

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

La idea de branding en Wally Olins y su fundamentación en las nociones de pretensión, argumento y sistemas de vigencias en Julián Marías

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Íñigo Urquía Uriaguereca

DIRECTOR

Javier Sierra Sánchez

Universidad Complutense de Madrid

Facultad de Ciencias de la Información



Tesis doctoral

La idea de *branding* en Wally Olins y su fundamentación en las nociones de *pretensión, argumento y sistemas de vigencias* en Julián Marías

Memoria para optar al grado de Doctor

presentada por

Íñigo Urquía Uriaguereca

Director

Javier Sierra Sánchez

A mis padres José Ramón y Begoña, y a mi esposa Laura.

Agradecimientos

A María de la Cruz de la Cruz, viuda de López de Garayo, por su esforzada búsqueda de la obra de Julián Marías en las librerías *de viejo* y bibliotecas particulares de Madrid. A mi director, Javier Sierra, por su confianza y acompañamiento en este proyecto. A Leticia del Corral Zunzunegui, por acercarme a Wally Olins. A Jacob Benbunan y el equipo de Saffron, por permitirme mirar filosóficamente su quehacer profesional. A mi *alma mater*, la Universidad Francisco de Vitoria, y su pretensión de formar la mente y el corazón de sus maestros y escolares en la búsqueda de la Verdad. A Dios, autor amoroso de la realidad, cuyos misterios los investigadores podemos, humildemente, desvelar.

Índice	
Resumen	17
Abstract	21
1. INTRODUCCIÓN	25
1.1. Descripción general	25
1.2. Hipótesis	32
1.2.1. Hipótesis general	32
1.2.2. Hipótesis particulares	33
1.3. Objetivos del estudio	35
2. METODOLOGÍA	38
2.1. El enfoque cualitativo	38
2.2. El diálogo entre disciplinas: justificación y por qué de una fundamentación filosófica y antropológica	40
2.3. Multidisciplinariedad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad	44
2.4. Antecedentes: una mirada filosófica a las organizaciones	46
2.5. Estructura de la tesis y desarrollo de la investigación	47
3. MARCO TEÓRICO	51
3.1. Aproximación conceptual e histórica al branding	52
3.1.1. Concepciones del término brand	52
3.1.2. Cuestiones terminológicas	55
3.1.2.1. Institución, empresa, organización	56
3.1.2.2. Imagen	60
3.1.2.3. Reputación	67
3.1.2.4. Identidad	70
3.1.2.5. Misión	74
3.1.2.6. Storytelling	77
3.1.2.7. Síntesis	81

3.1.3.1. Orígenes del branding	83
3.1.3.2. El branding: entre el mundo profesional y el académico	87
3.1.3.3. Idea de marca tras la II Guerra Mundial	89
3.1.3.4. Década de los 90: el auge del branding	91
A) Keller (1993): El reconocimiento de marca	93
B) Brown & Dacin (1997): La expectativa del consumidor	93
C) Fourier (1998): Del consumo a la relación	94
D) Balmer (2001): Del consumo a lo aspiracional	95
E) Jo y Schultz (2003): De la marca producto a la marca corporativa	96
F) Cuadro sinóptico de las teorías expuestas	97
3.1.3.5. Nuevas fronteras y retos del branding	99
3.1.3.6. Síntesis	102
3.2. Idea de marca en Wally Olins	106
3.2.1. Biografía	106
3.2.2. Producción académica	112
3.2.3. De la “Identidad corporativa” a la “Marca corporativa” (o corporate branding)	114
3.2.4. La identidad corporativa	116
3.2.4.1. La identidad emerge de forma orgánica y natural a partir de su finalidad	119
3.2.4.2. Una identidad clara ayuda a los públicos internos y externos	120
3.2.4.3. La identidad ayuda a la compañía a comprenderse a sí misma al transformarse	121
3.2.4.4. El diseño cataliza la realidad	122
3.2.5. Arquitectura de marca: Identidad monolítica, identidad de respaldo, identidad de marca	123
3.2.5.1. Identidad monolítica	125
3.2.5.2. Identidad de respaldo	127

3.2.5.3. Identidad de marca	130
3.2.5.4. Sobre el cambio de estructura	131
3.2.6. La etapa heroica y la etapa tecnocrática de una compañía	132
3.2.7. Vectores de la core idea o idea principal	136
3.2.7.1. La idea principal o core idea	136
3.2.7.2. Productos y servicios	137
3.2.7.3. Entorno	137
3.2.7.4. Comunicación	139
3.2.7.5. Comportamiento	140
3.2.8. Conclusiones preliminares para nuestra investigación	142
3.3. La filosofía de Julián Marías	151
3.3.1. Dimensión personal	151
3.3.1.1. Introducción a la Antropología metafísica	151
3.3.1.2. La estructura analítica	154
3.3.1.3. La estructura empírica	157
3.3.1.4. Instalación y vector	160
3.3.1.5. Futurición y proyecto	166
3.3.1.6. Argumento	169
3.3.1.7. Imaginación	176
3.3.1.8. Síntesis	180
3.3.2. Dimensión comunitaria	183
3.3.2.1. Dinámica de las generaciones	188
3.3.2.2. La estructura representativa de las sociedades	191
3.3.2.3. Sistema de vigencias	192
A) Vigencia implícita y vigencia explícita	195
B) La relación del individuo con las vigencias	195
C) Grados y fases de las vigencias	196

D) Génesis, declinación y sustitución de las vigencias	197
3.3.2.4. Subsistema de creencias e ideas	198
A) Las creencias básicas	198
C) El problema de la adhesión intelectual	200
3.3.2.5. Subsistema de estimación	201
3.3.2.6. Subsistema de pretensiones	202
A) La pretensión colectiva y sus versiones individuales	203
B) Relación de la vocación o pretensión personal con las formas de la vida social	204
C) Pretensión estadísticamente dominante y la pretensión de la colectividad	204
D) Esquema de participación	205
E) Como vigencia y como idea	206
3.3.2.7. Síntesis	208
3.4. Primeras conclusiones generales: una aproximación filosófica al fenómeno del branding	212
3.4.1. La identidad de una organización depende de una pretensión	213
3.4.2. Las organizaciones se entienden a sí mismas a partir de un argumento y su narración	214
3.4.3. La identidad de una organización está sometida a cambios en el tiempo y en su relación con la circunstancia	216
3.4.4. Una organización es un grupo de personas reconocible por un sistema de vigencias compartido y orientadas hacia una pretensión colectiva	217
3.4.5. El diseño de branding sirve como catalizadora de la imaginación de los miembros y los públicos	220
4. INVESTIGACIÓN APLICADA	222
4.1 Introducción	222
4.2. Equipo de investigación y reflexividad	224
4.2.1. Características personales	224
4.2.2. Relación con los participantes	225

4.3. Diseño del estudio	227
4.3.1. Objetivos e hipótesis	227
4.3.2. Herramientas	228
4.3.2.1. Estudios de caso	228
4.3.2.2. Entrevistas cualitativas	230
4.3.2.3. Documentos	232
4.3.3. Selección de los participantes	232
4.3.4. Situación de la recogida de datos	235
4.3.5. Recolección de datos	237
4.4. Análisis y resultados	238
4.4.1. Análisis	239
4.4.1.1. Codificación	239
4.4.1.2. Software de análisis	240
4.4.2. Reporte de resultados	242
4.5. Caso I: Bankinter	245
4.5.1. Introducción y contexto	245
4.5.2. Pretensión	246
4.5.3. Argumento	248
4.5.4. Cambios internos y de circunstancia	251
4.5.5. Sistema de vigencias: creencias, estimaciones y pretensiones	255
4.5.6. Diseño	258
4.6. Caso II: Sodexo	264
4.6.1. Introducción y contexto	264
4.6.2. Pretensión	266
4.6.3. Argumento	270
4.6.4. Cambios internos y de circunstancia	272
4.6.5. Sistema de vigencias: creencias, estimaciones y pretensiones	276

4.6.6. Diseño	279
4.7. Caso III: Facebook/META	282
4.7.1. Introducción y contexto	282
4.7.2. Pretensión	284
4.7.3. Argumento	286
4.7.4. Cambios internos y de circunstancia	288
4.7.5. Sistema de vigencias: creencias, estimaciones y pretensiones	290
4.7.6. Diseño	292
4.8. Caso IV: Viena (Stadt Wien)	298
4.8.1. Introducción y contexto	298
4.8.2. Pretensión	299
4.8.3. Argumento	301
4.8.4. Cambios internos y de circunstancia	303
4.8.5. Sistema de vigencias: creencias, estimaciones y pretensiones	304
4.8.6. Diseño	308
4.9. Caso V: Sonae	313
4.9.1. Introducción y contexto	313
4.9.2. Pretensión	314
4.9.3. Argumento	316
4.9.4. Cambios internos y de circunstancia	317
4.9.5. Sistema de vigencias: creencias, estimaciones y pretensiones	320
4.9.6. Diseño	321
4.10. Cuadro sinóptico de los resultados de los casos de estudio	325
5. CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIÓN	327
5.1. Recapitulación de las conclusiones en contraste con las hipótesis y los resultados	327
5.2. Futuras líneas de investigación	339

BIBLIOGRAFÍA	342
ANEXOS	358
Anexo 1. Entrevista a Gabor Schreier, Chief Creative Officer en Saffron Brand Consultants (1)	360
Anexo 2. Entrevista a Gabor Schreier, Chief Creative Officer en Saffron Brand Consultants (2)	372
Anexo 3. Entrevista a Luz Erhardt, Chief Client Officer en Saffron Brand Consultants	387
Anexo 4. Entrevista a Fernando Ortiz, Chief Strategy Officer en Saffron Brand Consultants (1)	401
Anexo 5: Entrevista a Fernando Ortiz, Chief Strategy Officer en Saffron Brand Consultants (2)	414
Anexo 6. Ficha de análisis y guión de las entrevistas semiestructuradas	421
Anexo 7. Sistema de códigos	427

Resumen

Esta tesis estudia una tradición profesional contemporánea - el branding - y la pone en conexión con una filosofía, la de Julián Marías, para indagar en el sustrato humanístico del desarrollo de las organizaciones y sus marcas. Proponemos de este modo una reflexión filosófica acerca de uno de los fenómenos más representativos de nuestro tiempo: las organizaciones y sus marcas.

Para este diálogo entre el branding y la filosofía, partimos de uno de los padres de la identidad corporativa: Wally Olins. A pesar de que fue erróneamente etiquetado como un diseñador gráfico, Olins ha sido un consultor en diversas áreas como la estrategia o los programas de cambio corporativo, y ha defendido que las marcas son mucho más que un logo o una identidad visual. Considerado como el decano de la consultoría en identidad corporativa, sus libros y escritos dejan constancia de sus esfuerzos por aclarar muchos conceptos relacionados con ese área. De hecho, su obra escrita - que ha sido traducida a 18 idiomas - motivó que la identidad corporativa fuese un área de investigación académica y asunto de discusión en las escuelas de negocios.

Por otro lado, tomamos como método de interpretación la perspectiva filosófica que nos ofrece Marías para abordar las realidades humanas. En el filósofo vallisoletano nos encontramos la tradición filosófica española emprendida por Zubiri y Ortega y Gasset. Para Marías, la filosofía es un saber “radical” por su pretensión de alcanzar los fundamentos de la realidad. En otros momentos, ha caracterizado la filosofía como una “visión responsable”. La actividad de filosofar no es por lo tanto situarse en categorías abstractas “a

pesar” de la realidad. Más bien es al contrario: el filósofo contempla la realidad, viaja hasta sus causas y, después, sabe que debe volver para vivir con y entre las cosas, pero esta vez mejor. De este intento por acercar la filosofía a la realidad destacan su Historia de la filosofía (1941), escrita con apenas 27 años y en la cual recorre la historia del pensamiento filosófico. Por otro lado, en Introducción a la filosofía (1947), Marías le habla al hombre europeo contemporáneo, se sumerge en su circunstancia y analiza el modo de reconciliarle con la filosofía. Presentaba así una invitación a pensar a partir de esa Historia, a prolongarla, para mirar filosóficamente los temas del presente. Este es, en fin, nuestro propósito.

La hipótesis que guía la investigación es que la idea de marca que desarrolló Wally Olins puede encontrar una fundamentación filosófica y antropológica en la doctrina del filósofo Marías, a partir de sus conceptos de pretensión, argumento y sistema de vigencias. Así, la identidad de una organización se comprende a partir de una pretensión compartida por sus integrantes, se explica de forma narrativa y se manifiesta visualmente. Para responder a la hipótesis, el trabajo ha perseguido cuatro objetivos y líneas de trabajo secundarias: En primer lugar, hemos examinado y organizado la teoría desarrollada por Wally Olins acerca de la naturaleza, personalidad e identidad de las marcas. En segundo lugar, hemos examinado y sintetizado las categorías de pretensión, argumento y sistema de vigencias de Julián Marías en su estudio de la vida personal, en su dimensión individual y colectiva. En tercer lugar, hemos formulado una descripción de la naturaleza de las marcas - a partir de la teoría de Olins y fundamentada en las nociones filosóficas propuestas. Finalmente, hemos estudiado su validez a partir de estudios de caso de marcas.

Fruto del diálogo entre Olins y Marías hemos una descripción de la naturaleza de las marcas, que se articula en cinco ángulos, que cobran la forma de hipótesis secundarias a lo largo del trabajo: En primer lugar, una marca depende de la presencia de una pretensión compartida por sus miembros. En segundo lugar, el intento por cumplir esa pretensión dibuja a lo largo del tiempo un argumento compartido que permite narrar la historia de una marca. En tercer lugar, la necesidad de una identidad clara nace especialmente en momentos de transformación interna o cambios circunstanciales. En cuarto lugar, la cultura de una organización se articula en vigencias - usos, costumbres, ideas, creencias, estimaciones - compartidas por los miembros de una organización. En quinto lugar, el sistema visual permite imaginar la naturaleza, identidad y pretensión de una marca.

La investigación aplicada del trabajo ha consistido en la verificación de las hipótesis que han guiado nuestro trabajo a partir de cinco estudios de caso de diferentes marcas y compañías. Lo hemos hecho de la mano de Saffron Brand Consultants a través de entrevistas semiestructuradas a los profesionales que han trabajado en el desarrollo de esas marcas. Se han completado los estudios de caso con un análisis documental de los proyectos. Los resultados han confirmado las hipótesis planteadas, y hemos podido concluir que nuestro modelo de análisis e interpretación - fundamentado en las nociones de la antropología filosófica de Julián Marías - son fructíferas y permiten iluminar el mundo de las organizaciones y sus marcas corporativas.

Abstract

This thesis studies a contemporary professional tradition - branding - and connects it with a philosophy, that of Julián Marías, to investigate the humanistic substratum of the development of organizations and their brands. We thus propose a philosophical reflection on one of the most representative phenomena of our time: organizations and their brands.

For this dialogue between branding and philosophy, we start with one of the fathers of corporate identity: Wally Olins. Although he was erroneously labeled as a graphic designer, Olins has been a consultant in diverse areas such as strategy or corporate change programs, and has defended that brands are much more than a logo or a visual identity. Considered the precursor of corporate identity consulting, his books and writings attest to his efforts to clarify many concepts related to that area. In fact, his written work - which has been translated into 18 languages - made corporate identity an area of academic research and a topic of discussion in business schools.

On the other hand, we take as a method of interpretation the philosophical perspective offered by Marías to approach human realities. In the philosopher from Valladolid we find the Spanish philosophical tradition undertaken by Zubiri and Ortega y Gasset. For Marías, philosophy is a "radical" knowledge because of its pretension to reach the foundations of reality. At other times, he has characterized philosophy as a "responsible vision". The activity of philosophizing is not, therefore, to place oneself in abstract categories "in spite" of reality. Rather, it is the opposite: the philosopher contemplates reality, travels to its causes, and then knows that he must return to live with and among

things, but this time better. Of this attempt to bring philosophy closer to reality, his *Historia de la filosofía* (1941), written when he was only 27 years old and in which he traces the history of philosophical thought, stands out. On the other hand, in *Introducción a la filosofía* (1947), Marías speaks to contemporary European man, immerses himself in his circumstances and analyzes the way to reconcile him with philosophy. He thus presented an invitation to think from that History, to prolong it, to look philosophically at the issues of the present. This is, finally, our purpose.

The hypothesis guiding the research is that the idea of brand developed by Wally Olins can find a philosophical and anthropological foundation in the doctrine of the philosopher Marías, based on his concepts of pretension, argument and *sistema de vigencias*. Thus, the identity of an organization is understood on the basis of a pretension shared by its members, explained in narrative form and manifested visually. In order to respond to the hypothesis, the work has pursued four secondary objectives and lines of work: First, we have examined and organized the theory developed by Wally Olins about the nature, personality and identity of brands. Second, we have examined and synthesized Julian Marias's categories of pretension, argument and *sistema de vvigencias* in his study of personal life, in its individual and collective dimensions. Thirdly, we have formulated a description of the nature of marks - based on Olins' theory and grounded on the proposed philosophical notions. Finally, we have studied their validity on the basis of case studies of brands.

The result of the dialogue between Olins and Marías is a description of the nature of brands, which is articulated in five angles, which take the form of secondary hypotheses

throughout the work: First, a brand depends on the presence of a claim shared by its members. Secondly, the attempt to fulfill that claim draws over time a shared argument that allows the story of a brand to be told. Third, the need for a clear identity arises especially in times of internal transformation or circumstantial changes. Fourthly, the culture of an organization is articulated in the customs, habits, ideas, beliefs, estimations - shared by the members of an organization. Fifth, the visual system makes it possible to imagine the nature, identity and pretension of a brand.

The applied research consisted in verifying the hypotheses that guided our work on the basis of five case studies of different brands and companies. We have done it with the help of Saffron Brand Consultants through semi-structured interviews with professionals who have worked in the development of these brands. The case studies have been completed with a documentary analysis of the projects. The results have confirmed the hypotheses raised, and we have been able to conclude that our model of analysis and interpretation -based on the notions of branding and branding- has been successful.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción general

En el año 2019 la compañía teatral Tricycle anunciaba su gira “Hits”, en la que celebraba su 40 aniversario en los escenarios. El *show*, compuesto por una selección de sus mayores éxitos, parecía ser la despedida del trío catalán, aunque no se afirmara con contundencia. De sus declaraciones con motivo de la promoción de este espectáculo parecía deducirse una pretensión difícil de verbalizar, pero que intuían: Tricycle puede pervivir aunque Joan Gracia, Paco Mir y Carles Sans no se subieran físicamente a las tablas. ¿Cómo podría ser esto posible?, ¿qué es aquello que puede sobrevivir cuando faltan los tres únicos integrantes de la compañía? En una entrevista concedida para el Diario de Jerez los cómicos acudían a la noción de “marca Tricycle” para resolver esta paradoja:

P: Habláis de que 'Hits' es vuestro último espectáculo, ¿será así realmente?

R: Sí, es verdad, en teoría esta temporada, estimamos que en el mes de marzo o abril, bajamos la persiana. Entendemos que después de 40 años, aunque ahora sigamos llenando los teatros a tope, no es una cuestión de poco público como por desgracia ocurre a veces a algunos artistas, ha llegado el momento de parar y nos tomemos las cosas con más calma. Eso no significa que como Tricycle podamos hacer en un futuro producciones o dirigir algún espectáculo, porque la marca Tricycle no muere, pero actuar desde los escenarios, en principio no lo vamos hacer.

Hay entonces algo llamado Tricycle que trasciende la mera presencia física de los tres actores: su marca. Además, parece que esta es algo diferente a su logotipo, pues la

ciudadanía española identificará antes la palabra Tricycle con su emblemática aparición en los Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992 (Figura 1), las tardes en los teatros de las capitales disfrutando sus espectáculos o sus apariciones en televisión. Su logotipo, de diseño sobrio, sin embargo, no tiene ningún papel protagonista en el recuerdo de sus públicos (Figura 2). ¿Qué es, por lo tanto, una marca?

Figura 1

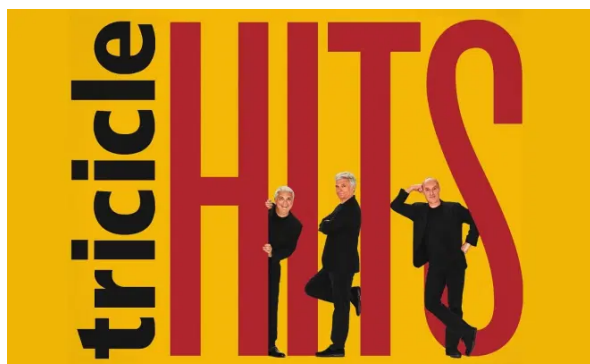
Actuación del grupo Tricycle en los Juegos Olímpicos



Nota. Fotografía de Chema Barroso, aparecida en ABC en 1992

Figura 2

Material promocional de la gira Hits, en 2019 (Tricycle).



El interés por la marca y la identidad de las organizaciones, su imagen y su reputación ha sido central en las últimas décadas tanto en el mundo profesional como en el académico. Hay muchas cosas que se pueden imitar de una compañía a otra, como los productos que ofrece, los procesos que sigue, sus políticas de precios o las campañas que pone en circulación. Todo ello puede ser replicado entre competidores (Melewar et al., 2020). Sin embargo, no sucede así con la identidad de una organización ni la imagen que de ella hay en la mente de los públicos. Hay algo único e irrepetible en la identidad de las organizaciones fruto de la conjunción entre las personas que las fundan, su historia particular o las circunstancias en las que nacen.

Fue Wally Olins (1930-2014) uno de los primeros profesionales y teóricos que reflexionaron acerca de qué es una organización y cuál es su naturaleza e identidad. Por ello es considerado uno de los padres de la disciplina moderna de la identidad corporativa y, posteriormente, del *branding* corporativo. Olins sostenía que, más que un logo o una apariencia visual, una marca era la *formulación de una promesa*. Es la noción de *promesa* - idea que ha tomado otras formas a lo largo del tiempo como *propósito, misión, visión, filosofía* - lo que dota de sentido y unidad a un grupo de personas en forma de organización o empresa.

De acuerdo a esta perspectiva, una marca sería la sustanciación de esa promesa, a partir de la cual una compañía se entiende a sí misma, y en la cual tanto trabajadores como clientes se pueden sentir identificados. El diseño - a lo que en tantas ocasiones se ha reducido la reflexión sobre la identidad - sería finalmente la manifestación visual de esa idea prometedora.

El hecho de que la esencia de una organización se formule en forma narrativa, y atienda a su pasado, personalidad y finalidad puede encontrar su fundamento filosófico y antropológico en la doctrina expresada por el filósofo Julián Marías sobre la vida humana. Su filosofía se inserta en una tradición preocupada por dar razón de la identidad humana, que no puede ser reducida a meros datos - mucho menos únicamente biológicos - y que propone unas categorías específicas para lo humano. Siguiendo a Ricoeur, cuando la identidad se refiere a lo humano, podemos referirnos a una identidad narrativa (Ricoeur, 2006). Volviendo al ejemplo de Tricicle, diremos más sobre la naturaleza de su marca narrando una historia que mostrando su logotipo.

De acuerdo a Marías, la vida humana es biográfica - no sólo biológica - pues sucede en una trayectoria con *sentido* orientada a una pretensión, y el modo de conocerla es contarla argumentalmente. A su vez, toda vida - ya sea personal o colectiva - es *instalación proyectiva*, pues está orientada al futuro. Ambos asuntos se identifican con la imaginación, ya que es la facultad a partir de la cual podemos encadenar una narración que de sentido y consistencia y con la cual aprehendemos lo irreal de lo futuro.

Nuestra investigación se propone aportar una nueva mirada hacia el mundo de las marcas, atendiendo a su carácter argumental desde una fundamentación antropológica y filosófica. En la doctrina de Julián Marías podemos distinguir categorías como la *instalación*, el *vector*, la *condición futuriza* o la *imaginación* que pueden ser fructíferas por su potencial al estudiar la vida personal y comunitaria que supone una organización.

El propio Marías explica así la necesidad de atender al carácter argumental de las realidades humanas:

"(...) hay que incluir la distensión temporal, la *presencia* paradójica del pasado y el futuro, que únicamente se comprende en forma dramática, como *argumento* que requiere memoria y anticipación: algo que no cabe en el 'es' de las cosas, en nada que sea propiamente natural" (Marías, 1996)

Plantear este modo de pensar las realidades humanas nos puede permitir entender una marca no sólo por sus elementos más descriptivos (visuales, económicos, productivos), sino como una historia que nos permite articular las experiencias que va atravesando la compañía:

"Las experiencias radicales - constitutivas unas, eventuales otras - determinan quiénes somos. No proceden de ninguna 'naturaleza', de los ingredientes de nuestro mundo o de nuestros recursos psicofísicos, sino de lo que hacemos y nos pasa, es decir, de nuestra vida personal, que ciertamente está condicionada - pero no determinada - por los factores naturales de nuestra circunstancia" (Marías, 1996)

Nuestra experiencia de recorrer a lo largo de esta investigación la reflexión aportada por Wally Olins sobre las organizaciones y las marcas en sus libros, artículos y conferencias en una mano, y la mirada de Julián Marías sobre la vida humana y colectiva en la otra, nos ha hecho intuir las posibles conexiones entre ambas aportaciones intelectuales. Creemos que este diálogo entre disciplinas puede contribuir a una comprensión más profunda del fenómeno del *branding* y el modo en el que las marcas son comprendidas por las personas que las integran, así como por los públicos a los que se dirige.

Tomar a Olins como punto de referencia para abordar la cuestión del *branding* corporativo requiere de unas palabras que lo justifiquen. Hemos dicho que el inglés ha sido considerado

como el padre de la identidad corporativa, y más adelante, de las marcas corporativas. Nos apoyamos para dejar constancia de ello en la semblanza que uno de sus discípulos, John T. Balmer, realizó a modo de obituario en la *Journal of Brand Management*, en agosto de 2014. Por él sabemos que a pesar de que fue erróneamente etiquetado como un diseñador gráfico, Olins ha sido propiamente un consultor en diversas áreas como la estrategia o los programas de cambio corporativo. Considerado como el “decano” de la consultoría en identidad corporativa, sus libros y escritos dejan constancia de sus esfuerzos por aclarar muchos conceptos relacionados con ese área. De hecho, su obra escrita - que ha sido traducida a 18 idiomas - motivó que la identidad corporativa fuese un área de investigación académica y asunto de discusión en las escuelas de negocios.

Por otro lado, tomamos como método de interpretación la perspectiva filosófica que nos ofrece Marías para abordar las realidades humanas. En el filósofo vallisoletano nos encontramos la tradición filosófica española emprendida por Zubiri y Ortega y Gasset. En este último encontró un modo de hacer filosofía que permite mostrar “las cuestiones en su raíz y viendo cómo salir de las encrucijadas” (Gómez, 2017). Para Marías, la filosofía es un saber “radical” por su pretensión de alcanzar los fundamentos de la realidad, y es también una “ciencia general del amor”, porque tiene como fin llevar la realidad a su plenitud. En otros momentos, ha caracterizado la filosofía como una “visión responsable”. Si acudimos al mito de la caverna, el camino de la “episteme”, o del conocimiento, no se detiene cuando se ha salido de ella, sino que el filósofo vuelve al encuentro de los que ha dejado en su interior para compartir el descubrimiento. La actividad de filosofar no es por lo tanto situarse en categorías abstractas “a pesar” de la realidad. Más bien es al contrario: el filósofo contempla la realidad, viaja hasta sus causas y, después, sabe que debe volver para

vivir con y entre las cosas, pero esta vez mejor. De este intento por acercar la filosofía a la realidad destacan su *Historia de la filosofía* (1941), escrita con apenas 27 años y en la cual recorre la historia del pensamiento filosófico. Por otro lado, en *Introducción a la filosofía* (1947), Marías le habla al hombre europeo contemporáneo, se sumerge en su circunstancia y analiza el modo de reconciliarle con la filosofía. Presentaba así una invitación a pensar a partir de esa Historia, a prolongarla, para mirar filosóficamente los temas del presente. Este es, en fin, nuestro propósito.

Tras la exposición de estos dos autores y de los nexos descubiertos en ellos nos proponemos comprobar su validez observando casos reales de proyectos de creación o transformación de marcas. Lo haremos de la mano de la consultora Saffron, fundada en 2001 por Wally Olins junto a Jacob Benbunan. Esta consultora asesora a organizaciones en la creación o transformación de su *branding*. A partir de una distinción previa sobre el momento en el que la compañía se encuentra (nacimiento, crecimiento, adaptación o transformación), Saffron construye junto a su cliente una narrativa que sostiene la arquitectura de marca. Esta narrativa se construye sobre la historia de la compañía, su personalidad y su finalidad.

Por ejemplo, la transformación visual llevada a cabo para Johnson Matthey partió de una situación en la que la compañía, de gran éxito en su área, no tenía una arquitectura de marca conceptual y de diseño unificada. Para su remodelación, Saffron partió de lo que los científicos que trabajaban en ella decían de su compañía. A partir del orgullo de pertenecer a una compañía pionera en el campo de la ciencia, se reformuló la identidad

visual poniendo el foco no solo en su historia, sino en el modo en el que Johnson Matthey se proyectaba al futuro.

Creemos que este diálogo entre el *branding* y la reflexión filosófica y antropológica supone un viaje desde el fenómeno al fundamento, lo cual puede ser una contribución que enriquezca los estudios académicos de la comunicación social, el marketing o el diseño. Se ha dicho que existe una brecha considerable entre la práctica profesional y la reflexión académica, y que esta última influye de forma muy discreta en la primera (Alpert et al., 2021). Nuestra pretensión con esta investigación es aportar al ámbito académico y profesional de las marcas - o *branding* - de un marco que profundice en la naturaleza de las marcas como sujetos sociales.

1.2. Hipótesis

1.2.1. Hipótesis general

La hipótesis principal de nuestra investigación se formula de la siguiente manera:

La idea de marca desarrollada por Wally Olins puede encontrar una fundamentación filosófica y antropológica en la doctrina del filósofo Julián Marías mediante los conceptos de pretensión, argumento y sistemas de vigencias. Así, la identidad de una organización se comprende a partir de una pretensión compartida por sus integrantes, se explica de forma narrativa y se manifiesta visualmente.

1.2.2. Hipótesis particulares

De la hipótesis general podemos desgranar una serie de hipótesis particulares que profundizan en el diálogo entre la idea de marca en Wally Olins y los descubrimientos de la antropología filosófica de Julián Marías. Las hipótesis particulares presentadas a continuación han sido fruto de la investigación que se ha llevado a cabo de sendos autores, y que se desarrollará en el marco teórico, pero las avanzamos en este apartado:

- **H1: La identidad de una organización depende de una *pretensión*.** En el argot profesional esta idea ha adoptado diferentes expresiones: misión, visión,... En Olins, esta noción adquiere la idea de *promesa*. Así, un grupo humano (empresa, asociación, etc.) se dirige a sus públicos (clientes, ciudadanos, stakeholders, sociedad,...) con la pretensión de cumplir esa promesa. Desde la doctrina de Marías podemos encontrar una fundamentación en las estructuras analítica y empírica de la vida humana. Ésta se desenvuelve *instalada* en lo que es, pero proyectada *vectorialmente* hacia el futuro. Todo grupo humano se orienta hacia un *terminus ad quem* en distinto grado: desde la satisfacción de una necesidad, el cumplimiento de una promesa, la consecución de unos objetivos. Los profesionales de la consultoría de *branding* contribuyen a descubrir, clarificar y formular la pretensión.

- **H2: Las organizaciones se entienden a sí mismas a partir de un argumento y su narración.** Descubrir la identidad de una organización implica atender a su pasado o tradición y a la trayectoria trazada con el paso del tiempo. En muchos casos esa historia comienza, de acuerdo a Olins, con la idea y personalidad del fundador o fundadores, y atraviesa después un *periodo tecnocrático*. Las diferentes trayectorias que se

enlazan en un mismo proyecto común traen consigo distintas interpretaciones del mundo. Juntos establecen lo que Marías ha denominado *fondo común* o *tesoro* en forma de tradición. Esa memoria compartida dibuja un argumento. Los profesionales de la consultoría de marca contribuyen a descubrir, clarificar y formular un argumento.

- **H3: La identidad de una organización está sometida a cambios en el tiempo y en su relación con la circunstancia.** Los cambios pueden proceder de una transformación de su estructura (fusiones, adquisiciones,...) y de su relación con la circunstancia (cambios sociales, tecnológicos, etc.). Estos cambios pueden hacer que en un momento dado las organizaciones carezcan de una identidad clara, e incluso puedan albergar todo un repertorio de identidades que se han ido incorporando y amalgamando a lo largo del tiempo. Esta experiencia encuentra su fundamentación en la condición futuriza y argumental de la vida. Concretamente en la medida en que los proyectos particulares se entrelazan con los de otro sujeto para dar lugar a un proyecto compartido. Las diferentes biografías que se unen al formar un nuevo proyecto traen consigo sus respectivos argumentos, y buscan lo que Marías denomina un *equilibrio biográfico*. Los profesionales de la consultoría de *branding* contribuyen a clarificar la identidad de una organización cuando atraviesan un periodo de cambio, fusión, adquisición o disrupción.

- **H4: Una organización es un grupo de personas reconocible por una cultura compartida y orientadas hacia una pretensión colectiva.** Como grupo de personas, su cultura organizacional está condicionada por las *generaciones* que alberga, regida por un sistema de *vigencias, creencias, estimaciones y pretensiones* compartidas. Estos sistemas varían a lo largo del tiempo, y su cambio puede provocar momentos de

incertidumbre en sus miembros y en los públicos respecto a su identidad, cultura, finalidad, etc. La tarea de las consultoras de *branding* contribuye a que las organizaciones identifiquen las generaciones que albergan, las vigencias presentes, los asuntos sobre los que se adoptan creencias y el argumento y finalidad compartidos, de forma que la marca se vuelva inteligible y reconocible tanto para sus miembros como para sus públicos.

- **H5. El diseño de *branding* (logotipo, colores, esquemas,..) sirve como catalizadora de la imaginación de los miembros y los públicos, donde se articula un proyecto colectivo, un argumento compartido y un sistema de vigencias, creencias y pretensiones.** Los profesionales de la consultoría de *branding* crean una manifestación visual tras un análisis y formulación profunda de la identidad de la organización para hacerla explícita, visual e identificable.

1.3. Objetivos del estudio

Podemos identificar, de acuerdo a Bude (Flick, 2004), dos tipologías de preguntas de investigación en el panorama cualitativo: por un lado, aquellas preguntas orientadas a definir estados y, por el otro lado, las que describen procesos. Las preguntas de la primera clase nos ayudan a entender cómo se ha producido un cierto estado, cuáles son sus causas, estrategias, de qué tipo es y con qué frecuencia se da. Las segundas tienen como propósito explicar cómo algo se desarrolla o cambia, atendiendo a sus causas, procesos, consecuencias y estrategias. Lofland (2006) pone estas preguntas en relación al tipo de elementos o unidades que se pueden observar: significados, prácticas, episodios, encuentros, roles, relaciones, grupos, organizaciones, acuerdos, mundos y estilos de vida. Flick también sugiere que se deben establecer cuáles son los conceptos clave (o conceptos

analíticos y sensibilizadores) que “dan acceso a un espectro lo más amplio posible de procesos pertinentes en un campo” (Flick, 2004). Éstos unidos a la triangulación de perspectivas revelan un mayor número posible de aspectos acerca de los objetos y casos estudiados.

Siguiendo la hipótesis planteada, el objetivo de nuestra investigación trata de averiguar la posibilidad de dotar de una fundamentación antropológica y filosófica al fenómeno del *branding* como disciplina que identifica a un grupo humano. Como *conceptos sensibilizadores*, siguiendo a Glaser y Strauss, proponemos las categorías de *instalación, proyecto, argumento y sistema de vigencias* descritas por Marías en el análisis de la persona, en su dimensión individual y colectiva, como sustento filosófico a la visión que en Wally Olins y en los proyectos desarrollados por Saffron se tiene de la conceptualización de una marca y su expresión visual.

Para cumplir con este objetivo principal, nos proponemos tres objetivos y líneas de trabajo secundarios:

- Examinar y organizar la teoría desarrollada por Wally Olins acerca de la naturaleza - personalidad, identidad - de las marcas.
- Examinar y sintetizar las categorías de *pretensión, argumento y sistema de vigencias* de Julián Marías en su estudio de la vida personal, en su dimensión individual y colectiva.
- Formular una descripción de la naturaleza de las marcas - a partir de la teoría de Olins y fundamentada en las nociones filosóficas propuestas.

- Estudiar su validez a partir del análisis de una muestra de proyectos desarrollados por la consultora Saffron.

2. METODOLOGÍA

2.1. El enfoque cualitativo

Una decisión esencial a la hora de plantear nuestro proyecto de investigación es el método a seguir. La primera bifurcación en el camino del investigador obliga a decantarse por la senda del método cuantitativo o por la del cualitativo. Respecto a la primera, tradicionalmente las ciencias sociales han aplicado la exactitud de los métodos de las ciencias naturales “con el fin de aislar claramente las causas y los efectos, operacionalizar adecuadamente las relaciones teóricas, medir y cuantificar los fenómenos, crear diseños de investigación que permitan la generalización de los hallazgos y formular leyes generales” (Flick, 2004). Sin embargo, la eficacia de esta perspectiva necesita de otras metodologías que permitan la aprehensión de ciertos fenómenos. Bortz, citado en Flick (2004), señala que no encajan explícitamente en el ámbito de la investigación empírica aquellas investigaciones “de contenido filosófico e investigaciones que se ocupen de conceptos imprecisos”.

La investigación cualitativa, por su parte, “(...) se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Sampieri et al., 2014). Además, este método añade la capacidad de reflexión del investigador y la variedad en los enfoques y métodos. Existen asimismo áreas y necesidades específicas en las que según Patton (2002) el planteamiento cualitativo es deseable, tales como procesos empresariales, en los cuales la experiencia de los participantes es esencial para su comprensión y se necesita información profunda y detallada.

Los métodos cualitativos nos ponen sin duda ante limitaciones a la hora de investigar la realidad. Centrándonos en las técnicas de este enfoque que se han utilizado en esta tesis - el estudio de caso y las entrevistas semiestructuradas o en profundidad - podemos señalar algunas restricciones. En el estudio de caso, por ejemplo, puede ser difícil establecer conexiones de causa y efecto, y sus conclusiones no pueden ser generalizadas automáticamente, especialmente si se trata de un número pequeño de casos. En cuanto a las entrevistas, suponen una fase adicional de extracción y análisis de la información recogida que puede interferir en la objetividad de la investigación (Queirós et al., 2017).

Frente a las debilidades del método, es habitual esgrimir a su vez sus fortalezas. Los problemas que el investigador trata de desentrañar pueden ser vistos en detalle y profundidad, las entrevistas que guían la investigación pueden ser redireccionadas en tiempo real si así lo requiere el asunto que se investiga, los presupuestos se pueden revisar rápidamente en la medida en que se van haciendo nuevos descubrimientos y se alcanzan sutilezas que se pueden pasar por alto desde perspectivas positivistas (Anderson, 2010).

Así todo, la investigación cualitativa, lejos de carecer de sistematicidad, debe seguir un proceso adecuadamente definido. Nos apoyamos aquí en el proceso recomendado por Flick (2004), cuyas fases exponemos a continuación:

- a) Formulación de la pregunta global
- b) Formulación de preguntas de investigación específicas
- c) Formulación de conceptos sensibilizadores
- d) Selección de grupos de investigación con los que estudiar la pregunta

- e) Selección de los diseños y métodos apropiados
- f) Recogida de datos
- g) Evaluación y reformulación de las preguntas de investigación específicas
- h) Análisis de datos
- i) Generalización y evaluación de los análisis
- j) Formulación de los hallazgos

De acuerdo a la naturaleza de la pregunta planteada en esta investigación, la hipótesis dibujada y los objetivos establecidos para poder responder a ello, nuestro procedimiento - especialmente a la hora de abordar la investigación aplicada- será de corte cualitativo.

2.2. El diálogo entre disciplinas: justificación y por qué de una fundamentación filosófica y antropológica

Puede resultar llamativa nuestra pretensión de que la filosofía tenga algo que decir acerca de las marcas o de la disciplina del *branding*. Sí existen miradas hacia la publicidad desde cuestiones humanísticas. Valga únicamente a modo de ilustración los estudios sobre la presencia de los mitos en el discurso publicitario (Huici, 1993) o la ética - como filosofía práctica - en cuanto a criterio deontológico en la actividad profesional publicitaria (Feenstra, 2014).

Sin embargo, la perspectiva que aquí proponemos es tomar la filosofía (y su modo de razonar) como la *aprehensión de la realidad en su conexión* (Marías, 1995a). Es decir, la

relación entre lo más visible del fenómeno - como la dinámica de las marcas en el entramado social, económico o cultural - y su fundamento - lo que la filosofía nos puede iluminar sobre qué es una organización, qué le dota de sentido e identidad, cómo se desenvuelve en el tiempo y qué papel juega la pretensión en su sentido más radical.

Esta tarea implica asumir que toda disciplina o ciencia particular puede ser planteada a la luz de un saber más radical, como puede ser la filosofía, sin que cada una, ni la ciencia particular ni la filosofía, pierdan su autonomía. Al contrario, esta relación se da en una forma reversible: la filosofía siempre piensa sobre lo real o cotidiano, y lo particular siempre busca una orientación. Este *repensamiento* de las disciplinas implica un ensanchamiento de los horizontes de la racionalidad, la superación de la fragmentación y, como finalidad, una unidad del saber que vaya del fenómeno al fundamento.

En ocasiones, el motivo que mueve al investigador a realizar una pregunta a la realidad tiene raíces personales que brotan de su biografía personal y del contexto social (Flick, 2004). Sin duda, nuestra pretensión surge de la labor emprendida por nuestra *alma mater*, la Universidad Francisco de Vitoria. Concretamente, de su esfuerzo por poner en un juego una *razón abierta*. A continuación nos detendremos en esta cuestión, apoyándonos en el camino abierto por su Instituto Razón Abierta¹.

La razón abierta implica en primer lugar “ensanchar los horizontes de la racionalidad”. Un ejercicio que surge como respuesta al riesgo siempre presente en el uso

¹ El Instituto Razón Abierta se crea en la Universidad Francisco de Vitoria como centro “para la reflexión, estudio, discusión y divulgación de investigaciones y programas docentes que, desde las diversas ciencias particulares, planteen preguntas fundamentales desde una síntesis armoniosa de saberes que integre la teología y la filosofía”.

de la razón de mostrarnos una imagen de la realidad empobrecida o limitante. Las causas de este riesgo se encuentran en la identificación de la razón con el empirismo científico. Por otro lado, debemos tener en cuenta que si bien la especialización es necesaria en todo conocimiento científico, pues el investigador debe concentrarse en un fragmento de la realidad que trata de desentrañar, el riesgo aparece cuando éste no es capaz de devolver el fragmento a la totalidad. Siguiendo la famosa idea de Maritain, homónima a su obra sobre los diversos grados del saber (*Distinguir para unir, los diversos grados del saber*), se trata de “distinguir para volver a unir”. Tras la especialización, propia del método científico, es necesaria “una síntesis que integre el fundamento en el todo” (Lacalle, 2018).

Es precisamente la conjugación entre la unidad y la diversidad la que da lugar a una idea primigenia de Universidad, tal y como señala Josef Tomko en una conferencia recogida por Lacalle: “unidad con la diversidad del saber a través de las competencias y aportaciones de las diversas disciplinas, que tienen un punto de convergencia en la persona humana”. La hiperespecialización sería, por tanto, contraria a una idea original de quehacer universitario. Al contrario, su espíritu nos debe inspirar a “escuchar la verdad, venga de donde venga” (Lacalle, 2018).

En tercer lugar, este viraje de la hiperespecialización a una unidad del saber debe ser capaz de trascender el fenómeno en busca del fundamento. En este viaje, nos encontramos con un primer nivel donde se encuentran “verdades o saberes en la vida diaria y también en las investigación científica” (Lacalle, 2018). Es el ámbito de lo fenoménico, aquello que “se presenta con una evidencia inmediata o que puede verificarse experimentalmente” (Lacalle, 2017). Es en este nivel en el que podemos situar la reflexión teórica emergida de los

campos de las ciencias sociales en los que se puede enmarcar el *branding*. Pero el investigador es capaz de profundizar a un segundo nivel, al que “pertenecen las verdades filosóficas” (Lacalle, 2018).

Debemos por último señalar que este esfuerzo por poner en diálogo diferentes disciplinas no tiene como resultado “un híbrido consecuencia de la yuxtaposición de conceptos filosóficos (...) junto a los científicos” (Lacalle, 2018), sino un intento de superar los límites de cada área de conocimiento. Daremos cuenta de ello en el siguiente epígrafe haciendo una consideración sobre la multidisciplinariedad, interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad en la investigación.

Los autores que comparecen en esta investigación - Wally Olins desde la disciplina particular y Julián Marías desde la mirada filosófica - tenían una especial inclinación a no encerrarse en su ciencia particular. Como veremos a lo largo de la investigación, Olins desarrolla gran parte de su reflexión acerca de las marcas y las organizaciones desde ideas que toma de la Historia o de la Antropología. Podemos decir más. Olins, al tratar de indagar en la naturaleza de las organizaciones, no podía evitar realizar para ello afirmaciones de carácter filosófico. Marías, por su parte, fue un filósofo preocupado por pensar las realidades concretas de la vida: política, cultura, usos sociales, etc. Ambos fueron especialistas en sus respectivas áreas de conocimiento, pero sin duda abiertos a otras regiones del conocimiento. Tal es el espíritu transdisciplinar que mueve nuestra investigación.

2.3. Multidisciplinariedad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad

Si proponemos en esta investigación una confluencia de dos mundos como la filosofía y el *branding*, debemos aclarar con precisión los términos *multidisciplinariedad*, *interdisciplinariedad* y *transdisciplinariedad* a fin de comprender de qué forma diferentes disciplinas pueden enriquecer en su diálogo la comprensión de un fenómeno. Para ello, vamos a seguir el esclarecedor estudio llevado a cabo por el profesor David García, quien ha señalado que la confusión terminológica tiene como raíz “aquello que todos esos términos comparten, pues si algo tienen en común es el concitar diversas disciplinas” (García, 2017). Su estudio tiene como objetivo determinar cuál de estos modos “aspira a alcanzar un mayor grado de unidad e integración entre los diversos saberes” (García, 2017). Una pretensión que si bien escapa del objetivo de esta investigación, sí puede servirnos para situar adecuadamente el posible diálogo que proponemos.

En primer lugar, la *pluridisciplinariedad* o la *multidisciplinariedad* se identifican en aquellas investigaciones en las que se da una yuxtaposición entre las disciplinas. Sus rasgos son una carencia de enriquecimiento mutuo y una falta de integración de saberes propiamente. Los conocimientos de cada disciplina son presentados “de manera enciclopédica” y “la realidad del objeto es iluminada desde diversos focos simultáneamente, sin aportar una visión integrada del objeto de estudio” (García, 2017).

En segundo lugar, la *interdisciplinariedad* presenta un intercambio y cooperación de los saberes en cuanto a métodos y conceptos. Este intercambio se puede dar en diferentes grados. En el más simple, “una disciplina toma herramientas o se apoya en otra para abordar un determinado problema”. En este caso, cada disciplina mantiene sus límites. En

el grado superior, se da como fruto una nueva disciplina en el encuentro producido entre las disciplinas.

Por último, la “transdisciplinariedad” implica la búsqueda de “un metasistema que sea capaz de integrar todas las disciplinas rompiendo las fronteras establecidas entre las mismas”. Esta relación dinámica entre las disciplinas viene identificada por dos posibles objetivos. Una dimensión práctica para hacer frente “a los principales y más complejos problemas de la sociedad que necesitan ser abordados simultáneamente desde diversas disciplinas”. Una dimensión teórica, “con la finalidad de encontrar las estructuras más íntimas de la realidad”, y que tiene por objetivo “alcanzar una síntesis de saberes para la mejor comprensión del objetivo de conocimiento de forma integral (...), orientada a la búsqueda de la unidad del conocimiento” (García, 2017).

De esta indagación terminológica podemos concluir que nuestra pretensión, aunque ambiciosa, es abordar el fenómeno de manera transdisciplinar, contribuyendo al estudio de las marcas con una mirada profunda. El objetivo no es tanto buscar en la filosofía modos más eficaces o rentables de administrar las marcas - ni tampoco determinar los límites éticos del desempeño profesional. Esto supondría retorcer la filosofía para ponerla al servicio de fines distintos a sí misma. Al contrario, nuestra propuesta va encaminada a ofrecer un conocimiento más profundo del fenómeno de las marcas y las organizaciones para enriquecer a aquellos implicados desde el ámbito tanto profesional como académico.

2.4. Antecedentes: una mirada filosófica a las organizaciones

Nuestra pretensión de arrojar una mirada filosófica al campo del *branding*, y por extensión al mundo de las organizaciones, no supone un salto al vacío, sino que camina por una senda ya explorada.

El pensamiento de Julián Marías en su estudio de la vida humana y social ha alumbrado recientemente dos estudios que tienen como objeto las empresas en tanto que “sociedades concretas en un tiempo histórico concreto” (Abellán-García, 2018). Nos referimos a los estudios realizados por los profesores Antonio Sastre y Álvaro Abellán-García en los *Cuadernos* publicados por el Instituto de Empresa y Humanismo². Esta publicación recoge ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades.

En el primero, *Fundamentos filosóficos para una empresa dialógica*, se ensaya la idea de que la empresa, en último término, se trata de una realidad hecha por personas y para las personas. Abellán-García, apoyado en el pensamiento dialógico y personalista, estudia la empresa en sus relaciones con la persona y la sociedad, y sostiene que éstas pueden mejorar o empobrecer las relaciones humanas, “promocionando o dificultando la propia realización personal de quienes participan en ellas” (Abellán-García, 2019). El autor encuentra en el pensamiento de Julián Marías las categorías adecuadas para comprender de forma profunda la realidad que supone la empresa.

² Ambos trabajos son resultado de la investigación desarrollada por la Cátedra Irene Vázquez, "Empresa centrada en la Persona" del Instituto de Desarrollo Directivo Integral (IDDI) de la Universidad Francisco de Vitoria (UFV).

Por otro lado, en *Claves antropológicas del cambio en las organizaciones*, Sastre (2018) aborda uno de los grandes problemas a los que se enfrentan las empresas, que se agrava en la medida en que van adquiriendo mayor volumen y expansión: las transformaciones, adaptaciones y cambios.

El cambio, nos dice Sastre, “es un tema tan propio de la filosofía que, de hecho, es el gran tema que puso en marcha la reflexión filosófica”. Cuando el cambio afecta a las organizaciones, al ser estas una realidad social, pero fundamentalmente personal, la perspectiva se torna en antropológica. Es desde ahí donde el autor se plantea “cómo afrontan las personas los cambios que acaecen inesperadamente en sus vidas” o “cómo podemos provocar el cambio en las personas y en las organizaciones”. De nuevo, la doctrina de Julián Marías sobre las sociedades como conjunto de personas que comparten un sistema de vigencias comunes aporta luz a esta pretensión, en la medida en que los cambios en las organizaciones suponen una resituación de las personas frente a lo acostumbrado, compartido o esperado.

2.5. Estructura de la tesis y desarrollo de la investigación

Esbozamos de forma somera la estructura general de la tesis, de forma que el lector pueda recorrerla con mayor facilidad. La investigación llevada a cabo se presenta en tres bloques principales, tras la introducción y la metodología: el *marco teórico*, la *investigación aplicada* y el apartado de *conclusiones y contribución*.

A continuación, presentamos de manera sumaria el camino que recorre la investigación.

En primer lugar, el marco teórico presenta un primer apartado (3.1. Aproximación conceptual e histórica al *branding*) en el que se exponen las principales concepciones del término *brand* y se revisan temáticamente conceptos que, como vasos comunicantes, afectan a la disciplina del *branding* que hemos considerado importante delimitar: institución/empresa/organización, imagen, reputación, identidad, misión y *storytelling*. Este capítulo finaliza con un apartado de conclusiones, en el que se asientan los conceptos, ya que se utilizarán a lo largo de la investigación. Posteriormente, enmarcamos nuestra investigación en la disciplina del *branding*, y presentamos sus orígenes y las principales teorías que la han articulado a lo largo de las últimas décadas. Este recorrido nos permitirá encuadrar la figura y pensamiento de Wally Olins como uno de los padres de la disciplina moderna del *branding*. Finaliza también con epígrafe de síntesis..

Continuamos con un segundo apartado (3.2. Idea de marca en Wally Olins), donde realizamos una semblanza de la figura de Wally Olins, y presentamos y detallamos la idea de marca desarrollada en su literatura. Se expone el modo en el que Olins comprendía la identidad corporativa, su transición a la noción de *branding* corporativo, la teoría de la arquitectura de la marca y los vectores que articulan una marca. Este capítulo finaliza con la exposición de las conclusiones preliminares para el posterior diálogo con la antropología filosófica.

Por último, nos introducimos en el pensamiento de Julián Marías (3.3. Las categorías de instalación, vector, proyecto, argumento, imaginación y sistema de vigencias sociales en la filosofía de Julián Marías). Se estudian las categorías filosóficas que se desprenden del análisis de la vida humana y colectiva del filósofo Julián Marías, y que nos

ayudarán a ofrecer una fundamentación filosófica y antropológica a las ideas de Olins. La primera parte de este capítulo estudia las categorías principales que articulan según el filósofo vallisoletano la vida humana en su dimensión personal (instalación, vector, futurición o proyecto, argumento e imaginación). La segunda parte amplía esas categorías en la dimensión comunitaria (sistema de vigencias y subsistemas de creencias e ideas, estimación y pretensiones). Finaliza este capítulo con la exposición de las conclusiones preliminares, para el posterior diálogo entre la filosofía de Julián Marías y el *branding*.

El marco teórico finaliza con un diálogo entre los descubrimientos realizados en las indagaciones anteriores (3.4. Primeras conclusiones: una aproximación filosófica al fenómeno del branding). Se buscarán posibles vínculos entre la doctrina de Olins y la de Julián Marías para ofrecer una fundamentación de la naturaleza de las marcas. De este diálogo emergerá una propuesta de modelo de análisis de las marcas, que se pondrá en juego en el siguiente bloque de *Investigación aplicada*.

La investigación aplicada tiene como objetivo validar la propuesta de descripción y análisis de las marcas corporativas, a partir del diálogo entre Wally Olins y la doctrina de Julián Marías. Para ello, se presenta la metodología escogida - análisis de casos -, la muestra - proyectos de *branding* desarrollados por la consultora Saffron - y herramientas - entrevistas con los profesionales involucrados en cada caso y análisis temático de los documentos y materiales generados por la consultora. A continuación, se presentan los casos de Bankinter, Sodexo, Facebook/META, Ciudad de Viena (Stadt Wien) y Sonae.

3. MARCO TEÓRICO

Para poder responder a nuestros objetivos e hipótesis, establecemos en primer lugar un marco teórico. La perspectiva teórica de un trabajo de investigación tiene como objeto situar nuestro planteamiento dentro del campo de conocimiento en el que se mueve, y es un punto de referencia para interpretar sus resultados. Su confección comprende la revisión analítica de la literatura correspondiente para la posterior redacción de un marco teórico, que a su vez puede implicar la adopción de una teoría. Esta labor implica detectar, consultar y obtener la bibliografía necesaria para los propósitos del estudio (Sampieri et al., 2014).

En la perspectiva teórica presentaremos el marco de referencia de la disciplina del *branding* a partir un índice que comprende i) Cuestiones terminológicas, ii) Recorrido por la historia del *branding*, iii) Evolución de las teorías a partir de la década de los 90, iv) Últimas fronteras y retos del *branding*. Este recorrido nos permitirá situar la doctrina de Wally Olins temporal y conceptualmente.

Después, exploramos la literatura generada por Olins en sus libros y escritos, atendiendo al modelo de marca que describió. Lo completamos con lo dicho por discípulos suyos, como John M.T. Balmer. Por otro lado, expondremos de forma sistematizada las categorías de *instalación*, *argumento*, *imaginación*, *vigencia* y *proyecto* en la obra del filósofo Julián Marías.

La bibliografía principal para nuestro marco teórico será doble:

- Desde la doctrina de Julián Marías, destacan los títulos *Antropología metafísica* (Revista de Occidente, 1970), *Estructura social* (Sociedad de estudios y publicaciones,

1955), *Imagen de la vida humana* (Emecé, 1955), *Mapa del mundo personal* (1993), *Persona* (1996), *La educación sentimental* (2006) y *Breve tratado de la ilusión* (2018).

- Desde la teoría generada por Wally Olins: *The corporate personality* (Mayflower Books, 1978), *Corporate identity* (Celeste, 1990), *Corporate identity: Making business strategy visible through design* (Harvard Business School Press, 1990), *On brand* (Thames & Hudson, 2003), *Wally Olins: The brand handbook* (Thames & Hudson, 2008), *Brand new* (Thames & Hudson, 2013).

3.1. Aproximación conceptual e histórica al *branding*

3.1.1. Concepciones del término *brand*

Al adentrarnos en el mundo del *branding* nos encontramos con una primera dificultad: poder aquilatar adecuadamente el concepto de *brand*. Se trata de una noción para la cual han ofrecido numerosas definiciones y perspectivas, y ha hecho difícil un marco común de investigación e interpretación. De Chernatony y Dall’Olmo Riley (1998) nos ofrecen un mapa en el que podemos situar las diferentes definiciones y concepciones del término *brand*. Se trata de una clasificación de 12 modalidades que sintetizamos a continuación:

1. La marca como *instrumento legal*: Las marcas se pueden definir como la propiedad sobre un bien reconocido legalmente, o la designación legal de una propiedad. Toda marca implica una inversión financiera, por lo que de este modo la propiedad se blindará frente a las imitaciones.

2. La marca como *logo*: Se trata de una de las definiciones más populares de marca, propuesta por la Asociación Americana del Marketing en 1960, y concibe la marca como un logo y componentes visuales en términos de diferenciación.
3. La marca como *compañía*: La marca no solo puede representar un bien o servicio, sino que puede identificar a una corporación. Esta perspectiva dota de coherencia al *portfolio* de marcas que ofrece una misma corporación, y traslada un mensaje coherente a todos los grupos de interés.
4. La marca como *abreviatura*³: Desde el punto de vista de los consumidores, una marca actúa como un dispositivo de abreviatura o condensación simbólica de un sistema de características funcionales y emocionales, y acelera el recuerdo y la decisión de compra.
5. La marca como *disminución de riesgo*: Como toda compra o transacción supone un riesgo para los consumidores, la marca puede contribuir a generar confianza sobre los productos y servicios.
6. La marca como un *sistema de identidad*: Esta perspectiva crítica las concepciones anteriores - legal, sistema visual, *namings* - y afirma que la marca es mayor que la suma de sus partes. Pone el foco en una realidad más profunda: la estrategia y la visión.
7. La marca como *imagen en la mente de los consumidores*: Desde la perspectiva de la psicología cognitiva, se ha comprendido la marca como la imagen mental en la mente de los consumidores a partir de atributos funcionales y psicológicos.

³ La palabra que utilizan los autores es *shorthand*, cuya traducción más inmediata es *taquigrafía*. Sin embargo, hemos utilizado otra de sus acepciones - *abreviatura* - porque expresa mejor el sentido en el que se utiliza en este contexto.

8. La marca como *sistema de valores*: Esta concepción parte de que las decisiones de los consumidores están influidas por los valores personales y culturales. Así, los públicos buscan valores en una marca, en su tradición y en su experiencia personal con las mismas.
9. La marca como *personalidad*: Las marcas son, en este ámbito, dispositivos simbólicos que cuentan con una personalidad que los usuarios valoran por encima de la utilidad. Desde esta perspectiva, se atribuye a las marcas y a las compañías rasgos humanos como la inteligencia, el humor, la eficacia o la elegancia.
10. La marca como *relación*: Siguiendo la anterior perspectiva, desde este ángulo se atiende a la relación entre los usuarios o consumidores con la personalidad de la marca.
11. La marca como *valor añadido*: La marca es aquello que dota de un valor añadido a un producto, servicio o compañía, por encima de sus características más funcionales, que pueden ser compartidas por otros competidores.
12. La marca como una *entidad en evolución*: En un esfuerzo de síntesis, algunos autores han intentado reunir todas las características anteriores en un mismo modelo. De acuerdo a esta perspectiva, una marca pasa a lo largo del tiempo por varios posibles estados. Así, puede empezar siendo una identificación legal y terminar convirtiéndose en un icono cultural.

Podemos concluir que el último punto de vista, el de la marca como una entidad en evolución, puede ser una síntesis adecuada para comprender un fenómeno tan complejo y multidimensional. En todo caso, creemos que de todas las perspectivas propuestas, hay algunas que explican a las otras, pero no al revés. Así, creemos que la marca vista como un

sistema de identidad - tal y como han sostenido autores como Kapferer (1992), y en cuya perspectiva veremos que se instala Olins - puede ser el núcleo de un *sistema de valores* y una *personalidad*. A su vez, es causa de una posible *relación* con los públicos y del *valor añadido*. Entre sus efectos sobre los diferentes públicos, se encuentran que facilita las decisiones de los consumidores - como *abreviaturas de algo complejo* y como *disminución del riesgo*. En todo caso, el fenómeno de las marcas no se limitan a ser un *registro legal* o un *logotipo*.

3.1.2. Cuestiones terminológicas

La reflexión académica y teórica del *branding* se enfrenta, tal y como ocurre en general en las ciencias de la comunicación y disciplinas afines, a una dificultad a la hora de definir adecuadamente los términos y conceptos que maneja. El hecho de que estos campos de estudio avancen de la mano de las prácticas profesionales hace que a lo largo del tiempo muchos conceptos se utilicen en ocasiones de forma poco precisa, y terminen mezclándose entre sí.

Tal y como menciona Norberto Chaves en su reflexión sobre el sentido del diseño en relación a la comunicación corporativa, esta problemática surge en toda actividad en desarrollo:

“Toda práctica social emergente le crea a su propio medio coloquial un problema de denominación, un vacío lexical. Las respuestas espontáneas ante dicha carencia verbal se produce apelando a la construcción de metáforas y sinécdoques - un mecanismo posible-extraídas del material léxico preexistente y contiguo al propio objeto a denominar. La

costumbre, más que crear palabras, codifica nuevos usos, cristaliza sentidos nuevos para los viejos vocablos” (Chaves, 2005)

Para empezar nuestro camino nos parece oportuno realizar una breve inmersión en algunos de los conceptos que surgen aparejados a la hora de abordar el tema del *branding* y que, si no se contemplan detenidamente, podríamos arrastrar a lo largo del trabajo su ambigüedad terminológica.

Explicaremos a continuación, de forma temática, los conceptos de *Institución/empresa/organización, imagen, reputación, identidad, misión y storytelling*. Cerraremos este apartado precisando el sentido que daremos a lo largo de la investigación a estos conceptos.

3.1.2.1. Institución, empresa, organización

Uno de los principales debates que surgen en nuestro ámbito es el de determinar el nombre adecuado que damos al campo concreto de aplicación del *branding*. ¿Quién es el sujeto que se preocupa por la imagen que proyecta en sus públicos, que se pregunta por su identidad o para el cual las consultoras trabajan en el asesoramiento? ¿Debemos hablar de empresas? Y si es así, ¿qué ocurre con las organizaciones sin ánimo de lucro? Más aún, ¿qué ocurre con todo el entramado de fundaciones o asociaciones que vertebran la sociedad civil? Daremos voz en este apartado a autores que han sido referencia en el campo de la comunicación y el diseño: Norberto Chaves, Joan Costa, Cees Van Riel y Luis Bassats.

Norberto Chaves, atendiendo a la preocupación por la confusión terminológica que antes avanzábamos, afirma que:

“El léxico profesional registra hoy una serie de términos para denominar la problemática que nos ocupa (...) que, asociados a los que aluden al campo concreto de aplicación (‘institución’, ‘corporación’, ‘empresa’, ‘compañía’), conducen a una serie de expresiones utilizadas, en muchos casos, como sinónimas: perfil empresarial, identidad corporativa, imagen de empresa, imagen institucional, imagen corporativa, identidad institucional, comunicación corporativa, identificación corporativa, etc.” (Chaves, 2005)

Así, señala que “corporativa” o “corporación” es el término asumido en el discurso profesional. Sin embargo, se trata de una denominación problemática por su ambivalencia según los contextos idiomáticos.

Observamos que es una importación del inglés, una traducción literal y libre de *corporate image*. En el contexto anglosajón *corporation* significa compañía o empresa desde que en el siglo XIX se entiende como entidad legal, sujeto a derechos y obligaciones, al igual que una persona. Sin embargo, en el contexto latino se suele utilizar “corporación” para aludir a otras formas organizativas diferenciadas de la empresa. Esta palabra hunde sus raíces en la tradición de organización sociolaboral medieval de las corporaciones o gremios medievales, o corporativismo.

Joan Costa encuentra aquí, precisamente en el sentido original de “corporación”, el motivo por el que puede ser adecuado utilizar esta voz. La indagación en su etimología nos da luz para comprenderlo:

"(...) la razón principal es que ha restituido su sentido original en la etimología latina: corporativo viene de *corpus*. Es decir, designa una realidad total, una unidad hecha de partes, una totalidad inseparable e irreductible. Es así como concebimos la empresa en

tanto que organismo. Esta actitud es claramente holística: *holos* significa total, totalidad" (J. Costa, 2009)

De esta forma podemos hablar de cuerpo humano - como conjunto de sistemas orgánicos que constituyen un ser vivo - o cuerpo diplomático - como conjunto de personas en torno a una función.

En la misma línea, Cees van Riel, en su pormenorizado análisis de desambiguación de conceptos dentro de este ámbito, defiende el uso del término “corporativo” que no se identifica automáticamente con “empresa”, pero sí lo contiene:

“(…) no debe tomarse como adjetivo correspondiente de 'empresa'; debe interpretarse en este contexto en relación con la palabra latina *corpus*, que significa 'cuerpo', o, en sentido figurado, 'relacionado al todo” (Van Riel, 2001)

Por otro lado, nos encontramos con otra palabra profundamente vinculada y utilizada en este terreno: *institución* y su declinación *institucional*. Chaves sostiene que el término más adecuado para el habla española es el de “institución” e “institucionales”, porque cumple con una serie de exigencias: resulta de él una interpretación clara cuando se utiliza en contexto; nos permite hablar a la vez de organismos de gobiernos, empresas o cualquier otra figura pública; y revela que “el solo acto de asumir la propia imagen pública como problemática y campo de intervenciones concretas es índice específico de una voluntad de institucionalización social” (Chaves, 2005).

Parece confirmarse así la tesis sostenida por Temporal (2014), en virtud de la cual desde naciones hasta organizaciones sin ánimo de lucro *compiten* (que podríamos traducir

por juegan, operan, actúan, si queremos evitar la connotación económica o empresarial de competir) en el mismo campo que las empresas, y se someten a las mismas reglas en términos de búsqueda de diferenciación de imagen:

“From nations to non-profit organizations, from civil services to cities, from sectors to services, there is no escape from the tough requirement of the need to create a point of differentiation and a positive image. Competition is ubiquitous and every country or public sector entity is fighting for a share of voice, talent, political support and funding” (Temporal, 2014)

Luis Bassats, desde el punto de vista de la publicidad, distingue la denominación *institucional* para referirse a las empresas, mientras que reserva la palabra *corporativo* para diferenciar otras entidades como los países o las ciudades:

“(…) la publicidad corporativa es a la empresa lo que la publicidad institucional es a una ciudad o a un país” (Bassat, 2015)

Costa, por su parte, rescata el sentido etimológico de la palabra *empresa* para abarcar con ella un sentido más amplio. Comprende todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno, que a su vez tendrá impacto social, material, cultural y económico, que requiere de una organización y de una administración, que solicitará una inversión de dinero, esfuerzo y tiempo, y que necesitará comunicarse interna y externamente (Costa, 2009).

Tiene así el sentido que Chaves atribuye al término institución, pues empresa “puede ser, por tanto, una institución, una fundación, una industria, una entidad comercial,

de servicios, una organización sin ánimo de lucro, una administración pública o un gobierno” (Costa, 2009).

3.1.2.2. Imagen

El término *imagen* tiene un lugar preeminente en el campo del *branding*, pero también, por su complejidad, puede ser equívoca y entenderse o interpretarse de diversas maneras. Como expone Mitchell (1986) en su célebre trabajo *What an image is?*, comprender la noción de imagen nos enfrenta a dos problemas. Por un lado, la constatación de la cantidad de significados a los que puede remitir la palabra. Por otro lado, el reparar en que, aunque haya muchas cosas que entendamos por imagen, no necesariamente significa que todas ellas tienen algo en común:

“Two things must immediately strike the notice of anyone who tries to take a general view of the phenomena called by the name of imagery. The first is simply the wide variety of things that go by this name. The second thing that may strike us is that the calling of all these things by the name of "image" does not necessarily mean that they all have something in common. It might be better to begin by thinking of images as a far-flung family which has migrated in time and space and undergone profound mutations in the process” (Mitchell, 1986)

Damos voz en las líneas que siguen, de nuevo, a Norberto Chaves y Joan Costa. Completamos la mirada hacia esta cuestión con otros autores de referencia en este campo, como son Justo Villafañe y Paul Capriotti.

En el discurso profesional del *branding*, sucede que en ocasiones el término imagen, identidad y comunicación se utilizan de forma indistinta:

“En el contexto sajón, por ejemplo, la expresión *corporate identity* suele coincidir con los que en el medio latinoparlante se denomina, preferentemente, ‘imagen corporativa’” (Chaves, 2005).

A esto se le suma que de las dos vertientes de la imagen (física y mental), la segunda parece ser absorbida por la primera en el contexto cotidiano de la profesión, y más aún en el uso coloquial:

“(En el medio profesional) (...) la reducción de la imagen a lo visual suele incluso acentuarse con la reducción de lo visual a lo gráfico: tendencia avalada por el uso y la erosión natural que éste produce sobre el concepto, que va restringiéndose o limitándose a los campos donde más se consume. Regularmente se identifica, mediante una sinécdoque, ‘imagen institucional’ con ‘sistema de identificación gráfica de la institución’, o incluso con ‘símbolo gráfico identificador’, tal como ocurre en la frase corriente: ‘Ésta es la nueva imagen de la empresa tal’, refiriéndose con ello al nuevo logotipo” (Chaves, 2005).

De aquí deriva la concepción coloquial - y generalmente a modo de crítica negativa - del “lavado de imagen”, o reducir la labor del *branding* a la apariencia. En los últimos tiempos se ha puesto de moda hablar, peyorativamente, del *greenwashing*, o el esfuerzo de las marcas de transmitir una imagen de responsabilidad con el medio ambiente (Delmas & Burbano, 2011). O incluso del *pinkwashing*, que consistiría en el uso del color rosa para manifestar el apoyo de una compañía a la lucha contra el cáncer de mama (Lubitow & Davis, 2011).

Tal y como sucede con el uso de la máscara (que proviene del latín *maskieren*, de enmascarar), la imagen en relación a las empresas e instituciones puede tener un sentido ambivalente. Por un lado, la podemos entender como aquello que “se la coloca en el cuerpo, ocultándolo en la imagen que de él muestra” (Belting, 2012). Pero también, como sucede en el teatro, puede tener la función de “dar a conocer la identidad del personaje dentro de la representación” (García Cuadrado, 2019). De este modo, mientras que la imagen corporativa - física y mental - puede ser una distorsión de la realidad, también puede contribuir a la inteligibilidad de la empresa o institución que representa.

El riesgo de reducir la imagen al aspecto exterior ha llevado incluso a la excesiva sofisticación en el diseño de los logotipos de las compañías, fruto de la pretensión de que el logotipo o lo gráfico hable por sí mismo de la institución a la que identifica. Así lo señala el propio Chaves en *Marca: los significados de un signo identificador* (2010):

“(…) la función semántica no es la única ni la más importante que debe cumplir el signo identificador. Y más aún: en algunos casos esta función semántica suele estar ausente u ocupar un lugar secundario entre otras exigencias, como, por ejemplo, la capacidad vocativa o fática”. Otro presupuesto erróneo es que “(…) los contenidos semánticos expresos del signo, en caso de estar presentes, no necesariamente han de aludir a los atributos o realidades de la entidad” (Chaves, 2010)

En muchos casos, aun teniendo un motivo en su origen, los símbolos que son considerados como emblemáticos han devenido arbitrarios, como la emblemática concha de Shell o el acrónimo de IBM. Así, los signos identificadores tienen una significación primaria y secundaria:

“El único significado universal de los signos identificadores, el único que han de transmitir todos ellos sin excepción, es la referencia a su propietario. La función de todo signo identificador es, valga la tautología, identificar: denominar a su dueño. (...) Esta función primaria y universal se produce esencialmente por asociación convencionalizada. La asociación se memoriza por reiteración del uso específico del signo como nombre” (Chaves, 2010)

En un segundo momento, se da la la segunda función identificadora, más rica, en dos cauces: la codificación espontánea y la codificación intencional:

“El signo puede ir semantizándose mediante el uso gracias a su reincidente asociación con el sujeto y sus atributos; o el signo se construye de partida de modo que sus rasgos respondan a códigos semánticos preexistentes que faciliten la lectura social de esas adjetivaciones” (Chaves, 2010)

Dicho de forma llana, la imagen física - el logotipo, el diseño, etc. - nos dicen algo de la compañía o institución que identifican, pero su contenido simbólico aparece con el tiempo, tras una sucesión de asociaciones mentales a partir de nuestra experiencia con esa institución.

Costa también señala el desplazamiento del sentido original de la imagen a su vertiente gráfica:

"Esta palabra está muy marcada por la acepción inmediata y más corriente de su etimología (del griego *eikon*, icono, figura, representación icónica). Pero, sobre todo, por

nuestra experiencia empírica del contacto constante con el mundo (el contorno) que es predominantemente visual" (J. Costa, 2009)

Podemos aventurar, aunque sin ánimo de agotar la explicación, que uno de los motivos de esta torsión del concepto de imagen tenga sus orígenes en la tradición del cartelismo vinculado a la publicidad o a la propaganda, que se inicia a finales del siglo XIX con las aplicaciones litográficas y encuentra su auge en el siglo XX (Nascimento, 2020). El fenómeno del cartelismo ha llegado a trascender el campo comercial para instalarse en la esfera del arte, tal y como apuntó Gombrich en su alabanza hacia Abram Games:

“Muchos de mis diseños favoritos son prueba de la fertilidad de los descubrimientos visuales hechos por el arte de los estudios en nuestro siglo. Se los aplica a los fines del mercado, al igual que las artes de siglos anteriores estuvieron sometidos al poder y a la religión” (Gombrich, 1997)

Tal es la atención que suscita por parte del mundo del arte la producción visual de este siglo en el ámbito de la publicidad:

“Como con las demás artes, así ocurre con el arte del cartel: incluso cuando su propósito inmediato se haya olvidado, sigue ofreciéndonos deleite y mucho en que pensar; verdaderamente, ¿no es ésta la cualidad que solemos llamar intemporal?” (Gombrich, 1997)

Incluso hoy en día, en un camino de vuelta, se ha hecho patente el desembarco de los artistas en la construcción de los elementos visuales de productos, marcas o campañas (Heredero & Chaves, 2016).

Ambos autores - Costa, Chaves - insisten, en definitiva, en evitar el riesgo de reducir la imagen a su expresión gráfica y más sensorial. La imagen de una empresa o institución es una “representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores” (Costa, 2009). Es efecto a su vez de causas muy diversas, no solo por lo tanto de una solución gráfica o de diseño. Contribuyen a la misma “percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos (...)” (Costa, 2009).

La *imagen mental* que se origina en los públicos y que se atribuye a una empresa o institución es fruto del traslado de lo percibido a lo recordado, tal y como lo señala (Belting, 2012):

“Ocurre un acto de metamorfosis cuando las imágenes de algo que sucedió se transforman en imágenes recordadas, que, a partir de ahí, encontrarán un nuevo lugar en nuestro almacén personal de imágenes” (Belting, 2012)

Villafañe (1998) coincide en que esta forma de entender la imagen - como representación mental- es útil para evitar concepciones reduccionistas de la misma:

“La imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de ‘imágenes’ que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior” (Villafañe, 1998)

Los estímulos que contribuyen a conformar la imagen mental de una marca en la mente de las personas puede ser de lo más variado. Habitualmente se piensa en elementos tan comunes como un logotipo, el comportamiento por parte de un empleado o una acción

de marketing. Sin embargo, son muchos los elementos que influyen en la imagen, algunos tan insospechados como el espacio físico en el que se desenvuelve la actividad de una organización. Una sala de bienvenida acogedora en un hospital, por ejemplo, influye enormemente en la percepción que de ese centro se tiene (Jensen & Voordt, 2017). Se incidirá en ello más adelante cuando con Olins observemos cómo el espacio es uno de los ángulos desde los que se construye la marca.

Apoyado en la teoría de la Gestalt, Villafañe establece que la imagen corporativa se construye en la mente del público, pero no necesariamente a partir de estímulos reales. Siguiendo la ley de la pregnancia, el público corrige las posibles ausencias o disonancias en los estímulos percibidos. El resultado es una imagen construida a partir de lo que el público ha recibido y lo que, a partir de la experiencia, ha terminado de conceptualizar.

Capriotti (2009) ha denominado a esta forma de comprender la imagen como “Imagen-Actitud” frente a “Imagen-Icono”. La segunda se trata de la concepción que entiende la imagen como “una representación icónica de una organización, la cual no se encuentra presente en los sentidos”:

“Este enfoque se orienta hacia la identidad y comunicación visual, mediante el uso de símbolos, logotipos y colores aplicados a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico” (Capriotti, 2009)

Capriotti se inclina sin embargo por la primera concepción citada - Imagen-Actitud-, siguiendo la estela de Costa y Chaves, en la que la imagen es un constructo de recepción. Se forma a partir de las asociaciones que tienen los diferentes públicos sobre una organización y es resultado de una interpretación. En su análisis de este

término encuentra que, si bien no es sinónimo de posicionamiento y reputación - otros dos términos también utilizados muchas veces como sustituibles - si pueden englobarse en una misma definición como:

“La estructura o esquema mental que una persona, grupo de personas o entidades (un público) tiene sobre un sujeto (una organización, producto, servicio, ciudad, país, etc.), compuesta por un conjunto de asociaciones que dichos públicos utilizan para identificar, diferencias y evaluar a dicho sujeto de otros” (Capriotti, 2009)

3.1.2.3. Reputación

Como se ha señalado anteriormente, los conceptos de *imagen corporativa* y *reputación corporativa* se solapan habitualmente en el ámbito académico y profesional. Sin embargo, podemos delimitar este concepto en la medida de lo posible.

La reputación tiene más que ver con la acepción clásica de la *gloria* que de la *fama*. La primera es aquella atribuida a los personajes que la merecen de forma duradera. Para la segunda, siguiendo la etimología procedente del latín *fari* (hablar), es suficiente con que *se hable*, aunque no sea bien. La reputación tiene más que ver por tanto con la primera, o podemos afirmar que la pretensión de las compañías, organizaciones o empresas es trascender la fama para acomodarse en la gloria. Siempre en términos generales, por supuesto. No faltan las excepciones, como el caso de Ryanair. La compañía ha llegado a publicar vídeos en Tiktok donde bromea con que, a pesar de su mala fama, sigue llenando sus vuelos (Rossen et al., 2022).

Siguiendo a Bodei (2014), que la fama no es sinónimo de gloria puede observarse a lo largo de la historia, desde Eróstrato, quien en el año 356 a.C. prende fuego al templo de Artemisa de Éfeso para ser recordado, hasta Mark David Chapman, el asesino de John Lennon. En estos casos podemos hablar de fama, pero no necesariamente de gloria.

Oliver (1999) detectó en su estudio sobre la lealtad hacia las marcas que la noción de satisfacción por parte de los consumidores había protagonizado los marcos de análisis de la reputación. Sin embargo, señaló que la satisfacción, usualmente medida en relación a la repetición por parte de los públicos en el consumo de una marca, es sólo una de las variables que influyen en la lealtad. Aspectos como la vinculación personal e institucional influyen notablemente.

La noción de reputación ha sido sin embargo ampliamente utilizada pero poco estudiada, tal y como explican Fombrun y Van Riel:

“The lack of systematic attention to corporate reputations can be traced to the diversity of relevant academic and practitioner literatures that explore different facets of the construct” (Fombrun & Van Riel, 1997)

Estos autores destilan cinco perspectivas desde las que se ha estudiado la reputación: económica, estratégica, el marketing organizacional, sociológica y de contabilidad. De su integración definen la reputación corporativa como:

“(…) la representación colectiva de las acciones pasadas y resultados de la empresa, que describen la capacidad de la empresa para ofrecer resultados valiosos a múltiples partes interesadas. Mide el desempeño de una empresa tanto internamente con los empleados

como externamente con sus grupos de interés, tanto en su entornos competitivos e institucionales” (Fombrun & Van Riel, 1997)

En la estela de esa definición, podemos sintetizar con Dowling (2001) que la buena reputación resulta de la adecuación entre los valores de los grupos de interés y la imagen corporativa:

“El camino hacia una buena reputación es a través del diseño de una imagen deseada y su enlace a uno o varios valores importantes para los grupos de interés” (Dowling, 2001)

El elemento temporal⁴ - y esta será una clave importante en nuestra interpretación filosófica del *branding* - está presente en gran parte de las definiciones que desde la academia se han dado a la noción de reputación corporativa (Barnett, 2006; Fombrun, 1996; Gotsi & Wilson, 2001; Podolny, 1993; Saxton, 1998; Weigelt & Camerer, 1988).

Este elemento lo encontramos en la identificación que Villafañe (2001) hace de la reputación, junto a los valores culturales de las organizaciones y la gestión:

“Desde mi punto de vista conceptualizar la reputación corporativa exige una visión integradora del fenómeno reputacional porque la reputación implica una triple dimensión. En primer lugar una dimensión axiológica en la que se encierren los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros, su responsabilidad con la

⁴ El elemento temporal ha sido una de las dimensiones subrayadas en la tesis “Reputación corporativa estudio del concepto y las metodologías para su medición. Propuesta de un concepto y metodología de consenso”, de la Dra. Sonia Aránzazu Ferruz, defendida en la Universidad Complutense de 2017. Se trata de un estudio exhaustivo sobre el concepto de la reputación corporativa

sociedad. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación completaría esta concepción integradora a la que me refiero” (Villafañe, 2001)

Por último, debemos observar que la idea de reputación en el ámbito empresarial e institucional se enfrenta a nuevos retos con la aparición de las nuevas formas de comunicación. Las compañías deben tener en cuenta que sus públicos cuentan ahora con nuevas herramientas donde compartir información sobre su experiencia (Sykes, 2017), una práctica ante la que pierden el control (Masum & Tovey, 2012). Una realidad que sin duda Ryanair ha comprendido rápido, teniendo en cuenta la campaña antes citada.

3.1.2.4. Identidad

La postmodernidad ha centrado su atención en la *búsqueda de identidad*, y ha sido también uno de los campos de interés por parte de las marcas (Elliott & Wattanasuwan, 1998). Desde la filosofía, la cuestión de la identidad personal se ha tratado desde dos ángulos: el ontologismo y el personalismo:

“En el plano ontológico la identidad individual está asegurada por el principio de individuación; pero en el plano existencial el yo personal debe «realizarse» y concretarse, pues aparece indeterminado en su origen (en el origen la persona se presenta con infinitas posibilidades abiertas) y se determina con las decisiones libres (este aspecto dinámico es el subrayado por los distintos personalismos). Por eso, en el personalismo se insiste tanto en el proceso de «autorrealización», mediante el cual el yo realiza existencialmente su propia

identidad. En realidad, los dos planos se complementan y se reclaman mutuamente” (García Cuadrado, 2019)

Es decir, la idea inicial de identidad como algo que es distinto de otra cosa es lógicamente adecuada. Pero dar razón de la identidad de *alguien* necesita de una comprensión mayor. Los seres humanos, a diferencia de los seres meramente biológicos, necesitan de una *narración* para ser comprendidos. Esta es la tradición filosófica en la que se enmarca Julián Marías - y que comparte con otros filósofos como Paul Ricoeur. Sobre este asunto ahondaremos en el epígrafe dedicado al *storytelling*.

Se ha intentado explicar la *ontología* de una empresa desde las categorías clásicas aristotélicas. Es decir, desde el análisis de las causas o principios que la constituyen. Así, la estructura ontológica de una empresa, y podríamos hablar en general de una institución, estaría articulada por una causa material - la asociatividad de sus integrantes-, una causa formal intrínseca - el ordenamiento hacia la producción y comercialización de bienes-, una causa formal extrínseca - el modelo mental compartido-, y una causa final- la misión de la empresa- (Preziosa, 2006).

Sin embargo, como el modo de interrogar la realidad afecta a la mayor o menor precisión en su comprensión, no es lo mismo preguntarnos *qué es el hombre* a pensar *quién es el hombre*. De forma análoga, veremos a continuación que cuestionarnos acerca de la identidad de una organización no supone tanto preguntarnos *qué es tal o cual compañía*, sino *qué hace, qué ha hecho hasta ahora, cómo se comporta o qué busca*.

Tradicionalmente, la identidad de las organizaciones ha sido definida como *aquello para lo que existe y lo que hace*. Explicar cuál es la identidad de una organización en

particular puede incluir explicaciones acerca de su tamaño (número de empleados, instalaciones, oficinas, etc.), los productos que fabrica o los servicios que ofrece, los mercados en los que opera o la forma que adopta su estructura. Pero todo ello son características cuantificables y no agotan la explicación de la identidad de una organización. Además de ello, la identidad de una organización se define también por la claridad en su misión, la audacia de sus objetivos, sus códigos de conducta, la mayor o menor centralización del control, etc. Finalmente, la identidad de una organización se explica a partir de la observación del modo en el que sus miembros se comprometen con sus objetivos, el sentido de pertenencia o la lealtad. En definitiva, la identidad corporativa es la suma de elementos físicos, operacionales y humanos estrechamente relacionados (Topalian, 1984).

Desde el campo de la teoría sobre las empresas y la comunicación, se ha señalado la confusión que supone equiparar la *identidad* con la *imagen corporativa*. Van Riel señala:

“(…) falta claridad sobre el significado preciso del término *imagen corporativa*. Además, muchas personas parecen confundir el concepto de 'imagen' con el concepto relacionado de *identidad*. Sin embargo, y, a pesar de su relación, hay una diferencia fundamental entre ambos. En términos generales, *imagen corporativa* es descrita como el retrato que se tiene de una empresa, mientras que *identidad corporativa* denota la suma total de todas las formas de expresión que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza” (Van Riel, 2001)

Capriotti divide las formas de entender la *identidad* en dos grupos. Aquellos vinculados al diseño y los que ponen el acento en el nivel organizacional. Desde este segundo lugar, define la *identidad corporativa* como:

“(…) el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (Capriotti, 2009).

De acuerdo a esta definición, la *identidad* tiene que ver con aquellos aspectos que son esenciales para la organización, que permanecen en el tiempo (vienen del pasado, están en el presente y se quieren preservar en el futuro), que la individualizan y diferencian frente a otras identidades.

Este conjunto de características dan a la organización su especificidad, estabilidad y coherencia. Sin embargo, toda organización, como cualquier ser vivo, está en permanente cambio. Así, debemos tener en cuenta que la *identidad corporativa* (al igual que una persona) puede tener unas características particulares y estables a lo largo de los años, pero no es algo inmutable, sino que es una estructura que va cambiando con el paso del tiempo y se va adaptando a los cambios de su entorno.

Melewar (2003) ha sintetizado las ventajas de que una organización cuente con una identidad clara. En primer lugar, permite que los miembros que la componen tengan una idea clara de su propósito, lo que permite que pueda existir un orgullo de pertenencia al identificarse con el mismo. (Downey, 1987). También ayuda a los empleados a asumir en el seno de la organización nuevas culturas fruto de una adquisición o fusión, suavizando la posible disrupción que se pueda generar. Por otro lado, de cara al exterior, la identidad

corporativa permite a las organizaciones reclutar empleados y colaboradores de alto nivel. En el ámbito de los recursos humanos y la administración empresarial se ha estudiado esta cuestión bajo el concepto de *employer brand* (Ambler & Barrow, 1996). Los *stakeholders* que se relacionan con una compañía también pueden tomar conciencia de su identidad. De cara al mundo financiero, la identidad corporativa permite que los posibles inversores comprendan mejor a una organización y facilite su relación. En definitiva, cuando una organización se pregunta por su propia identidad está tratando de entenderse mejor a sí misma, y que los demás también lo hagan.

3.1.2.5. Misión

Hemos considerado importante reservar un espacio a la noción de misión, pues creemos que es la piedra angular de toda reflexión acerca del *branding*. Se trata de una noción fronteriza con la idea de identidad que hemos desarrollado previamente, pero que analizaremos ahora en sí misma.

La academia, el mundo profesional y la consultoría comenzaron a reconocer la necesidad que las organizaciones formularan claramente su misión en los años 80 (Alegre et al., 2018). La declaración de la misión revela lo que la organización debería estar haciendo y el por qué existe. Especifica cuál es el su cometido. (Thompson & Strickland, 1980).

La declaración de la misión de una organización incluye tres elementos: la visión y la declaración de objetivos, una autodefinición y la filosofía y valores (Braun et al., 2012). En primer lugar, la visión nos habla de cómo la organización se imagina a sí misma en el futuro. Esta pretensión se concreta en objetivos específicos a los que sus miembros pueden

aspirar. En segundo lugar, se autoidentifica con una serie de compromisos, ya sea relacionado con sus públicos externos, internos o con la población en general. En tercer lugar, la filosofía y los valores determinan una guía de comportamiento y orienta las toma de decisiones.

La declaración de la misión puede tener dos efectos, en función de si se observa su impacto internamente o externamente. Internamente, se sostiene que la misión ayuda a estimular a los miembros de la organización y a alinearse con los objetivos. Externamente, se subraya que su importancia estriba en reforzar la imagen y las relaciones con los públicos externos (Klemm et al., 1991).

Un escollo que la idea de misión se ha encontrado, y ha sido señalado tanto desde el mundo profesional como el académico, es cómo lograr que su declaración no sea una idea bienintencionada pero que no termine de permear en la organización. Cardona y Rey han propuesto un sistema basado en la *Gestión por misiones (MBM)*, cuyo elemento central es la importancia de que cada miembro y departamento de una compañía participe en la misión general. Se trata de una concreción de la misión en *misiones participadas* (Cardona & Rey, 2008).

Otra objeción habitual a la idea de misión como idea que alinea a todos los empleados o miembros es el riesgo de una excesiva uniformización y el problema que esto supone para la diversidad o la pluralidad ¿Qué ocurre, entonces, si un miembro de la organización no comparte plenamente los valores que esta promulga? ¿Es imprescindible que coincidan los valores personales con los de la organización? Algunos autores defienden que es suficiente con compartir el “para qué”. (Ortiz & Sarrión, 2018).

Cuando una organización tiene un tamaño considerable, u opera en distintas regiones y países, puede ser necesario que la organización impulse, promueva y aliente su misión entre sus miembros a través de encuentros, formación, etc (Abratt & Kleyn, 2012).

Se ha afirmado que el propósito de una organización rara vez cambia. Precisamente, de acuerdo a Ellsworth, si está bien definida, ofrece una permanencia que dota de estabilidad y continuidad incluso en periodos de cambio estratégico. Como el propósito nunca está del todo cumplido, puede ser un antídoto a la complacencia y un estímulo para la mejora (Ellsworth, 2002). Siguiendo al filósofo López Quintás, ocurre de forma análoga a los *ideales* de una persona. Estas no son objetivos que pretende cumplir como si de un objetivo se tratara, sino que son más bien *ideas motrices* que impulsan y orientan la acción en una dirección⁵.

Por último, no debemos pasar por alto algo que ya desde los inicios fue subrayado por los académicos. La proliferación de declaraciones corporativas por parte de las empresas acerca de su misión, su visión o sus valores, lejos de diferenciar a unas y otras, rápidamente se volvieron muy uniformes (Berg & Gagliardi, 1985). Las declaraciones, en ocasiones, parecen responder más a lo que la sociedad asume como valores e ideales aceptables o deseables que a “genuinas expresiones de la identidad fundamental” de una compañía (van Rekom, 1997).

⁵ Fundación López Quintás, S. (s. f.). *Valores*. Recuperado 2 de abril de 2022, de <https://www.fundacionlopezquintas.org/>

En todo caso, la posibilidad de proyectarse al futuro y la formulación de un propósito es como un puente que une a las personas que forman parte de una misma organización. Mientras que los instintos, los intereses particulares y la diversidad de motivaciones pueden dividir, el propósito unifica (Annweiler, 2018).

3.1.2.6. *Storytelling*

Es un lugar común afirmar que los seres humanos se explican a sí mismos y su mundo a partir de la narración de historias. En este epígrafe nos centraremos en esta cuestión y en la repercusión que ha tenido en el ámbito de la comunicación organizacional y el *branding*.

La fabulación, el relato, compartir historias, imaginar el futuro o comprender realidades complejas mediante parábolas no son primariamente un entretenimiento, sino que hacen posible la vida diaria (Turner, 1998).

La mera conversación, el lugar en el que se encuentran los individuos a través del diálogo, es ya para McIntyre un ámbito que revela la dimensión narrativa de la existencia humana. Según este autor, la propia conversación entre individuos tiene una estructura dramática:

“(…) una conversación es una pieza dramática, aunque sea muy breve, donde los participantes no sólo son actores, sino también coautores que elaboran de acuerdo o en desacuerdo su producción conjunta. Porque las conversaciones no sólo pertenecen a géneros como las obras teatrales y las novelas; también tienen principios, nudos y desenlaces como las obras literarias” (MacIntyre, 2013)

No es casual que cuando se habla de este asunto se recurra a la imagen de las tribus indias americanas. Éstas preservaban su identidad mediante la transmisión oral de historias en formas de cuentos. Es sabido que durante el invierno, alrededor del calor del fuego, los ancianos relataban las leyendas tradicionales que condensaban la cultura acumulada generación tras generación. A través de ellas se explicaba el origen de la creación, elementos de la naturaleza o las costumbres de una tribu (Pérez, 2016). No solo es verdad, sino que el lector atento se habrá percatado de que estamos utilizando una historia para hacer comprensible lo que estamos explicando.

Las historias han ayudado a dar forma a la identidad de las tribus y a afirmarse ante los enemigos. En cierto sentido, algo similar ocurre con las historias que se cuentan dentro de una organización. Historias que revelan su cultura y valores, figuras representativas, hitos, etc. Cuando los miembros de una organización comparten sus historias se están identificando con aquello que son (Fog et al., 2010). Como señala Weick (1995), es más sencillo y eficaz transmitir mensajes y propósitos a través de historias que de argumentos.

Algunos autores han señalado que en un mundo como el actual, en el que el individuo vive en una suerte de fragmentación en el sistema de valores, las compañías, como agentes culturales, se han convertido en líderes en la representación y transmisión de valores o estilos de vida a través de sus símbolos o expresiones visuales, y especialmente a través de los relatos que generan (Bréda et al., 2008). Se ha descubierto también que las marcas, como elementos icónicos en nuestra cultura, aparecen en los relatos que las personas cuentan sobre sí mismas, porque a través de ellas se identifican con una serie de valores, ideales o pretensiones (Woodside et al., 2008).

La narración de historias, o *storytelling*, se ha convertido en un elemento clave de la comunicación de las compañías en las últimas décadas, y ha centrado la atención de profesionales y académicos. Las compañías han experimentado internamente una mayor adhesión y compromiso cuando han sido capaces de comunicar de forma narrativa su identidad (R. Gill, 2011). Asimismo, tal y como hemos señalado al hablar de la *identidad* de las organizaciones, las historias de una compañía pueden ser el vehículo para atraer a futuros empleados (Nilsson & Nordgren, 2012). Además, algunos investigadores han subrayado que cuando una compañía atraviesa un periodo de cambio, el uso de las historias ayudan a la dirección a explicar las decisiones adoptadas (Baker, 2014) y mantener la lealtad de sus miembros (D. R. Gill, 2011). También sucede en las ocasiones en las que se atraviesa una crisis, y la organización debe dar explicaciones ante la opinión pública. Clementson (2020) ha observado que recurrir a la narración de historias propicia la credibilidad de la persona encargada de ser la portavoz.

El uso de la metáfora, incluso de la poesía, se ha convertido en una herramienta en la formación de líderes en el campo de la empresa. A través de ellas pueden transmitir información compleja de una forma más sencilla, persuasiva o evocadora (Grisham, 2006). Es célebre en este sentido el estudio de Gareth Morgan sobre los tipos de organizaciones contemporáneas, para el cual utiliza metáforas o *imágenes* que le ayudan a describirlos, tales como *máquina*, *organismo*, *cerebro*, *cultura* o *sistema político* (Morgan, 2006).

Valga a modo de ilustración el siguiente ejemplo. Los investigadores Mora y Livat (2013) demostraron cómo presentar un producto a partir de una historia, y no solo a partir de sus atributos tangibles, puede influir en el precio que los consumidores están dispuestos

a pagar. Es su estudio comprobaron cómo el valor en el mercado de los vinos de Burdeos, el *Grands Crus*, había aumentado no tanto por un cambio en las características del producto, sino por el posicionamiento simbólico y la imagen evocada a través de la historia de sus orígenes y producción, introduciéndose en el mundo de las marcas de lujo.

Elizabeth Barnes (2003) afirma que toda compañía debería contarse a sí misma y al mundo su historia:

“The narrative of how and why your enterprise was formed, the challenges it has overcome, its prospects for growth, and the integrity it promises - all these stories are key to your relationship to customers, employees, shareholders, and partners”

Barnes acude al psicólogo Howard Gardner, quien delineó tres modos esenciales por los cuales las historias pueden contribuir al crecimiento personal, y su teoría ha inspirado al desarrollo del uso del storytelling en un nivel gerencial. Gardner distingue, en primer lugar, aquellas historias que responden a la pregunta “¿*Quién soy?*”. Estas historias revelan cómo las experiencias vividas por una persona modelan su identidad y carácter. En segundo lugar, las historias que se preguntan por el “¿*Quiénes somos?*”. Son aquellas historias que manifiestan las experiencias, actitudes y creencias de un grupo. Por último, nos habla de las historias que se cuestionan “¿*A dónde vamos?*” En ellas se indican los propósitos o proyectos que dotan de sentido a una comunidad de personas.

Se ha demostrado que articular de este modo la explicación de qué es una compañía y a dónde se dirige es una estrategia eficaz para darse a conocer, especialmente por parte de aquellas empresas de nueva creación y ante las cuales los públicos aún no tienen ningún conocimiento (Hong et al., 2018).

De forma más exhaustiva, partiendo de la teoría literaria y dirigiéndose directamente al ámbito de las empresas y de la comunicación, Kent (2015) ha propuesto hasta veinte esquemas de posibles argumentos que pueden articular las historias que cuentan las compañías acerca de sí mismas. Apoyándose en la teoría del novelista Ronald B. Tobias, Kent subraya la relevancia particular de los argumentos de *búsqueda* - como cuando una compañía se propone una mejora para la sociedad-, *aventura* - que puede ser encarnado en la ambición de un fundador-, *rivalidad* - existen en la historia reciente casos de compañías manifiestamente rivales - y *desvalimiento* - que puede adoptar la forma de una pequeña empresa o institución que hace frente a los poderosos.

Ty Montague (2013), a su vez, explica que toda organización, ya sea grande o pequeña, se explica a través de cuatro elementos que constituyen el mundo narrativo de las organizaciones: en primer lugar están los *participantes* (clientes, colaboradores, empleados, etc.), un *protagonista* (la compañía), un *escenario* (el mundo que supone la circunstancia en la que se desenvuelve), la *búsqueda* (aquello que mueve a la compañía a actuar) y un mapa de acción.

3.1.2.7. Síntesis

Hasta ahora hemos realizado un viaje a través de los distintos términos o temas que, como satélites, orbitan en torno a la cuestión del *branding*. Se trata de términos que, en ocasiones, se han utilizado de forma indistinta. Además, actúan como vasos comunicantes, pues se afectan mutuamente.

La indagación en cada uno de los términos nos ha permitido clarificar algunas cuestiones. No debemos olvidar, no obstante, que si bien teóricamente tratamos de

distinguir para comprender, la realidad se presenta de forma unitaria, y por lo tanto es inevitable que toda distinción sea precaria y provisional.

¿Quién es el sujeto que se preocupa por la imagen que proyecta en sus públicos, que se pregunta por su identidad o para el cual las consultoras trabajan en el asesoramiento? Al preguntarnos por quién es el sujeto del *branding* se presentan como posibles denominaciones los conceptos de empresa, institución y organización. Hemos visto que cada uno de ellos tiene connotaciones diferentes, principalmente en función del contexto lingüístico y el sentido etimológico de cada una de ellas. Parece que la denominación de *branding* corporativo es adecuada, pues entendemos que “corporativo” no se identifica automáticamente con “empresa”, pero sí lo contiene. Lo interpretamos en su sentido etimológico de *corpus*, de donde proviene 'cuerpo'. Comprende por lo tanto todo grupo humano que se organiza en torno a una identidad o pretensión.

En lo relativo a la imagen, es bien sabido, aunque debemos recordarlo para nuestra investigación, que en el contexto del *branding* no tiene un sentido estrictamente visual. Más bien se trata de la percepción que resulta en una imagen mental, mediante la imaginación, de diversos estímulos (gráficos, sonoros, experiencias, etc.). La imagen corporativa es propiamente la imagen mental que los públicos, sean los que sean, tienen de una empresa u organización.

En relación a la reputación, nos parece relevante subrayar el elemento temporal, pues esta será una clave importante para nuestra propuesta. La reputación sólo es posible a través del tiempo. En virtud del ideal o promesa propuesta se evalúa, incluso moralmente, a una organización en la medida en que, en la acción, demuestra su cumplimiento.

Otro ángulo que se deriva de la cuestión del *branding* es el problema de la identidad. Se trata de una pregunta que ha atravesado la historia de la filosofía en relación a la persona. La perspectiva que aquí nos interesa es la que afecta a un grupo de personas. Podemos atisbar que la identidad de un grupo tiene que ver con aquellos aspectos que permanecen en el tiempo, lo individualizan y lo diferencian. Sin embargo, sigue siendo una caracterización imprecisa. Nos parece que la respuesta puede provenir de la noción de identidad narrativa. A saber, que realidades como el ser humano, y también sus obras (ciudades, instituciones, empresas,...) no tienen naturaleza ontológica, sino que tienen historia. Y por lo tanto, comprenderlas - esto es, conocer su identidad -, consiste principalmente en narrarlas atendiendo al argumento que constituye su historia.

Esta idea nos conduce naturalmente a los dos últimos conceptos analizados: *misión* y *storytelling*. La misión consiste en aquello que moviliza e impulsa a la acción, pues nos presenta aquello a lo que se aspira. El *storytelling*, por último, está íntimamente ligado a lo dicho en relación a la identidad narrativa, pues supone atender a una realidad no a partir de sus atributos físicos o factuales, sino en su sentido narrativo. 3.1.3. Recorrido por la historia del *branding* y principales abordajes teóricos

3.1.3.1. Orígenes del *branding*

Trazar una historia y genealogía del fenómeno publicitario - y por lo tanto de la marca como disciplina - ha sido siempre una tarea controvertida. ¿Se puede hacer una historia de un fenómeno eminentemente contemporáneo?

Fernández (2013) ha puesto el acento en esta cuestión, y ha propuesto que comprender la historia de la publicidad es un proceso complejo en el que intervienen

variables de distinto orden. También señala la necesidad de reconocer que la comunicación institucional o publicitaria es un fenómeno esencialmente moderno, y que debe ser distinguido de manifestaciones previas:

“(…) la publicidad, como fenómeno histórico, debe ser considerada dentro de un ciclo, con un proceso de gestación y con un desarrollo que alcanza edades, es decir, que atraviesa por distintos período históricos como hecho social, económico y cultural que es, para madurar al fin en las dos últimas centurias. De ahí pues, la conveniencia de darle un apellido y también de asumir que sólo a partir del siglo XIX adquiere el sentido que posee en la actualidad. Cabría entonces hablar, primero, de unos antecedentes circunscritos a la Edad Antigua donde comerciantes y pregoneros anunciaban mercancías, bien con letreros, bien con su voz. Tras ella, los casi mil años de Edad Media en la que la sociedad, la economía y la cultura se replegaron, y que supondría una continuación de la primera fase (Pirenne, 1989). La aparición de la imprenta y el impulso formativo y comercial de la Edad Moderna inaugurarían la era de los anuncios; por último, a finales del siglo XIX, nace la publicidad moderna” (Fernández, 2013)

Los intentos por indagar en el origen de la presencia de las marcas en la vida social nos remontan a las primeras civilizaciones en el valle del Indo (Moore & Reid, 2008). Sabemos que las civilizaciones griega y romana ya utilizaban marcas identificadoras para promocionar bienes como vinos, vasijas, herramientas o ungüentos. Un mensaje podía informar al público de que alguien, en algún lugar, podía proveer de algún bien o servicio. El largo proceso desde las primeras evidencias (proto-marcas) y el periodo greco-latino (marcas) desvelan que a las primeras funciones de las mismas - principalmente

proporcionar información sobre el origen y calidad de los productos - se les añaden otras características dirigidas a significar estatus, poder o valor (Room, 1998).

Tras la caída del Imperio Romano y su sofisticado sistema de intercambio comercial, destaca el uso de las marcas como identificadores en el ámbito político de los reyes, emperadores o gobernantes. La flor de lis en Francia, el águila de los Habsburgo o el crisantemo imperial en Japón indican propiedad y control (Clifton, 2009).

Pero la aparición de marcas comerciales en el sentido moderno está íntimamente ligada al renacimiento de las ciudades en la Edad Media. Las ciudades son aquellos lugares que permiten a los individuos tener el mundo en su conjunto a su disposición:

“(…) lo que convierte a un lugar en ciudad (…) es que el mundo en su conjunto se concentra ahí con la forma de estar disponible mediante una red de caminos que objetivan y aseguran el salir y el volver. La ciudad es ciudad en tanto que unifica el mundo, y lo unifica mediante su transitabilidad. (…) La ciudad es el lugar donde el mundo tiene lugar” (Marín, 2019).

Siguiendo a Marín, el mercado es junto al estadio, el templo y el teatro lo que hace una ciudad:

“El mercado debe su dimensión a la amplitud del mundo unificado por los caminos y las vías que salen de la ciudad, a cuyo través ejerce un centripetismo que es la fuerza con la que el mundo se unifica. Así que una ciudad es, para empezar, un mercado mundial. Y como tal lo atrae todo hacia sí” (Marín, 2019).

Además, la aparición de estas realidades imprime a la ciudad un carácter *teatral*, en el que operan diferentes representaciones, desde políticas hasta comerciales:

“La ciudad es en sí misma un recinto teatral donde se representan funciones públicas, es decir, en las que el público es representado, afectado y simultáneamente constituido como tal” (Marín, 2019).

Es en este ámbito por lo tanto en el que podemos hablar propiamente de marcas comerciales, cuyo desarrollo es impulsado por el nacimiento de los gremios. Surgidos en la Europa del siglo XIII, tuvieron vigencia hasta el XVIII. En este sistema de organización nos encontramos con una normativa reguladora de la actividad comercial en lo relativo a los excesos de producción, las características de los productos, la fijación de precios o la tentación de la especulación (Bassat, 2015).

Esta regulación también afectaba a la exportación de mercancías a otras ciudades. Aquí el control era fundamental porque la reputación de los agremiados podía verse perjudicada si los resultados en los productos eran deficientes (Münch, 2010).

Hoy en día la definición más inmediata de marca no dista mucho de las pretensiones de los alfareros, caldereros o herreros de la Edad Media. De acuerdo a la *American Marketing Association*, una marca es “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de los mismos, con la intención de identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de sus competidores” (Kotler, 2002).

Sin embargo, y como veremos a continuación, también cabe extender la reflexión sobre las marcas a realidades que van más allá de lo comercial. En los próximos apartados

presentaremos la evolución que ha seguido el estudio académico de las marcas de la mano de la evolución de la sociedad, especialmente tras la II Guerra Mundial.

3.1.3.2. El *branding*: entre el mundo profesional y el académico

Los principales desarrollos que suponen una influencia en la concepción moderna del *branding* derivan de dos frentes: la teorización y la investigación, por un lado, y el papel de los negocios y la práctica profesional, por el otro. Sin embargo, el primero ha ido a la zaga del segundo, pues existió una indiferencia temprana en el mundo académico a este fenómeno, que es de carácter principalmente profesional (Bastos & Levy, 2012).

Antes de la II Guerra Mundial existía una tímida literatura científica e investigadora sobre los negocios y el mercado, donde aparecen ciertas referencias al término *brand*, pero no se desarrolla el concepto. Podemos rastrear esta literatura en el trabajo que desarrolla Shaw en 1995 en su artículo *Educational lessons from the Past: Early Marketing Textbooks from de centuries XVI to XVIII*.

Shaw (1995) descubre en los primeros libros⁶ acerca de la administración del comercio un especial énfasis en cuestiones prácticas y útiles, y no tanto en asuntos sobre gestión perdurable de las marcas y empresas, más allá de ciertos principios de carácter espiritual y ético. Como hemos visto, la escasa libertad de acción para la toma de decisiones, la regulación de la calidad, publicidad y los precios de los productos por parte de los gremios hicieron que los primeros tanteos de esta disciplina fueran limitados.

⁶ Los libros estudiados por Shaw son “the Marchants Avizo” de Browne (1589); an Essay on Drapery de Scott (1635); the Complete Tradesman penned de Merchant (1684); y the Complete English Tradesman de Defoe (1726).

Antes del uso de la idea de *brand* o marca en la práctica empresarial, existían pocas marcas, fundamentalmente relacionadas con la venta de bienes al por menor ya que muchos productos eran distribuidos para el consumo como productos básicos a granel. En las ciudades existía una única tienda a la que llegaban sacos de café, pedazos de queso o barriles de encurtidos, pero sin nombre y sin especificar su procedencia. A finales del siglo XIX y principios del XX empiezan a aparecer los productos empaquetados, “agregando así la identidad de la fuente a la utilidad del producto” (Bastos y Sidney, 2012). Tenemos como ejemplos emblemáticos las marcas Folger (1872), Kraft (1902) o Vlasic (1942).

Pero el sentido moderno del término *brand* emerge con la aparición de una cada vez más intensa competencia comercial, el aumento de la capacidad de producción y la necesidad de diferenciación y reconocimiento:

"Con la gran expansión industrial la competencia creció exponencialmente en los países más avanzados. Y si se fabrican más y más productos cada día, éstos son más y más iguales entre sí. Esta situación de indiferenciación entre productos y servicios alternativos, sustitutivos los unos de los otros, ha impulsado la necesidad de diferenciarlos para hacerlos más visibles y singulares. Así nació la marca en el sentido moderno del término. Y con ella, la invención del embalaje como el vehículo inmediato más distintivo" (Costa, 2009).

Son por lo tanto las empresas las que lideran los desarrollos del concepto de marca frente al mundo académico, más centrado este último en aspectos como la logística o la distribución.

3.1.3.3. Idea de marca tras la II Guerra Mundial

Se conoce como la revolución del consumidor a la situación que se da a finales de las década de 1940 y 1950, cuando tras la Segunda Guerra Mundial y los recursos productivos generados para el esfuerzo bélico, la acumulación de capital y la demanda reprimida del consumidor se produce una avalancha de bienes y un aumento de las compras. Un hecho que produce una intensa competencia y proliferación de marcas. Aparecen entonces nuevas y pequeñas marcas que empiezan a desafiar a las más conocidas e importantes.

La aparición de los supermercados lleva a los fabricantes a tener que distinguirse de los competidores (Moor, 2007) y los propios dueños de las tiendas valoraban que los establecimientos fuesen entornos agradables para los clientes, a lo cual los diseños y embalajes de los productos contribuían (Pilditch, 1973).

Con este nuevo periodo empieza un tránsito desde el uso de marcas en el sentido original de explicitar la procedencia de fabricación o elaboración, cuya genealogía, hemos visto, se encuentra en los sellados a través del fuego en la antigüedad, hacia una conciencia del impacto que puede tener una adecuada combinación de diferentes signos (Velilla, 2010).

Es célebre el estudio de Marquardt (1965), en el que se comprobó cómo la marca afectaba a las decisiones de compra de los consumidores, y cómo existía una mayor inclinación por parte de estos hacia aquellos productos con una marca desarrollada, más allá de motivos objetivos como el precio.

En este periodo debemos subrayar el papel de J. Gordon Lippincott, ingeniero civil que acuñó por primera vez el término de “identidad corporativa” (Kleppner et al., 2005). Lippincott fue el fundador de una oficina de diseño industrial en Nueva York, en 1943. De la unión con Walter P. Marguelles en 1945 nació la firma Lippincott & Marguelles. La empresa fue progresivamente, a partir de los años 60, abandonando el diseño de productos para desplegar un servicio pionero en vincular nombre, logotipo, publicidad y embalaje de forma integrada. Entre sus trabajos se encuentra el memorable rediseño de la lata Campbell⁷.

En 1955 se publica un artículo que tendrá una enorme influencia en el mundo empresarial. Se trata del trabajo “The product and the brand” de Gardner y Levy para la revista Harvard Business Review. El artículo se enfoca en el papel de la gerencia de las empresas para la creación de sus marcas, pero también, y esto es lo novedoso, presta atención al modo en el que los consumidores perciben esas marcas. Ogilvy reconoció tras la lectura de este trabajo que, lejos de lo que pensaba, un anuncio influye de forma significativa en el “complejo símbolo” que supone una marca. Así recoge Bassat (2015) las palabras de Ogilvy:

“(…) cada anuncio debe ser considerado como una contribución al complejo símbolo que constituye la imagen de marca, como parte de la inversión a largo plazo en la reputación de la marca”

⁷ Collection: Lippincott Mercer records | Hagley Museum and Library Archives. (n.d.). Retrieved February 2, 2021, from <https://findingaids.hagley.org/repositories/3/resources/986>

3.1.3.4. Década de los 90: el auge del *branding*

La década de los 90 supone el auge del interés académico del *branding*, aunque ya se había ido gestando con anterioridad. Organizar y presentar la vasta producción de estos tiempos es una tarea compleja. Sirva como primer mapa el análisis realizado por Bastos y Levy (2012), quienes determinaron que existían ocho perspectivas desde las cuales se ha estudiado este fenómeno. Su análisis comprende los artículos publicados en las revistas *Journal of Consumer Research*, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research* y las ponencias realizadas en 2010 en la *Association for Consumer Research*. Estos autores establecieron los siguientes enfoques:

- a) el aprendizaje y conocimiento por parte del consumidor
- b) la marca y los sentidos humanos
- c) culturas e identidades nacionales
- d) mentalidad
- e) objetivos y estrategia
- f) compromiso, lealtad y relaciones de la marca
- g) conocimiento de sí mismas, visión social y personalidad
- h) la marca y la compañía

Su análisis de las diversas perspectivas demuestran que la marca ha pasado de ser concebida de acuerdo a unos pocos y específicos usos a ser caracterizadas por su

multidimensionalidad y maleabilidad: desde una concepción casi artística de la gerencia empresarial, pasando por los rasgos sensoriales y antropomórficos de las marcas.

Otra fotografía de la indagación académica en este terreno desde la década de los 80 nos la ofrecen Heding, Knudtzen y Bjerre (2009), quienes descubren que entre 1985 y 2006 existen dos paradigmas primordiales: un punto de vista positivista y uno de carácter constructivista o interpretativo. El primer principio parte de la base de que la marca es “propiedad” del empresario, y que domina la comunicación con un receptor o consumidor pasivo. El paradigma constructivista o interpretativo entiende, a su vez, que la naturaleza de la marca y su valor se genera en la interacción entre los especialistas del marketing y los consumidores con un papel activo.

Según Hanby (1999), citado por Heding et al. (2009), las marcas son “entidades holísticas con muchas de las características de los seres vivos” y “como una entidad viviente con personalidad con la que podemos establecer una relación y que puede cambiar y evolucionar en el tiempo”.

En la década de los 90 se da por lo tanto el trasvase entre estos dos paradigmas: el nacimiento del enfoque relacional es un indicador importante del cambio desde un paradigma positivista y su perspectiva funcionalista hacia un paradigma interpretativo, con una visión constructivista de la marca y sobre cómo debería ser administrada.

Por último, una reciente revisión bibliográfica realizada por Buitrago, Duque y Robledo (2019) nos permite no solo tener un mapa de la literatura desarrollada desde la década de los 90, sino detectar cuáles han sido los trabajos que más han influido en los demás, y que de alguna manera podemos considerar hitos en la evolución del *branding*.

Los investigadores llevaron a cabo un análisis de red, empleando la plataforma *Web of Science* y los software *Tree of Science* y *R*. Gracias a estos últimos podemos organizar las publicaciones en forma de árbol. El mapa nos revela así, como la raíz de un árbol, cuáles son los autores y artículos seminales de lo que después resultará una extensa producción académica.

Nos encontramos como trabajos fundamentales para encuadrar la evolución del *branding* en estas últimas décadas con los trabajos llevados a cabo por Keller (1993), Brown y Dacin (1997), Fourier (1998), Balmer (2001, 2003), Jo y Schultz (2003). Los expondremos a continuación.

A) Keller (1993): El reconocimiento de marca

Keller (1993) presenta un modelo conceptual del valor de marca a partir de la perspectiva del consumidor. El valor de la marca basado en el consumidor se define como el efecto que tiene el conocimiento de la marca por parte del consumidor en su respuesta hacia las acciones de marketing que se le dirigen. El experimento sobre el que se basa esta teoría parte de la observación de cómo reacciona un consumidor ante una misma acción de marketing en la que reconoce la marca que la respalda y otra en la que no. El valor de la marca, así, se revela cuando el consumidor está familiarizado y realiza a partir de su memoria asociaciones favorables, fuertes y únicas.

B) Brown & Dacin (1997): La expectativa del consumidor

Brown y Dacin (1997), por su parte, detectaron la carencia de evidencia empírica en el ámbito académico del impacto que la imagen corporativa tiene sobre la respuesta de los

públicos. Así, empezaron un esfuerzo por explorar de forma sistemática la influencia de las acciones de las corporaciones en materia de asociaciones mentales con la evaluación que los públicos hacen de ellas. En su trabajo confirmaron la hipótesis de que lo que un consumidor sabe de una compañía puede influir en su reacción hacia sus productos y servicios. Al distinguir entre las asociaciones que tienen que ver con las capacidades de una compañía para desarrollar un producto o servicio y su desempeño en el ámbito de la responsabilidad social, descubrieron que son las primeras las que tienen una mayor influencia sobre los públicos.

C) Fourier (1998): Del consumo a la relación

Fournier (1998) descubre que las marcas, a lo largo del tiempo, lejos de perder poder, se han convertido en depósitos de significado, y son empleadas de manera intencionada y diferencial en la substanciación, creación y producción del concepto que de sí mismas tienen. Entre sus descubrimientos, se encuentra la importancia de entender que las experiencias vitales de las personas son determinantes para anticipar con qué marcas es probable que se desarrolle algún tipo de relación. Así, es más probable que un consumidor establezca una relación con una marca si existe una compatibilidad de objetivos vitales y no tanto por los atributos del producto. Fournier insiste en este aspecto, en el que los consumidores no establecen relaciones con las marcas en términos únicamente de funcionalidad, sino que las marcas entran a formar parte de un sistema que orienta y da sentido a sus vidas.

El *branding* de comunidades subraya este aspecto, en cuanto a la “gestión de la marca atendiendo a la existencia actual o potencial de un grupo de consumidores - de

tamaño variable - que se sienten, de manera más o menos intensa y en diferentes niveles y formas, conectados a ella y al resto de consumidores sobre la base de unos valores identitarios compartidos, propuestos por la marca y experimentado por los consumidores, en ausencia de interacción física” (Fernández Gómez & Gordillo-Rodríguez, 2020).

D) Balmer (2001): Del consumo a lo aspiracional

Balmer (2001) propone un modelo en el cual poder integrar todas aquellas disciplinas como la identidad corporativa, la comunicación o las relaciones públicas que se han visto envueltas en una “nebulosa”. A partir del acrónimo HEADS sitúa las diferentes disciplinas en cuanto a lo que la organización es (*Has*), lo que expresa (*Expresses*), las afinidades que se tejen en cuando a sus públicos internos (*Affinities*), lo que la organización hace (*Does*) y cómo la organización es vista por parte de sus públicos o grupos de interés (*Seen/Stakeholders*).

En un estudio posterior, Balmer examina la naturaleza, la importancia, la tipología y la gestión de las *corporate brands* (marcas corporativas). Éstas tienen una función crucial como “herramienta de navegación” (J. M. T. Balmer & Greyser, 2003) para una gran variedad de públicos y finalidades, como la reclutación de empleados, las inversiones y, especialmente, el comportamiento de los consumidores. En su indagación distingue diferentes fases por las que ha pasado este concepto. En primer lugar, aquella que tiene que ver con la función histórica de las marcas, tal y como se ha expuesto anteriormente. Esto es, el símbolo como denotación de una propiedad o pertenencia a un grupo, clase social o gremio. En segundo lugar, en los años 80, se amplió el concepto a lo que la compañía como emisor podría construir y que, a base de insistencia, el consumidor recibía de forma pasiva.

En tercer lugar, ya en los 90, las compañías adquirieron una mayor conciencia de la importancia de los valores y la posibilidad de transmitirlos a través de una comunicación simbólica. En cuarto lugar, en la transición al año 2000, se comienza a observar el papel que juegan las marcas en la vida de los consumidores, y cómo éstos no sólo las consumen, sino que sirven como modo de autodefinirse en términos aspiracionales o en el modo en el que quieren ser vistos. En quinto lugar, finalmente, aparece la idea de que el *branding* también es capaz de crear experiencias placenteras y deseables en la vida de los consumidores.

Sobrevolar las últimas décadas de práctica profesional y estudio teórico acerca de las marcas le lleva a Balmer a concluir que las diferentes perspectivas no son excluyentes, sino que se dan siempre, a la vez y en diversos modos:

“(…) corporate brands have a utility in several regards: they communicate the brand’s values (often seen as a promise), they afford a means of differentiation from their competitors, and they enhance the esteem and loyalty in which the organisation is held by its stakeholder groups” (J. M. T. Balmer & Greyser, 2003)

E) Jo y Schultz (2003): De la marca producto a la marca corporativa

Jo Hatch y Schultz (2003) describen el *branding* corporativo como una herramienta de la organización que depende del contexto estratégico, organizacional y comunicacional en el que se pone en práctica. Para ello, presentan un modelo, muy dirigido a su aplicación práctica por parte de la dirección y la gerencia de las compañías, para analizar el contexto en términos de alineación entre visión estratégica, cultura organizacional e imagen corporativa. En su trabajo señalan la gran diferencia, en términos de complejidad, que

existe entre una marca de producto y una marca corporativa. Ésta última tiene implicaciones más ambiciosas al estar, de forma simultánea, implicadas la dimensión estratégica (o visión), el comportamiento de la compañía (o cultura) y su forma de presentarse ante los públicos (o imagen).

F) Cuadro sinóptico de las teorías expuestas

A continuación, sintetizamos las ideas fundamentales de los autores expuestos:

Año	Autor/es	Ideas principales
1993	Keller	<ul style="list-style-type: none"> - El valor de la marca reside en el recuerdo por parte de los consumidores. - Se valida en virtud de la repetición en la compra del producto o del servicio.
1997	Brown & Dacin	<ul style="list-style-type: none"> - La marca es el fruto de las asociaciones mentales que el público realiza de acuerdo a lo que la compañía hace (productos, servicios,...) y su desempeño social (responsabilidad social). - La marca se compone de una expectativa a futuro por parte del consumidor. Lo que el público sabe sobre una compañía condiciona la recepción de nuevos productos

		y servicios por parte de la misma.
1998	Fourier	<ul style="list-style-type: none"> - Los públicos se relacionan con las marcas en la medida en que estas contribuyen a sus objetivos vitales, personales, profesionales, etc. - Las marcas son depósitos simbólicos de significado, y la relación con ellas es fuente de identidad para sus usuarios, clientes o consumidores.
2001	Balmer	<ul style="list-style-type: none"> - Una marca puede ser analizada desde lo que es (Has), lo que expresa (Expresses), el modo de relacionarse con sus públicos (Affinities), lo que hace (Does) y el modo en el que es percibida (Seen). - La marca no solo es propia de los productos, sino que las compañías cuentan también con una (corporate brands).

3.1.3.5. Nuevas fronteras y retos del *branding*

Hasta ahora hemos dibujado de forma somera la evolución de la reflexión teórica sobre el *branding*. Debemos finalizar este recorrido señalando algunas de las últimas fronteras a las que se enfrenta esta disciplina, que por su naturaleza está siempre abierta al cambio.

La evolución del *branding* como disciplina profesional y como ámbito de interés por parte de la investigación científica ha estado íntimamente condicionada por los cambios sociales, económicos y tecnológicos. La aparición del entorno digital y su influencia en nuestro mundo en todas las escalas de la vida es uno de los factores que están abriendo nuevas fronteras en este campo (Vargas-Merino & Rios, 2021).

Olsen (2018) identifica en este sentido tres elementos que han cambiado de forma sustancial el *branding*: el cambio en el comportamiento del consumidor en el área de la digitalización, la enorme cantidad de datos que generan las nuevas interacciones en canales digitales y los hábitos de búsqueda de información o entretenimiento de las personas en el entorno *on-line*. Del análisis se desprende que el reto del *branding* se mueve en la búsqueda de un equilibrio entre las oportunidades de las tecnologías y una comprensión profunda de las necesidades de los consumidores, el tacticismo frente a la estrategia de largo recorrido, y la venta puntual frente a las relaciones entre las marcas y los públicos en el tiempo.

La transformación digital y sus oportunidades también han dado lugar a un nuevo modo de entender los modelos de empresas y organizaciones. Si con Nike se acuñó el término *nikefication* como aquella organización que separa los procesos de diseño, producción y distribución en diferentes lugares del mundo, Uber ha servido como ejemplo

para designar el nuevo modelo surgido en la era digital. Así, se entiende por *uberización* la aparición de marcas que, a través de una plataforma *on-line*, supedita la contratación de mano de obra a la demanda puntual (Davis, 2016). Se trata de organizaciones sin empleados, y se parecen más a una página web que enlaza recursos con demanda bajo una idea: transportes, alimentación, ocio, restauración, turismo,...

Unido a la aparición de este nuevo paradigma de modelos de empresas surge el fenómeno conocido como el *internet de las cosas* (*Internet of Things, IoT*), también con una exploración incipiente en términos de *branding* y de marketing y que supone un reto para estas disciplinas (Nguyen & Simkin, 2017). El *IoT* supone la posibilidad de “nuevos servicios basados en la interconexión de elementos físicos y virtuales” (Wortmann & Flüchter, 2015). Este escenario presenta nuevas oportunidades para la relación de las marcas con sus públicos, y nos lleva a preguntarnos cómo debe ser el tono de la misma (Wu et al., 2017), así como atender a los motivos por los cuales los consumidores pueden resistirse a esta clase de interacciones mediante dispositivos que pueden resultar intrusivos en su vida privada (Mani & Chouk, 2017).

La transformación digital - desde la *uberización* de la economía y la aparición de la *IoT* - han hecho posibles modelos de negocio y promesas sorprendentes hace años, como el caso de AirBnB, una compañía que irrumpió en el sector turístico proponiendo, entre otras cosas, algo tan insólito hasta hace poco como la opción de compartir una casa con un desconocido (Vargas-Merino & Rios, 2021).

La globalización y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación también han arrastrado a las marcas en otro sentido: a tomar postura acerca de temas de la

vida política y social. El fenómeno de la globalización ha supuesto “la fusión/vinculación de actividades humanas en redes de interacción cada vez más largas que saltan por encima del espacio y de todo tipo de fronteras” (Lamo de Espinosa, 2021). Cada vez más, los problemas que copan la agenda mediática son compartidos en gran parte del mundo. Las marcas, como agentes globales, han empezado a posicionarse respecto a los mismos. En este fenómeno, conocido como *brand activism*, las compañías incluyen en sus políticas de comunicación “mensajes, consignas y contenidos basados en valores políticos” (Manfredi-Sánchez, 2019) como si de movimientos sociales se trataran. Como se ha señalado anteriormente, estas prácticas han sido rápidamente puestas bajo sospecha. Así como el *green washing* aludía al *lavado de cara* en asuntos relacionados con el medio ambiente, el uso corporativo de reivindicaciones sociales ha sido denominado como *woke washing* (Smith, 2022).

Los cambios también han afectado al modelo tradicional de la compra de espacios publicitarios en los medios de comunicación. La traslación automática del modelo clásico al digital supuso un fracaso. Los grandes medios de comunicación tuvieron que ofrecer sus contenidos de modo gratuito en la red, pero esto no se vio suficientemente compensado con una inversión en publicidad clásica en inserciones. De hecho, en 2022 los ingresos por suscripciones superan ya a los de la publicidad (Reuters, 2022). La aparición del *branded content* parece ser un modelo prometedor para la relación de los anunciantes con los medios de comunicación, tal y como muestra la apuesta que ha hecho el New York Times en este sentido (Miotto & Payne, 2019). Esta práctica implica que las marcas proveen a los medios de información útil, interesante o entretenida para los públicos, donde el producto o servicio no es el elemento central.

3.1.3.6. Síntesis

Podemos sintetizar la evolución experimentada por el *branding* como una transición de las marcas entendidas como identificadores de bienes de consumo y servicio al desembarco de esta noción a las organizaciones en su conjunto. La marca corporativa es una respuesta a la cada vez mayor expectativa que tienen los grupos de interés - desde los clientes hasta la sociedad en su conjunto, pasando por proveedores, accionistas, empleados - respecto a las compañías. Los nuevos tiempos traen consigo una preocupación acerca de la transparencia, claridad y coherencia de las organizaciones respecto a *quiénes son, qué hacen y cómo lo hacen*. La concepción de una marca limitada a sus atributos visuales deja paso a una idea de las organizaciones como marcos de relaciones entre sus miembros y su entorno. Así, la disciplina visual se pone al servicio de lo que la compañía es, y sus soluciones tratan de visualizar y simbolizar el alma de las organizaciones y su personalidad.

Esta evolución del *branding* clásico al *branding* corporativo se puede sintetizar de acuerdo a cinco aspectos articulados por Schultz (2007) (Figura 3):

- El fundamento de las marcas ya no son los productos, sino las propias compañías u organizaciones.
- La conceptualización de las marcas ya no es una tarea exclusiva del marketing y pasa a ser una disciplina transversal.
- Los grupos de interés a los que la marca se dirige no son solo los clientes y consumidores, sino que abarcan el entorno en su conjunto: empleados, proveedores, accionistas, otras entidades, la sociedad en general,...

- La responsabilidad dentro de la compañía no recae únicamente en el área de marketing, sino en la gerencia general y a todos los niveles.
- La perspectiva temporal deja de ser a corto plazo para preocuparse por el largo plazo.

Figura 3. Diferencias entre el branding clásico y el branding corporativo según Schultz (2007)

	Classic branding	Corporate branding
Foundation	Individual products are the foundation for most brands	The company or organization is the foundation for the brand
Conceptualization	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Outside-and-in-thinking 	<ul style="list-style-type: none"> • Cross-disciplinary • Combines inside-out with outside-in thinking
Stakeholders	Consumers and customers	All stakeholders
Responsible for branding	Marketing and communication functions	All functions driven by top management
Time perspective	Short: product lifecycle	Long: organization lifecycle
Core process	Marketing and communication decide brand promises and marketing/communication mix.	Managerial and organizational processes align the company behind brand identity
Key issues	<ul style="list-style-type: none"> • Brand-architecture • Brand-positioning • Brand-identity 	<ul style="list-style-type: none"> • Brand as a strategic force • Relations between strategic vision, organization culture and stakeholder image • Brand-alignment
Difficulties	<ul style="list-style-type: none"> • Difficult to build and sustain product differentiation • Restricted involvement of employees and use of cultural heritage • Limited involvement of stakeholders in 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficult to align internal and external stakeholders • Difficult to create credible and authentic identity • Difficult to involve different subcultures and shifting stakeholders

Fuente: Schultz, M. (2007). *Corporate branding: Purpose/people/process towards the second wave of corporate branding*. CBS Press.

3.2. Idea de marca en Wally Olins

Después de abordar el *branding* como disciplina general, nuestra investigación toma como modelo el propuesto por el profesional y teórico Wally Olins. Este apartado empieza con una semblanza biográfica del inglés y continúa con una exposición y síntesis de la teoría desarrollada en sus libros y conferencias. Finalmente destilaremos a modo de conclusiones preliminares las ideas principales que pondremos en diálogo con la filosofía de Julián Marías.

3.2.1. Biografía

“Una figura inglesa por excelencia de origen un tanto exótico” (Balmer, 2018). Así nos presenta John T. Balmer, académico y profesional de la identidad corporativa, a su maestro Wally Olins. Balmer ha sido el encargado de escribir la entrada que el *Oxford Dictionary of National Biography* dedica al que ha sido considerado como el padre de la identidad corporativa moderna. Repasemos a continuación su biografía.

Olins nació el 19 de diciembre de 1939 en el Upper Clapton de Londres. Era hijo de Aldred y Rachel Olins. Su padre, de ascendencia judía polaca, fundó la compañía de transportes Dexters en Hackney tras huir de la Europa oriental y establecerse en el este de Londres. Se educó en una escuela judía de Londres y en la escuela preparatoria Perse en Cambridge. Tras un breve traslado a Brighton durante la Segunda Guerra Mundial, se formó en la Highgate School en Londres. Una vez completado su servicio militar con el ejército en Alemania, estudió Historia Moderna en St. Petet’s Hall, en Oxford, y se graduó en 1954. En sus años de universidad conoció a María Renate Olga Laura Steiner, con quien se casó y tuvo sus hijos Rufus, Ben y Edwina.

La primera experiencia profesional de Olins tras graduarse fue en la agencia de publicidad S. H. Benson. A pesar de que le habría gustado que le destinaran a los Estados Unidos para trabajar junto a Ogilvy, la agencia le trasladó en 1957 a Bombay para dirigir sus operaciones en la India. Allí, con poco más de 20 años, se convirtió en el director de Benson en la India hasta 1965, fecha en la que abandona la compañía.

Durante sus años en la India, Olins tuvo uno de sus grandes aprendizajes: el papel que juega la publicidad frente a lo que comunica una organización. Como explica Balmer, el contraste al conocer India y sus empresas le permitió darse cuenta de que sus costumbres, modos, usos eran completamente diferentes a las de otros países. Ahí debía estar algo parecido a la identidad, y a lo cual la publicidad, desde sus estrategias más enfocadas en la apariencia, no llegaba. Nos lo cuenta el propio Olins, citado por Butler (2014):

“I visited a steel plant in india that was state-owned but backed by a russian business, and was based on a russian steel plant. I then went to another state-owned steel plant, but this one was backed by a british and german company. the two steel plants produced very similar products, in terms of quality and quantity but the thing that struck me was just how incredibly different the two places were in terms of how people behaved, looked and communicated with each other – what you might call their identity. I then decided to visit another steel plant – one owned and operated by TATA and that was a different thing again but if any of them wanted to advertise they’d all have to talk about the same thing, the steel they made and they’d probably all say similar things. So it was from that experience that it became clear to me that there must be some way of underlining a

difference between an organization apart from the way that it promotes itself – a way to communicate its personality. that’s the experience that drew me towards corporate identity”

Con esta idea, poco después de llegar a Londres, funda junto a Michael Wolff la aclamada consultora de identidad corporativa Wolff Olins. La alianza conjugaba el talento y experiencia de Olins como ejecutivo de cuentas en publicidad con la creatividad en el diseño de Wolff, lo que dio lugar a un equipo pionero en el germinal mundo de la consultoría británica en identidad corporativa. No existía entonces ninguna tradición o disciplina asentada en torno a la identidad corporativa, más allá de casos específicos como los que conoció Olins y la CCA (Container Corporation of America)⁸.

El cliente que supuso un gran avance para Wolff Olins fue BOC (Britain 's Oxygen Company), compañía de gas industrial que por aquella época atravesaba graves problemas con la regulación legal. De su experiencia con esta compañía descubrió cómo la comunicación corporativa, a diferencia de la publicidad, se dirigía a muchas más audiencias además de los consumidores. En 2001, el grupo de publicidad y comunicación estadounidense Omnicom compró la consultora.

En ese mismo año recibe la propuesta de Jacob Benbunan, antiguo colega en Wolff Olins, para fundar Saffron, una nueva firma de consultoría de marca corporativa. Desde el principio demostró a Benbunan su disposición a apoyar el nuevo proyecto, pero su

⁸ La Container Corporation of America fue una empresa fundada en Chicago dedicada a la fabricación de cajas de cartón. Su departamento de diseño, de carácter modernista, adquirió una gran fama gracias a sus innovadores anuncios.
(<https://www.lib.uchicago.edu/e/src/findingaids/view.php?eadid=ICU.SPCL.CONTAINER>)

compromiso pronto se transformó en una dedicación plena, tal y como él mismo ha contado con humor:

“Jacob, if you want to start this, I will support you. I’ll invest in the business, and I’ll work with you. In the beginning, he had said he only really wanted to work two days or so a week, and in the end, he was working seven, with me. So that’s how Saffron was born” (Archipreneur, 2019)

Confesó que, a pesar de sus planes iniciales de jubilación, se involucró intensamente en la nueva firma:

“I fully intended to retire, and when they asked me to join they assured me they only required occasional involvement. And then I joined and found myself working eight days a week”⁹

Tras trece años en Saffron, la muerte de Olins llegó precisamente cuando la firma estaba empezando a desarrollar su trabajo para la India¹⁰, el lugar en el que empezó su carrera profesional con 20 años y al que estaría vinculado estrechamente, tanto profesional como emocionalmente, a lo largo de su vida.

⁹ Wally Olins: The name within the name. (2008). *The Economic Times*.
<https://economictimes.indiatimes.com/wally-olins-the-name-within-the-name/articleshow/3098064.cms>

¹⁰ *Breaking News: Wally Olins to start design firm Saffron in India | Advertising*. (2008). Campaign India.
<https://www.campaignindia.in/article/breaking-news-wally-olins-to-start-design-firm-saffron-in-india/408956>

Sus últimas reflexiones en los medios de comunicación nos hablan precisamente del modo en el que las compañías indias entendían el papel de la marca, a partir de la experiencia que ya habían desarrollado para clientes como Apollo o Bajaj:

“India no es el tipo de mercado donde las empresas están dispuestas a pagar lo que necesitan para obtener resultados. Están dispuestos a gastar dinero en publicidad, pero no están dispuestos a pagar por algo que dure más. Todavía son de demasiado corto plazo”¹¹

Un mes después de su fallecimiento, el 16 de mayo de 2015, India elegía como primer ministro a Narendra Modi, con quien Olins había conversado recientemente sobre la “Marca India” y su papel en el ámbito internacional (Balmer, 2014).

Los que conocieron a Olins de manera estrecha coinciden en su amabilidad, pero también en su fuerte carácter y claridad a la hora de expresar sus convicciones, lo cual podía ser interpretado como un rasgo de crueldad¹². Sin embargo, parece que ésta era una de sus grandes virtudes: un modo directo de decir las cosas, especialmente ante directores y gerentes de las compañías para las que trabajaba:

¹¹ Dasgupta, P. M. (2013). Few Indian companies know what a brand is: Wally Olins. *The Economic Times*.
<https://economictimes.indiatimes.com/opinion/interviews/few-indian-companies-know-what-a-brand-is-wally-olins/articleshow/23425669.cms?from=mdr>

¹² Jeremy Hildreth, the Indiana Jones of Branding. (2015). *Place Brand Observer*.
<https://placebrandobserver.com/jeremy-hildreth-interview/>

“For instance, his strident views and directness were either loved or loathed by senior managers. He famously used to tell senior managers that they must share the power of his convictions” (Balmer, 2014)

Una vehemencia que se veía suavizada con su capacidad de conversación y de establecer buenas relaciones, especialmente en su defensa del trabajo en equipo:

“Wally se sentía cómodo con su condición de gurú, se lo había ganado de manera justa y equitativa, y lo disfrutaba, pero no le gustaba trabajar solo. Podía tolerar escribir ensayos o libros por sí mismo, aunque también le gustaba la colaboración al hacerlo, pero no podía soportar asesorar a los clientes o hacer proyectos sin gente en las trincheras con él”¹³

Si la identidad corresponde a lo que la persona es, el diseño busca reflejarlo externamente. Valga esta analogía para observar que Olins vigiló cuidadosamente su *marca*, o la imagen que quería proyectar. La indumentaria configuraba su marca personal. Las chaquetas o jerseys de colores vivos, las gafas y la pajarita fueron su distintivo visual y conformaban una estudiada imagen que recordaba a los profesionales de la televisión de la época previa a la II Guerra Mundial:

“His personality was also mirrored by his distinctive and peerless sartorial style. There was also a little of the thespian about him too. His visual identity scheme was his distinctive attire, his look and his commanding presence. His signature wardrobe and

¹³ Jeremy Hildreth, the Indiana Jones of Branding. (2015). *Place Brand Observer*. <https://placebrandobserver.com/jeremy-hildreth-interview/>

accessories drew on an enduring and endearing quadripartite repertoire: a lightly coloured jacket or two-piece suit, a snazzy bow tie and strikingly coloured socks. Then there were his spectacles. In his later years, he sported a pair of seemingly inimitable and retro-looking round black glasses. The latter was reminiscent of images of pre-World War Two continuity announcers of the BBC” (Balmer, 2014)

Estos distintivos visuales iban acompañados por su particular gestualidad o expresión. No en vano, durante sus años en la Universidad interpretó teatro, y esto influyó enormemente en sus capacidades actorales y en una cierta puesta en escena en su ámbito profesional:

“His presentations also had a theatrical quality. There was always a dénouement and, more often than not, a coup de théâtre too” (Balmer, 2014)

La Historia como disciplina - junto a la India y los coches - fue su gran pasión, y fue su inspiración en muchos de sus escritos , tal y como se observará en las siguientes páginas:

“De Wally, aprendí la importancia primordial de la historia (de la idea del pasado como preludio) y la imposibilidad de hacer algo bien, en cuanto a la marca del lugar, sin una comprensión profunda de la historia de un lugar”¹⁴

2.2.2. Producción académica

Wally Olins no solo fue un pionero en su actividad profesional, sino que legó una amplia producción escrita y académica que sirvió de fundamento para la disciplina del

¹⁴ Jeremy Hildreth, the Indiana Jones of Branding. (2015). *Place Brand Observer*. <https://placebrandobserver.com/jeremy-hildreth-interview/>

branding, la comunicación o los estudios sobre las organizaciones. A continuación daremos cuenta de ello, y presentaremos de este modo la bibliografía principal que ha sustentado nuestra exposición sistemática de su doctrina en esta investigación.

Su obra se inicia con la que posiblemente es su publicación más significativa, *The corporate personality: an inquiry into the nature of corporate identity*, publicado en 1978. Un año después, en 1979, publica la conferencia *Corporate identity: The myth and the reality* en la revista de la Royal Society of Arts, que recoge las ideas que presentó ante los miembros de esta institución inglesa.

En 1984 escribe bajo la firma de Wolff Olins el manual *The Wolff Olins Guide to Corporate Identity*, que sintetiza la experiencia acumulada en su agencia y ofrece un modelo de creación y gestión de marca. Este título se refresca posteriormente con *The New Guide to Identity: How to Create and Sustain Change Through Managing Identity* en 1986, y le sigue *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design* en 1989.

En la siguiente década se harán frecuentes las contribuciones de Olins a través de sus publicaciones en revistas académicas y emergerá uno de sus grandes intereses: las marcas de territorio. En este campo son emblemáticos sus trabajos *Trading identities: why countries and companies are taking each other's roles* (1999) o *Branding the nation - the historical context* (2002).

Sus últimos tres libros ya abrazan en el título la noción de *brand*. Veremos después el sentido del cambio de una concepción de la identidad corporativa a la marca corporativa. Estas tres obras pueden ser consideradas una trilogía que gira en torno a esta nueva noción:

On brand (2004), *The brand handbook* (2008) y *Brand new: the shape of brands to come* (2014).

3.2.3. De la “Identidad corporativa” a la “Marca corporativa” (o *corporate branding*)

Desde la década de 1970 hasta finales de 1990 Olins protagonizó la vanguardia de la reflexión y ejercicio de la identidad corporativa. Sin embargo, podemos observar en ese momento dos concepciones en torno a esta disciplina. De algún modo han sido esbozadas temáticamente en el apartado dedicado a la imagen. La primera idea está alineada con el diseño gráfico, tal y como era concebido por la inmensa mayoría de profesionales. La segunda trata la identidad en un sentido holístico, de acuerdo a los atributos de las organizaciones, y que fue la que Olins desarrolló y en la que fue verdaderamente influyente.

A partir de la década de los 2000, Olins adopta la noción de *corporate branding* (marca corporativa) en detrimento de la “identidad corporativa” (Balmer, 2018). Según las tesis de Balmer (2014), este viraje tuvo una doble causa: una intelectual y otra económica. El debate intelectual estuvo protagonizado durante la década de los años 90 por autores como Stephen King o John T. Balmer en entornos como los simposios organizados por la *International Corporate Identity Group* (ICIG). Estos autores detectaron un cambio profundo en el ámbito de las marcas que daría lugar a la aparición de la noción de *marcas de empresa* o *marcas corporativas*.

King subrayó que las empresas del sector servicios adquirirían cada vez mayor importancia y era necesaria una especial atención al modo en el que debían administrarse.

La noción *identidad corporativa* se estaba asociando cada vez más al diseño gráfico, y era necesario encontrar un término que pudiese identificar lo que originalmente había definido. En su artículo *Brand-building in the 1990s* de 1991, King inaugura la década vaticinando que ante un entorno tan cambiante como el que se presentaba, las compañías debían adoptar las estrategias que tradicionalmente se habían desarrollado para los productos. Las compañías tendrían cada vez más la necesidad de diferenciarse las unas de las otras, tal y como había sucedido con los productos de consumo, y posicionar a las compañías como *marcas* les proporcionaría grandes posibilidades de crecimiento (King, 1991).

Balmer, por su parte, en su célebre artículo *Corporate Branding and Connoisseurship* de 1995, señaló que los tiempos estaban conduciendo a la importancia de la gestión estratégica de las marcas corporativas:

“A las organizaciones les resultará cada vez más difícil esconderse detrás de las marcas de sus productos cuando existe un público cada vez más sensible y astuto que deseará conocer las organizaciones, en particular sus políticas éticas y medioambientales. (...) una nueva era requiere nuevas formas. Será necesario volver a los primeros principios; colocar los deseos y necesidades de los clientes en el primer plano del pensamiento de los gerentes. Y lo que es más complicado, tanto los directivos como los académicos deberán repensar el concepto de marketing aplicado a las organizaciones en su totalidad. Habrá una necesidad de una nueva generación de gerente general en esta nueva época. Dichos gerentes serán conocedores de la gestión de marcas corporativas” (Balmer, 1995)

A partir del año 2000, como decíamos, Olins abraza la noción de *marca corporativa* frente a la de *identidad corporativa*. A través de conferencias, ensayos y trabajo de consultoría se erigió como una figura destacada de esta modalidad (Balmer, 2018).

3.2.4. La identidad corporativa

Como se ha dicho, el periodo comprendido entre las décadas de los 70 y los 90, Olins centra su atención - y actúa como vanguardia - en la noción de *identidad corporativa*.

Tres son los textos fundamentales en los que adensa su pensamiento en este sentido: su célebre *The corporate personality: an inquiring into the nature of corporate personality* (1978), la conferencia *Corporate identity: The myth and the reality*, impartida para la Royal Society of Arts en 1979, y el libro *Identidad corporativa* (1991). Estas serán las fuentes principales en las que nos apoyaremos para exponer su doctrina sobre la identidad corporativa.

Olins recurre en numerosas ocasiones a la Historia - una de sus pasiones - para entender qué es la identidad corporativa. En la conferencia citada, se sirvió a modo de exordio de los acontecimientos ocurridos en Francia en 1789 a partir de la toma de la Bastilla. Con la abolición de la monarquía francesa, la ejecución del Rey Luis XVI y la caída del antiguo régimen, Olins recuerda el interés de los revolucionarios por el uso de los símbolos. Desde la bandera tricolor hasta los nuevos uniformes, pasando por la composición de la Marsellesa como nuevo himno nacional o el reemplazo de las regiones históricas en departamentos. Un cambio de vida que se refleja, incluso, en el calendario (Olins, 1979).

A través de este episodio, Olins delimita la identidad corporativa salvando la dicotomía entre la preocupación por el diseño y la personalidad:

“Corporate identity - real corporate identity that is - is about behaviour as much as appearance, and certainly about reality, as much as symbolism. Whenever behaviour and appearance are linked, real corporate identity emerges” (J. M. T. Balmer & Greyser, 2003)

De forma análoga a los sucesos ocurridos en Francia, todo grupo humano siente la necesidad de una nueva identidad cuando se encuentra en un estado volátil, o cambia quien lo dirige, se expande, se mueve en nuevas direcciones o altera su estructura. Así, la relación entre la identidad corporativa y la realidad se da en tres planos: el comportamiento y la apariencia simbolizando la realidad, reflejándola y subrayándola.

De hecho, Olins reconoce que encuentra más inspiración para entender la identidad corporativa en la Historia que en los manuales de diseño:

“I find it much easier to grasp what corporate identity is really about or at any rate what it should be about by reference to historical, social or political precedents than by plunging into the minutiae of letterhead designs, symbols, logotypes, colour schemes or even, dare I say it, gazing the corporate identity manuals of companies which have received the Design Management Award of this august Society. All that type of stuff is, If I may say so, very largely the myth” (Olins, 1979)

La identidad es un fenómeno principalmente personal e inscrito en la condición humana, pero tiene una raíz social. En primer lugar, la identidad personal está asociada íntimamente y deriva en parte de los distintos grupos a los que pertenecemos como el país,

la ciudad, la familia, los hijos o las compañías en las que trabajamos. Según Olins, la identidad nace del entramado de relaciones que van configurando la vida, tanto por aquellas con las que nos encontramos al nacer como por las que vamos estableciendo a lo largo del tiempo. De estas relaciones se adoptan elementos como el lenguaje, los símbolos o el carácter, y de ellas surge también el modo en el que nos presentamos ante el mundo. Así lo explicaba en la conferencia citada:

“In real life we all have an identity. We don't consciously create it, although we may consciously for at least part of the time manipulate it and project it, but it's there all the time. Our identity is closely associated with and partly derives from the different groups to which we belong. (...) All of these different groups have their own language, signs, symbols and personality. What we as people present to the outside world is our own interpretation of the amalgam of those things. So our clothes, our houses, the way we speak, project our identity” (Olins, 1979)

Así, un cambio sustancial en nuestra vida modifica la identidad:

“When our life style changes, when we divorce, move away, retire from the rat race or whatever, our identity is modified accordingly” (Olins, 1979)

La identidad corporativa deriva por tanto del estudio del modo en el que las personas se comportan cuando forman grupos. Desde la unidad familiar, pasando por la escuela y la universidad a la fábrica o la oficina, las personas despliegan su vida en grupos. La personalidad corporativa es lo que resulta cuando las personas se juntan para formar un grupo:

“Groups always develop an identity, a personality and a behaviour pattern of their own, different from and greater than the sum of the personalities involved” (Olins, 1978)

De sus reflexiones podemos destilar los siguientes rasgos de la identidad corporativa: a) la identidad emerge de forma orgánica y natural a partir de una finalidad, b) su claridad ayuda a los públicos internos y externos pues hace a una corporación inteligible, c) ayuda a la comprensión en momentos de cambio y transformación, d) y se puede manifestar visualmente. Vamos a desarrollar cada una de estas cuestiones a continuación.

3.2.4.1. La identidad emerge de forma orgánica y natural a partir de su finalidad

Existe un modo orgánico y natural de que emerja una identidad. Esto sucede cuando una compañía - o empresa en el sentido amplio - cuenta con una razón de ser clara y concisa:

“(…) when an organization has a clear idea about itself, what its business is, what its priorities are, how it wants to conduct itself, how it wants to be perceived, its identity falls fairly easily into place” (Olins, 1978)

Esta claridad en la misión, las prioridades o el modo en el que quiere ser percibida, hace que una compañía desarrolle una coherencia en todas sus manifestaciones, ya sean de producto, arquitectónicas, servicios,...

Como profesional, Olins afirma que este tipo de compañías necesitan de ayuda externa para acompañar en el desarrollo de la identidad corporativa, pero no en su descubrimiento y diagnóstico.

Las estaciones de tren de Inglaterra son para Olins un ejemplo expresivo de cómo la claridad en los fines y funciones para los que fueron construidas las líneas Midland y Great Northern hacen emerger de forma orgánica el estilo de sus estaciones principales:

Intuitively each major railway company developed its own individual identity stemming from its own personality and needs. The fact that the Midland was the line for comfort rather than speed while the Great Northern was more concerned with technical advance, is clearly revealed in the neighbouring stations of St. Pancras and King's Cross - the one rich, gaudy and ostentatious, the other modest, austere and simple (Olins, 1978)

3.2.4.2. Una identidad clara ayuda a los públicos internos y externos

Una de las dimensiones decisivas en las que incide Olins es en el hecho de que una identidad clara repercute en el modo en el que los públicos entienden a una compañía:

Para ser eficaz, toda organización necesita un sentido de finalidad claro, que todos sus integrantes deben conocer; éstos necesitan a su vez experimentar una fuerte sensación de pertenencia (Olins, 1991)

Olins se fija tanto en compañías sencillas en su estructura - para él son un buen ejemplo la marca Habitat, de Terence Conran's, o Lotus - y también las de mayor envergadura y complejidad - como Mercedes o Mark's and Spencer-. La claridad en la identidad no tiene que ver por lo tanto en la sencillez de la compañía. En todos esos casos sucede que son "fáciles de entender" (utiliza la expresión inglesa "*to get a grip on*") por parte del público externo. Desde proveedores hasta clientes ya tienen unas expectativas sobre la marca y pueden prever cómo serán las relaciones que se establezcan con ella:

“Life is made much easier for suppliers, customers and everyone else who deals with the company - they have certain expectations, about what the company is prepared to accept and how it will behave, which are comfortably consistent” (Olins, 1978)

3.2.4.3. La identidad ayuda a la compañía a comprenderse a sí misma al transformarse

Muchas compañías, sin embargo, se dan cuenta de la necesidad de una identidad cuando han pasado por un largo periodo en el cual toda la actividad ha estado dirigida por la pretensión de crecimiento. Se trata de aquellas que han crecido a base de lo que Olins denomina una ‘actitud caníbal’, a través de absorciones, adquisiciones, fusiones,...:

“These companies often have the greatest difficulty in knowing who and what they are and in maintaining clear and consistent standards because they are simply a ragbag of many different *traditions*, styles and regional and national backgrounds” (Olins, 1978)

En estos casos no sólo se carece de una identidad clara, sino que las compañías pueden albergar todo un repertorio de identidades que se han ido incorporando y amalgamando a lo largo del tiempo:

“(...) each with its own subsidiaries, with its own traditions, customers, methods of purchasing, distribution systems, community relations activities, methods of accounting, research and development operations, overseas agents, public relation programmes, brands and products and so on. Each individual unit of which the monster, the colossus company, is made up, has in other words, its own identity, influenced by its own history and the personalities who once dominated it” (Olins, 1978)

¿Qué sucede en estos casos? Olins nos dice que debajo de todos los cambios que se han ido sucediendo en la compañía debe existir un “alma” corporativa, objetivos comunes, intenciones compartidas,... Aquello que es común se debe sacar a la luz y hacerlo visible para que todos los públicos, especialmente aquellos que forman parte de la organización, puedan reconocerse.

3.2.4.4. El diseño cataliza la realidad

Recordemos que Olins está identificando la naturaleza de la identidad corporativa y, como el título de la ponencia indica, quiere desterrar los mitos que rodean a esta disciplina. Entre ellos se encuentra - tal y como se ha avanzado anteriormente y volverá a emerger después - la identificación de la identidad corporativa (o *branding*) con los aspectos más externos del diseño.

Así, afirma que ante situaciones como las anteriormente descritas, en las que una compañía ha atravesado un proceso de crecimiento y su identidad se ha desfigurado, el diseño no solucionará ese problema:

“(...) the application of a purple stripe and a new way of writing Bloggo in silver is hardly likely to make a profound difference to a corporation in the travail that I have just described. Stripes, new colours, new paint schemes on lorries and a few signs on buildings are in themselves neither here nor there - they are the myth, not the reality” (Olins, 1978)

Las soluciones del diseño son significativas siempre y cuando sean reveladoras de un cambio profundo, tal y como observábamos con los ejemplos históricos antes expuestos. Olins utiliza la expresión “catalizar” como metáfora para explicar el papel que adquiere la

manifestación visual de una compañía en la creación o descubrimiento de la identidad en una compañía:

“They (..) become significant when they act as the symbols and catalysts of change, when they help the management of the colossus to signal both internally and externally that change is taking place - that order is emerging from chaos - that the products the company makes and sells will once again have a consistent and clear reputation, that loyalties will lie not just with one part of the organization, but through one part of it to the totality - that the whole is genuinely greater than the sum of its parts” (Olins, 1978)

De fondo, siempre se encuentra una idea colectiva de pertenencia y finalidad:

“La identidad se expresa en nombres, símbolos, logotipos, colores y ritos de paso que la organización utiliza para distinguirse y para diferenciar a sus marcas y a las filiales que la constituyen. En cierto modo, estos signos tienen el mismo fin que los símbolos religiosos, los escudos heráldicos y las banderas y símbolos nacionales: materializar y dar vida a una idea colectiva de pertenencia y finalidad. Por otra parte, representan normas uniformes de calidad y, por tanto, favorecen la lealtad de los consumidores” (Olins, 1991)

3.2.5. Arquitectura de marca: Identidad monolítica, identidad de respaldo, identidad de marca

Una de las principales aportaciones que Olins realizó al estudio y comprensión de la personalidad corporativa fue una primera distinción de las compañías a partir del modo en el que están estructuradas. Se trata de la noción de *arquitectura de marca*.

La arquitectura de marca define y manifiesta los roles, relaciones y jerarquías entre las marcas de una misma empresa.

La relación de la marca (sus símbolos, logotipos, tipografías, arquitectura, mobiliario) con la matriz de la compañía y los diferentes productos o servicios es a lo primero que hay que atender al estudiar una marca. Ya sea por parte de una consultora para emprender una transformación o actualización o por parte de un académico, que quiere comprender la naturaleza y composición de una compañía.

Es a partir de los inicios de la década de los noventa cuando Olins establece una clasificación de las distintas posibilidades en las cuales se puede dar una estructura de marca. Esta clasificación de las compañías según su estructura es introducida de forma sistemática primero en *Identidad corporativa* (1991), y continúa hasta *Wally Olins: The brand handbook* (2008). Pero debemos señalar que estas ideas ya son ensayadas en un manuscrito publicado 1980 titulado *Oil companies and the corporate image - or why one name and one symbol is no longer enough*¹⁵. La identidad de las empresas petrolíferas ha centrado el interés de Olins en toda su literatura. En este ensayo Olins indaga en los motivos que han llevado a las principales empresas petrolíferas a utilizar una misma identidad en cualquier lugar del mundo y para todos los servicios y productos que prestan.

La identidad corporativa no se reduce, ya lo hemos visto, a una tarea cosmética y, por lo tanto, superficial. Más bien, los elementos de diseño - no sólo el logotipo o los colores - juegan un papel de revelación de una realidad más tangible: la forma en la que

¹⁵ Este ensayo nos ha llegado en forma de manuscrito, sin contexto sobre el lugar de publicación o de exposición. Por su tono y estructura, es presumible que se trate de unas notas de conferencia o de discurso.

está organizada una compañía que puede abrazar en su seno diferentes productos, servicios, filiales, etc.:

“Casi todo el mundo piensa que la identidad corporativa es cosa de símbolos, logotipos, colores, tipografía y hasta edificios, productos, mobiliario, etc.; en resumen: aspecto visual y diseño. Y lo es. Pero la identidad puede revelar cómo está organizada una empresa, indicar si está centralizada o descentralizada y en qué medida; también puede mostrar si tiene divisiones, filiales o ramas y qué relación guardan éstas con el conjunto. La organización tiene un número infinito de formas de manifestar su estructura” (Olins, 1991)

A la hora de atender a la identidad corporativa en relación a la estructura de la organización, insiste en un elemento que nos parece clave en su doctrina y, en el caso de nuestro estudio, a las hipótesis que nos planteamos: la identidad trasluce no sólo su estructura, sino también su finalidad:

“La identidad puede revelar la estructura de una organización y proyectar con claridad su finalidad y su forma” (Olins, 1991)

Expondremos a continuación los tres modos en los cuales se puede manifestar la identidad de una compañía en función de su estructura: Identidad monolítica, identidad de respaldo e identidad de marca.

3.2.5.1. Identidad monolítica

En la identidad monolítica, la organización utiliza un nombre y un estilo visual únicos en todas sus manifestaciones. La principal diferencia entre este modelo y los otros dos - de respaldo y de marcas - es que la identidad monolítica (posteriormente le llamará

corporate brand model o marca corporativa) se dirige a todos los públicos, ya sean internos o externos, de la organización. Mientras que los otros dos modelos se adaptan y dirigen sólo a ciertas audiencias (Olins, 2008), como veremos más adelante.

Cuando Olins escribe sobre esta cuestión en 2008 detecta que el comportamiento corporativo de las compañías se está haciendo tan visible, y se da tanta importancia a la transparencia, que este modelo tiene una tendencia al alza. Las compañías aspiran a presentarse a sí mismas como un todo y este modelo se hace cada vez más común.

Este modelo consigue que la personalidad que se atribuye a la marca principal se transfiera automáticamente a todos sus servicios o productos. Así sucede con Virgin, una de las marcas que Olins presenta como paradigmáticas de este tipo de estructura. Todo producto o servicio que lleve el nombre de Virgin, desde telecomunicaciones hasta líneas aéreas, hereda y queda informado como si de un código genético se tratara de los valores, actitudes y modos de la marca matriz:

“When a product or service carries the Virgin name, it stands for a relaxed, informal, janty, friendly style. For many people evidently Virgin is not only a seal of a certain kind of quality, but a symbol of a way of life” (Olins, 2008)

Veamos también el caso de la Universidad de Harvard:

“Withing Harvard there is a variety of different institutions, mostly called 'Harvard something': there is Harvard Buiness School, perhaps the world's best-known management school, which itself has further offshoots, such as Harvard Business School Press and

Harvard Business Review magazine. Both of these derive strength from and add lustre to Harvard University as an entity” (Olins, 2008)

Como todas las audiencias ven la entidad al completo, las relaciones con los empleados, los proveedores y el mundo exterior son claras, consistentes, relativamente sencillas de ser controladas y habitualmente económicas de gestionar.

Este tipo de compañías también cuentan con una alta visibilidad y un posicionamiento claro, lo cual puede ser una ventaja en el mercado. La gran desventaja es que si una parte del negocio tiene un problema, este puede afectar al conjunto.

3.2.5.2. Identidad de respaldo

En esta tipología, “la organización consta de un grupo de actividades o empresas a las que respalda con el nombre y la identidad del grupo” (Olins, 1991).

Uno de los motivos por los cuales muchas compañías crecen en base a este modelo es por la progresiva adquisición de otros productos o servicios. El interés de la marca matriz por respaldar a las pequeñas marcas que acoge en su seno responde a un intento de “conservar lo mejor de los dos mundos” (Olins, 2008): el de la compañía original y las ventajas de las nuevas incorporaciones.

Por un lado, nos encontramos con una motivación de carácter económico y de posibilidad de presencia pública. Este modelo permite seguir conservando marcas que han costado una importante suma de dinero, y a la vez la compañía matriz expande su presencia vinculándose a las pequeñas marcas que incorpora, utilizando la exposición de la que ya gozan estas:

“They can retain brands which may have cost them a lot of money and still have equity in the marketplace, and they can link their own names to them which gives the corporation more exposure” (Olins, 2008).

Además, se produce un reparto de públicos. La marca que respalda se dirige a todos aquellos que, sin ser los consumidores finales, forman parte del entramado de las relaciones que mantiene. Las marcas respaldadas, a su vez, se dirigen a un público particular, que suele corresponderse con el usuario o consumidor final:

“The endorsing organization is focussed on financial audiences, shareholders, commentators, governments, legislators, its own staff, potential staff, pensioners and similar groups, while the individual brands are usually focussed on customers and quite often the supply chain” (Olins, 2008)

Olins expone un ejemplo que va más allá del mundo empresarial u organizacional al que habitualmente se suelen referir los análisis de marcas: el ejército. Todo ejército está formado por diferentes divisiones, claramente delimitadas de acuerdo a sus funciones, medios o procedimientos: infantería, artillería, ingenieros, logística,... Todos ellos conservan con mucho celo y lealtad sus propias identidades, y se afanan por diferenciarse de los demás. A esto hay que sumar otras estructuras complementarias como los cuerpos de ejército o las brigadas. Si bien estas parcelas del ejército son indisolubles entre sí, todas miran con una “lealtad primordial” a la estructura matriz: el ejército en sí mismo:

“This - at first sight, bewildering - collection of names, identities and traditions collectively forms the army, to which all serving soldiers regardless of their unit have an

overriding loyalty. (...) Every military organization in the world uses it in some form. It's a system that works" (Olins, 2008)

Entre las características que nos ayudan a comprender este sistema de jerarquización están que este tipo de compañías han crecido generalmente a base de diversas adquisiciones. Cuando una compañía adquiere a un competidor se intenta preservar los diferentes nombres, sus respectivas culturas, tradiciones y reputación entre sus propias audiencias. A la preocupación por mantener el *goodwill* (o fondo de comercio) de las marcas adquiridas, se procura imponer el estilo de gestión, actitud y, en ocasiones, el nombre de la compañía que las ha adquirido.

Además, es un esquema que responde a aquellos negocios que operan en diversos sectores. Quieren a su vez "impresionar" a algunas audiencias, como el entorno financiero, proveedores y clientes, por su gran tamaño, haciendo énfasis en la coherencia y consistencia frente a la heterogeneidad. Es habitual que se trate de compañías que operan en diferentes países, en los cuales su reputación puede oscilar.

Las principales características de la arquitectura de respaldo son las siguientes:

- Han crecido a base de diversas adquisiciones. Han adquirido habitualmente competidores, cada uno con su propio nombre, cultura, tradición y reputación entre sus propias audiencias.
- Es propio de negocios que operan en diversos sectores.
- Se han preocupado por retener el 'goodwill' asociado a esas marcas, pero a la vez han procurado imponer su propio estilo de gestión, actitud y, en ocasiones, su nombre.

- Frente a algunas audiencias, como el entorno financiero, proveedores y clientes, quieren impresionar con su gran tamaño, enfatizando coherencia y consistencia frente a la heterogeneidad.
- Habitualmente operan en diferentes países, en los cuales su reputación puede variar.

3.2.5.3. Identidad de marca

La identidad de marca (o *brand-based identity*) es aquella en la que “la organización opera por medio de una serie de marcas, que pueden ser independientes entre sí y con respecto a la sociedad de las que forma parte” (Olins, 1991).

Este modelo tiene su origen en la tradición de los productos de gran consumo (o *fast-moving*). En ellas la simbología básica y obvia ejerce una alta influencia en la percepción del consumidor. Cada marca, así, cuenta con una simbología sencilla, que explica de forma rápida y eficaz, de un vistazo, el tipo de necesidad que puede cubrir con su compra o servicio.

Olins (2008) expone dos ejemplos claros: la marca *Wash'n'Go* explica de forma directa los dos atributos principales en las cuales se concreta su promesa: la limpieza y la rapidez. La marca *Flora*, a su vez, revela de forma sintética un elemento claro y distintivo: el bienestar que se sucede de la salud. En ambos casos no sabemos de forma inmediata qué compañía está detrás de estas marcas, y de cara al consumidor final no existe una transferencia entre los atributos y valores de una a otra.

En este modelo por lo tanto las compañías desligan su identidad de las de las marcas que comercializan. En un nivel corporativo se dirigen a las mismas audiencias que en el modelo monolítico y el de respaldo, pero no con respecto a los consumidores finales. Así, para el cliente final solo existe la marca que consume, no la compañía que hay detrás:

“Some companies - for the most part those in pharmaceuticals, food, drink and other fast-moving consumer goods and fashion worlds - sometimes separate their identities as corporations from those of the brands which they market. At the corporate level these companies reach out to all of the audiences of the corporate or endorsed branded company, except the final consumers. However, so far as the final customers are concerned the corporation does not exist. They are interested only in the brands” (Olins, 2008)

3.2.5.4. Sobre el cambio de estructura

Gran parte del trabajo realizado en consultoría de identidad de marca en la trayectoria profesional de Olins consistía en revisar si era adecuado hacer un cambio en la estructura de las marcas. Comprobar si era pertinente el modo en el que la compañía madre se relacionaba en términos visuales con las marcas que tenía en su interior. Este tipo de cambios se enfrentan a un freno elemental y que hay que tener presente:

“La tradición ejerce una influencia tan poderosa, que a veces resulta difícil para las empresas que necesitan revisar su estructura de identidad el mero hecho de plantearse la evolución de una categoría a otra. Las organizaciones despliegan casi siempre una tenacidad feroz para mantenerse donde están” (Olins, 1991)

Esta dificultad a la que se enfrenta una compañía cuando tiene la intención de realizar algún tipo de cambio en la jerarquización de sus marcas y la disolución o no de las mismas en una monolítica (o, al revés, en el caso de apartar del horizonte del consumidor final la marca de respaldo), revela una vez más que el diseño, lejos de limitarse a una cuestión cosmética, encierra algo mucho más profundo:

“Este comportamiento defensivo es comprensible (...) la estructura de la identidad no es superficial, sino que está profundamente arraigada en la dirección” (Olins, 1991).

3.2.6. La etapa heroica y la etapa tecnocrática de una compañía

En 1978 Olins introduce una distinción luminosa de dos fases que gran parte de las compañías atraviesan, y que ayuda a comprender el modo en el que en muchas ocasiones se fundan sus personalidades: el periodo heroico y el periodo tecnocrático.

Observa que el alma, utilizada en sentido alegórico, - o *raison d'être* - de una compañía está en un primer momento fuertemente vinculada a la personalidad de sus fundadores. Se trata del *periodo heroico*, en el que la empresa se funda a imagen y semejanza del fundador. Una personalidad que nace de forma natural e intuitiva, a diferencia del segundo periodo, el *tecnocrático*, en el que la personalidad de la compañía es gestionada estratégicamente:

Las grandes empresas en particular suelen pasar por un periodo heroico. Hay un *drama* de primera generación en el que el estilo y la personalidad de la compañía son muy claros: cuando el fundador crea y luego construye la organización en gran medida a su

propia imagen. Luego, cuando el fundador se jubila [...] tales empresas pasan rápidamente de la fase empresarial a la tecnócrata. (Olins, 1978)

En un sentido muy similar se ha referido Vinjamuri (2008), quien ha desarrollado un interesante trabajo acerca de cómo muchas compañías han desarrollado una identidad en base únicamente a la intuición de sus fundadores. Actualmente, es especialmente significativa la influencia del carácter del fundador en el caso de las *start up* (Shi, 2019).

Siguiendo a Olins, en esta transición del periodo heroico al periodo tecnocrático, el *genio fundador* es sustituido por las *habilidades* de los profesionales en gestión, planificación o marketing. Si bien en este cambio se pierde estilo y personalidad, las compañías ganan en estabilidad. Esto no implica necesariamente que la personalidad que sigue al periodo tecnócrata sea artificial. Pero sí se vuelve más cuidadosamente ideada y desarrollada, y se encuentra vinculada a los objetivos empresariales:

La identidad corporativa ahora [en el periodo tecnocrático] debe estar cuidadosamente relacionada con los objetivos a largo y corto plazo de la empresa. La identidad corporativa puede ayudar a lograr estos objetivos en términos de reclutamiento, precio de las acciones, relaciones con la comunidad y marketing. La identidad corporativa de una empresa en la segunda fase de su desarrollo es una herramienta de gestión. Se utiliza para agudizar y destacar la personalidad de la empresa y ayudarla a alcanzar sus objetivos corporativos. (Olins, 1978)

La identidad corporativa como herramienta de gestión sustituye a la personalidad del empresario, de la misma manera que la política de marketing sustituye la intuición del fundador sobre lo que el mercado demanda. Es una transición en la que se pierde algo - un

carácter que emana del impulso y la tenacidad de los fundadores - y se gana algo - un sistema de gestión que permite limar los excesos propios del carácter personal:

“Inevitably they both gain and lose something. Put simplistically, they lose flair and personality and they gain stability. A whole series of skills have to be substituted for those of the founding genius. Marketing men, production men, corporate planners and regiments of technocrats move in, unhappily sometimes to correct the wilder excesses in which the entrepreneur may have indulged during his last years” (Olins, 1978)

La aparición en la compañía de profesionales que, además de vivir una personalidad corporativa, deben gestionarla y orientarla, introduce un elemento de cuidado y precaución:

“It its first period the corporate identity of the organisation emanates directly from the founder. But in the technocratic phase of a company’s development, its corporate identity has to be cultivated very carefully because the company’s personality is no longer as clear as it once was” (Olins, 1978)

La identidad corporativa no se convierte en una “creación artificial” (Olins, 1978), sino que se orienta a los objetivos de corto y largo plazo y contribuye a su consecución en forma de política de contratación, fijación de precios, relaciones con el entorno o decisiones de marketing. Se convierte, de este modo, en una herramienta más de gestión y se pone al servicio de los objetivos corporativos.

Así todo, aunque las compañías dejen atrás el vigor y la impronta directa de la personalidad de sus fundadores, Olins sostiene que en general en toda compañía resuena un *ethos* que hunde sus raíces en una primera *idea* - Olins utiliza la expresión *obsesión* -

original. Un ejemplo expresivo de esta idea es el de la compañía fundada por Karl Benz y Gottlieb Daimler:

Daimler-Benz está obsesionado con su propia tecnología. La compañía está en el negocio para hacer el mejor producto posible y, por supuesto, obtener ganancias al mismo tiempo. Entonces, si en la fabricación de un automóvil hay una opción entre un proceso técnico más barato y uno más costoso y mejor, Daimler-Benz generalmente elegirá este último. Debido a que Daimler - Benz quiere hacer productos de alta calidad, tiene que elegir los mejores procesos. Esto lo ayuda a construir mejores productos, lo que a su vez le permite cobrar precios más altos. Los precios más altos significan márgenes más altos en cada vehículo vendido. Esto significa más dinero disponible para investigación y desarrollo y para mejores procesos, lo que a su vez significa vehículos aún mejores a precios aún más altos. (Olins, 1978)

Olins observa esta dinámica en grandes figuras como Harold Green¹⁶, Sir Arnold Wenstock¹⁷, Colin Chapman¹⁸ y Marcel Dassault¹⁹, quienes, sin ayuda de programas especializados en identidad corporativa, “informan e infiltran” su personalidad en cada una de las partes de sus compañías.

¹⁶ Fundador de la constructora canadiense Verdiroc

¹⁷ Artífice del crecimiento de General Electric Company.

¹⁸ Fundador de la compañía automovilística Lotus.

¹⁹ Pionero de la aviación y fundador de Dassault Aviation.

3.2.7. Vectores de la *core idea* o idea principal

Los primeros esbozos del modelo de marca desarrollado por Wally Olins los encontramos en la guía *The Wolff Olins guide to corporate identity* (1990) que escribe para su agencia Wolff Olins. En 1991, en *Identidad Corporativa*, termina de perfilarlo. Posteriormente, en 2008, continúa ahondando en este modelo, que le permite descubrir cómo toda compañía encierra una idea principal (se referirá a *core idea*), que se despliega y se visibiliza en cuatro direcciones: sus productos o servicios, el entorno, la comunicación o información que emite y su comportamiento.

Estas direcciones se dividen para comprender, pero en la realidad se dan de forma indivisible. El comportamiento de la firma, lo que dice, la forma de tratar a la gente, lo que fabrica y vende forma parte de un todo único; cada uno de los elementos internos de la sociedad influye sobre todos los demás (Olins, 1991).

3.2.7.1. La idea principal o core idea

En 1990, en su guía para Wolff Olins, habla de *fundamental idea*, refiriéndose a aquello que subyace al programa de identidad corporativa, y que está presente en “todo lo que la compañía hace, todo lo que posee, y todo lo que la produce”. En todos esos ámbitos, la compañía debe “proyectar una idea clara de lo que es y de cuáles son sus propósitos” (Olins, 1990).

La relación del diseño con los cuatro vectores que articularán la identidad corporativa vuelve a ser significativa. Olins subraya una vez más el papel secundario del diseño respecto a otros elementos, tangibles e intangibles: “(...) hacer que todo alrededor de

la compañía - sus productos, sus edificios y su comunicación - sea consistente en propósito y actuación y, cuando sea apropiado, también en apariencia” (Olins, 1990). Una consistencia, añade, que no debe ser confundida con uniformidad.

3.2.7.2. Productos y servicios

En la guía de Wolff Olins podemos encontrar la primera caracterización de aquellas compañías cuya identidad está recogida principalmente en “el producto en sí mismo, cuánto cuesta, cómo se comporta y qué apariencia tiene” (Olins, 1990).

En 1991, observa que compañías como Jaguar o Sony están principalmente dominadas por el producto, por aquello que ofrecen de forma tangible al mercado. Es el producto “lo que más influye en la creación y el mantenimiento de la identidad”. Los atributos que se espera que el producto vaya a cumplir están presentes de manera simbólica en sus nombres o dibujos. Jaguar, por ejemplo, nos habla de “velocidad, la potencia y la elegancia” (Olins, 1991).

Se trata de compañías que diseñan, fabrican y venden cosas; y en el propio producto está presente la idea de marca. En este tipo de compañías, el resto de vectores (la comunicación, el entorno, y el comportamiento) juegan un papel importante, pero en último término será el producto - que responda a la promesa realizada - lo determinante (Olins, 2008).

3.2.7.3. Entorno

En su primera indagación en la naturaleza de la personalidad de las compañías, Olins descubre que existen aquellas en las que el vector del producto pasa a un segundo

plano, y cobra protagonismo aquellos elementos que nos hablan del espacio físico, visual o ambiental, y en los cuales se revela quién es y cómo es una compañía:

“En algunas organizaciones, como los grandes almacenes, hoteles o centros de entretenimiento, el entorno es crucial al presentar la idea que la organización representa a para sus clientes” (Olins, 1990).

Tanto los públicos internos - empleados - como los clientes *ven* la identidad de la organización a través de sus oficinas, comedores, fábricas u otros espacios en los que se desarrolla el trabajo de la compañía.

Es el caso de los grandes almacenes londinenses Harrods, en los que, “la totalidad de lo que (...) representa (...) está condensada en esa extraña combinación de verde y oro del logotipo de sus almacenes” (Olins, 1991).

En el sector hotelero, como es el caso de la cadena Holiday Inn, Olins observa que su estilo arquitectónico y su mobiliario - austero pero eficaz - “contribuye a crear la mitología de la vida en el Holiday Inn” y “dispone de signos, símbolos y otros recursos gráficos que resumen el objetivo de la organización y comunican todo lo que hay que decir de la cadena hotelera” (Olins, 1991).

Añadirá, siguiendo el mismo ejemplo hotelero, que muchas personas “escogen ambientes predecibles” (Olins, 2008). Este es el motivo por el cual todos los hoteles Holliday Inn - y el ejemplo se puede extender al sector de las grandes cadenas hoteleras en general - “parecen ser siempre el mismo” (Olins, 2008). Sucede, a la inversa, con los hoteles de carácter más exclusivo o exótico - por ejemplo, los denominados boutique - que

ofrecen otro tipo de previsibilidad: un entorno diferenciado, exclusivo, exótico o de más *sabor*.

En 2008, en su segunda incursión en este modelo, señala que este tipo de factores ambientales se empiezan a identificar cada vez más con “experiencias de marca”. Explica, sin embargo, que no se trata de ninguna novedad. Basta echar un vistazo a “todos los mercados de alimentos de todo el mundo” porque estos “están dirigidos por el entorno” (Olins, 2008). En ellos, por encima del producto o del resto de vectores que recoge el modelo propuesto, la personalidad viene definida por su bullicio y ambiente.

3.2.7.4. Comunicación

Por último, la dimensión en la que se despliega la idea fundamental de toda institución es la forma de describir y anunciar lo que se hace. Cualquier ocasión en la que se emite un mensaje forma parte de esta categoría:

“El proceso de comunicación comprende todo el material impreso que la organización utiliza, desde facturas hasta anuncios en prensa, junto a otros medios, televisión, eventos o lanzamiento de productos” (Olins, 1990)

En todo caso, Olins insiste en este punto en no confundir la comunicación con las expresiones más visibles, como pueden ser la publicidad:

“La idea de que la identidad es algo inextricablemente asociado con las técnicas de comunicación al uso, y en particular con la publicidad, es falsa; la identidad es, por lo general, una manifestación de la organización en su conjunto; en último extremo, la

identidad es la responsabilidad de quienes dirigen la organización, y no sólo de sus diseñadores, sus relaciones públicas o sus agencias de publicidad” (Olins, 1991).

Hay productos tan similares que es la comunicación la que ejerce una influencia mayor en el conjunto de vectores que articulan la idea fundamental de una marca:

“Pero el agua embotellada tiene connotaciones emocionales de salud, pureza, actividad y forma física que parecen tener una resonancia especial. (...) Es principalmente la comunicación lo que hace que Badoit, Perrier y el resto tengan tanto éxito” (Olins, 2008)

Desde la década de los 90, en la que Olins empieza a desarrollar este modelo, hasta sus últimas publicaciones, los sistemas de comunicación experimentan tal desarrollo que este vector va comprendiendo cada vez nuevas modalidades:

“Pero la comunicación también tiene otro aspecto. Internet ha hecho que la comunicación sea aún más importante que nunca. Y también ha cambiado de naturaleza. Hasta hace unos años, la comunicación era una calle de un solo sentido. la marca o la empresa al cliente. Ahora el cliente puede comunicarse con la empresa y, lo que es igual de importante, el cliente puede comunicarse con otros clientes de todo el mundo sobre la empresa y sus marcas. Si a los clientes no les gusta la marca, pueden decírselo al mundo a través de blogs” (Olins, 2008).

3.2.7.5. Comportamiento

Este vector tiene que ver con la forma en que el personal de la organización se comporta en sus relaciones internas y con el exterior. Las compañías cuya idea central de marca se basa en el comportamiento son especialmente aquellas que tienen un contacto

estrecho con sus públicos o clientes, y en las que el modo de comportarse de las personas que forman la organización se experimenta con más intensidad:

“Son, en su mayoría, organizaciones de servicios como bancos, aerolíneas, cuerpos y fuerzas de seguridad, autoridades sanitarias, etc.” (Olins, 1990)

El ejemplo de los cuerpos y fuerzas de seguridad es singularmente característico de este vector, así lo explica en 1991:

“El éxito de un cuerpo de policía depende en gran medida del comportamiento que sus miembros observen en multitud de situaciones individuales, muchas de las cuales serán, por naturaleza misma de su trabajo, tensas” (Olins, 1991)

Que las compañías orientadas al servicio estén fuertemente caracterizadas por el comportamiento reside en el hecho de que cada una de las experiencias que el público tenga con ellas es única e irrepetible. No sucede así con las marcas de productos, en el que la experiencia es relativamente constante:

“Behaviour is almost always the most significant element in service brands. Service-led branding is quite different from product-led branding. In a product brand, the customer experience, generally, is consistent. One Mars bar tastes much like another: however many times you it, it tastes the same. In a service brand, however, like an airline, every single experience is different - because every time you deal with different people” (Olins, 2008).

Así, las marcas que ofrecen servicios están más caracterizadas que nunca las personas que trabajan para esa marca, y estas no son las mismas siempre, ni se comportan

de una forma constante y estable. Este es uno de los motivos por los que este tipo de marcas con más difíciles de gestionar:

“In a service brand the people who work for the brand are the brand.. They feel different at different times of the day. (...) And that's why service brands are much harder to manage than product brands. Because in a service brand you have to manage people” (Olins, 2008)

Su gestión pasa por lo tanto en gran medida por el cuidado de sus públicos internos:

“The implication of this, of course, is that the service-based organization has to focus on its internal audience to a far greater extent than product-based organizations. That's why the phrase 'living the brand' is so appropriate for service businesses” (Olins, 2008)

3.2.8. Conclusiones preliminares para nuestra investigación

Hasta aquí hemos estudiado el pensamiento de Wally Olins. Un legado que recorre los inicios de la reflexión teórica sobre la identidad corporativa y el *branding* corporativo y sus posteriores desarrollos. Un pensamiento que si bien en sus primeras publicaciones asienta las bases de lo que vendrá después, se ha visto matizado de acuerdo a las necesidades y retos de cada tiempo.

Es importante volver a subrayar aquí el cambio que se produce a lo largo de sus años de reflexión teórica, aunque principalmente sea de carácter nominal. Antes de finales de la década de los noventa, Olins se refería a su disciplina como identidad corporativa. Hemos explicado que es en esa década cuando se empieza a comprender la importancia de

que las organizaciones sean visibles, pues hasta el momento, en general, habían estado ocultas al gran público detrás de sus productos o servicios. En los últimos tiempos, de hecho, nos encontramos con una idea que va más allá: las organizaciones dejan de ser cajas negras para ser cajas de cristal. Es decir, no solo deben ser conocidas, sino que deben ser transparentes (*Glass Box Brands - TrendWatching, 2022*).

Este es el motivo por el que a partir del año 2000, se empieza a considerar el concepto de *corporate brands*, o marcas corporativas. Se asumía así que la marca no era algo exclusivo de los productos o servicios de gran consumo, sino que las organizaciones que las producían y ofrecían también lo eran. En realidad, y en esto Olins también supone una referencia, no solo una empresa es una marca. También lo son los partidos políticos, las asociaciones o fundaciones, incluso un territorio o un país, en la medida en que todos estos ejemplos son grupos de personas con una cultura y finalidades compartidas.

A continuación vamos a presentar a modo de síntesis los principales descubrimientos que hemos realizado en Olins a la hora de comprender cuál es la naturaleza de la identidad corporativa y del *branding* con un doble objetivo. En primer lugar facilitarle al lector las claves principales del pensamiento de Olins. En segundo lugar, queremos establecer las líneas maestras que nos servirán posteriormente para entablar un diálogo entre su aportación intelectual y la doctrina de la filosofía antropológica de Julián Marías.

- 1) La primera idea que emerge con fuerza a lo largo de su reflexión teórica es que la identidad corporativa y el *branding* corporativo no se pueden limitar a una cuestión meramente visual. Si bien ya desde los inicios se atribuyó al diseño un papel principal para

identificar productos, servicios o empresas, atender solo a este aspecto es una perspectiva reduccionista. La pregunta por la identidad de una compañía o de una organización es más profunda y no se restringe a elementos cosméticos. En Olins se acuden a expresiones como el *alma*, la *esencia*, o lo que *subyace* para expresar aquello que identifica la naturaleza de una marca corporativa. Todo lo que es relativo al diseño (el logotipo, los colores, los assets, etc.) puede simbolizar, reflejar y subrayar algo más profundo y real: lo que verdaderamente la compañía es. De hecho, Olins llega a argumentar que si una organización tiene un problema de identidad, o incluso atraviesa una crisis reputacional o de imagen, es probable que no se solucione simplemente cambiando o renovando el diseño del logotipo, los colores que utiliza o la tipografía empleada. El diseño sí ayuda, en cambio, a ordenar y dotar de claridad qué es una organización.

2) La arquitectura de marca es uno de los rasgos más importantes de lo que una compañía u organización es. Este es posiblemente uno de los aspectos donde el diseño más puede contribuir a simbolizar y reflejar la realidad. La arquitectura de marca es la estructura y el modo en el que se organiza y se relaciona la marca matriz con las marcas que identifican los productos, servicios, filiales o divisiones que acoge en su seno y de la cual forman parte. Decimos que es uno de los aspectos donde el diseño más tiene que decir porque las estructuras y jerarquías deben ser de algún modo representadas visualmente para ser inteligibles. No en vano, cada vez que Olins presenta la arquitectura de marca de alguna organización, utiliza la forma del esquema. Un esquema es la visualización de la información que tiene por objeto “presentar a los ojos y al entendimiento aquellas realidades -factuales o imaginadas, pasadas, presentes o futuras- que no son directamente accesibles a nuestros sentidos. Pero que *son*” (J. Costa, 2020). Así, el diseño tanto del

logotipo y los colores como de los *assets* de las diferentes aplicaciones son una herramienta fundamental para representar la estructura y organización de una compañía y sus diferentes marcas. Entender quiénes somos como organización es, entre otras cosas, tener claro cómo se relacionan los diferentes elementos que forman un sistema.

3) La arquitectura de marca de una organización puede adoptar tres formas o esquemas principales: la identidad monolítica, la de respaldo y la de marca. En la primera, se considera identidad monolítica cuando la marca madre es omnipresente en todos los productos, servicios, filiales o subdivisiones que la componen. Todo el sistema que forma la organización y sus submarcas tienen la misma forma y el mismo aspecto. Esta modalidad de arquitectura cuenta con la ventaja de que dota de consistencia a la organización, y los públicos pueden identificar rápidamente los valores y atributos de la marca principal en todo aquello que hace. La principal desventaja es, no obstante, que si una de las partes se ve afectada respecto a su imagen, esto puede derivar a la compañía en su conjunto. En segundo lugar nos encontramos con la identidad de respaldo o *endorsed brands*. Es habitual cuando una organización ha ido asumiendo en su seno marcas que hasta el momento eran independientes, por ejemplo mediante adquisiciones. También cuando dentro de una organización existen productos, servicios o filiales que tienen una personalidad particular, aunque formen parte de un sistema más amplio. En este caso, existe una transferencia de atributos y valores, tanto desde la marca matriz hacia las submarcas como al revés. En tercer lugar se encuentra la identidad de marcas. En este modelo la organización se “oculta” detrás de las pequeñas marcas, especialmente a ojos del consumidor final. Es visible, en cambio, ante otros *stakeholders* o públicos como los inversores, proveedores u otras empresas. Es muy habitual en el sector del gran consumo, en el que cada producto o

servicio debe estar claramente identificado en relación a la necesidad que satisface. No existe en este modelo transferencia directa de atributos y valores entre la marca madre y las submarcas, y desde luego las posibles crisis que puedan afectar a las submarcas no redundan con tanta gravedad a la marca matriz. En muchas ocasiones, los consultores de marca ayudan a sus clientes a clarificar y formular adecuadamente la arquitectura más adecuada para el momento que atraviesa la organización.

4) Una de las principales fuentes de identidad para una organización - y en general para un grupo humano - es la conciencia clara de la finalidad que en cada caso se persigue. Ya sea una compañía ferroviaria, un laboratorio químico o una universidad, la identidad aparece cuando los miembros que componen una organización tienen presente cuál es su razón de ser como grupo. En muchas ocasiones, Olins ha utilizado el concepto de promesa para explicar de forma sintética en qué consiste la identidad corporativa. Debemos subrayar ya la importancia de esta palabra para nuestra investigación, particularmente por su etimología. La palabra promesa tiene la raíz *pro-*, que nos indica algo que está vertido hacia el futuro. Efectivamente, una promesa es algo a lo que alguien se compromete a cumplir en el futuro. En el caso de una organización, la promesa es también aquello que los públicos esperan que se cumpla. Hablamos de públicos en sentido amplio, pues pueden ser consumidores - que esperan que un producto cumpla con sus funciones -, votantes - que depositan su confianza en que un partido político cumpla con sus principios -, universitarios - que anhelan que una universidad satisfaga sus intereses intelectuales y profesionales, etc. En todos los casos se trata de algo que aún no sucede pero que se espera que sucederá, y por lo tanto nos movemos en el territorio de lo posible, deseado o anhelado. Se trata de un asunto capital, pues ya hemos argumentado anteriormente que la reputación se juega en la

satisfacción generada por la experiencia a lo largo del tiempo del cumplimiento de un deber. Se abre aquí por lo tanto una de las líneas de investigación, y es acudir a la antropología filosófica para esclarecer la importancia de la irrealidad del futuro en el presente, y su función movilizadora.

5) La claridad en la identidad de la organización - a saber, que sea transparente la finalidad que persigue y la cultura que se comparte - es valiosa porque ayuda a los públicos internos y externos de la misma. Esto significa que las personas que integran la organización deben conocer cuáles son los objetivos, ideales y aspiraciones que como grupo persiguen, y para lo cual dedican sus tareas cotidianas, sus esfuerzos y su tiempo. El sentido de pertenencia tiene por lo tanto que ver con *saberse parte* de un proyecto que comprende pero que trasciende el interés particular. Uno de los elementos importantes a tener en cuenta es el tamaño de la organización. Podemos intuir que una organización de tamaño pequeño, en la que los integrantes son pocos y el área de actividad es limitado, la claridad en el conocimiento de la identidad compartida es sencilla y casi automática. Y que en el caso de compañías grandes, complejas e incluso deslocalizadas, el sentido de pertenencia puede verse diluido por la distancia o la diversidad de áreas de actividad. Estos rasgos pueden ser un indicio. Sin embargo, Olins sostiene que el sentido de pertenencia no es una cuestión cuantitativa sino cualitativa. Y que tan fuerte puede ser en una compañía pequeña como en una grande. Lo dicho aquí acerca de los públicos internos y de su conocimiento de la identidad es válido también para los públicos externos. Ya sea una organización grande o pequeña, los públicos externos pueden tener más o menos claro a qué se atienen respecto a ella. Ello dependerá, decimos, de la claridad con la que la identidad se ha formulado y se expresa. Olins utiliza la expresión “la vida es mucho más

sencilla” para referirse a que cuando una organización cuenta con una identidad clara, tanto los públicos internos y externos saben qué pueden esperar de la misma.

6) Otra fuente que dota de identidad a una organización, y que condiciona su finalidad, es conocer cuál de los cuatro vectores que Olins identifica cobra más peso en cada caso. Estos vectores son los productos y servicios ofrecidos, el entorno en el que se desenvuelve la actividad, el comportamiento de sus miembros y la comunicación que adopta. Cada caso se puede analizar desde estos cuatro vectores, y en cada caso uno u otro tendrá más influencia en la identidad. Por ejemplo, una compañía que principalmente fabrica productos cuyo valor esencial es la funcionalidad, se verá altamente condicionada por este hecho. En otros casos, pongamos el ejemplo de un centro comercial, el entorno cobrará mayor importancia. Los vectores del comportamiento y de la comunicación son posiblemente los que más protagonismo han adquirido en los últimos tiempos, en la medida en que el sector servicios y de los intangibles ha experimentado un auge en las economías desarrolladas. Se trata de sectores en los que o bien el producto se parece en características a los demás productos, o bien el producto es inexistente y lo que se ofrece son realidades intangibles. El valor diferencial reposa en estos casos en el modo de comunicar (diciendo quiénes somos, explicando una historia, acudiendo a un lenguaje simbólico, etc.) o en el comportamiento (en forma de valores, actitudes,...). Se pone de relieve aquí la necesidad de comprender por qué es tan importante para la identidad y las marcas el que sean narradas y contadas, así como indagar en cuáles son los entresijos de los comportamientos humanos y su diferencia de uno a otro grupo. Serán asuntos que trataremos de abordar desde la perspectiva de la antropología filosófica posteriormente.

3.3. La filosofía de Julián Marías

Este capítulo tiene como objetivo exponer la doctrina del filósofo Julián Marías acerca de la vida personal y social, con el fin de poder ponerlo en relación con el pensamiento de Olins y formular un modelo de análisis y comprensión de las marcas ampliado.

El primer apartado, *Dimensión personal*, sienta las bases antropológicas de Marías en cuanto a la vida tomada desde la perspectiva individual. En el segundo apartado, *Dimensión comunitaria*, se desarrolla lo que es propio de la vida personal en relación a lo social.

El primer apartado descansará principalmente sobre la obra *Antropología metafísica* (1970), pero también acudiremos a otras obras donde el filósofo desentraña aspectos más concretos como *La imagen de la vida humana* (1955), *Mapa del mundo personal* (1993), *Tratado de lo mejor* (1995), *Persona* (1996), *La educación sentimental* (2005) y *Breve tratado de la ilusión* (1984). Para el segundo apartado, estudiaremos la obra *La estructura social* (1955).

3.3.1. Dimensión personal

3.3.1.1. Introducción a la Antropología metafísica

Conviene realizar una precisión inicial antes de sumergirnos en la descripción y análisis filosófico de la vida personal y colectiva, y en el cual indagaremos los posibles fundamentos filosóficos y antropológicos de las marcas. Veremos que la disciplina a la que acudimos en esta investigación es la Antropología. Sin embargo, este término puede

encerrar una cierta ambigüedad semántica (García Cuadrado, 2019) dada la diversidad de ciencias y perspectivas que tienen por objeto el hombre y el mundo personal.²⁰

Podemos distinguir tres sentidos en virtud de los cuales podemos concebir la antropología de acuerdo a su punto de vista. Así, nos encontramos en primer lugar con la *antropología física o natural*, también llamada *etnografía*, que comprende el estudio del hombre en su dimensión física. Siguiendo a García Cuadrado (2019), estudia “los rasgos corporales, morfológicos y fisiológicos de los individuos o grupos humanos, según las diversas localizaciones geográficas y climáticas”. En segundo lugar, la *antropología cultural o social*, también llamada *etnología*, que estudia la historia, estructura y desarrollo de las diversas culturas humanas a partir de los efectos y obras del espíritu humano. Esta perspectiva “no estudia directamente la naturaleza y esencial del ser humano”, pero sí nos proporciona datos que la tercera perspectiva debe tener en cuenta. Esta tercera perspectiva es la *antropología filosófica*, que nos brinda “un estudio sistemático del hombre por sus causas últimas y principios esenciales del ser y obrar humanos”. Por lo tanto, no excluye las dos primeras, sino que las comprende y las ilumina.

Es en esta última perspectiva, la de la antropología filosófica (o metafísica), en la que nos situamos y debemos encuadrar el pensamiento de Julián Marías que vamos a estudiar a continuación. Veremos, no obstante, que su mirada sobre la vida humana, siendo

²⁰ En adelante, utilizaremos las palabras “hombre” y “persona” indistintamente. Entendemos “hombre” en su sentido técnico. A saber, como *homo sapiens* (del latín, homo 'hombre' y sapiens 'sabio'), especie del orden de los primates perteneciente a la familia de los homínidos.

ésta metafísica, accede con soltura y observa los datos que nos aportan los otros dos enfoques, especialmente en lo relativo a las estructuras y obras de los grupos humanos.

Es inevitable presentar el pensamiento de Julián Marías en relación al legado de Ortega y Gasset (González, 2016). Como afirma Nieves Gómez, una de las principales expertas en el filósofo vallisoletano, su obra continúa el camino iniciado por su maestro. Una senda que le llevará a ocuparse de la realidad personal de un modo “incesante”. :

“Marías se internó por una senda muy poco explorada, ya en germen en la obra de Ortega. Es el tema de la persona” (Gómez, 2017)

El partir desde Ortega no significa que Marías siguiera a pies juntillas la doctrina de su maestro, sino que su grandeza reside, como apunta Sánchez (2016) en que fue capaz de profundizar en ella y hacerla fructífera:

“(…) puede parecer que Marías es un repetidor de Ortega, si no se le ha estudiado en profundidad, pero la realidad es que él estructura a Ortega y, desde el propio Ortega, crea una nueva manera que se ve ya más concluida en Antropología Metafísica” (Sánchez, 2016)

El hispanista norteamericano Harold Raley sintetizó la ejemplar relación entre maestro y discípulo que se dio entre ellos: “Así es Marías con respecto a Ortega: inexplicable sin él, irreductible a él” (Raley, 1969).

¿En qué consiste por lo tanto esa irreductibilidad respecto a su maestro? Seguimos de nuevo a Gómez:

“(…) Marías consideraba que ciertos elementos para pensar a la persona estaban desde luego presentes en la obra de Ortega. Pero también se dio cuenta de que, para hablar de una vida propiamente personal y para desarrollar unas categorías que estén a su altura de la persona, que sirvan para comprenderla, era necesario explicitar un nivel intermedio entre los dos ámbitos tratados por su maestro” (Gómez, 2017)

La estructura original a la que alude Gómez se trata de lo que conocemos como *estructura analítica* de la vida humana. El nivel intermedio de comprensión que Marías añade, entre la estructura analítica y cada vida particular se trata de la *estructura empírica*. Dedicaremos los dos próximos apartados a explicar estas estructuras para situar las categorías que estudiaremos en nuestra investigación.

Se trata por lo tanto de un camino de lo general a lo particular y que cristaliza en la que posiblemente es la obra nuclear del filósofo, *Antropología metafísica*:

“El centro de la obra de Marías es *Antropología Metafísica* y, en ella, se encuentran las categorías antropológicas que él crea estudiando la antropología general de la vida humana, yendo de lo general a lo personal. Estas categorías son un hilo conductor de la experiencia humana en la vida y en la circunstancia de cada ser humano” (Sánchez, 2016)

3.3.1.2. La estructura analítica

La memorable frase “Yo soy yo y mis circunstancias” es la fórmula que encierra la teoría analítica de la vida humana que despliega Ortega en las Meditaciones del Quijote.

Esa estructura nace del análisis de la vida humana, y podemos articularla de acuerdo a los elementos²¹:

- a) La vida supone el encuentro entre el yo y las cosas
- b) La vida nos es dada, pero nos es dada como un quehacer, como una tarea
- c) Las cosas aparecen interpretadas como circunstancia: es lo que está alrededor del yo en un sentido que abarca no solo lo físico (mi cuerpo) sino también mi psique, la sociedad, el tiempo, el otro, los usos sociales, los repertorios de creencias, ideas y opiniones, la historia,...
- d) El conjunto de circunstancias constituye un mundo, pero no en el sentido cosmológico, sino más bien como horizonte de totalidad
- e) Vivir es una tarea dinámica en el que el yo hace algo con las cosas

Como señala Gómez en su presentación del pensamiento de Marías, su maestro introduce en la idea de la vida humana una noción que será decisiva: la irrealidad:

“(...) el filósofo madrileño (Ortega) introduce en la comprensión del ser personal un elemento que no se suele tener en cuenta: la irrealidad, el hecho de que la persona tiene tanto de real como de imaginación y proyecto de sí mismo - de ahí su metáfora del hombre como un “centauro ontológico”. (Gómez, 2017).

²¹ Esta síntesis la tomamos de Gómez (2017) y del epígrafe “La vida humana” del capítulo que Marías dedica en su “Historia de la filosofía” a Ortega y la filosofía de la razón vital.

La cuestión de la irrealidad como ingrediente de la vida humana en forma de pretensiones, proyectos, ilusiones o ideales tiene una reciente e intensa tradición intelectual en España en pensadores como Unamuno o Zubiri (Conill, 2005).

Decíamos que la obra *Antropología metafísica* suponía la consagración de Marías, entendida a la vez como una expansión de la doctrina de su maestro pero irreductible a él. Demos la palabra al filósofo vallisoletano:

"Esta estructura necesaria que la teoría analítica descubre, podría por eso llamarse estructura analítica de la vida humana. Su máxima condensación sería la tesis de Ortega en 1914: Yo soy yo y mi circunstancia. Su explicitación mostraría la doctrina metafísica que he expuesto en otros libros: la circunstancia como escenario o mundo; el yo como quién, proyecto, pretensión o programa vital; la circunstancia como repertorio de facilidades o dificultades, que se convierten en posibilidades (o imposibilidades) al proyectar sobre ellas mis proyectos; el carácter a la vez plural y limitado de ese 'teclado' de posibilidades; la necesidad de hacer algo con las cosas para vivir, de decidir o elegir (pre-ferir), lo cual es posible mediante la justificación en virtud de un 'por qué' y un 'para qué', lo cual quiere dar razón - razón vital -, lo cual muestra la imposibilidad de eso que Sartre ha llamado 'elección prelógica', ya que no puedo elegir sin darme razón de eso que elijo; la encarnación o corporeidad de esa vida humana y, por tanto, su sensibilidad; su mundenidad; su temporalidad; su carácter de futurición o anticipación imaginativa del futuro; su condicionamiento por un sistema de interpretaciones básicas recibidas o creencias, sobre las cuales vienen a insertarse esas otras interpretaciones que tengo que hacer y se llaman ideas; su socialidad; el carácter intrínsecamente histórico de esa socialidad, etc." (Marías, 1987)

Son las estructuras analíticas, presentes en la pluralidad de vidas humanas, las que nos permiten reconocerlas. Dirá Marías que el método por excelencia para aprehender una vida singular, la de cada cual, es precisamente contarla, y esa narración es posible por la existencia de estructuras universales que irán adquiriendo diferentes concreciones circunstanciales en cada caso.

3.3.1.3. La estructura empírica

Como ya hemos adelantado, Marías se pregunta si la estructura analítica - aquello que conocemos de la vida humana por su análisis - es suficiente para comprender las realidades singulares, circunstanciales y concretas. Para poner de relieve la insuficiencia de contar solo con la estructura analítica toma como ejemplo los tipos de definiciones que nos encontramos al preguntarnos por una realidad ideal, otra material y otra personal: un pentágono, una lechuga y Cervantes. De la primera, como objeto ideal, el diccionario nos ofrece una definición de acuerdo a su esencia. De la segunda, como objeto real, nos devuelve una descripción en base a cómo es y sus actividades. Y una vez descrita una lechuga, se describen todas. Sin embargo, para conocer a Cervantes no nos basta con una definición o una descripción: necesitamos una historia, una narración, que dé cuenta de su realidad personal y concreta:

“pero al hablar de Cervantes nos hace una narración, nos cuenta dónde y cuándo nació, adónde viajó, dónde residió, con quién se casó, qué escribió, dónde y cuándo murió” (Marías, 1987).

Esto es así, ya se ha adelantado, gracias a la existencia de una estructura universal, que ahora conocemos como estructura analítica, y que nos permite conocer las realidades

personales mediante la narración. Sin embargo, Marías descubre que en este tipo de narraciones emergen una serie de supuestos que no están contemplados en la teoría analítica, y que sin ellos, de hecho, no se da la vida personal:

“Además de la teoría analítica o general de la vida humana, para hacer inteligible una biografía concreta se intercala toda otra serie de supuestos; son los que constituyen lo que llamamos 'el hombre'" (Marías, 1987)

Siguiendo el ejemplo de Cervantes, la narración de su vida da por supuesto, por ejemplo, la corporeidad (veremos después que la corporeidad es para Marías una instalación, categoría de la estructura empírica), sin la cual no podemos hablar en este caso de la pérdida de un brazo o de la vejez del escritor y soldado español.

La estructura empírica es por tanto el conjunto de *determinaciones* que no pertenecen a la teoría analítica pero son estructurales y previos a cada vida concreta:

"Esto es lo que se ha escapado a la doctrina sobre la vida humana; ésta es la zona de realidad que llamo estructura empírica; a ella pertenecen todas esas determinaciones que, sin ser ingredientes de la teoría analítica, no son sucesos o contenidos azarosos, casuales, fácticos de la vida de Cervantes, sino elementos empíricos pero estructurales, previos por tanto a cada biografía concreta y con los cuales contamos, que funcionan como supuesto de ella" (Marías, 1987)

Así, la estructura empírica es lo que hace posible que, siendo la estructura analítica universal, las vidas sean en su forma concreta y circunstancial particulares, pues introduce

la *posible variación* en la historia. Ahora se comprende bien que la vida humana es dramática y su forma de ser enunciada adecuadamente es la narración:

"Vista desde esta perspectiva, la estructura empírica aparece como el campo de posible variación humana de la historia. La estructura analítica y necesaria se articula de hecho en formas estables y duraderas, pero en principio variables, en las cuales se realiza. Y esta estructura empírica a su vez adquiere la última realidad circunstancial y singular, absolutamente concreta, de cada vida, la cual acontece dramáticamente, respecto a la cual la forma posible y adecuada de enunciado es contarla" (Marías, 1987).

Finalizamos esta exposición con una última consideración que surge de atender al mismo tiempo a la estructura analítica y a la empírica, y es la justificación que Marías hace de la noción de antropología metafísica:

"La antropología en el sentido plenario y adecuado de este término sería la ciencia de esta estructura empírica; mientras que la teoría de la vida humana como realidad radical es la metafísica. (...) Éste es el dominio de nuestra investigación: la estructura empírica de la vida humana. Pero se trataba de tomarla real y no ficticiamente y, por tanto, como lo que es: realidad radicada; y esto quiere decir que hay que verla arraigar en la realidad radical" (Marías, 1987)

A continuación desarrollaremos las categorías de la antropología filosófica de Marías que nos ayudarán a dotar de fundamentación la naturaleza de las marcas: *instalación/vector, proyecto, argumento e imaginación*.

3.3.1.4. Instalación y vector

Atender al carácter dinámico de la persona fue el punto de partida para que Marías estableciera dos categorías fundamentales en su comprensión de la vida humana: instalación y vector.

Como señala Gómez, si bien son categorías que pueden recordarnos a las de acto y potencia en Aristóteles, “Marías hace ver que esa realidad dinámica y a la vez estable de la persona tendría que comprenderse con dos categorías que reflejen su constante capacidad de perfeccionamiento y a la vez su ousía en el sentido original del término, como hacienda o conjunto de bienes” (Gómez, 2017).

a) Instalación

La categoría de “instalación” salva lo que para Marías supone un problema del lenguaje derivado del verbo ‘estar’. Como la vida humana es circunstancial, necesariamente debemos referirnos a la vida como el lugar en el que ‘estoy’. Pero este verbo (estar) suele estar referido a las cosas y por extensión se entiende así con las personas (El libro está en la mesa, el hombre está en la luna). En este sentido sería equivalente al verbo ‘situar’ o ‘situado’. Pero la persona, dice Marías, “no es que ‘esté’ ‘entre las cosas’ - como una cosa más”, es que “está viviendo”.

La posibilidad del español de distinguir el ‘ser’ y el ‘estar’ no lo encontramos en otros idiomas. El francés *Je suis vivant* puede traducirse como ‘yo soy un viviente’, como determinación del ser, o ‘yo estoy vivo’, como un estado. Sin embargo, ni la una ni la otra responden al carácter dinámico (y a la vez estable) al que nos hemos referido:

"Esa singular 'permanencia' que implica el 'estar' excluye toda 'instantaneidad' del vivir, en otros términos, toda interpretación actualista de él. Si digo simplemente 'yo vivo', esto no refleja adecuadamente la realidad de la vida humana, porque el instante humano viene del pasado y va hacia el futuro, es un entorno temporal, está hecho de duración; una vez más, de 'estar'. Y si la vida es una operación que se hace hacia adelante, esto quiere decir que tiene un 'atrás' o un 'detrás', que es movimiento progresivo de hace 'desde' alguna parte, que es lo que da sentido a ese 'hacia' en que la vida consiste y llamamos proyecto. Sin el 'estar', simplemente no tendría sentido controlable el proyecto y, por tanto, la realidad de la vida humana" (Marías, 1987)

La categoría de instalación resulta precisamente de atender a la estructura biográfica del 'estar'. Un concepto, según el autor, "imprescindible en una teoría del hombre como estructura empírica de la vida, en una antropología en el sentido riguroso de la palabra".

Una de las características de la instalación es que es una estructura, y como tal es susceptible de ser analizada:

"La instalación es unitaria, pero no simple; es pluridimensional, se articula en varios niveles y direcciones; por eso es una estructura. Y por ello se puede analizar; en gran parte, la vida consiste en el análisis de esa instalación" (Marías, 1987)

Esa estructura está compuesta por el repertorio de instalaciones intrahumanas (la condición sexuada, edad, raza, clase social, lengua,...) a partir de las cuales - o más bien apoyándose en ellas - se proyectan y ejecutan los proyectos de la vida. En todo proyecto, nos dice Marías, y fundamentalmente en el proyecto unitario en que en cada instante la

persona es - se están “poniendo en juego los ingredientes que integran su estructura en la forma precisa en que la integran”.

El carácter ‘viniente’ de estas instalaciones hace que la instalación no sea ‘exhaustible’ en el sentido de poder ser agotada en su comprensión. Siempre se pueden descubrir “nuevos elementos, nuevas tensiones dinámicas”:

"Por eso un análisis de las formas de instalación tiene siempre un carácter que deberíamos llamar ejemplar; cada una de las formas que aislemos y analicemos tiene un carácter 'emergente', en el sentido de que es algo que emerge de la totalidad unitaria de la instalación, a título de ejemplo, y surge siempre sobre un contexto que lo sustenta y que no está siendo actualmente analizado, que va más allá de toda conceptualización actual. Pero si miramos bien, esto significa que las formas o dimensiones de la instalación no son 'suficientes' ni aislables, sino que están sistemáticamente trabadas en la estructura viva que componen" (Marías, 1987)

En este sentido, Marías señala el peligro de algunas abstracciones en las que pueden incurrir las disciplinas de humanidades o ‘ciencias del hombre’ cuando “no están radicadas en la realidad radical” que es la vida biográfica.

Es la instalación, por tanto, junto al vector, que estudiaremos a continuación, el ‘desde’ donde hace el hombre su vida:

"Desde estas diferentes formas de vida, desde estas estructuras biográficas del estar, apoyándose en ellas, avanza el hombre en diversas direcciones, hace lo que ha proyectado, despliega el dramático dinamismo que llamamos vivir. No basta con la mera

'circunstancialidad' de la vida humana; no es suficiente decir que el hombre 'está en el mundo'; hay que ver cómo está, cómo tiene que estar o puede estar. (Marías, 1987)

b) Vector

Si la instalación de la vida personal nos descubre su carácter unitario - aunque pluridimensional -, el concepto de vector nos explica su condición no estática. Siguiendo a Gómez, “el concepto de vector significa que este conjunto de instalaciones (corpórea, mundana, sexuada, lingüística, racial, en una edad) no son estáticas, sino que están siempre ‘vertidas’ hacia la circunstancia” (Gómez, 2017).

Advertimos, con Sánchez (2016), cómo esta categoría introduce a la vida la “intensidad” que le sostiene en la consecución de los diferentes proyectos que se plantea:

“Esta categoría, además, es de una gran importancia ya que, si uno es consciente de ello, irá otorgando a la vida la intensidad que debe, haciendo así un proyecto serio que le ayude a realizarse como persona y vivir como tal” (Sánchez, 2016)

El motivo por el cual el filósofo vallisoletano acuña este concepto, decíamos, es la necesidad de afirmar la condición inconclusa de la vida, que en cada momento se está haciendo a sí misma. Marías insiste en la necesidad de utilizar conceptos que respondan al carácter a la vez estable y *viniente* de las formas de instalación en las cuales se está. El lenguaje, nos dice, atiende a “cosas estáticas y fijas”, por lo que es forzoso acudir en ocasiones a imágenes y metáforas. (Marías, 1987). De esta forma, para alejar la idea de instalación de una concepción estática recurre a la expresiva imagen de un arco:

"(...) en cada instante estoy, lo cual no quiere decir que esté quieto, sino que, sin pararme, estoy instalado. (...) Ni soy sólo presente, ni sólo futuro: soy futurizo, y esa 'presencia' del futuro y del pasado hace que esté instalado en el tiempo, y no simplemente lo cruce. La instalación es la que propiamente hace que pueda proyectarme y no, simplemente, esté 'lanzado'. La imagen de la flecha es justa, pero no completa; en rigor, es el arco entero - con su tensión hacia atrás, de donde la flecha recibe impulso, y el blanco hacia el que se orienta - el símbolo adecuado de la vida humana" (Marías, 1987).

La vida está orientada, pues, desde una *instalación* hacia un proyecto que todavía no ha sido realizado, pero que es deseado. Pero ese *blanco* al que se dirige la flecha, siguiendo la metáfora, es uno de tantos posibles, y la vida no se termina una vez se ha alcanzado, sino que vuelve a abrir, como un rizoma, nuevas posibilidades:

“Ese blanco, para que lo sea, hay que *buscarlo* y, por tanto, es siempre uno entre varios posibles; apuntar es orientarse hacia varios puntos, proyectarse hacia ellos, luego dispararse hacia uno que no tiene sentido más que en el contexto de los demás. La flecha es, en rigor, un manojo o haz, cada una de cuyas flechas se orienta en una dirección, una de las cuales será la privilegiada. Pero no basta: la vida no es un mero acontecer, he dicho antes, sino un estar viviendo; por tanto, un seguir apuntando y disparando; esas flechas van saliendo de una aljaba que en principio parece inagotable, pero que no lo es: no está agotada, es en cada momento inexhausta y, por tanto, se presenta como posibilidad" (Marías, 1987)

Irremediablemente, al tratar de explicar el carácter viniente de la instalación, Marías ha desplegado en esta metáfora otros asuntos importantes en el estudio de la vida humana.

Los nombraremos sucintamente aunque posteriormente nos detengamos temáticamente en cada uno de ellos: la persona está orientada al futuro en uno o varios proyectos buscados. Surge aquí la pregunta ética: el “para qué” de cada acto o decisión. Este “trazar trayectorias” tiene por lo tanto un carácter eminentemente ético. Además, cada proyecto es germen para otros posteriores. De todas las trayectorias proyectadas, e iniciadas, solo una es la privilegiada, la que efectivamente es realizada, pero que sólo es inteligible a partir de las demás.

c) El movimiento de la instalación y el vector y su sentido biográfico

Veamos qué características tiene la dimensión vectorial de la vida humana, y cómo en su orientación de la instalación hace emerger la forma biográfica.

Un vector está definido en el ámbito de la matemática y la física por la *intensidad* y *dirección*. Pero como de lo que se trata es de entender la vida humana, en términos biográficos estos elementos se elevan respectivamente en *importancia* y *sentido*:

"Estos dos conceptos de 'intensidad' y 'orientación', propios del vector, biográficamente se convierten en 'importancia' y 'significación', o, si se prefiere, 'sentido'. Las cosas me llevan según su importancia, y en un sentido determinado por el que para mí tienen, por su significación - por eso la vida es interpretación de sí misma y de sus contenidos-." (Marías, 1987)

En contraste, lo compara con lo que supone una desorientación: ruptura del equilibrio. Un hombre desequilibrado habitualmente se entiende por aquel que ha perdido equilibrio biológico o psíquico: "No es ésta la forma primaria del desequilibrio, sino

aquella que afecta al equilibrio biográfico, el cual puede tener causas psicofísicas, pero nunca se reduce a ellas, y puede muy bien tener otras razones, directamente biográficas y con las que se ha tendido a no contar o a reducirlas a mecanismos". (Marías, 1987).

3.3.1.5. Futurición y proyecto

El dinamismo que nos ofrecen las categorías de instalación y vector en la vida humana personal y colectiva, descritas hasta ahora, nos conduce a explicar con mayor precisión la noción de *futurición*, que a su vez nos revela la dimensión proyectiva.

La vida se desenvuelve en dos mundos: aquel que ya es efectivo y aquel que puede llegar a ser, pero que aún no es. El futuro así se nos muestra como una posibilidad hace el cual se desliza, tiende, se orienta la vida presente. De la unión de la idea de futuro y el sufijo 'izo', Marías acuña la palabra 'futurizo':

"No soy futuro (...) sino perfectamente real y presente; pero en español hay un maravilloso sufijo: -izo, que indica inclinación, orientación o propensión: resbaladizo es aquello en que es fácil resbalar; levadizo es lo que se puede levantar; olvidadizo es el que propende a olvidar las cosas; enamoradoizo, el que se enamora fácilmente; pues bien, yo soy futurizo: presente, pero orientado al futuro, vuelto a él, proyectado hacia él"

Toda vida humana, ya sea en su modalidad individual o social, vive por lo tanto a la vez en estos dos mundos. El que conocemos, en el cual está instalado, y aquel que anticipa, proyecta e imagina:

"Yo estoy en este mundo y en el otro: el que anticipo, proyecto, imagino, el que no está ahí, el de mañana; y éste, el de mis proyectos, ese mundo irreal en el cual soy 'yo', es el

que confiere su mundanidad, su carácter de mundo, a este mundo material y presente, que sin el yo futurizo no sería" (Marías, 1987)

El filósofo nos presenta también algunas caracterizaciones de cómo es ese futuro al cual nos orientamos. Por un lado, se trata de una anticipación más o menos rica o detallada, que puede oscilar desde la mera intuición hasta una idea muy definida. En todo caso siempre está sujeta a la inseguridad, pues comprendemos que ese futuro estará afectado por el transcurso del tiempo, y por lo tanto a posibles cambios de circunstancia que no podemos prever.

Los dos modos de conocer esta realidad dual serían por lo tanto la percepción y la imaginación. La percepción nos permite conocer lo que es actualmente existente. La imaginación, por el contrario, nos permite conocer aquello que tiene una naturaleza proyectiva. Señala Marías que parecería que la primera está más autorizada que la primera. Sin embargo, si la realidad es insuficiente para el ser humano si no es en relación al futuro, los dos accesos son de capital importancia para pensar rigurosamente la vida personal y social. A la imaginación le debemos dedicar en apartados posteriores una atención especial. Pero para comprender su vinculación con la condición futuriza y proyectiva veamos cómo en *Mapa del mundo personal* (1993) el filósofo hace emerger su necesidad en el momento en el que nos percatamos de los dos modos de ser de la realidad:

"La percepción se refiere a lo que es actualmente existente; la imaginación, en su sentido rigurosamente proyectivo, versa sobre lo que no existe, y que ni siquiera tendrá con seguridad existencia. Desde el punto de vista habitual, esto descalificaría sus contenidos; en todo caso, sería una forma secundaria o deficiente de realidad. Pero resulta que mi realidad

está constituida por esa condición futuriza como ingrediente intrínseco. Esto quiere decir que la "posibilidad" - entendida tradicionalmente como "mera" posibilidad - está dentro de mi realidad como constitutivo suyo" (Marías, 1993)

E insiste en esta idea al afirmar:

"(El mundo personal) Está determinado por lo que se podría llamar "irrealidad perceptiva": la sola percepción haría imposible las relaciones personales: tienen que intervenir otras posibilidades humanas, sobre todo la imaginación, para que ese mundo pueda constituirse; la futurición introduce en él la temporalidad intrínseca; por tanto, le pertenece esa forma de realidad que es el acontecer. Finalmente, está constituido por la convergencia de proyectos, núcleo de lo rigurosamente personal" (Marías, 1993)

La condición *futuriza* de la vida y su concreción en la aparición de proyectos de diversa intensidad revela que lo decisivo no es tanto lo biológico, sino lo biográfico. Esta idea nos introduce en la presencia de un argumento en toda vida personal y social, que trataremos en el siguiente apartado. A ello llega Marías al comprobar cómo los animales, especialmente aquellos que conviven con el hombre en su domesticación, parecen presentar algún tipo de anticipación. Sin embargo, lo que sucede en la especie humana, es que no solo se *anticipa*, sino que principalmente se *espera*. Mientras que en el primer caso lo que sucede es un mecanismo esencialmente biológico, en el caso de la persona se trata de un fenómeno biográfico:

“Es un fenómeno ajeno a la fisiología, y por tanto a la biología; es literalmente biográfico, concierne a la realización de los proyectos (...). Esa proyección hacia el futuro

es el rasgo capital de la persona humana en su fase inicial - quiero decir desde ella, porque le pertenecerá durante toda su vida" (Marías, 1993)

3.3.1.6. Argumento

Veámos en la primera consideración de la estructura empírica que la vida humana se da en la tensión entre la instalación - lo que efectivamente algo es - y el vector - las direcciones e intensidades variables a las que se dirige. La idea de que la vida humana se orienta hacia el futuro concretando en proyectos nos invita a preguntarnos por el motivo que hace que unas trayectorias sean preferidas sobre las otras posibles. Aquí aparece la condición argumental de toda vida personal y social en la medida en que esas preferencias requieren de una justificación. Dicho de otra manera, descubrir el *para qué* de las trayectorias que se siguen nos permiten descubrir su *sentido*:

"La vida humana tiene argumento. Lo que el hombre hace, lo hace por algo y para algo, y por eso no es posible más que mediante una constante justificación, lo que le da su condición de responsabilidad. En el 'por qué' funciona el pasado; en el 'para qué' aparece el futuro; pero la articulación de los dos crea una tensión interna, que es lo que da a la vida un carácter argumental" (Marías, 1993)

Además, esto se presenta de forma dramática en la medida en que los actos y hechos que van tejiendo el argumento de una vida no suceden de forma aislada, sino que se dan en una urdimbre que le *acontece* a una persona concreta:

"La vida humana tiene carácter dramático, porque no es una serie de actos o hechos, sino que acontece en la forma de que algo acontece a alguien. El 'alguien' es la condición necesaria del acontecer" (Marías, 1993).

La primera consideración que se desprende de esto, y que nos parece relevante para poder comprender la vida personal y social, es que el modelo de interpretación no puede ser meramente descriptivo, sino que tiene que poder dar cuenta de su carácter argumental y dramático:

"El posible mapa ha de conservar el carácter argumental y dramático; por tanto, no puede ser "descriptivo", como podría esperarse, sino narrativo. Más que trazarlo, hay que contarlo" (Marías, 1993)

Así podemos hacer justicia por lo tanto al dinamismo propio de la vida personal, el cual consiste no solo en una sucesión de cambios, sino principalmente en una continuidad que supone un *acontecer*:

"Las relaciones que constituyen el mundo personal están en todo momento aconteciendo, y su variación es esencial. Pero entiéndase bien: no es simplemente que 'cambien' en el sentido de que dejen de ser lo que eran para ser otra cosa, sino que, aún en el supuesto de su continuidad, consisten en acontecer, en ese carácter argumental, hasta en su duración cotidiana - y casi me atrevería a decir que sobre todo en ella" (Marías, 1993)

a) La alteridad y el entrelazamiento de argumentos

La importancia de aprehender adecuadamente la vida, esto es, de acuerdo a su carácter argumental, se comprueba en las relaciones personales. Es en la alteridad - a saber,

el descubrimiento del *otro* - donde se nos revela la necesidad de no abandonar el carácter argumental de la vida. Entender a los demás como algo ya *dado* o terminado anula las posibilidades de esas relaciones:

"El descubrimiento de la persona es inagotable, envuelve un proceso rigurosamente interminable. Si se lo da por concluso, si se siente el 'ya sé', es que ha terminado la vivencia del otro como rigurosamente personal. Es la causa de la disolución o degeneración de las relaciones que existen en el mantenimiento de la tensión argumental, y que por eso son incompatibles con el aburrimiento, cuyo poder destructor suele desconocerse" (Marías, 1993)

En la alteridad descubrimos cómo las trayectorias personales pueden entrelazarse con las del prójimo, y aparece aquí una cuestión decisiva para nuestra investigación: los proyectos y trayectorias compartidas en el plano social. Este salto entre el argumento individual y el argumento colectivo o social opera así:

"Toda relación personal es proyectiva, porque las dos personas implicadas lo son, tienen ese carácter de brote o manantial propio de la vida humana cuando no está cosificada, y tiene que pertenecer a la relación misma. Por eso ella también tiene que ser futuriza, y consiste muy principalmente en la articulación o engranaje de los proyectos. Cada uno tiene los suyos, y los conserva, y pueden ser muy diferentes; pero hay una comunidad de proyecto en toda relación personal, que deja fuera gran parte del contenido de las dos vidas, pero abre una trayectoria común, por la cual fluye una porción de cada una de ellas" (Marías, 1993, 68)

Y esta solidaridad de proyectos, sostenida a lo largo del tiempo, experimenta fases:

"Y si se considera una larga relación que abarca varias edades de sus miembros, se ve que puede haber épocas de entorpecimiento o decaimiento, de disminución de la tensión argumental, pero también esos rebrotes o renacimientos, en que se descubre la novedad de una persona a la que se daba por bien conocida y acaso conclusa, y que de pronto manifiesta un escorzo vital con el que no se contaba, y que hace posible una nueva etapa descubridora" (Marías, 1993, 69)

b) La tradición

El carácter temporal de la vida en su sentido proyectivo nos invita ahora atender no sólo al futuro, sino al pasado. Cuando dos o más trayectorias personales se entrelazan en un mismo proyecto compartido, debemos contar con que a éste le pertenecen los diferentes pasados personales de los que proviene, pero especialmente debemos constatar que hay una fase en la que se alcanza la *cualidad* que les pertenece. En otras palabras, hay un momento en el que se concitan diferentes trayectorias en una compartida, y toma un tono característico:

"Por eso, es un ingrediente suyo su momento inicial: es menester saber de cuándo datan; más aún, cuándo han comenzado sus distintas fases, concretamente aquella en que han logrado la cualidad que les pertenece, y que probablemente no alcanzaron desde el principio. La temporalidad se introduce desde luego en esta extraña cartografía biográfica" (Marías, 1993, 76)

Las diferentes biografías que se unen al formar un nuevo proyecto traen consigo sus respectivos argumentos, y buscan lo que Marías denomina un *equilibrio biográfico*:

"Cada una de ellas es una biografía que llega hasta el presente, con una duración desigual, y por supuesto argumentos que hasta ese momento inicial eran totalmente independientes. Se produce una convergencia, como cuando dos ríos confluyen, y suelen surgir remolinos. Hay ciertos balances para conseguir una forma de equilibrio biográfico: los dos pasados necesitan ser en alguna medida comunicados. (...). La medida necesaria es aquella que va a ser esencial para que la relación sea plena, y esto depende de su cualidad" (Marías, 1993, 76)

Las distintas trayectorias que dan lugar a un nuevo proyecto traen consigo, con su propio argumento, su propia tradición o repertorio de usos, costumbres y memoria. Así sucede en la amistad, y podemos extender a todo grupo social en la medida en que supone un entreveramiento de trayectorias para dar lugar a un nuevo proyecto:

"Porciones de la vida pretérita de las dos personas van ingresando en una especie de fondo común que va siendo un tesoro de la amistad, al cual se puede recurrir cuando hace falta" (Marías, 1993, 76-77)

La memoria juega un papel principal en relación al pasado y a la tradición. Los hombres quieren siempre recordar. Sin embargo, la memoria es selectiva, y por lo tanto interpretativa, y su modo de *almacenar* recuerdos es siempre "condensando o esquematizando". Aparece en este sentido la idea de que aquello que ha sucedido y que es decisivo para comprender el presente es *memorable*.

c) Consideraciones éticas del carácter argumental de la vida

El descubrimiento del carácter argumental de la vida personal y social trae consigo implicaciones éticas, que Marías expone en su *Tratado de lo mejor* (1995), y del cual rescatamos aquí las ideas que consideramos relevantes para nuestra investigación.

En primer lugar, las experiencias de acierto o error como acciones afectan al conjunto de la vida en la medida en que ésta supone un argumento, y no la concatenación de hechos aislados:

"A cada acción vital pertenece el acierto o el error; como todas ellas se encandenan en un conjunto *argumental*, de manera que cada una se apoya en el pasado - en la vida vivida hasta ese momento, y que es el factor capital de motivación - y anticipa el futuro en forma proyectiva, el acierto o el error recaen sobre la vida entera" (Marías, 1995b)

Así, la calificación moral sobre una vida se realiza en virtud del argumento. Esto es, de la trayectoria dada hasta el momento, y siempre en relación de aquello a lo que se orienta.

"(...) porque no puede existir [la vida humana] más que como *argumento* que se puede contar, y antes como *proyecto* que la hace posible, como anticipación de sí misma. Sobre ese argumento y ese proyecto todavía no realizado versa principalmente la calificación moral. Y desde esta perspectiva se ilumina inesperadamente el sentido de la razón como condición humana" (Marías, 1995b)

Marías nos alerta en este punto de un asunto de capital importancia: la consistencia de las trayectorias y la existencia de un argumento unitario. Si la vida personal transcurre a través del trazado de trayectorias, la consistencia de éstas imprimirán a esa vida de un

mayor o menor grado de aprehensibilidad. El filósofo observa sin embargo un riesgo de *interna atomización* en la vida personal:

“Hay un hecho que se convierte en la mayor dificultad: la improbabilidad de ese recurso, la infrecuencia de que el hombre viva desde ese sistema en que verdaderamente consiste. En nuestra época, la fragmentación de la vida es la gran amenaza, la mayoría de las personas vive con una interna atomización, en una curiosa dispersión que dificulta la 'entrada en sí mismo', vacía la intimidad y hace precaria la posesión de la propia vida" (Marías, 1995b)

Frente a esto, señala la importancia del *terminus ad quem*, es decir, de aquello a lo que la vida personal se orienta. Como si de la dovela central de un arco se tratara, la pretensión a la que apuntan las diferentes trayectorias personales actúa como un *factor de unificación*, que imprime además coherencia a la vida:

"La clave de todo ello es la condición futuriza de la vida humana. Hasta su término, no está conclusa, no pierde nunca su realidad proyectiva. Ese futuro anticipado es precisamente la clave, casi siempre olvidada, de su unidad, de su carácter dramático y sistemático. La existencia de un terminus ad quem, de algo a lo que se aspira, hacia lo cual se tiende, es el gran factor de unificación, el que mantiene, hasta el final, la coherencia de la vida" (Marías, 1995b)

En términos similares se refería María Zambrano al dolor que podemos experimentar al comprobar que aquello que se esperaba de una persona - no en un sentido temporal, sino como aquello daba sentido a una trayectoria vital - desaparece o no se da.

Siguiendo con la metáfora anterior, el arco se derrumba al retirar la piedra clave que le sostiene:

“Cuando se siente al prójimo como persona se espera siempre de él y en consecuencia, uno de los mayores dolores que nos depara la vida es el asistir al hundimiento o a la falsificación de esa promesa” (Zambrano, 2013)

3.3.1.7. Imaginación

Hemos postergado hasta ahora la atención sobre la noción de la imaginación, aún cuando esta recorre el pensamiento de Marías. Como observa Pérez (2016), “el hilo conductor de su pensamiento es una apelación constante a la imaginación de la persona, caracterizada por su alto grado de irrealidad”. Ésta no es un instrumento o una herramienta, sino una “característica distintiva” del ser humano que actúa sobre su propia realidad y la que le rodea. Veremos cómo la imaginación permite a la persona vincular lo que hasta ahora hemos tenido que presentar de manera distinguida: la instalación en la que se está, el pasado que ha dado lugar al presente, las diferentes trayectorias que se lanzan hacia el futuro en diferentes intensidades, etc.

a) La imaginación concita el pasado y futuro de un argumento

En primer lugar, en relación al pasado, la imaginación opera en la memoria. Éste se forma a partir de las experiencias vividas, pero entre ellas también se encuentran aquellas posibilidades que podían haber sido pero no fueron. Esto es, las posibilidades que en su momento fueron imaginadas. De acuerdo a Marías, éstas también forman parte de la memoria pues, si bien no se cumplieron efectivamente, sí acontecieron biográficamente:

"La imaginación es inseparable de la memoria; ahora bien, la memoria es siempre empírica, deriva de la experiencia de nuestra vida, incluyendo en ella las 'experiencias imaginarias', todo lo que imaginarias que se quiera desde el punto de vista de una realidad 'exterior', pero que biográficamente han *acontecido* (Marías, 1987, 191)

Un rasgo de la imaginación en relación al pasado que nos parece relevante para nuestra investigación es que la memoria puede tener un carácter colectivo, y por lo tanto podría existir una suerte de imaginación compartida. Las diferentes trayectorias que se enlazan en un mismo proyecto común traen consigo distintas interpretaciones del mundo. Juntos establecen lo que en líneas anteriores hemos denominado *fondo común* o *tesoro* en forma de tradición. Marías distingue aquí dos modos en que se puede dar la memoria compartida: *la inmemorial* y *la histórica*. Con ambas, a la vez, vivimos y dibujamos un *argumento*:

(...) la memoria no es sólo individual, sino también colectiva: la forma primaria de esta última son las interpretaciones recibidas que constituyen el primer sentido del 'mundo'. Y esto en dos formas, la 'inmemorial' y la propiamente 'histórica'; podríamos decir que lo inmemorial sirve de memoria para los *recursos* con los cuales se hace la vida, lo histórico sirve de memoria para la proyección e invención de su *argumento*" (Marías, 1987, 191)

En un segundo momento, la memoria se vincula al futuro en la medida en que el recuerdo no se reduce a un recreo en el pasado, que podríamos asociar a la nostalgia. El recuerdo siempre tiene para Marías un carácter proyecto pues acudimos a la memoria movidos por un *para qué*. Éste es el sentido del acervo que en todas las culturas se ha conservado en forma de narraciones de distinta índole:

"El carácter imaginativo y proyectivo de la memoria resulta visible si se piensa en que la historia como conocimiento - condición de que haya historia como realidad - ha necesitado durante siglos un *temple* determinado que la justifique y, por tanto, la haga humanamente posible: por ejemplo el canto, y en general el temple 'literario' de poemas narrativos y crónicas; la función de la historiografía no ha sido nunca un 'mero' recuerdo, sino de incitación y de empresa. Recordar ¿para qué? En todo lo humano, ésta es la pregunta decisiva, y mientras no se la contesta no se ha entendido la realidad de que se trata" (Marías, 1987, 192)

b) La imaginación como condición para la libertad

Finalmente, la imaginación afecta a la libertad, y se nos presenta como una condición necesaria para la misma:

"La libertad (...) está condicionada en el hombre por la imaginación; ella permite proyectar y realizar" (Marías, 1987)

El animal carece de libertad precisamente por su limitada imaginación. La persona, al contrario, es capaz a partir de la imaginación de *interpretar* la realidad y ver ésta no como algo solo dado, sino como una fuente de posibilidades. La imaginación condiciona el ámbito o margen de la libertad, y "la posibilidad de su ejercicio efectivo". Así ocurre con el ejemplo de Robinson Crusoe, donde la escasez de los recursos materiales se ve ampliada por la riqueza de la imaginación del hombre civilizado (Marías, 1987). La ausencia de imaginación conduciría al *primitivismo*, o la imposibilidad de trazar nuevas posibilidades:

"El primitivismo - en todas sus formas - es una amenaza de la libertad, individual y colectivamente; la multiplicación de las figuras humanas posibles, y con ellas de los actos, conductas, experiencias, dilata el margen real de libertad" (Marías, 1987)

Decíamos que la facultad de la imaginación atraviesa la obra del filósofo en tanto que la realidad no se limita a lo ya sabido o conocido, sino que le corresponde también todo el repertorio de posibilidades virtuales o no realizadas. En la variedad de asuntos relacionados con la vida humana que Marías estudia en sus obras podemos destacar algunos en los que la imaginación se revela esencial. Por ejemplo, en la dimensión espiritual, sucede que el creyente cristiano no puede conocer a Cristo del mismo modo en el que le conocieron sus discípulos. Aunque no exclusivamente, la imaginación opera un papel importante en esta relación. Así sucede también en la relación con Dios para el creyente, en la que " hacen falta todos los recursos de la persona puestos en juego para mitigar la máxima ausencia y establecer la suma relación personal" (Marías, 1993, 98).

En un sentido más universal, la condición mortal del ser humano también suscita la imaginación, pues aunque todavía la muerte no haya alcanzado a la persona, ésta vive contando con ella y no existe aún más que de forma imaginada, "y esa anticipación refluye retrospectivamente sobre el conjunto transcurrido de la vida y la pone a una luz personal" (Marías, 1993, 203). En *Tratado de lo mejor* nos encontramos también con que la imaginación afecta a la dimensión ética de la persona en la medida en que el discernimiento implica poner ante uno mismo las diferentes posibilidades sobre las que se puede elegir (Marías, 1995, 22).

3.3.1.8. Síntesis

A continuación, vamos a presentar de forma sintética las ideas principales estudiadas hasta el momento en relación a la vida personal en la antropología filosófica de Julián Marías.

1) La estructura analítica de la vida humana nos presenta una descripción de la vida humana. Ésta supone el encuentro entre el *yo* y lo que me rodea. No está hecha de una vez por todas, sino que la vida se le presenta al hombre como una tarea a realizar. El entorno se le aparece como una circunstancia. Ésta no tiene solo un carácter físico, sino que está formado también por otras realidades como las creencias, los usos, las ideas, etc. La vida, por lo tanto, es una tarea dinámica entre el hombre y su circunstancia.

2) Uno de los rasgos esenciales de la circunstancia es la *irrealidad*. A saber, lo que aún no es, pero puede llegar a ser, y que se encuentra aún en la región de lo imaginable, posible o deseable. El acceso al mismo es a través de la imaginación. El hombre, al estar tanto en la realidad como en la irrealidad, inevitablemente mira al futuro a partir de pretensiones, proyectos, ilusiones o ideales.

3) Marías descubre que la estructura analítica es válida para toda vida humana, pero que para conocer realmente quién es el hombre, que es la pregunta típicamente antropológica, es necesaria una estructura que contemple elementos que están a caballo entre la estructura analítica y la vida particular de cada cual: la estructura empírica. En ella se dan las determinaciones desde las que cada hombre vive. En ellas está instalado: su condición corpórea, psicológica, histórica, social.

4) El carácter dinámico de la persona se explica a partir de dos categorías complementarias: la *instalación* y el *vector*. La *instalación* se refiere a la serie de condicionantes a las que hemos hecho referencia, en las cuales el hombre se descubre y desde los cuales se proyecta y ejecuta sus proyectos vitales. A la vez, como un *vector*, están vertidas hacia la circunstancia y hacia el futuro. Como un arco, la vida se encuentra tensionada y orientada. El juego de la instalación y el vector hace emerger la forma *biográfica* de la vida humana.

5) Como la vida se desenvuelve entre lo que ya es efectivo y lo que puede llegar a ser, emerge la necesidad de establecer proyectos. Nos anticipamos al futuro con proyectos más o menos detallados, que pueden ser una intuición o una idea muy clara y definida. En todo caso, le corresponde la inseguridad e incertidumbre.

6) La trayectoria que una vida dibuja en la persecución de los proyectos supone un argumento que nos desvela su sentido. Como en una obra de teatro, el carácter dramático de la vida se descubre cuando somos conscientes de que ésta no es inteligible a partir de hechos aislados, sino que comprendemos cómo unos nos han conducido a otros. Así, aparece la idea de que para comprender una vida no es suficiente con describirla, sino que debe ser narrada. Es en la narración donde descubrimos los “por qué” y los “para qué” que justifican las preferencias que han conducido por una trayectoria determinada.

7) Además del argumento de cada vida individual existen argumentos compartidos o colectivos. Éstos surgen cuando la vida de dos o más personas se entrelazan en virtud de un proyecto común, ya sea de índole afectivo, social, económico, cultural, etc.

Toda relación personal es más o menos proyectiva, más o menos duradera. Sin duda, del valor del proyecto dependerá el valor y la intensidad de esa relación.

8) En el momento en el que hablamos de futuro y de proyecto, irremediamente estamos hablando de pasado y de tradición. El tiempo hace que una trayectoria vital vaya guardando un repertorio de usos, costumbres y memoria. Cuando dos vidas se entrelazan en un nuevo proyecto, traen consigo sus respectivas tradiciones, y buscan un equilibrio biográfico.

9) La imaginación es la facultad que nos permite acceder a la irrealidad: lo que aún no es pero puede llegar a ser, las posibilidades de la realidad, los anhelos,... Además, gracias a ellas podemos vincular el pasado, el presente y las trayectorias orientadas hacia el futuro. El argumento de una vida se vuelve inteligible.

De todo ello, podemos ya avanzar algunas ideas que nos servirán como fundamentación a un posible marco de comprensión del *branding*, ampliado con las nociones del pensamiento de Julián Marías. De la estructura analítica podemos trazar la hipótesis de que el *branding* hace referencia a una realidad - instituciones, empresas, organizaciones - que se desenvuelven en un quehacer que se da entre lo que son y el entorno o circunstancia. Esa circunstancia no solo se compone de elementos físicos y mensurables, sino que también consiste en el repertorio de usos, creencias y costumbres del mundo en el que actúa y opera. Emerge además la cuestión de la irrealidad. Es decir, el futuro como algo que aún no se ha realizado, pero con el cual hay que contar. Con la estructura empírica podemos proponer como hipótesis para la posterior discusión que toda organización puede ser *narrada* porque se objetiva en una circunstancia concreta. Las

organizaciones encarnan la dualidad que hemos expuesto de estar instaladas y a la vez, vectorialmente, orientadas hacia el futuro. Toda institución se orienta hacia un terminus ad quem en distinto grado: desde la satisfacción de una necesidad, el cumplimiento de una promesa, la consecución de unos objetivos. Es lo que unifica internamente a los públicos y ante lo que los públicos externos van a valorar. Esa tensión hacia lo que es posible nos pone ante la pregunta del “para qué”, de carácter irremediabilmente ético. Entre los ingredientes de la instalación - es decir, de condicionantes en los que se está - nos encontramos el sedimento de la historia propia de la organización, de las instalaciones previas, con las cuales hay que contar. Además, la dimensión vectorial conduce a las organizaciones en términos de intensidad - o trazado de trayectorias que la organización entiende como importantes - y dirección - o el sentido que adoptan. Ese futuro que la organización imagina puede estar muy definido o moverse simplemente en el plano de la intuición. En todo caso, nunca debemos olvidar el ingrediente de inseguridad e incertidumbre que le corresponde precisamente por moverse en la región de lo posible. Este dinamismo va tejiendo un argumento, y desde él se hace aprehensible una institución.

3.3.2. Dimensión comunitaria

Emprendemos ahora la segunda vertiente que nos hemos propuesto en esta investigación en relación al pensamiento de Julián Marías tras la realidad estrictamente personal, a saber, la dimensión social o comunitaria. Las empresas, organizaciones e instituciones que se identifican a través del *branding* están formadas por personas que, juntas, forman un mismo cuerpo. Como sociedades debemos aquí estudiar cómo explica Marías su naturaleza y estructura.

Como sucedía con la cuestión personal, para presentar el estudio de las sociedades realizado por Marías, debemos partir irremediabilmente de la figura de Ortega. El origen de que este tema centrara el interés del vallisoletano lo podemos encontrar en el curso *El hombre y la gente* que se impartió en el Instituto de Humanidades de Madrid en el año 1949. Marías recibió el encargo de ahondar en el análisis de las generaciones emprendido por Ortega. Repasemos brevemente la semblanza que Marías hizo de su maestro en su *Historia de la filosofía* para recordar las claves de su concepción de la vida social.

En primer lugar, su intrínseca *condición histórica*:

“(…) el hombre es heredero de un pasado, de una serie de experiencias humanas pretéritas que condicionan su ser y sus posibilidades. (...) La vida individual es ya histórica; la historicidad pertenece esencialmente a la vida de cada uno de nosotros” (Marías, 2006)

Y cita la obra *Historia como sistema* (40-43), germen de su reflexión sobre la vida social:

“(…) para comprender algo humano, personal o colectivo, es preciso contar una historia. Este hombre, esta nación hace tal cosa y es así porque antes hizo tal otra y fue de otro modo. La vida solo se vuelve un poco transparente ante la razón histórica”

En segundo lugar, las generaciones como estructura temporal:

“La historia tiene una estructura precisa, que es la de las generaciones. Cada hombre encuentra un mundo determinado por un repertorio de creencias, ideas, usos y problemas. Esta forma de la vida tiene cierta estabilidad, dura un cierto tiempo” (Marías, 2006)

En tercer lugar, el modo en el que lo social le “sucede” al hombre:

“En el área de nuestra vida encontramos lo social, los hechos sociales - los usos, el derecho, el Estado-. (...) lo social (...) surge (...) en la convivencia con los demás hombres” (Marías, 2006)

En cuarto lugar, el falso dilema entre lo individual y lo social, y su superación a partir de lo interindividual y lo social:

“Dentro de la convivencia hay dos formas muy distintas. Una de ellas es la interindividual, la relación de dos o más individuos como tales: el amor, la amistad, etc. son hechos interindividuales, convivencia de individuos personales en cuanto personas; en lo interindividual no se sale de la vida individual, de la vida sensu stricto. La otra forma en cambio es la propiamente social; es impersonal, no es espontánea ni responsable” (Marías, 2006)

Por último, los usos:

“Se llama uso a lo que pensamos, decimos o hacemos porque se piensa, dice o hace. Los hechos sociales son primariamente los usos. Estos usos, que no emergen originariamente del individuo, son impuestos por la sociedad, por la gente”

Los usos cumplen varias funciones en la sociedad. Por un lado, nos permiten anticipar cómo se van a comportar otras personas, aun siendo extrañas para nosotros. Facilitan la vida porque dan por resueltas y automatizadas ciertas regiones de la vida: cómo vestir, cómo saludar,...

Vemos por lo tanto cómo Marías dibuja, en la estela de su maestro, las líneas maestras para comprender una sociedad, realidad que en esta investigación utilizamos para

comprender las marcas - de instituciones, empresas, colectivos,... - como un conjunto de personas que emprenden acciones encaminadas a un fin, a una pretensión. Esas líneas maestras suponen a) que todo lo social sólo es comprensible a partir de su relación con la historia, b) que está articulado temporalmente de acuerdo a esas unidades que conocemos como generaciones, d) que surge cuando la vida personal entra en la convivencia con los demás, d) que debe distinguirse de las relaciones interindividuales, que son plenamente personales, e) que lo social está modulado por los usos que son heredados y permiten al hombre prever la conducta de los demás.

Decíamos que el interés de Julián Marías por la dimensión social de la vida humana parte de los cursos pronunciados por Ortega en Madrid, y se concreta cuando se propuso estudiar la estructura social de la España del periodo romántico. Pero advirtió que, antes de entrar al estudio de la realidad española del siglo XIX, debía desarrollar una introducción metódica capaz de hacer posible esa investigación. En este contexto surge la obra *La estructura social* (1955). Y lo hace en un camino de ida y vuelta, “característico de todo conocimiento de realidad”, especialmente cuando nos referimos a la vida colectiva:

Este método sólo puede descubrirse y formularse mediante el análisis de una o varias estructuras concretas y reales; pero, una vez poseído y formulado, se convierte en un instrumento de conocimiento capaz de investigar la estructura de otras sociedades diferentes (Marías, 1965)

¿Qué es la estructura social? Marías descubrió que para comprenderla el investigador no podía limitarse a relatar acontecimientos y describir sus protagonistas, y los

métodos habituales de la sociología no terminaban de satisfacer sus preguntas, de carácter típicamente filosóficas:

“El filósofo vio que era una cuestión compleja porque comprendió que no se trataba meramente de explicar los acontecimientos y las figuras más relevantes de ese periodo, sino de algo más complicado y previo a los sucesos concretos: hacer ver la estructura que había tenido la vida humana entonces. Lo cierto es que los libros de sociología al uso no aclaraban en exceso estas preguntas, quizá porque son propiamente filosóficas y la sociología no se hace cuestión de ellas” (Gómez, 2017).

La obra que resultó de este empeño tenía además la pretensión de que pudiese ser aplicada a cualquier sociedad real. En ella nos encontramos también, tal y como habíamos expuesto en la dimensión personal, un carácter estructural, como observa Carpintero (2003):

“Estructural, también, es su visión de la convivencia humana, que impone un a priori a cada una de las vidas individuales, y las sitúa en un orden generacional, en un ordenamiento funcional de minorías y masas, y sometido a un sistema organizado de vigencias que facilitan y limitan la proyección personal y la autorrealización histórica de cada uno” (Carpintero, 2003)

Finalizamos esta introducción a la dimensión social de la vida humana señalando un ejemplo de los frutos de esta teoría en el pensamiento del filósofo acerca de diferentes realidades sociales, especialmente la española. Se trata de *España inteligible* (que sigue la estela de la reflexión iniciada por Ortega en *España invertebrada*), donde pone en juego los

conceptos de proyecto y trayectorias y da lugar a una de las obras de referencia en nuestros días en la cuestión española (Gómez, 2017).

Los epígrafes que siguen son una exposición de las claves de Marías para estudiar una sociedad, y que tomaremos para formular una idea ampliada de marca. El itinerario será el siguiente: empezamos con la dinámica de las generaciones, noción clave para entender cómo los individuos se sitúan *a diferentes alturas* en una misma sociedad. Después estudiaremos cómo toda estructura social está informada por sistemas de vigencias. Por último, cómo los individuos en sociedad viven orientados hacia una pretensión.

3.3.2.1. Dinámica de las generaciones

Marías inicia su estudio de las sociedades atendiendo a las distintas generaciones que conviven en una época y las relaciones que se dan entre ellas. Las palabras ‘convivencia’ y ‘relación’ son determinantes aquí, porque responden al hecho de que las situaciones no son inteligibles de forma aislada, y porque toda estructura social sólo es comprensible a partir de una época. Esto es, una pluralidad de niveles que devienen en un drama con sus actos, sus personajes y su argumento.

Para la identificación de las diferentes generaciones que conviven y se relacionan en una misma época, Marías nos remite a su vez a su obra *El método histórico de las generaciones*. Una primera distinción fundamental es la de la *contemporaneidad* y la *coetaneidad*. El primer término se refiere a aquellas personas que coinciden en el tiempo. El segundo se refiere a aquellas personas que nacieron en el mismo tiempo y dentro de una misma sociedad. Una sociedad no es inteligible, por lo tanto, tomando en consideración una

sola generación. Esto no respondería a la articulación dinámica y en movimiento que se da entre ellas:

“(…) el drama no es comprensible en su un solo acto - en rigor, se trataría de una escena -. Una “época”, aunque sea de la jerarquía ínfima, tiene que comprender varias generaciones, porque si no, permanecemos en la microestructura, que por sí sola es una abstracción. Hay que asistir, pues, a la articulación real de diversas generaciones en una época histórica si se quiere comprender en su efectiva realidad dinámica - no esquemáticamente - una estructura social” (Marías, 1955: 52).

Marías establece que para comprender una estructura social, es necesario observar al menos cuatro generaciones. Recordemos que en su obra estipula que una generación dura alrededor de 15 años. Ambos criterios, el número de generaciones que constituyen una misma sociedad y los años que definen una unidad generacional no debemos tomarlos en sentido estricto, pues adquieren cierta maleabilidad de acuerdo a las circunstancias. No son, tampoco, un criterio caprichoso. La propia naturaleza humana en un sentido biológico también imprime un ritmo temporal que no podemos dejar de considerar. Explicaremos a continuación de forma sintética los *actos* que se van desarrollando con cada una de las generaciones:

La primera generación es aquella en la que se da la gestación de una nueva estructura social. Se da un “algo” que aparece como su patrimonio y que encierra un ingrediente innovador. Además, se presenta de forma minoritaria. La gestación da lugar a la gestión; esto es, a la llegada al poder e imposición de una determinada vigencia.

En la segunda generación recae el acto de la consolidación. Esta generación recibe algo que “no han inventado y frente a lo cual inician la repetición y la modificación” (Marías, 1955: 53). Ahora la vigencia que antes era minoritaria se hace plena.

La tercera generación es considerada como la “heredera”. El mundo de esta generación ya está determinado por la vigencia iniciada y consolidada por las anteriores. Marías señala que una estructura social puede estar formada por más de una generación heredera: “(...) una serie de generaciones puede vivir albergada en una misma figura de mundo, cuya vigencia perdura” (Marías, 1955: 53).

Hablamos de una época mínima cuando es la cuarta generación en la que “la vigencia de ese mundo empieza a quebrantarse” (Marías, 1955: 54). Esta generación, que puede ser la última de una época, es aquella que protagoniza una crisis en el sistema de vigencias elemental. Aquellos que la integran nacen dentro del mundo definido por esa vigencia, pero no se identifican con ella:

“(...) el ‘mundo’ sigue aún afectado por esa determinación, pero para esta cuarta generación es sólo algo ‘recibido’, que no se comparte auténticamente; el yo social de cada hombre de ella está aún condicionado por esa factor, pero su pretensión original es ajena; en esta generación acontece, pues, la crisis de la época, la transición - se entiende, el primer paso de ésta - a otra época” (Marías, 1955: 53).

En la quinta y sexta generación se prelude un nuevo tema y se liquida la época anterior, que ya se ve “en perspectiva, como una figura conclusa y cerrada” (Marías, 1955: 54).

Son por lo tanto seis las generaciones dibujadas que, a modo de protagonistas, tejen la historia de una estructura social, “con los cuales se puede construir y entender el drama más elemental de la historia” (Marías, 1955: 54).

3.3.2.2. La estructura representativa de las sociedades

Nos detendremos a continuación en un asunto importante para nuestra investigación: La estructura “representativa” de las sociedades, que Marías identifica en especial con las europeas:

“(…) sea cualquiera la proporción en que se combinen minoría y masa, hay formas muy diversas de conexión y ajuste entre ellas; y una (...) característica (...) de las sociedades europeas es lo que llamo su estructura “representativa”. (Marías, 1955: 69).

La representación se da en dos aspectos: Por un lado, en tanto que las minorías en una sociedad actúan como delegadas de las mayorías. Por otro lado, y este aspecto nos parece relevante para nuestra investigación, en tanto que existe una “representación escénica”. En este sentido, las minorías representan y encarnan el drama mayoritario de las sociedades. El rasgo escénico de las sociedades trae consigo unas consecuencias.

El escenario supone primero un punto de encuentro:

“La existencia de un escenario social está ligada a la magnitud de las sociedades; si éstas son muy pequeñas, están siempre presentes a sí mismas; (...) si las sociedades son demasiado grandes, el encuentro y la visibilidad se hacen problemáticos, hasta por razones físicas y de comunicación” (Marías, 1955: 70).

Véase en este punto el ejemplo que Marías expone sobre la extensión de los Estados Unidos y el papel en su tiempo de la televisión.

Además, en las sociedades se da el carácter público de la vida:

“La publicidad es debida a su condición escénica o representativa; y no basta para que haya publicidad la mera visibilidad del escenario; hace falta, además, la presencia virtual de los espectadores”

En tercer lugar, en la representatividad se da la necesidad de un “argumento” de la vida colectiva:

“Toda vida, individual o colectiva, necesita argumento y sin él no es; pero el que la vida de una sociedad sea representativa exige que ese argumento sea expreso, que sea vivido y sentido como tal por los individuos” (Marías, 1955: ¿?).

Dos rasgos definen el carácter argumental de la vida colectiva: que sea entendido y compartido. El argumento debe ser entendido o inteligible para que los individuos comprendan “de qué se trata”, “adonde se va”:

“La representación potencia la dimensión proyectiva de toda sociedad, la hace esencialmente futurista” (Marías, 1955: 72).

3.3.2.3. Sistema de vigencias

Marías toma de Ortega la luminosa idea del *sistema de vigencias*. Y será en ella donde se pueda comprender una sociedad. Ésta estaría definida por un conjunto de usos,

creencias, ideas, estimaciones y pretensiones que la cohesionan, y a cada sociedad le correspondería un repertorio concreto de estas.

Lo que en una época se considera lo “normal” es lo ordenado por la vigencia. Este orden de las cosas funcionan hasta que aparece algo no explicado por la vigencia, algo que no tiene nombre, algo que “no es normal”:

“La vida regula espontáneamente sus reacciones a las cosas y las conductas resultan, en principio al menos, claras. Pero en ciertos momentos esto desaparece: se tiene delante una cosa, suceso o persona y no se sabe a qué “representa”, y por tanto qué “significa”, o sea, puesto que de realidades humanas se trata, qué “es”. No se sabe cómo hay que tomar cada componente de la vida común, porque no se tiene idea clara de lo que hay detrás, de lo que se expresa en su apariencia y de cómo se engarzan unas cosas con otras y unos sustratos con otros. De ahí la desorientación, la perplejidad, el enorme coeficiente de desacierto que amenaza a todas las conductas individuales. Cuando los esquemas de la representación se alteran, casi todos yerran, lo hace mal. Hay la impresión de que la torpeza se extiende y domina la sociedad entera. Esto es, la colectividad se desajusta; sólo muy pocos hombres tienen suficiente serenidad y perspicacia para saber - se entiende, no para saber ya, sino para averiguar - lo que cada cosa representa; pero como los demás no lo saben, no puede uno orientar su conducta contando con la de ellos, y por eso sobreviene una aparente “parálisis” a los mejores” (Marías, 1955: 74).

En primer lugar, en su etimología, descubrimos uno de los rasgos de la vigencia: *que está vivo*. Esto es, que por su vigor son realidades de las cuales los individuos no

pueden escabullirse sin plantear una oposición. Al contrario, si son realidades que no afectan al mundo personal de los individuos, no adquieren el rango de vigencia:

Si en mi mundo social existe una realidad respecto a la cual los individuos no tienen que tomar posición, de la cual pueden desentenderse, con la que, en suma, no tienen que contar, no es una vigencia. (Marías, 1955: 82)

Marías nos expone dos ejemplos de realidades que acontecen en la vida colectiva española: el veganismo y el fútbol. Nos dice que mientras que la primera, aun existiendo, no supone una vigencia, la segunda sí, porque hay que contar con ella para vivir. Podríamos revisar - las vigencias nacen y se reemplazan, como veremos un poco más adelante - si hoy en día el veganismo ha adquirido más protagonismo.

No es por tanto suficiente que una costumbre esté ahí para ser considerada vigencia, independientemente de las cosas con las que el individuo hace su vida. Al contrario, ya sea por adhesión o por oposición, el individuo debe tomar partido respecto a ella:

De un modo o de otro, porque el que algo sea vigente no quiere decir que yo tenga que adherir a ello; puedo muy bien discrepar; pero ahí está lo importante: tengo que discrepar. (Marías, 1955: 82)

Son la presión, la invitación o la seducción de las vigencias lo que las hace presente: “lo característico de lo social no es el «estar» sin más, sino el estar actuando”.

Conviene advertir que las vigencias no son meros convencionalismos, porque estos son fruto de un cierto “acuerdo”, ni formas de convivencia programadas:

“Las vigencias no son convención, porque no son convenidas, no emergen de una decisión de individuos; acabamos de ver que aun en el caso de que el contenido de una vigencia proceda de una voluntad individual, para que alcance carácter de vigencia necesita interponer otra instancia, rigurosamente colectiva e impersonal, de la cual beneficia la voluntad en cuestión” (Marías, 1955: 85)

A) Vigencia implícita y vigencia explícita

Cuando un sistema de vigencias es en alto grado “implícita”, los individuos se vuelven ignorantes con respecto a ella. Este caso sólo sería posible en una sociedad aislada. Es en el contraste con otras sociedades - con otros sistemas de vigencias - cuando se vuelve palpable y clara la existencia del sistema en el que uno vive.

B) La relación del individuo con las vigencias

Generalmente el individuo se encuentra en una situación de adhesión con respecto al repertorio de vigencias de su tiempo. “Así somos nosotros, éstas son nuestras costumbres, valoraciones, preferencias” (Marías, 1955: 108). Precisamente la discrepancia a una vigencia concreta se da en una adhesión genérica a la totalidad del sistema. En este contexto encontramos un rasgo interesante para nuestro estudio, y es la complacencia o satisfacción del individuo al descubrir su pertenencia en una comunidad:

“El goce del individuo en las vigencias que integran su sociedad total o fragmentaria, su sensación de estar «en casa» dentro de ella, como el pez en el agua, incluso la vanidosa delectación, son fenómenos que matizan de modo muy distinto la adhesión normal” (Marías, 1955: 109).

C) Grados y fases de las vigencias

Las vigencias se dan en distintas fases y grados, pues la presión de estas sobre la vida individual no es homogénea. Esto se da en tres sentidos que sintetizamos a continuación:

a) Tanto las vigencias en su sentido negativo, entendidas como “presión contra”, como en su aspecto positivo “presión hacia” se dan en distintos modos. Las hay básicas, que tienen una presencia fuerte, pues el individuo a duras penas se “imagina su infracción”. Y las hay “tenues”, que varían en densidad en un mismo medio social.

b) En cuanto a la temporalidad, las vigencias también varían en dos sentidos: en el aspecto generacional y en el de la edad. Las generaciones tienen sus propios sistemas de vigencias, que coexisten con las del resto de generaciones que acontecen en un mismo tiempo. A su vez, dentro de las generaciones, nos encontramos con las vigencias propias de cada edad: las juveniles, la de la madurez, las de la vejez,... Estas se van abandonando unas y adoptando otras dentro de una misma generación.

c) Por último, las propias vigencias persistentes, aquellas que afectan a toda una sociedad (con sus generaciones y sus edades), también varían y no se dan de forma homogénea. En primer lugar, porque está en contacto - o mejor dicho en relación - con las propias vigencias parciales que acoge en su seno, y en segundo lugar, por su carácter histórico, en el cual el tiempo las va “matizando y modificando”. En un mismo tiempo y en una misma sociedad, por tanto, conviven vigencias en estado embrionario y otras arraigadas.

D) Génesis, declinación y sustitución de las vigencias

Debemos decir algo sobre el modo en el que Marías señala el nacimiento y suplantación de las vigencias. Decimos suplantación porque no hay propiamente muerte de una vigencia sin la aparición progresiva de otra nueva, siempre en relación con la totalidad del sistema, que llene el vacío de cómo comprender una determinada realidad. Parten de la vida individual de forma polémica, después alcanzan el grado de vigencia de forma restringida a un grupo concreto y finalmente se extienden a la sociedad entera:

Dicho de otro modo, no sería posible, haciendo justicia a la realidad, trazar una línea causal de vigencias, en la cual comprendieramos cómo unas llevan a las otras aislándolas del sistema completo. Esta forma de proceder dejaría de lado un elemento fundamental: su estrecha vinculación con las demás vigencias de otro orden. Marías señala la imposibilidad de hablar, por ejemplo, de una “historia de la moda”:

“(…) los cambios de la moda no proceden de la moda, sino tal vez de la política o de la cultura; y las vigencias artísticas pueden muy bien depender más del erotismo, el deporte o la religión que de la crítica, las academias o las exposiciones. Las vigencias sólo resultan inteligibles desde la forma de vida en que surgen; y a la inversa, cualquier menuda variación en ellas, suficientemente analizada en todas sus conexiones, descubre una transformación de la vida colectiva en su totalidad” (Marías, 1955: 121)

Así se entiende el riesgo de una excesiva sistematización a la hora de *comprender* un mundo. Ya sea el efectivo, el que vivimos, y el que reconocemos en una virtualidad, ya sea una ficción o un *spot* publicitario.

Con la llegada del año 2000, casi medio siglo después de la publicación de *La estructura social*, Marías advirtió un fenómeno que se estaba dando con la llegada del nuevo milenio, y que obligaba a matizar un aspecto del modo en el que las vigencias aparecían, declinaban o se sustituían: la *aceleración* en los cambios:

“Las vigencias sociales se originan afianzan, arraigan, se debilitan, languidecen, entran en conflicto con otras, se evaporan y sustituyen a un ritmo mucho más rápido que en el pasado, incluso reciente” (Marías, 2000)

3.3.2.4. Subsistema de creencias e ideas

A) Las creencias básicas

Toda realidad social está articulada en un subsistema de creencias. Este subsistema está formado por aquellos supuestos implícitos e inconscientes a partir de los cuales se vive, se actúa y se piensa. Siguiendo a Ortega, y de forma sencilla, podemos distinguir las creencias como “aquello en lo que se está” y las ideas como “aquello que se tiene”. De la misma forma que el pez no es consciente del agua que le rodea, así sucede con el ser humano y las creencias en las que vive. No es, en principio, consciente de ellas, pero a partir de ellas se relaciona con el mundo. Con ellas interpretamos la realidad, se dan en el ámbito de la vida colectiva y nos constituyen:

“Las creencias son siempre un tipo particular de vigencias: aquellas que se refieren a la interpretación de la realidad. (...) A diferencia de las ideas, que se originan siempre en la vida individual, que son algo que yo pienso, las creencias existen en el ámbito de la vida

colectiva, las encuentro en la sociedad, estoy inmerso en ellas, y en esa medida me, constituyen” (Marías, 1955: 126 127)

Aunque las creencias no son evidentes a primera vista, precisamente en el momento de hacerse visibles pierden su condición de creencia, éstas se revelan con fuerza en sus efectos. Es decir, aquello que las personas hacen, dicen o el modo en el que se comportan se vuelve comprensible al atender cuáles son las creencias a partir de las que se vive:

“Si quiero entender qué es lo que un hombre hace necesito tener presente por qué y para qué lo hace ; y encuentro que en vista de toda una coyuntura de circunstancias, experiencias, recursos, necesidades, proyectos; pero, además, movido a tergo por el hecho de encontrarse—probablemente sin saberlo— instalado en una serie de creencias básicas de las que ni siquiera se hace cuestión y que son las que confieren un sentido concreto a todos los elementos patentes y hacen, en suma, que se encuentre en una situación determinada y no en otra distinta, que con los mismos ingredientes visibles sería igualmente posible” (Marías, 1955: 128)

Observar el subsistema de creencias de un grupo o de una sociedad trae consigo una complicación, y es que en el momento en que una creencia se hace explícita y se enuncia, ésta toma la forma de una idea. No hay sin embargo otro modo de conocerlas y hablar sobre ellas que *ideificándolas*:

"Pero ocurre que la creencia, cuando es conocida y enunciada, no funciona como creencia; o sea que ésta, en su realidad propia, es otra cosa, y lo que de ella digamos como idea tiene poco que ver con sus auténticas operaciones. La dificultad está, pues, en que no podemos «conocer» las creencias más que formulándolas o «ideificándolas», si se permite

la expresión; y una vez ejecutada esta operación intelectual, propendemos a hacerlas entrar en el mundo de las ideas, mezclarlas con ellas, juzgarlas desde el punto de vista que es adecuado frente a éstas" (Marías, 1955: 128)

Marías nos ofrece una pauta metodológica para indagar en el subsistema de creencias de una estructura social. Por su naturaleza, hemos dicho, no se puede hacer un catálogo de las creencias vigentes. Más bien, conviene observar acerca de qué asuntos una sociedad parece estar en creencias:

"Si se investiga una estructura social, el método no puede ser (...) buscar cuáles son las creencias de esa sociedad acerca de una serie de puntos que nos parecen importantes, sino antes que eso determinar acerca de qué esa sociedad está en creencias; esto dibuja el perfil de su forma de vida y nos da el esquema del subsistema de esas creencias, más importante aún que su contenido concreto" (Marías, 1955: 133)

C) El problema de la adhesión intelectual

Cuando una creencia se hace explícita y se formula se convierte en una idea. El contenido de la creencia deja de ser invisible y se pone ante nuestros ojos. Ya no es, siguiendo la analogía, el agua en el que vive el pez, del cual no tiene noticia pero sin el que no podría vivir. Así, corre el riesgo de debilitarse:

"A veces las creencias se atenúan y debilitan, pero no por este proceso de volatilización y desatención, sino precisamente por el camino inverso : por el de la adhesión intelectual" (Marías, 1955: 136)

Las creencias no se cuestionan porque, insistimos, el ser humano no es consciente de ellas cuando está dentro de una estructura social. Cuando toman la forma de ideas, y son definidas, formuladas, e incluso promulgadas, pierden el carácter propio de la creencia. Se vuelven *problemáticas* en el sentido de que pueden ser discutidas, desmentidas o incluso justificadas:

“(…) las ideas, como realidades intelectuales, se mueven en el ámbito de la cuestión y el problematismo, mientras que las creencias funcionan como lo incuestionable. Podríamos decir que toda idea es problemática, simplemente por ser idea; tan pronto como se enuncia una idea, su cuestionabilidad surge en ella; la «pretensión de verdad», que acompaña al juicio lógico como tal, introduce en ella la posibilidad de falsedad y, por tanto, la exigencia de justificación. Mientras la creencia reposa en sí misma, segura y quiescente, la idea tiene que justificarse en cada instante, tiene que estar probando su verdad. Formular ideológicamente una creencia significa, intrínseca e inexorablemente, ponerla en tela de juicio” (Marías, 1955: 137)

3.3.2.5. Subsistema de estimación

La vida se desenvuelve a través de una sucesión de elecciones, las cuales se realizan tomando unas posibilidades y descartando otras. Estas elecciones dibujan la trayectoria que siguen las personas, pero también los grupos de los que forma parte. Emerge aquí un segundo tipo de vigencias que articulan la vida social: el carácter estimativo de la realidad:

"La vida humana está condicionada (...) por un sistema de la estimación, que varía históricamente y que es uno de los factores constitutivos de una estructura social (...)” (Marías, 1955: 149)

Al igual que sucedía con las creencias, el subsistema de estimación, más que descrito, debe ser contado. Al narrar la vida de una persona va emergiendo el sistema de lo que considera bueno o favorable, digno de cuidado o de estima. Así sucede también con una estructura social. La historia de un país, un pueblo o de un grupo humano, y la trayectoria que ha seguido a lo largo del tiempo, puede revelar el sistema de estimación que ha operado en sus decisiones:

"(...) no se puede «describir» o trazar estáticamente el sistema valorativo de una sociedad, sino que hay que contarlo. El intento de filiarlo y exponerlo lleva a hacer su historia. Aun en el caso de lo que he llamado una «época mínima», lo esencial es descubrir y narrar el argumento de la estimación, que proyecta así, como sobre una pantalla, la figura del hombre en ese tiempo y el perfil de lo que en él se entiende por felicidad" (Marías, 1955: 151 152)

3.3.2.6. Subsistema de pretensiones

La obra que estamos recorriendo nos presenta los sistemas de vigencias como aquello en lo que se despliega la vida del ser humano en relación a la sociedad. La estructura social está regida por creencias y estimaciones que impulsan la vida colectiva. Pero nos falta abordar ahora un tercer tipo de vigencia que dota de sentido a las demás: la pretensión. Dicho de otro modo, no se pueden comprender las creencias y estimaciones vigentes dentro de una sociedad si no se atienden en relación a aquello que un grupo busca, aspira o ambiciona.

A) La pretensión colectiva y sus versiones individuales

Tal y como hemos estudiado en el apartado dedicado a la dimensión personal, la vida de cada persona está orientada al futuro, y se proyecta hacia él imaginando posibilidades y trayectorias. En virtud del futuro imaginado nuestras acciones cotidianas cobran sentido. Marías insiste en ello al abordar la dimensión social:

"La pretensión, proyecto o programa vital es lo más personal y propio de cada vida humana; ser yo consiste en ejercer cierta presión sobre las circunstancias, oprimirlas para albergar en ellas—en el futuro—una figura programática de existencia. Es, pues, la esencial dimensión de futuro e imaginación que interviene en la constitución de toda vida" (Marías, 1955: 179).

Sin embargo, el filósofo nos previene de algo problemático. Si bien es claro que la vida individual se entiende como una biografía que persigue una pretensión, no es tan sencillo de advertir cuando esto se da en sociedad:

"(...) lo que es relativamente claro cuando se trata de vida individual, resulta sumamente problemático cuando nos referimos a la vida colectiva, y éste es el caso cuando se trata de estructuras sociales; el yo imaginario y programático, la vocación personal, es una realidad unívoca y precisa; otra cosa ocurre con la pretensión colectiva, concepto ambiguo y lleno de dificultades" (Marías, 1955: 179)

B) Relación de la vocación o pretensión personal con las formas de la vida social

Marías sostiene que los individuos encuentran su vocación, primero, en lo que el contorno social les sugiere. La circunstancia social en la que un sujeto nace y vive le condiciona para imaginar aquello que es posible en el futuro:

“La pretensión individual se nutre, pues, de estructuras colectivas que la hacen posible. El hecho de nacer en una sociedad determinada—país y época—limita ya el horizonte de pretensiones normalmente posibles, aumenta la probabilidad de un reducido repertorio de ellas, que serán las pretensiones «típicas», y, por tanto, frecuentes” (Marías, 1955: 180)

C) Pretensión estadísticamente dominante y la pretensión de la colectividad

Debemos además precisar dos sentidos por los cuales se puede comprender lo que entendemos como pretensión colectiva. No son dos modos que se excluyan, sino que más bien participan solidariamente.

Por un lado, nos encontramos con la “pretensión estadísticamente dominante” entre los individuos de una colectividad. Aquello que habitualmente dota de pretensión a los individuos y que de algún modo nos puede ofrecer una imagen de lo que una sociedad en conjunto persigue. Ese esquema general de pretensiones en una sociedad informa a su vez las pretensiones de cada individuo.

Por otro lado, nos encontramos lo que Marías considera como “pretensión de la colectividad” en sentido estricto. Esto es, lo que un grupo en su conjunto busca y a lo que aspira, y lo que contribuye a una sociedad a comprenderse a sí misma. Para ello, Marías se

sirve del ejemplo de Israel como pueblo elegido por Dios, o la Francia de finales del siglo XVIII y comienzos del XIX en relación al espíritu revolucionario.

Estos dos sentidos - lo que mayoritariamente las personas tienen como pretensión personal y lo que en sentido estricto es la pretensión colectiva - no pueden entenderse de forma separada. Marías observa que existe una relación íntima entre las dos modalidades:

“(…) el individuo no se puede proyectar más que en concreto, al proyectarse individualmente lo hace como miembro de su unidad social respectiva, y, por consiguiente, en función de la pretensión colectiva en el segundo sentido, sea cualquiera la posición personal que tome frente a ella, le parezca bien o le parezca mal, la apoye o la combata, se identifique con ella o la considere una locura” (Marías, 1955: 181)

La biografía de cada persona sólo es por lo tanto inteligible en relación a la pretensión colectiva de la sociedad de la que forma parte. A continuación veremos el modo en el que la pretensión colectiva ejerce influjo sobre cada persona.

D) Esquema de participación

Hemos visto que cada individuo cuenta con una pretensión particular que se comprende en relación a una pretensión compartida. Detengámonos ahora cómo se relacionan estos dos niveles.

La pretensión estrictamente colectiva se transfiere a lo individual mediante un esquema de participación que consiste en una “diversificación de papeles”. Es decir, los individuos no asumen como propia la pretensión en su conjunto, sino que participan y contribuyen a la misma desde su posición particular.

Estos modos de participación se dan de acuerdo a una serie de condicionantes. En primer lugar, cada individuo encarna en su propia vida la pretensión compartida de acuerdo a características propias como la edad, la condición social o su vocación íntima. En segundo lugar, la participación se puede dar diversos grados de presencia mental de la pretensión colectiva en cada individuo. En tercer lugar, la participación se da mediante una fragmentación y articulación en proyectos vitales individuales, “mediante los cuales cada hombre asume un papel en la empresa común” (Marías, 1955: 188).

Cada persona asume en su vida “versiones individuales de la pretensión colectiva”, que pueden adquirir desde formas rígidas hasta una gran riqueza y variedad de modos de participación.

E) Como vigencia y como idea

Previamente hemos expuesto que las vigencias, por su propia naturaleza, no se presentan de forma nítida, a no ser que sean formuladas, momento en el que toman la forma de ideas. La pretensión colectiva también puede adoptar estos dos modos. Puede ser una vigencia, en la que se esté aunque no se repare en ello, o puede ser una idea. Veamos a continuación estas dos formas.

La pretensión colectiva, cuando es una vigencia, no la encontramos formulada ni promulgada, sino que la podemos deducir de las actividades de un colectivo, del modo en el que se comportan, de las relaciones que se dan, etc. En todo ello se revela una pretensión que impulsa la vida de sus miembros.

Así, la pretensión colectiva como vigencia es un “sistema de tensiones operantes hacia el futuro”:

“(…) la pretensión colectiva no tiene meramente una existencia psicológica, sino estrictamente social. Existe colectivamente como "pre-tension" es decir, como sistema de tensiones operantes hacia el futuro, que ponen en marcha el cuerpo social en una dirección determinada, independientemente de que sea pensada por cabezas individuales” (Marías, 1955: 184)

Pero cuando una pretensión colectiva adquiere la forma de idea, esta tiene entonces existencia mental, y en lo que comúnmente podemos conocer como programa. En ese momento la pretensión puede ser promulgada, comentada e incluso discutida. Al ser vista “desde fuera”, y no solo vivida “desde dentro”, la pretensión sufre en cierto sentido una debilitación. Por otra parte, la participación de los individuos respecto a ella se vuelve más activa:

“Entonces es algo de que se habla, y su realidad queda perfilada y subrayada por la atención expresa ; pero al mismo tiempo se opina sobre esa pretensión explícita, y eso significa siempre debilitación; por lo menos, en el sentido de que se la ve desde fuera, en lugar de vivirla desde dentro. La «participación» toma ahora un carácter más activo, pero en cierto modo planificado, que es el de «tomar parte», más bien que el irreflexivo—y más radical—«ser parte»” (Marías, 1955: 183)

Cuando la pretensión colectiva se formula como idea, ésta puede variar de acuerdo a diversos matices. Nos parece especialmente relevante para nuestra investigación esta cuestión. Esta idea puede adquirir desde la forma de *consigna* - cuando es notificada o

impuesta al conjunto de personas - o *empresa* - cuando “solidariamente los individuos se sienten implicados y embarcados”.

3.3.2.7. Síntesis

A continuación vamos a exponer de forma sintética las principales conclusiones que se desprenden del análisis de la vida social que realiza Marías.

1) La perspectiva que nos arroja Marías al estudiar la estructura social nos permite atender a la persona en relación con los demás. Esa relación se da en una estructura, cuyos mimbres esenciales son el sistema de vigencias: la red de usos, costumbres, estimaciones, creencias, ideas y pretensiones que en una época concreta tienen *vigor*. Lo estrictamente social es la vida de los individuos en relación a través de esta urdimbre que llamamos sistema de vigencias sociales. Creemos que una organización - o aquello a lo que la marca identifica - se trata pues de una realidad que puede ser vista a la luz de esta teoría: como grupo de personas en una estructura social.

2) Para comenzar, hemos descubierto que para comprender una sociedad no es suficiente con hacer una descripción de su situación actual, sino que debe ser vista como una realidad compuesta a la vez de pasado y de futuro. No es por lo tanto algo estático, sino que siguiendo la terminología de Marías, supone un “estar siendo”. Le corresponde, por un lado, ser “antigua”. Esto es, que lo que hoy es procede de lo que ha sucedido con anterioridad, y a través del tiempo se van formando los usos, costumbres, creencias, opiniones y estimaciones que la configuran. Por otro lado, este conjunto de pautas condicionan no solo el presente, sino lo que esa sociedad va a ser mañana.

3) Como toda sociedad está compuesta de individuos, estos pueden corresponder a su vez a diferentes generaciones dentro de la misma. Las *generaciones* pueden comprenderse en dos sentidos: como personajes y como actos. Así, cada generación protagoniza a su modo una época determinada de una sociedad. Se puede entender, por ejemplo, el papel que juegan los niños, los jóvenes o los ancianos de una misma sociedad en una época. Se entiende que forman parte de la misma sociedad, pero que juegan un papel distinto. Por otro lado, las generaciones son también los diferentes actos del drama que expresa una sociedad. Como en una obra de teatro, solo se comprende el sentido profundo y completo si se atiende al fluir de sus actos.

4) La estructura social también nos permite ver el papel capital de la *representatividad*. Marías argumenta que en toda unidad social existe una estructura representativa, en la que las minorías, los símbolos, los ritos o las personas emblemáticas representan los diversos modos de ser y de actuar del conjunto de miembros, o mayoría. Esta representatividad adquiere dos modalidades: por un lado, las mayorías delegan en las minorías para que actúen en su nombre. Por otro lado, la representatividad se da en un sentido casi teatral: las minorías representan el papel de las mayorías. Esto ocurre porque se dan tres características. En primer lugar, porque existe un escenario en el que se desarrolla la vida social: la ciudad, el pueblo, la fábrica, etc. En segundo lugar, por el carácter público de la vida social. Precisamente, aquello que es íntimo, privado o confidencial se escabulle de lo que es estrictamente social. En tercer lugar, porque existe un *argumento*. Este argumento, para que verdaderamente sea social, debe ser entendido y compartido por los miembros de una sociedad. Entendido porque hace que los individuos sepan qué está

sucedido. Compartido, porque todos han de sentirse afectados por ello. Debe haber una “participación activa en el drama de la comunidad”.

5) A lo largo del tiempo, dentro de una sociedad se van cristalizando usos, costumbres, creencias, estimaciones y pretensiones que hemos denominado *sistema de vigencias*. Éstas se dan en conjunto y en relación, lo que nos permite hablar de sistemas de vigencias. De hecho, podemos hablar de subsistemas, según nos estemos refiriendo a las *creencias*, las *estimaciones* o las *pretensiones*. Las vigencias de una sociedad quedan especialmente subrayadas y a la vista cuando entran en contraste con otras sociedades que tienen vigencias diferentes y en ocasiones opuestas. En las vigencias de una sociedad pueden observarse los rasgos que la identifican, y los individuos experimentan una cierta complacencia y satisfacción al reconocer el sistema de vigencias propio de su comunidad. Se formula en el “estos somos nosotros” o “nosotros vivimos y actuamos así”. Podemos distinguir vigencias generales, que son las que son compartidas dentro de una misma sociedad, y vigencias parciales, que son las que afectan a grupos específicos y cuya unidad no es política o territorial, sino que puede corresponder a oficios, estamentos sociales, etc. Las vigencias particulares pueden ser *internas* - las que afectan a la relación de sus miembros - o *externas* - las que afectan al modo de relacionarse con el exterior. También hay vigencias *fuertes* - cuya infracción no se contempla - o *tenues* - que aceptan cierto grado de discrepancia. Por último, debemos señalar que las vigencias experimentan procesos de nacimiento, arraigo y declinación a lo largo del tiempo, y que cuando una desaparece se ve reemplazada por otra. Que la desaparición de una vigencia deje vacante una región de la vida social puede ocasionar, de hecho, incertidumbre.

6) Las *creencias* son un tipo particular de vigencias. Las creencias compartidas dentro de una sociedad no tienen por qué ser, aunque pueden estar relacionados, de raíz religiosa o científica. Desde ellas se piensa y se actúa, y pueden observarse solo a partir de los efectos que provocan. En rigor, las creencias son inconscientes y no son explícitas, pues siguiendo la idea de Ortega, en ellas “se está”, y propiamente no “se tienen”. Es inevitable estudiarlas junto a las *ideas*. Estas sí se tienen, pues se pueden formular y hacer explícitas. De hecho, cuando una creencia es conceptualizada, se convierte en una idea y su operatividad es distinta. Ya no actúa desde el inconsciente, sino que entra en el campo de los juicios que pueden ser afirmados, negados, discutidos o puestos en entredicho. La conversión de las creencias en ideas tiene un efecto positivo, y es que los individuos se vuelven conscientes respecto a ellas. Sin embargo, como ideas pierden eficacia respecto al estatuto de creencia, pues pueden ser discutidas y necesitan de una justificación permanente.

7) El sistema de vigencias de una sociedad alberga otro tipo particular: las *pretensiones*. Hemos estudiado que las pretensiones colectivas son la piedra de toque del sistema de vigencias, pues son ellas las que dotan de sentido al conjunto. No podemos comprender por qué algo es uso y costumbre, o por qué algo es preferido, si no atendemos a aquello a lo que una sociedad aspira como proyecto. El subsistema de pretensiones es el programa vital de una persona o de una sociedad, y aparece por la condición *futuriza* de la vida humana. Cada individuo vive en su biografía particular la pretensión colectiva mediante un esquema de participación que Marías caracteriza como una *diversificación de papeles*. Las versiones individuales de la pretensión colectiva, argumenta, pueden ser más o menos rígidas, más o menos variadas. Además, la pretensión colectiva puede adoptar la

forma de la creencia o de la idea. En el primer sentido, tiene existencia social y pre-tensiona a la sociedad hacia un fin. En el segundo sentido, adquiere forma mental en el momento en que es formulada y promulgada. Entonces la participación toma un carácter más activo. La primera no se formulada, pero se vive. La segunda se formula, adquiere claridad pero también puede ser discutida y puesta en tela de juicio. Además, su modalidad puede ser desde una consigna hasta una empresa verdaderamente compartida.

3.4. Primeras conclusiones generales: una aproximación filosófica al fenómeno del *branding*

Vamos a recapitular el recorrido seguido hasta este momento. En primer lugar, hemos centrado la atención en la identidad corporativa y el *branding* corporativo en el pensamiento teórico y la experiencia profesional de Wally Olins. Con él, hemos destilado una serie de rasgos de qué entiende por identidad corporativa y por marca corporativa, como el sentido de finalidad en los grupos humanos, los rasgos identitarios o el papel del diseño en su configuración. En segundo lugar, hemos recorrido la filosofía antropológica con Julián Marías, deteniéndonos especialmente en las categorías que podían dotar de sustento y fundamento filosófico a la comprensión de las marcas. Ahora nos proponemos exponer una descripción de la naturaleza de las marcas fruto de la síntesis de ambos autores.

Recordamos en este punto la hipótesis planteada al inicio de la investigación:

La idea de marca desarrollada por Wally Olins puede encontrar una fundamentación filosófica y antropológica, especialmente en la doctrina del filósofo Julián Marías respecto a los conceptos de instalación, proyecto, argumento y sistemas de

vigencias. La identidad de una organización se comprende a partir de una pretensión compartida por sus integrantes, se explica de forma narrativa y se manifiesta visualmente.

Desarrollaremos a continuación la hipótesis principal en forma de hipótesis secundarias. Éstas, tomadas en conjunto, pretenden ser una descripción ampliada de la naturaleza de las marcas corporativas.

3.4.1. La identidad de una organización depende de una *pretensión*

Desde los años ochenta, la academia, el mundo profesional y la consultoría son conscientes de la importancia de que una organización formule su misión y visión. Esto es, que haga explícito aquello a lo que aspira, lo que le mueve y sus objetivos. En el ámbito de la gestión empresarial, definir claramente cuál es el propósito de una organización contribuye a que sus miembros estén alineados en sus esfuerzos cotidianos. Desde el ángulo de la imagen y la comunicación, ayuda a transmitir una idea clara de lo que una organización es. En Olins, esta noción adquiere la idea de *promesa*. Así, un grupo humano (empresa, asociación, etc.) se dirige a sus públicos (clientes, ciudadanos, *stakeholders*, sociedad,...) con la pretensión de cumplir esa promesa. Nos encontramos con un conjunto de conceptos (proyecto, propósito, promesa, misión, etc.) cuyo fundamento se encuentra en la idea de que la actividad de una organización se orienta hacia el futuro.

La raíz de la existencia de empresas, organizaciones e instituciones de diversa índole es la experiencia de que la vida no se le presenta al hombre como algo terminado y ya realizado, sino que, al contrario, se le presenta como una tarea. Para esa aventura que consiste en vivir debe establecer proyectos personales, como la amistad o la afectividad.

Pero también, en solidaridad con otros, emprende proyectos de carácter social, ya sean empresas u otras instituciones. Aquí encontramos el motivo de la orientación hacia el futuro. El que la vida no esté terminada, sino que haya que hacerla, implica que se desenvuelve a la vez entre lo que existe y lo que puede llegar a ser. La región de lo que aún no es pero acaso puede ser es el mundo de lo posible, lo deseable, lo estimable,...

Una organización es una realidad por lo tanto que se encuentra *instalada*, en la medida en que puede ser descrita de acuerdo a sus rasgos actuales, pero proyectada *vectorialmente* hacia el futuro. Como el vector, la orientación hacia el futuro puede adoptar diferentes grados de *importancia* y de *sentido*. El *terminus ad quem* puede variar desde la satisfacción de una necesidad, el cumplimiento de una promesa, la consecución de unos objetivos,... También puede tener mayor o menor concreción. Puede tratarse de una intuición o una idea muy definida. En todo caso, debemos recordar que al futuro le corresponde la inseguridad y la incertidumbre.

3.4.2. Las organizaciones se entienden a sí mismas a partir de un *argumento* y su *narración*

El mundo profesional del *branding* ha adoptado la idea de que el storytelling es una herramienta eficaz para comunicar lo que una organización es y hace. Se argumenta para ello que las historias han sido para el hombre el modo tradicional de acceso a la realidad y es una fuente de conocimiento. Además, se afirma que las historias permiten una relación emocional, y no solo racional, con los públicos a los que se dirigen. En muchos casos esa historia comienza, de acuerdo a Olins, con la idea y personalidad del fundador o fundadores, y atraviesa después un *periodo tecnocrático*.

Podemos precisar estas cuestiones atendiendo a dos características esenciales de la vida humana: que la vida humana tiene un carácter biográfico y que las sociedades humanas están hechas de pasado, presente y futuro. Descubrir la identidad de una organización implica atender a su pasado o tradición y a la trayectoria trazada con el paso del tiempo.

Como hemos argumentado antes, la vida humana - ya sea en su versión personal como en conjunto con otros - se despliega entre lo que de hecho *ya es* y lo que *puede llegar a ser*. En ese despliegue aparece la historia de cada persona o de cada grupo, y descubrimos aquí su carácter biográfico y argumental. Dicho de otro modo, conocer una organización implica conocer quién fue, cómo se fundó, qué hace y, finalmente, a qué aspira. Todo esto solo es posible adoptando un modo narrativo. Esto es, narrando una historia que permita apresar la fluencia del tiempo.

En el sentido estrictamente social, y por lo tanto dentro de una organización, los miembros que la conforman comparten un argumento. Para que sea tal, el argumento debe ser entendido y compartido. Es decir, que sus miembros comprendan cuál es la historia que les une y la pretensión que les orienta hacia el futuro. Por otro lado, decimos que debe ser compartido porque se tienen que sentir afectados de algún modo. Dicho con otras palabras, debe existir algún grado de compromiso respecto al argumento compartido.

Un argumento compartido es la articulación de los diversos argumentos personales. Las diferentes trayectorias que se enlazan en un mismo proyecto común traen consigo distintas interpretaciones del mundo. Juntos establecen lo que Marías ha denominado *fondo*

común o *tesoro* en forma de tradición. La tradición, el pasado, es constitutivo por lo tanto del argumento de una vida.

Los profesionales de la consultoría de marca contribuyen a descubrir, clarificar y formular un argumento.

3.4.3. La identidad de una organización está sometida a cambios en el tiempo y en su relación con la circunstancia

La vida humana se despliega siempre en relación a una circunstancia. La circunstancia es el mundo que se nos presenta no solo en su sentido físico y espacial, sino como un repertorio de posibilidades. Una organización por lo tanto, en tanto que grupo de personas, actúa, pero también se ve afectada, por la circunstancia. La circunstancia puede ser contemplada desde diversos niveles y ámbitos. Es social, pero también tecnológica, política, cultural, etc. Un cambio o variación en la circunstancia puede hacer que una organización deba replantearse, o definir, su identidad en relación a la misma. Además, no solo una organización debe adaptarse a la circunstancia en tanto que su actividad se ve afectada. También hemos comprobado cómo cada vez más la sociedad espera que las organizaciones adopten una postura ante los asuntos que se consideran importantes, independientemente de que estén directamente relacionados con su actividad principal.

Pero los cambios también pueden afectar en otro sentido a una organización. Pueden proceder de una transformación de su estructura, como es el caso de cuando una organización se fusiona con otra, o bien adquiere a otras. Estos cambios pueden hacer que en un momento dado las organizaciones carezcan de una identidad clara, e incluso puedan

albergar todo un repertorio de identidades que se han ido incorporando y amalgamando a lo largo del tiempo. En este caso los proyectos particulares se entrelazan con los de otro sujeto para dar lugar a un proyecto compartido. Las diferentes biografías que se unen al formar un nuevo proyecto traen consigo sus respectivos argumentos, y buscan lo que Marías denomina un *equilibrio biográfico*.

Los profesionales de la consultoría de *branding* contribuyen a clarificar la identidad de una organización cuando atraviesan un periodo de cambio, fusión, adquisición o disrupción.

3.4.4. Una organización es un grupo de personas reconocible por un sistema de vigencias compartido y orientadas hacia una pretensión colectiva

Lo que dota de identidad a un grupo humano respecto a otro es, además de la pretensión, la cultura compartida. La idea de cultura en el ámbito del *branding* no ha sido siempre suficientemente precisada. Pretendemos ahora aquilatar esta cuestión valiéndonos de las categorías de estructura social de Julián Marías y de sistema de vigencias. Como grupo humano, las organizaciones acogen en su seno a diversas generaciones. Esto puede entenderse en cuanto a la edad, aunque en ocasiones se puede tratar de mayor o menor veteranía dentro de un grupo. Sin duda, los usos, costumbres y pretensiones que se viven dentro de una organización pueden afectar en diverso grado a sus miembros dependiendo del tipo de generación a la que pertenezcan.

Las organizaciones, como estructuras sociales, suponen para los miembros que las integran un sistema o red de vigencias. Comprendemos por vigencia aquellos usos,

costumbres, creencias y pretensiones que en una sociedad o estructura social tienen la fuerza de regular las conductas en sociedad, determinan lo que es posible o lo que no, lo que es deseable, etc.

En primer lugar, cada organización cuenta con un subsistema de vigencias llamadas *creencias*. Éstas empiezan existiendo de un modo inconsciente, acumulándose a lo largo del tiempo de existencia de la organización y en el quehacer cotidiano. Las creencias pueden originarse en la circunstancia en la que existe la organización (la cultura de su tiempo, las costumbres del país, etc.). Las creencias son los presupuestos desde los que se piensa la vida, y como tales no tienen existencia mental, sino vital. De hecho, debemos diferenciarlas de las *ideas*. Éstas emergen cuando una creencia es formulada y hecha explícita. En ese momento, la creencia ya no opera de forma inconsciente, sino que adquiere forma de juicio y por lo tanto los miembros pueden adherirse conscientemente, pero también puede ser discutida, o puesta en tela de juicio.

En segundo lugar, contamos con otro subsistema de vigencias que entendemos por *estimaciones*. Similares a las creencias, éstas presentan un rasgo valorativo, en la medida en que nos presentan qué entiende una sociedad, o en este caso una organización, como bueno y deseable o nocivo e indeseable.

En tercer lugar, toda estructura social puede ser vista desde el subsistema de vigencias que denominamos de *pretensiones*. Se trata de la misma idea que avanzábamos al afirmar que toda organización cuenta con una pretensión. Lo abordamos ahora desde la perspectiva de cómo esta pretensión afecta a las biografías y trayectorias particulares de cada miembro de la organización. Dentro de la estructura social existe un nexo por lo tanto

entre la pretensión colectiva y la pretensión particular de cada individuo, y es un cierto esquema de participación. Las pretensiones compartidas también pueden tener carácter de creencia - no se hacen explícitas pero impulsan las acciones - o ideas - son formuladas, conocidas y explícitas, y por lo tanto pueden ser puestas en tela de juicio. En este caso, pueden ser meras consignas, pero que los miembros no se sientan verdaderamente inerperlados, o verdaderas empresas humanas, en las que los miembros adquieren un compromiso activo respecto a los propósitos.

Las creencias, estimaciones y pretensiones en tanto que vigencias permiten a los individuos saber a qué atenerse, y una de sus características es que facilitan la vida social porque proveen de modelos, esquemas y pautas. Sin embargo, una de las razones por las que una organización puede atravesar un periodo de incertidumbre respecto a su identidad es porque una parcela de la realidad sobre la que se estaba en algún tipo de creencia, estimación o pretensión ha quedado vacante. ¿Cuál es el cometido de Kodak con la aparición de las cámaras digitales?, ¿Qué sentido tiene la idea de lucha de clases con la desaparición de las clases trabajadoras?, ¿Cómo debemos comportarnos respecto a cuestiones raciales o de género dentro de las organizaciones? Cuando ocurre un cambio en la circunstancia o en el seno de una organización puede suceder que no existan vigencias y que sus miembros no sepan cómo actuar respecto a esa nueva realidad. Esto puede ocasionar incertidumbre entre los miembros de una organización, pero también en sus públicos respecto a cuál es su identidad, su cultura o su finalidad.

La tarea de las consultoras de *branding* contribuye a que las organizaciones identifiquen las generaciones que albergan, las vigencias presentes, los asuntos sobre los

que se adoptan creencias y el argumento y finalidad compartidos, de forma que la marca se vuelva inteligible y reconocible tanto para sus miembros como para sus públicos.

3.4.5. El diseño de *branding* sirve como catalizadora de la imaginación de los miembros y los públicos

A través del diseño y sus elementos (el logotipo, la paleta de colores, los esquemas visuales, etc.) se expresa imaginativamente la identidad de la organización. El diseño traduce visualmente un proyecto colectivo, un argumento compartido y un sistema de vigencias. Los profesionales de la consultoría de branding crean una manifestación visual tras un análisis y formulación profunda de la identidad de la organización para hacerla explícita, visual e identificable.

4. INVESTIGACIÓN APLICADA

4.1 Introducción

Al comienzo de nuestra investigación hemos explicado nuestra pretensión de poner en diálogo la teoría acerca de la naturaleza de las marcas y el ejercicio del *branding* con las ideas que nos ofrece la antropología filosófica de Julián Marías. En los capítulos previos hemos expuesto las ideas esenciales de cada uno de estos campos y hemos finalizado con una propuesta que creemos que puede ser iluminadora. Esa propuesta ha sido formulada en forma de hipótesis secundarias. Ahora, en el apartado de investigación aplicada, nos proponemos explorar la fecundidad de esta propuesta para analizar casos de proyectos de consultoría de *branding*. Asimismo, como se detallará en el apartado de prospección, exploraremos la posibilidad de que este marco de interpretación, ampliado por la filosofía antropológica, pueda ser fructífero también en el ejercicio profesional. Explicaremos a continuación las decisiones metodológicas que hemos adoptado para la confección de los casos de estudio, así como los pasos que hemos seguido.

Toda investigación que se considere científica debe someterse a patrones metodológicos rigurosos y sistemáticos. Como se ha avanzado en la introducción de esta investigación y ahora profundizaremos, el modelo escogido para nuestra investigación es de corte cualitativo. No podemos obviar que tradicionalmente el enfoque cuantitativo le ha hecho sombra en cuanto a prestigio, pues sus rutas y resultados, cuantificables y medibles, parecen incontestables. El enfoque cualitativo, al tratar con realidades no objetivables, en ocasiones subjetivas o imprecisas, se presenta como más débil.

El investigador que opta por una metodología cualitativa se enfrenta a fenómenos complejos que desbordan los análisis cuantitativos. Esa complejidad ha hecho que durante mucho tiempo no haya existido en la comunidad científica un consenso sobre cuál es el modo adecuado de presentar los datos, análisis y resultados que se efectúan.

No obstante, la comunidad científica ha procurado que la investigación cualitativa cuente con patrones que garanticen su fiabilidad, rigor y calidad. Por eso han surgido distintas recomendaciones por parte de ámbitos académicos y científicos para la elaboración y presentación de investigaciones cualitativas (A. P. Costa & Souza, 2017). Ha sido concretamente en el campo de la salud donde se han propuesto diversos *checklist* o listas de comprobación de elementos que el investigador debe hacer explícitos.

Actualmente, uno de los estándares más aceptados es el *Consolidated criteria for reporting qualitative research* (COREQ) (Tong et al., 2007). Se trata de una lista de elementos recomendados para la presentación de resultados de investigaciones que tienen como foco las entrevistas en profundidad. Esta lista es fruto de la revisión de estudios cualitativos, directrices sugeridas por diversos autores y revisores de las principales revistas médicas.

Los elementos que componen esta lista final se han ordenado en tres aspectos principales: en primer lugar, la descripción del equipo investigador y aspectos de reflexividad. Esto último significa que los investigadores deben hacer explícitos algunos aspectos que pueden influir en la recogida de datos y su análisis, como pueden ser su formación o la experiencia previa. En segundo lugar, la lista contempla que el investigador debe dar cuenta del diseño del estudio: el marco teórico, la selección de participantes, la

recogida de datos, etc. En tercer lugar, se ha de explicar cómo se ha realizado el análisis de datos y la presentación de resultados.

A continuación presentaremos la investigación de campo llevada a cabo siguiendo las recomendaciones COREQ.

4.2. Equipo de investigación y reflexividad

En este apartado explicaremos las cuestiones relativas al primer ámbito de las recomendaciones COREQ, denominado *research team and reflexivity*. En él se sugiere al investigador dar cuenta de las características personales de los encargados de llevar a cabo la recogida de datos y el análisis, así como la relación con los participantes de las entrevistas.

4.2.1. Características personales

El motivo de presentar a las personas que han conducido la investigación es que en la metodología cualitativa es irremediable que el investigador se involucre en el proceso de investigación, e inevitable que pueda introducir algún sesgo personal. En cambio, debemos reconocer y aclarar a los lectores del trabajo nuestras características personales.

Al tratarse de una tesis doctoral, y por lo tanto una investigación unipersonal, las entrevistas han sido realizadas por el autor de este trabajo. El autor es licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Francisco de Vitoria. Ha estudiado el Máster en Humanidades por la misma universidad. En el momento de realizar este trabajo, es estudiante en el programa de doctorado en Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad Complutense de Madrid. Es profesor de asignaturas

humanísticas en la Facultad de Comunicación de la Universidad Francisco de Vitoria, donde también desempeña otros cargos de gestión. Cuenta con experiencia investigadora predoctoral. Es miembro de dos grupos de investigación precompetitivos relacionados con los ámbitos de la ficción y la comunicación. Como parte de sus estudios de doctorado, ha participado en varios congresos internacionales.

Esta tesis doctoral es su primera aproximación a la investigación cualitativa desarrollada mediante entrevistas. Para ello, se ha formado en los cursos del programa de doctorado en aspectos de la investigación cualitativa en comunicación.

A continuación, debemos precisar cuál ha sido nuestra relación con los participantes en las entrevistas llevadas a cabo.

4.2.2. Relación con los participantes

Para llevar a cabo el estudio de los casos y validar la fecundidad de nuestra propuesta, hemos contado con la participación de la consultora de *branding* Saffron. El motivo por el que hemos apostado por analizar casos desarrollados por esta consultora es que fue fundada por Wally Olins, y por lo tanto su *forma mentis* inspira su quehacer profesional con los clientes con los que trabaja.

Nuestro proyecto plantea por lo tanto entrar dentro de los procesos de una consultora de marca. Debemos atender a dos dimensiones a la hora de la selección de una muestra de esta naturaleza: la conveniencia y la accesibilidad (Mertens, 2010). En primer lugar, el investigador debe comprobar que el ambiente en el que se realizará el estudio cuenta con los casos, personas, eventos, situaciones, historias o vivencias suficientes para

sus fines. Por otro lado, debe comprobar de forma realista la facticidad de poder recolectar los datos necesarios.

Acceder a un campo puede suponer un problema para un investigador. Ya sea una compañía o una comunidad de población, el investigador se enfrentará con una diversidad de respuestas ante su propuesta. No debemos olvidar que, siguiendo a Flick (2004), “la investigación es una perturbación, y perturba rutinas, sin beneficio inmediato ni a largo plazo perceptible para la institución y sus miembros. La investigación agita a la institución con tres implicaciones: que los límites de sus propias actividades se revelarán; que los motivos ulteriores de la investigación son poco claros y quedan poco claros para la institución, y por último, que no hay razones sólidas para negarse a las solicitudes de investigación”.

Ante esta situación, se sugiere que, en el caso de que el investigador quiera contar con la colaboración de una empresa, como ha sido nuestro caso, la organización pueda hacer de la investigación y de sus resultados un asunto propio (Wolff, 2004), integrando al investigador y su proyecto dentro de su dinámica habitual y rutinas administrativas.

La relación con la consultora Saffron nace del interés que surge en el investigador de la figura de Wally Olins como padre de la disciplina moderna de la identidad corporativa y del *branding*. La profesora y compañera de la Universidad Francisco de Vitoria, Leticia del Corral, quien cuenta con una dilatada experiencia profesional en el campo de la comunicación y las marcas, nos facilitó el contacto de Jacob Benbunan, fundador junto a Olins de la consultora Saffron. Previamente, Benbunan y Olins habían trabajado mano a mano en Wolf Olins. Gracias a la colaboración y generosidad de Benbunan pudimos

contactar con los diferentes profesionales de la consultora que habían estado involucrados en los casos que hemos analizado en este trabajo.

Los participantes en las entrevistas fueron informados antes de cada reunión del ánimo que movía esta investigación, aclarando que su cometido iba a ser la de actuar como expertos o testigos de primera mano en la realización de proyectos de *branding* para diferentes clientes.

4.3. Diseño del estudio

En este apartado ofrecemos una explicación del diseño del estudio. En primer lugar, se resumen las preguntas de investigación de las que partimos para nuestro trabajo de campo. En segundo lugar, detallaremos las herramientas utilizadas para la recogida de datos. En tercer lugar, explicaremos la selección de los participantes para las entrevistas, así como los registros documentales que hemos utilizado. En cuarto lugar, exponemos cómo se ha llevado a cabo la recogida de datos e información.

4.3.1. Objetivos e hipótesis

Recordamos ahora, en una versión sintética, las hipótesis que avanzábamos en la introducción de la investigación, y que se han visto desarrolladas al final del marco teórico (Capítulo 2):

- H1: La identidad de una organización depende de una *pretensión*.
- H2: Las organizaciones se entienden a sí mismas a partir de un *argumento* y su narración.

- H3: La identidad de una organización está sometida a cambios en el tiempo y en su relación con la *circunstancia*.
- H4: Una organización es, fundamentalmente, un grupo de personas con una cultura compartida y orientadas hacia una *pretensión colectiva*.
- H5. El *diseño de branding* (logotipo, colores, esquemas,..) sirve como catalizadora a la *imaginación* de los miembros y los públicos, donde se articula un proyecto colectivo, un argumento compartido y un sistema de vigencias, creencias y pretensiones.

4.3.2. Herramientas

A continuación expondremos la metodología que aplicaremos - el estudio de caso -, así como las fuentes de las que provendrán los datos a analizar, que como hemos expuesto se articulará en una estrategia de triangulación en cuanto a las fuentes de información. que procederá de las entrevistas cualitativas con los profesionales involucrados en cada uno de los proyectos y los documentos, registros y materiales producidos en cada caso.

4.3.2.1. Estudios de caso

El estudio de caso es el estudio intensivo de una unidad con el propósito de entender una pluralidad de unidades similares (Gerring, 2004). El caso estudiado puede ser variado, como una organización, un rol, una ciudad o un grupo de personas (Feagin et al., 1991)

Daymon (2010), en el contexto de la investigación cualitativa en el campo de la comunicación, propone el caso de estudio:

“A case study is an intensive examination, using multiple sources of evidence (which may be qualitative, quantitative or both), of a single entity which is bounded by time and place. Usually it is associated with a location. The ‘case’ may be an organization, a set of people such as a social or work group, a community, an event, a process, an issue or a campaign” (Daymon, 2010)

Los estudios de caso pueden ser intrínsecos o instrumentales (Stake, 2010). En el primer caso, el investigador quiere conocer un caso particular. En el segundo tipo, los diferentes casos sirven a un fin que está por encima de las particularidades.

Precisamente, Daymon (2010) señala que en el ámbito de la comunicación, en los estudios de caso el investigador acomete un análisis detallado de caso particular y lo intenta comprender a partir del punto de vista de las personas que han trabajado en él.

Mientras que de acuerdo al objetivo de la investigación la selección de casos puede responder a situaciones problemáticas, inusuales o extremas, Daymon (2010) señala que los casos que responden a lo cotidiano (*everyday goings on*) y los “*test-site for theory*” son los más adecuados para construir una teoría.

Por lo general son tres los factores que intervienen para “determinar” o sugerir el número de casos: la capacidad operativa, el entendimiento del fenómeno y su naturaleza (Sampieri et al., 2014):

1) La capacidad operativa de recolección y análisis supone determinar el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que tenemos.

2) El entendimiento del fenómeno está relacionado con el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías”.

3) La naturaleza del fenómeno en análisis determina si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo.

Daymon (2010) expone las diferencias entre un estudio de caso unitario o el estudio de caso múltiple o colectivo. Mientras que el primero ofrece una visión profunda sobre el fenómeno, el segundo nos permite realizar un análisis temático transversal a todos ellos.

De lo expuesto anteriormente, podemos concluir que el estudio de caso es adecuado para nuestros objetivos de investigación porque estamos estudiando el proceso que han seguido los equipos de profesionales de Saffron en la creación y transformación de marcas. Además, está inserto en el marco de los estudios de comunicación, en los que este tipo de metodologías es pertinente. Es, a su vez, de carácter instrumental y múltiple o colectivo, pues los casos analizados sirven a un fin superior a ellos, y realizaremos un análisis temático transversal a todos ellos.

4.3.2.2. Entrevistas cualitativas

La entrevista es una conversación con un propósito (Korstjens & Moser, 2018), orientada a dar respuesta a las preguntas que mueven una investigación. En ella, el entrevistador se convierte en un estudiante, y la persona entrevistada es considerada la experta (Mack & Woodson, 2005).

La entrevista cualitativa, a diferencia de la cuantitativa, es más íntima, flexible y abierta (Savin-Baden & Major, 2013). En ella, el investigador puede reconstruir el modo en el que algo ha sucedido cuando el entrevistado “(...) vuelve a vivir, expresando mediante el verbo, aquellas vivencias cargadas de valores y sentimientos que la simple observación no permite descubrir” (Carballo, 2001).

El acto de observación requiere de una relación social entre el entrevistador y el entrevistado, que sin duda puede alterar la pureza de la observación científica, sin embargo, “es uno de los procedimientos de observación principales en las ciencias sociales” (Sierra, 1994).

Las entrevistas se dividen en *estructuradas*, *semiestructuradas* y *no estructuradas o abiertas*:

“En las primeras, el entrevistador sigue una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (Sampieri et al., 2014)

En nuestro caso, tal y como se detalla en los epígrafes dedicados a la recogida de datos, se optó por una modalidad semiestructurada, pues elaboramos una guía de preguntas articulada temáticamente teniendo en cuenta las preguntas de investigación. Sin embargo,

contaba con la necesaria flexibilidad para dar cabida a los matices o particularidades de cada caso.

Para elaborar la entrevista, hemos tenido en cuenta las recomendaciones ofrecidas por Mertens (2010), citado en Sampieri et al (2014). El autor clasifica las posibles preguntas en seis tipos. Éstas pueden ser de opinión, sentimientos, conocimientos, sensitivas, de antecedentes o de simulación. En nuestro caso, las preguntas serán principalmente relativas al conocimiento de los participantes en relación al desarrollo de los proyectos de *branding*. También preguntas relativas a antecedentes. Puntualmente, hemos introducido algunas preguntas mínimas con un carácter de opinión.

4.3.2.3. Documentos

Tal y como argumentan Sampieri et al (2014): “Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinear sus historias y estatus actuales”. La estrategia de triangulación en la obtención de datos se completará con la observación de los materiales, documentos y presentaciones desarrollados en cada proyecto por la consultora Saffron, y en los que se recogen las descripciones de los trabajos realizados.

4.3.3. Selección de los participantes

La selección de los participantes en las entrevistas respondió a un modelo intencional, o *purposive sampling*. Habitualmente, esta modalidad de muestreo se utiliza para seleccionar aquellos participantes que por sus características personales tienen el

potencial de dotarnos de información rica y relevante de acuerdo a las preguntas de investigación planteadas:



“La técnica de muestreo intencional (...) es la elección deliberada de participantes debido a las cualidades que estos poseen (...). El investigador decide qué debe conocerse y busca personas que pueden ofrecer información gracias a su conocimiento o experiencia” (Etikan et al., 2015)


A su vez, y dado que hemos llegado a contactar con los diferentes profesionales a través de la colaboración del presidente de la consultora, la muestra ha sido configurada mediante el muestreo conocido como bola de nieve o *snowball sampling*. Esta técnica consiste en que una muestra facilita a su vez los nombres de una muestra mayor (Everitt & Skrondal, 2010). Ha sido en colaboración con el presidente de la consultora como hemos determinado cuáles eran los mejores candidatos a ser entrevistados.

A continuación haremos una presentación de los profesionales que han contribuido en la elaboración de nuestros estudios de caso:



Jacob Benbunan. Es Chief Executive Officer y fundador de Saffron Brand Consultants. Licenciado en Ciencias y Máster en Ingeniería de la Universidad de Boston. Empezó su carrera como consultor de gestión empresarial antes de entrar en el mundo de la estrategia de marca. Ha sido Gerente Senior de Servicios Estratégicos en KPMG Management Consultants. Trabajó durante nueve años en la

	<p>agencia Wolff Olins, donde, entre otros proyectos, lideró la creación de la marca Orange. Dirigió Wolff Olins España y fue miembro de su Consejo de Administración Internacional de 1994 a 2001. Es Presidente de Aebrand (Asociación Española de <i>Branding</i>) y es miembro de la Asociación Ejecutiva de Agencias Españolas, del Comité Asesor del Máster de Comunicación de IE Business School.</p>
	<p>Gabor Schreier. Es Chief Creative Officer en Saffron Brand Consultants. Forma parte de Saffron desde 2004. Se formó en rotulación, serigrafía y restauración, siguiendo la tradición familiar de artesanía como tercera generación. Estudió Diseño en Stuttgart y Ulm. Comenzó su carrera de <i>branding</i> en Schindler, Parent & Cie. en Berlín, ayudando a crear las identidades de Daimler, Smart y Mercedes-Benz Bank.</p>
	<p>Luz Erdhart. Es Chief Client Officer, Saffron Consultants. Forma parte de Saffron desde 2008. Es Licenciada en Publicidad por la Universidad Europea de Madrid. Ha trabajado en agencias como Landor o Sotheby 's. Es profesora en la School of Human Sciences and Technology (HST) del IE. Ha liderado la relación con un extensa gama</p>

	<p>de clientes, como Sodexo, Facebook, Engie, YouTube, ORF, SOS Children's Villages y Sabadell.</p>
	<p>Fernando Ortiz-Ehmann. Es Chief Strategy Officer en Saffron Brand Consultants. Forma parte de Saffron desde 2015. Es MBA de Oxford, Bachelor of International Business por la Universidad Northeastern de Boston y Diplom-Betriebswirt por la Fachhochschule Reutlingen de Alemania. Ha sido Director Comercial para Asia y Pacífico de la marca de moda española Desigual. Ha ocupado puestos de dirección de marketing y ventas en LVMH, y en Millward Brown y Forrester Research, ambas en EE. UU.</p>

4.3.4. Situación de la recogida de datos

Las condiciones en las que se recogen los datos en este tipo de investigaciones debe ser cuidadas . Todas las entrevistas que hemos realizado se celebraron en las oficinas de Saffron Brand Consultants en Madrid. Pudimos disponer para ello de una sala de reuniones, de forma que pudimos grabar todas las conversaciones en un ambiente tranquilo, a pesar de que formara parte del ámbito de trabajo.



En la imagen: Luz Erhart en un momento de la entrevista acerca de Facebook



En la imagen: Entrevista con Gabor Schreier en Saffron



En la imagen: Fernando Ortiz-Ehmann durante la entrevista en Saffron

4.3.5. Recolección de datos

Para recabar la información con la cual poder dar respuesta a nuestras preguntas de investigación se elaboró una guía. Ésta se compuso de un repertorio de preguntas organizadas de acuerdo a nuestras hipótesis de trabajo. De esta manera, ordenados en cinco bloques temáticos que se correspondían con cada una de las hipótesis secundarias, contábamos con un guión para dirigir las entrevistas.

Como hemos avanzado anteriormente al referirnos a las herramientas empleadas, las entrevistas fueron semiestructuradas. Orientados por las hipótesis que animan nuestra investigación, el guión contaba con la suficiente flexibilidad para adaptar la conversación a las particularidades del caso que en cada momento estábamos analizando. La guía de preguntas original se puede consultar en el Anexo 6 de este trabajo.

Además, las entrevistas fueron grabadas en audio para que pudieran ser transcritas posteriormente.

4.4. Análisis y resultados

Finalmente, terminamos de esbozar la investigación aplicada explicando las decisiones que hemos adoptado para el análisis de los datos y la exposición de resultados.

Una decisión que hemos tenido que adoptar a la hora de analizar los datos de los que hemos dispuesto es si íbamos a emplear un *análisis de contenido* o un *análisis temático*. Vamos a precisar la diferencia entre ambas opciones.

El análisis temático se orienta a identificar fragmentos del texto que ilustran la pregunta de investigación que nos mueve. Todo aquello que encontremos en el material que analizamos que responda a nuestras preguntas de investigación puede ser identificado como relevante. En el análisis de contenido, en cambio, se utiliza la frecuencia de aparición de ciertas palabras o códigos para identificar los resultados (Vaismoradi et al., 2013). Nuestra investigación presenta un análisis temático, pues hemos procedido a partir de categorías previas.

Nuestro proceso de análisis ha sido de carácter deductivo. Esta modalidad también se conoce como *deductive coding*, *concept driven* o *theoretical coding*. A diferencia del modelo inductivo, también conocido como *inductive coding*, *data driven* o *open coding*, en el que no se parte de un marco teórico y se construyen las categorías desde cero, nosotros partimos de un marco teórico y de unas categorías predeterminadas. Nos enfrentamos por lo tanto a la recogida de datos con un mapa.

Para proceder al análisis de los datos obtenidos hemos transcrito literalmente las grabaciones realizadas durante las entrevistas. Seguimos así la recomendación clásica en investigación de manejar un formato legible, ya que el material escrito permite ser comentado, codificado y analizado (Miles et al., 2020).

4.4.1. Análisis

A continuación presentaremos cómo se analizó la información recogida, los códigos que se emplearon para nuestro análisis temático, su explicación a través de los memos y el software que se utilizó para esta fase.

4.4.1.1. Codificación

En aras de la sistematicidad (Krueger, 1999) el primer paso ha sido secuenciar las preguntas de nuestras entrevistas para obtener el mayor provecho de las sesiones. El segundo paso fue la recolección de la información por los medios adecuados. Ahora, para el proceso de análisis, hemos procedido a la organización de la información mediante códigos.

Un código es una palabra, o una frase corta, que asigna simbólicamente una porción de datos visuales o verbales (Saldaña, 2013). Una idea o fenómeno, en forma de código, se categoriza tantas veces como aparezca en la conversación. Posteriormente, el investigador puede recuperar y revisar la información que responda a ciertos códigos, o combinación de los mismos. Este modelo se conoce como “codificación axial” y nos permite reagrupar la información que hemos obtenido. Junto a la codificación abierta y la selectiva es el proceso más habitual en este tipo de investigaciones (Corbin & Strauss, 1990). El tipo de códigos manejados en nuestro análisis responden a lo que Saldaña (2013) denomina *Codificación de*

hipótesis. Consiste en aplicar códigos predeterminados por el investigador para evaluar una hipótesis. Éstos se desprenden de una teoría previa al análisis.

Se establecieron un total de 18 códigos. En su gran mayoría, emergieron de forma natural de las hipótesis principal y secundarias que orientaban la investigación. Algunas de ellas, sin embargo, se decidieron en la medida en que avanzábamos en el análisis temático de las entrevistas. Por ejemplo, se añadió la categoría “Antecedentes”, para recopilar toda aquella información que resultara significativa para comprender el contexto y el motivo que llevó a cada compañía a solicitar los servicios de una consultora de marca.

Presentamos en el Anexo 7 el libro o sistema de códigos, junto a los *memos* o descripciones de cada uno de ellos, que fue utilizado durante el proceso de análisis.

4.4.1.2. Software de análisis

Para el análisis temático hemos utilizado la herramienta MAXQDA. El uso de herramientas informáticas para el análisis de contenido y el análisis temático es un procedimiento habitual en este tipo de investigaciones. Su uso brinda al investigador rapidez y rigor, así como flexibilidad para poder disponer de la información de un modo u otro según las diferentes hipótesis o preguntas de investigación planteadas (Bardin, 2015).

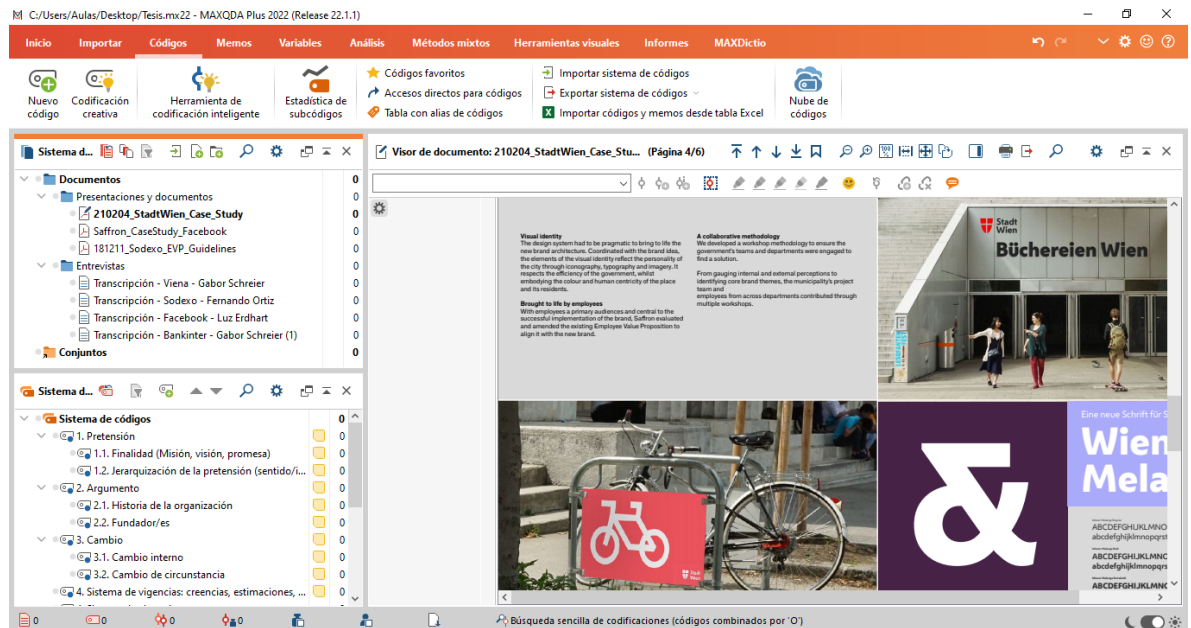
La denominación genérica de este tipo de software es CADQAS (Computer Assisted/Aided Qualitative Data Analysis Software). Es un tipo de programa que permite al investigador cualitativo organizar los documentos que desea analizar - ya sean textos, grabaciones de sonido, de vídeo, fotografías, o cualquier documento - y trabajar sobre ellos a través del cruce de categorías y la creación de informes de resultados. La principal diferencia respecto

a los métodos tradicionales - previos a la tecnología informática - es que además de la codificación del material, se pueden vincular los bloques de texto codificados y los documentos de origen, pudiendo volver al documento de origen y a la fuente. (Carvajal, 2001)

Siguiendo la noción de *focused interview* de (Merton & Kendall, 1946), los autores Radiker & Kuckartz (2020) proponen el método *focused analysis* para el uso de herramientas de este estilo, precisamente para analizar aquellas entrevistas donde el investigador parte de una hipótesis y buscar validarla a partir de las experiencia de los entrevistados, de acuerdo a una hoja de ruta que dirige la conversación.

Utilizar este tipo de herramientas facilita el proceso de análisis ya que nos permite trabajar con sistemas de categorías, procesos de codificación en diversos niveles o la posibilidad de visualizar los resultados en diferentes formatos. Además, un software de esta clase aporta un alto grado de transparencia sobre el proceso de trabajo, pues el investigador cuenta en todo momento con una conexión entre los datos originales, las categorías analíticas y los resultados e interpretaciones. (Radiker & Kuckartz, 2020)

La herramienta MAXQDA nos permitió gestionar tanto las transcripciones de las entrevistas como los diversos documentos generados por la consultora Saffron en cada uno de los proyectos. Una vez importados a la herramienta, introdujimos los códigos y sus definiciones para proceder al análisis temático de los materiales. Finalmente, pudimos extraer los segmentos significativos y relevantes para poder confeccionar los estudios de caso que se presentan como resultados en este trabajo.



Vista del área de trabajo de MAXQDA durante el proceso de análisis

4.4.2. Reporte de resultados

Finalmente, una vez revisada la documentación y realizado el análisis temático de acuerdo a los códigos establecidos, hemos confeccionado un informe por cada uno de los casos estudiados. Los casos se presentan articulados en cinco bloques, que se corresponden con cada una de las áreas temáticas que se derivan de las hipótesis planteadas en la investigación.

Los resultados se pueden presentar en forma narrativa, en tablas (matrix display) o en redes (network display) (Miles et al., 2020). Hemos considerado conveniente presentar los casos en un modo narrativo y en tablas para facilitar su interpretación. El modo narrativo nos permite poner de relieve cuestiones que deben ser narradas. Siguiendo las recomendaciones COREQ, el informe de los resultados cuenta con declaraciones

(*quotations*) de los participantes en las entrevistas para ilustrar los diferentes temas que componen el caso. Tradicionalmente, especialmente en investigaciones que requieren el anonimato de los participantes, se establecen identificadores para cada uno de ellos. En nuestro caso no ha sido necesario, por lo que hemos anotado el nombre del profesional que habla en cada una de las citas. También se ilustran los casos con extractos y fragmentos de los documentos generados por la consultora en cada caso.

Finalmente, se complementa con una presentación de los resultados en tablas o *matrix*. Una tabla muestra datos, incluidos los códigos, donde se organiza la cantidad de material de forma condensada para la reflexión, verificación y elaboración de conclusiones y otros actos analíticos (Miles et al., 2020). Siguiendo a estos autores, este tipo de disposición de los resultados nos permite comparar casos de acuerdo a las variables que manejamos. Los datos que aparecen en las tablas pueden adoptar diferentes formas: pequeños bloques de texto, códigos, abreviaturas, etc.

4.5. Caso I: Bankinter

4.5.1. Introducción y contexto

Saffron desarrolló la marca y la identidad visual de Bankinter en 2006, y desde entonces han seguido colaborando en la adaptación y actualización de la marca hasta el momento en el que presentamos esta investigación. En el año 2005, Bankinter necesitaba un proyecto de marca, y Saffron presentó un estudio en el que se analizaba cómo se percibía al banco por parte de los públicos:

(...) fue un pitch, un concurso. En su día nos enteramos de que Bankinter estaba (...) en vías de intentar convocar un concurso (...) Porque necesitaban un proyecto de marca. (...) Para este concurso nosotros preparamos un documento con el que nosotros intentamos hacerles ver al banco que éramos los adecuados. Y era un documento donde hicimos un análisis muy breve pero bastante en profundidad sobre lo que es la imagen de Bankinter, la percepción que Bankinter da a través de sus sucursales, su comunicación, sus personas y su experiencia en el mercado. (...) hicimos un ejercicio de cómo percibe la gente la marca. Y esto fue convincente para Bankinter y el equipo que estaba al mando de este proceso, para darnos el trabajo. (Gabor Schreier)

En aquellos tiempos, Bankinter era uno de los bancos más avanzados tecnológicamente. Habían sido pioneros, por ejemplo, en el uso de la mensajería SMS para su relación con los clientes, o en la invención de las terminales de internet en sus sucursales, conocidas como e-Bankinter. Sin embargo, estaba empezando un gran movimiento en el sector bancario. ING había entrado en España. Se trataba de un banco

extranjero que también utilizaba el color naranja para identificarse y que estaba teniendo una gran presencia.

(...) lo que ocurría es que se habían dado cuenta de que todo el mundo se estaba moviendo y sobre todo ING acababa de entrar en España. Esto era un poco el contexto. Estaban viendo que había un banco extranjero, con un color parecido al suyo, y que estaba por todas partes. (Gabor Schreier)

Este competidor apostaba además por un tipo de banca novedoso, que pronto se convertiría en el modelo que actualmente está vigente. Esta tendencia en el sector, a pesar de que Bankinter había sido pionero, le condujo a tener que redefinir su marca, tanto en la plataforma estratégica como en su expresión visual:

Se daban cuenta de que tenían que moverse. Aquí surge un proyecto de redefinición de la marca en todos sus ámbitos. Desde la plataforma estratégica (idea, valores,...) hasta la expresión visual. (Gabor Schreier)

4.5.2. Pretensión

En un contexto en el que la competencia en el sector bancario se renovaba para estar a la altura de los tiempos, el proyecto tuvo como idea rectora mantener a Bankinter como un líder en la innovación tecnológica y el espíritu audaz.

Bankinter era un banco tecnológicamente avanzado, puntero, y eso lo tuvimos en cuenta para absolutamente todo. Sobre todo para el posicionamiento y para la posterior elaboración de la identidad visual. (Gabor Schreier)

Se trataba por lo tanto de que el banco mantuviese el liderazgo y conservara su posicionamiento:

*La idea era devolver a Bankinter esa posición de liderazgo de banco independiente español.... de banco tecnológico. De banco digital, aunque esa palabra aún no se decía.
(Gabor Schreier)*

Una idea que se formuló en un primer momento con el lema de que Bankinter era un banco que “piensa diferente”, y que más tarde se completó con la misión de “ser excepcionales cada día”. Tal y como afirman en su portal de marca²²:

En Bankinter pensamos diferente porque nuestra definición de lo que es una marca va más allá de lo puramente visible. Para nosotros es:

- La promesa de una experiencia única basada en la calidad de lo que hacemos y cómo lo hacemos.

- La fuente de nuestra identidad, de lo que somos y nos hace diferentes.

- El "contrato" emocional y racional que establecemos con nuestras diferentes audiencias.

El “ser excepcionales cada día” se reivindica además argumentando que gracias a esa actitud, Bankinter ha sido capaz de ser pionero en la incorporación de las nuevas tecnologías a la banca:

22

<https://www.bankinter.com/webcorporativa/informacion-corporativa/sobre-bankinter/nuestra-marca>

Lograr ser excepcionales a diario es vital para Bankinter. Es lo que nos permite ser el banco pionero de referencia en España. Hemos sido los primeros en crear la banca por Internet, los primeros en traer el banco al móvil, y los primeros en enviar mensajes de texto para confirmar los pagos con tarjeta. Siendo excepcionales a diario hemos llegado hasta aquí y es lo que mañana nos permitirá seguir yendo un paso por delante de los demás.

4.5.3. Argumento

La historia de Bankinter nace de la unión del Banco Santander y el Bank of America en 1965, y la posterior salida a Bolsa en 1972. En ese momento se convirtió en un banco independiente de sus fundadores y se transformó en un banco comercial. Desde entonces, la compañía presenta su historia como un relato jalonado, especialmente, por innovaciones tecnológicas. En su portal de marca, la línea temporal destaca, además de diferentes adquisiciones y lanzamientos, la apuesta por la tecnología. Su presencia en internet en 1996, la banca móvil en los inicios del 2000, o el ser los primeros en lanzar un servicio de Robo-advisor con Popcoin.

Con motivo del 50 aniversario del banco, tanto Pedro Guerrero, presidente, como María Dolores Dancausa, consejera delegada, destacan en el relato acerca de lo que Bankinter ha sido precisamente los hitos innovadores que la organización ha protagonizado:

Pedro Guerrero: Bankinter ha demostrado siempre una enorme capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes en que desarrolla su actividad. Y, muy especialmente, a los cambios tecnológicos, que ha sabido aprovechar para hacer un nuevo tipo de banca, más moderna y cercana, que saben apreciar los clientes. La Banca

Telefónica, la Banca por Internet, la Banca Móvil son herramientas muy consolidadas, en las que hemos sido pioneros y que nos permiten prestar un servicio de mayor calidad.

María Dolores Dancausa: cuando se piensa en una institución financiera innovadora, Bankinter siempre venga a la mente. Hemos sido pioneros en utilizar nuevos formatos de relación con los clientes, de abrir caminos por los que antes no se había transitado.

En cuanto al pasado de la organización, de acuerdo a Gabor Schreier, director creativo en este proyecto, tuvo un peso relativo a la hora de volver a formular la estrategia de marca y la identidad visual. Es una cuestión que debe ser considerada en todo proyecto de marca:

Si se trata de conservar la herencia o se trata de desconectarse de la herencia porque ya no tiene sentido. (Gabor Schreier)

Sin embargo, dada la juventud del banco, y especialmente la constante de entenderse a sí mismo como una organización que apuesta por la innovación, la consultora no tuvo condicionantes en cuanto a su tradición:

En este caso, el banco tampoco era tan antiguo. Tenía 40 años en aquel entonces. Bankinter nació de un joint venture entre el Banco Santander y Bank of America. De ahí salió Bankinter. Los lazos obviamente después de equis tiempo se fueron disolviendo y quedó Bankinter. (Gabor Schreier)

(...) era más el futuro que contaba y la aspiración y la ambición que les estaba llevando (...) (Gabor Schreier)

A nivel visual, de hecho, la identidad que el banco tenía en ese momento se había quedado obsoleta, y no comunicaba adecuadamente el espíritu y la pretensión de la organización:

A nivel visual (...) hubo algo interesante. En aquel entonces tenía un símbolo, una cosa rarísima. Un cuadrado y una B y una K. Una cosa súper rara. Realmente no aportaba nada y no era un tema que se pudiese entender muy bien. Nosotros ahí rompimos con el pasado, este símbolo no os ayuda, tampoco se puede modernizar mucho. Nos enfocamos en vuestro nombre. La poca necesidad de resaltar algo específico del pasado nos ayudó a romper con una pieza que era quizás del pasado que no nos ayudaba a ir al futuro y de ahí salió la idea de tener una marca, de las pocas en España de banca, que solo tienen una marca tipográfica. (Gabor Schreier)

El proyecto contó con la influencia, no obstante, del presidente, Juan Arena, y el consejero delegado, Jaime Echegoyen. Su visión de lo que la compañía era y estaba llamada a ser, así como su cultura, estaba fuertemente inspirada en estas figuras, y a su vez era compartido por la junta directiva:

(...) lo que siempre nos llamó la atención con Bankinter es que en aquel entonces, donde el presidente era Juan Arena y el consejero delegado era Jaime Echegoyen, y el equipo directivo estaba muy unido y tenía muy claro lo que era, lo que necesitaban y a dónde iban (...) (Gabor Schreier)

(...) estas dos personas, y el equipo que les rodeó en su día, fueron claves a la hora de ser los que trabajaron con nosotros, codo a codo, y de verdad definiendo lo que tenía

que ser el banco a nivel estratégico y a nivel de identidad. Sin ellos no hubiese salido, no tendríamos este banco que es hoy. (Gabor Schreier)

(...) ellos fueron muy transparentes, si quieres, a la hora de manifestar esa autenticidad. No solo en su persona. También en cómo ellos influían en otros y cómo el banco al fin y al cabo se comportaba. (Gabor Schreier)

La idea compartida por parte de los miembros de Bankinter de que su organización era diferente en el ámbito bancario emergía en las conversaciones entre sus representantes y la consultora:

El banco, “un banco que piensa para gente que piensa”, o “un banco tozudamente diferente” fue una frase que no me acuerdo si fue de Juan Arena o de Echegoyen, que ellos mismos usaban la palabra tozudamente. (Gabor Schreier)

4.5.4. Cambios internos y de circunstancia

El proyecto de reformular la identidad y la marca visual de Bankinter implicaba, como hemos señalado, hacer clara y visible la cultura y la misión del banco. Una necesidad que venía dada por la circunstancia, y que se hacía necesaria para su público interno:

(...) para tener un mensaje clave hacia las audiencias internas. Quién es Bankinter, a dónde va, y por qué es diferente (Gabor Schreier)

El contexto económico y tecnológico estaba experimentando en aquella época un cambio acelerado. Las nuevas tecnologías permitían a las organizaciones nuevos modos de comunicación y de relación con los clientes. Además, estaban apareciendo nuevos competidores en el contexto bancario:

(...) el mercado está cambiando rápidamente. (...) nuevos competidores apareciendo de la nada. Del extranjero. Que hay un mundo digital que se avecina. Que internet es el canal del futuro. Es divertido decirlo ahora, pero fue así. Y la necesidad de que el banco se tenía que adaptar a eso y encontrar respuestas a estas cosas. Eso tenía un efecto interno lógicamente. En este caso lo interno y externo, el contexto externo condiciona el interno. (Gabor Schreier)

Es un banco en un sector financiero, y en España había muchos bancos en aquel entonces, sobre todo en los años previos a la burbuja inmobiliaria. Hay una competitividad impresionante. Está en auge... el smartphone no se había inventado aún. Pero todo eso estaba ahí ya ocurriendo. (Gabor Schreier)

(...) el banco empezó a ver la necesidad de abrirse un poco, hacerse un poco más convencional. (Gabor Schreier)

A pesar de que Bankinter había sido pionero en su sector, otros bancos también se estaban posicionando en relación a las nuevas tecnologías y tendencias:

(...) se habían dado cuenta de que todo el mundo se estaba moviendo y sobre todo ING acababa de entrar en España (Gabor Schreier)

El caso de ING era especialmente significativo, pues además de presentarse como un banco digital, algo inaudito y disruptivo en aquella época, compartía con Bankinter el uso del color naranja para identificarse:

(...) había un banco extranjero, con un color parecido al suyo, y que estaba por todas partes. Era un banco digital que entonces eso no se decía (...) Se daban cuenta de que tenían que moverse (Gabor Schreier)

Otro factor que provenía del contexto y que afectaba a la cultura de la organización, al modo de comportarse y a su relación con sus públicos era la cada vez mayor comercialización de su negocio:

(...) De repente tenían que ser más comerciales. Tenían que atender a todo el mundo. No podían ser tan elitistas. Esto llevó a (...) un cambio en la cultura. (Gabor Schreier)

Así lo expresó también Saffron en la presentación de su colaboración con Bankinter:

After more than 10 years of working together, and following important changes in the banking sector, Bankinter and Saffron revisited the work to adapt it to the bank's ever-changing needs and new market realities. As well as adapting the brand to be in line with the digital evolution, we also updated the retail banking experience.

Un cambio en la circunstancia que también afectaba a la manera en la que la organización debía comunicarse con sus clientes, cada vez más alejado de un estilo formal y tradicional que había sido propio de los bancos. El nuevo contexto implicaba que Bankinter debía adoptar un lenguaje más cercano y comprensible con sus audiencias:

The relationship between a bank and its customers has drastically changed not only in the means by which they communicate, but also in the language and tone that they use.

Whilst in the past banks have kept a more formal and traditional tone, with this revision to the tone of voice, Bankinter is now able to address their customers in a closer, more contemporary and easily understandable manner.

Se trataba, en definitiva, de recordarse a sí mismo - hacia sus audiencias internas - y al exterior - a un contexto que estaba experimentando un profundo avance y cambio, quién era Bankinter y cuál era la dirección que debía seguir:

Devolverle al banco ese enfoque estratégico para poder crecer en un contexto bastante... en ebullición. Que estaba subiendo la temperatura en general. Para darles dirección al liderazgo en la compañía y para poder enfocar, poder afrontar los problemas que venían con la competencia (ING y otros) y por otra parte para tener un mensaje clave hacia las audiencias internas. (Gabor Schreier)

El trabajo fue revisado en 2015, cuando lo digital ya no era una posibilidad de futuro, sino que ya formaba parte del ecosistema económico y social. Entonces se hizo una actualización para dar respuesta al entorno digital y a las nuevas realidades, en forma de nuevas marcas, que habían surgido en Bankinter:

Lo que hicimos en el 2015 es una adaptación un poco del lenguaje visual a entornos digitales, un poco más exigentes. Porque Bankinter también ha estado lanzando nuevos productos, y nuevas submarcas, desde Coink a otras que están haciendo que fueron parte del ecosistema Bankinter, y ahí nosotros desde el punto de vista estratégico o visual hemos tenido que ayudarles ampliando el set de herramientas para poder dar cabida a este tipo de crecimiento. (Gabor Schreier)

4.5.5. Sistema de vigencias: creencias, estimaciones y pretensiones

Algo que llamó la atención de Saffron al desarrollar el proyecto de marca para Bankinter fue la cohesión entre sus miembros, en la medida en que las personas que pertenecían a la organización tenían una cultura y un modo de ser particular y a la vez compartido. Se trataba de una combinación de independencia, cierta exclusividad y espíritu pionero:

(...) era una mezcla entre un sentido de orgullo de pertenecer a una organización independiente, más pequeña, muy exitosa, muy avanzada, muy pionera. La idea de pionero, de ser emprendedores, pioneros, echados pa'lante, y con una actitud como de vamos a mover cosas y vamos a... Y eso seguramente se encuentra en otros bancos, pero ese mix era bastante significativo y se veía repetido en muchas personas con las que hablabas. (Gabor Schreier)

A lo largo de la investigación preliminar, Saffron tuvo que comprobar si aquello que la organización le había trasladado como signos identitarios y culturales realmente estaba presente en el día a día del banco:

¿Esto lo dicen tres o lo dicen trescientos? Y a partir de ahí construyes tu narrativa acerca de lo que realmente es el ADN de la organización. ¿Son así de ágiles como dicen? ¿Son así de tecnológicamente avanzados como dicen? (Gabor Schreier)

Una de las creencias más asentadas dentro de la compañía era que conformaban una organización de personas con un carácter distinto al del resto de bancos. En primer lugar,

porque tenían la conciencia de que se dirigían a un tipo de cliente especial, que buscaba algo distinto de un banco:

Un banco que (...) tenía una clientela muy específica. Gente que era un poco especial. Que se salía un poco de la norma. (Gabor Schreier)

Como hemos señalado, se trata de una idea que después hubo que matizar. Pero inicialmente en Bankinter existía la concepción de que ofrecían un servicio dirigido a un sector no mayoritario, selecto y exigente. La idea de marca que se tenía entonces era incluso provocativa:

La idea de marca en ese momento fue “un banco que piensa para la gente que piensa”. Esa era la idea de marca en su día. Ya decía un poco... no quiero decir que el resto no piense. Pero Bankinter “pensaba más” y los clientes de Bankinter “pensaban más”. Había un toque de... no quiero decir arrogancia. Pero un toque de “somos especiales”, “lo sabemos muy bien”, “hacemos nuestros deberes y no somos un banco para las masas, sino para la gente que espera o exige un poco más”. (Gabor Schreier)

Una cultura, además, que hacía que los empleados tuviesen un sentido de pertenencia, también en contraste con los demás bancos:

(...) la idea, y eso estaba en el ADN del banco, que era ser “decididamente diferente”, esa fue una de las frases muy utilizadas. “Somos decididamente diferentes en lo que hacemos” y eso les ayudó a ser punteros en todo lo que hacían. Muy tecnológicamente avanzados, como ya he dicho, y eso les ayudó muchísimo (Gabor Schreier)

Años más tarde, con la incorporación de profesionales que provenían de otras organizaciones, se podía observar con más claridad lo específico del comportamiento de Bankinter:

De repente te encontrabas con gente que decías “este no es muy Bankinter”, o “este de dónde viene”, porque dice cosas que nunca hemos escuchado aquí. (Gabor Schreier)

Una de las posibles causas de que Bankinter tuviese una identidad tan definida entre sus miembros era el hecho de que albergara diferentes generaciones de empleados dada su baja rotación, y que las personas pasasen mucho tiempo de su vida laboral dentro de la organización:

(...) no había mucha rotación. Eso es interesante porque eso fue uno de los aspectos que hizo que esa imagen de contundencia y claridad en cuanto lo que te cuenta la gente en esa primera fase de Bankinter nos pareciese tan clara (Gabor Schreier)

Una anécdota surgida en el proceso de inmersión en la organización por parte de Saffron revelaba esta claridad en la identidad y cultura compartida por sus miembros:

Me acuerdo que una vez hicimos un workshop, con un ejercicio muy interesante que teníamos unas tarjetas grandes, como DIN A4, con fotos de sillas de diseño. Sillas famosas de Charles Eames, etc. Sillas más cómodas. Menos cómodas. Pero todas sillas. Un objeto de uso diario. Y ese ejercicio lo hacíamos en aquel entonces con muchas empresas. “Si fueses una silla, ¿cuál serías?”. Hay gente que hace ese ejercicio. Si fuese un coche, cuál sería. Y en ese workshop en el 2005 se eligió una silla muy particular, que tenía unos

botones de colores. No era muy cómoda pero era muy interesante, muy bonita, muy diferente a todas las demás. Tenía una particularidad que era totalmente diferente a todo lo demás. Lo interesante fue, cuando hicimos un reajuste, en el 2009, 2010, hicimos un reajuste de la estrategia (no de la identidad) donde hicimos el mismo ejercicio otra vez. Con parte del equipo ya cambiado tras cinco o seis años. Y salió la misma silla. (Gabor Schreier)

En definitiva, la unión en su equipo directivo, el sentido de pertenencia y la claridad en la misión revelaban un sistema de pretensiones compartido:

(...) el equipo directivo estaba muy unido y tenía muy claro lo que era, lo que necesitaban y a dónde iban. Había una visión muy, muy clara. Lo interesante era que esa claridad en la visión, o ese sentido de pertenencia y esa ambición se compartía y se respiraba casi en toda la organización. (Gabor Schreier)

4.5.6. Diseño

El proyecto realizado por Saffron para Bankinter tenía por lo tanto el objetivo de volver a situar al banco en una posición de liderazgo, especialmente en lo relativo a la adopción de nuevas tecnologías en la prestación de sus servicios. También reflejar la idea de que Bankinter es un banco que se piensa, se comporta y habla de un modo diferente al habitual en el sector bancario. A ello contribuyó el nuevo sistema visual que analizaremos a continuación.

El primer elemento identitario de una organización es el nombre. Ocurría algo relevante en el caso de Bankinter, y es que no era percibido como un banco español:

Lo interesante fue que la gente no pensaba que era un banco español. Suena inglés. No suena muy español. Y fue un elemento que jugó a nuestro favor para poder decir pues mira, si Bankinter tiene ese toque internacional... (Gabor Schreier)

El primer elemento de la nueva identidad visual de Bankinter desarrollado en 2006 fue la renovación de su símbolo. En aquella época el banco se identificaba con un símbolo que, a juicio de Gabor Schreier, quien estuvo al frente de la creatividad de este proyecto, no reflejaba adecuadamente lo que el banco era ni ayudaba a que fuese percibido con claridad. La consultora sugirió entonces cortar con ese elemento y partir de algo completamente nuevo:

En aquel entonces tenía un símbolo, una cosa rarísima. Un cuadrado y una B y una K. Una cosa súper rara. Realmente no aportaba nada y no era un tema que se pudiese entender muy bien. Nosotros ahí rompimos con el pasado, este símbolo no os ayuda, tampoco se puede modernizar mucho. Nos enfocamos en vuestro nombre. La poca necesidad de resaltar algo específico del pasado nos ayudó a romper con una pieza que era quizás del pasado que no nos ayudaba a ir al futuro y de ahí salió la idea de tener una marca, de las pocas en España de banca, que solo tienen una marca tipográfica. (Gabor Schreier)

Por otro lado, el logotipo que identificaba a Bankinter también se había quedado desfasado visualmente. Era de corte clásico, con serifas, más propio de un banco tradicional que lo que verdaderamente era el espíritu innovador de la casa (Figura 4):

(...) el logotipo antiguo tenía serifas. Un aspecto muy clásico. Estaba escrito en caja alta, tenía el símbolo encima. Era todo un poco rancio, complejo, lleno de detalles.

Pero no muy... parecía más clumsy, no era ni ágil, ni sencillo, ni parecía moderno. Era todo lo opuesto que el banco quería ser. (Gabor Schreier)

Figura 4



Nota. Vista de la fachada de una oficina de Bankinter (Fuente: <https://docs.bankinter.com/www/webcorp/swf/memoria2015/50aniversario/el-gran-salto.html>)

Se optó por un logotipo con una tipografía sin serifas, de corte más moderno y, actualmente, se puede decir que digital (Figura 5):

(...) con tipografía muy sencilla, hoy diríamos muy digital, con formas muy claras, muy modernas, sin ningún tipo de elemento superfluo ni gratuito (Gabor Schreier)

La palabra Bankinter se cierra con un punto:

Esa idea de que son tozudamente diferentes llevó por ejemplo a la idea de decir “pues es Bankinter y un punto detrás”. Como gesto. ¿Por qué hay un punto? Ese punto

marca la independencia del banco. Marca que Bankinter habla con cierta autoridad. Con cierta... Rotundidad, claridad,... Y lo que dice Bankinter a sus audiencias está pensado, está verificado y es... “la verdad”, hasta cierto punto. (Gabor Schreier)

Figura 5



Junto al logotipo, el elemento más decisivo en la construcción de la identidad visual de Bankinter era el color. Retomando la circunstancia que hemos estudiado antes, en el mercado no solo estaban apareciendo nuevos competidores que se presentaban como avanzados tecnológicamente, sino que especialmente la llegada de ING y su apuesta por la banca digital, con un color naranja similar al de Bankinter, hacía necesario reivindicar su posicionamiento visual. Esto adoptó una solución provocadora e inusual que tuvo impacto en el diseño de las sucursales:

(...) empezamos mirando cuál iba a ser el ADN visual, que era el color. Había que capitalizar con fuerza sobre el color naranja porque venían los de ING y empezaban a robarles el color. Había que reivindicar el color. Adueñarse de este color. Eso luego en el concepto de las sucursales, que hoy en día siguen ahí, con la fachada naranja, fue el gesto. Para no venir y que nos quiten el color que es nuestro. No había otro banco naranja en

España. Los de ING hablaban de la hipoteca naranja. En el boom del ladrillo. Bankinter tenía que reaccionar. Hicimos una receta basada en el uso del color (Gabor Schreier)

El proyecto se completó con otros dos elementos visuales que respondían a lo que verdaderamente era Bankinter en cuanto a su espíritu de innovación: la tipografía y el tipo de fotografías empleadas. La tipografía se diseñó junto a una empresa alemana y Bankinter se convirtió en el primer banco en España en contar con una propia:

(...) una tipografía que se diseñó a propósito con una empresa en Alemania, en Hamburgo, con la que habíamos trabajado, para crear un type face, y Bankinter fue el primer banco en España jamás que ha tenido su propia tipografía. La Bankinter. Con ella se escriben hasta hoy todos los textos, comunicación, hemos ido ampliando esa familia con otros elementos para mantenerla en vigor y mantenerla relevante, pero eso fue un elemento muy importante para dar valor al mensaje que iba a compartir Bankinter a sus audiencias. (Gabor Schreier)

Finalmente, el nuevo imaginario visual del banco contó con un tipo de fotografía novedoso para su época y el sector bancario. Se trataba de fotografías en las que se rompía con el estereotipo habitual, donde predominaban mensajes demasiado directos acerca de los servicios prestados por el banco:

(...) no se veía la familia feliz dada de la mano, del coche, delante de la casa que acaban de tener la hipoteca. Huíamos de todos esos clichés de aquel entonces y era un mundo un poco más sugerente. (Gabor Schreier)

Por el contrario, se optó por un tipo de fotografía más sugerente y conceptual, y menos descriptiva. De acuerdo a Schreier, se trataba de un estilo fotográfico más “sofisticado”, acorde a la cultura del banco:

(...) eran fotografías muy... momentos robados, lo llamábamos así en aquel entonces, de clientes disfrutando de su vida, sabiendo que Bankinter está con ellos. Un niño saltando en la piscina de sus padres. (Gabor Schreier)

4.6. Caso II: Sodexo

4.6.1. Introducción y contexto

El proyecto desarrollado por Saffron para Sodexo consistió en la formulación de un nuevo Employee Value Proposition (EVP). En el ámbito de los Recursos Humanos y la gestión empresarial, se conoce como EVP a aquello que un empleado puede esperar de su organización a cambio de sus capacidades, experiencia o habilidades (Minchington, 2010). Se trata por lo tanto de un aspecto particular de la marca de la organización, pero que como veremos a lo largo del estudio, en el caso de Sodexo es de una importancia capital. En términos generales, la necesidad por parte de las organizaciones de contar con EVP claro se ha visto acuciado por la denominada guerra del talento. Es decir, la capacidad de las empresas e instituciones por atraer a las personas con más capacidades para su sector:

“(...) cada vez más tenemos proyectos en paralelo donde se desarrolla marca y el EVP, es la marca interna. Es la marca-empleador. Que se ha visto reforzada cada vez más por justo lo que sufrimos nosotros: la guerra del talento. Tenemos sectores que sufren como perros en atraer talento, y eso requiere trabajar muchísimo la marca-empleador”
(Fernando Ortiz)

Este proyecto nace, precisamente, cuando el departamento de Recursos Humanos de Sodexo, que es el área en el que se trabaja el propósito de la marca en relación a sus empleados, se alía con el departamento de marca. Juntos decidieron qué proveedores con los que habitualmente habían trabajado podían optar a este proyecto. Se celebró un pitch entre ellos y Saffron lo ganó.

Como se comprobará a lo largo del caso, determinar y formular la promesa que captura la esencia de Sodexo supone un gran reto, ya que se trata no sólo de una organización con un gran número de empleados, sino que éstos se encuentran en muchos países, con culturas y realidades socioeconómicas diversas, y además cuentan con muchísimas funciones y roles:

Sodexo es, o era, en esa época, el decimonoveno empleador más grande del mundo con casi cuatrocientos cincuenta mil empleados. En ochenta países. Y lo que hacía muy desafiante el proyecto es que Sodexo por la naturaleza que tiene la empresa tiene más de cien familias de roles, de funciones. Es decir. La diversidad de lo que hace cada empleado es brutal. (Fernando Ortiz)

La metodología de trabajo llevada a cabo por Saffron de la mano de Sodexo supuso un proceso muy analítico. Algo que de acuerdo a Fernando Ortiz, quien lideró el proyecto, es muy común en el modo de trabajar de las compañías francesas, pero que hoy en día se exige en cualquier organización para poder justificar adecuadamente cada decisión que se toma:

(...) fue una metodología muy francesa. Muy analítica (Fernando Ortiz)

(...) La manera de decision-making en las organizaciones requiere de una justificación más analítica para internamente poder justificar las cosas a instancias más superiores. En el caso de Sodexo es un ejemplo muy claro que viene reforzado por la cultura francesa. Todo tiene que ser muy cartesiano (...) (Fernando Ortiz)

El proyecto de formular un EVP para Sodexo tenía como anclaje el primer objetivo del plan estratégico 2020/2025: *Quality of life for our employees*. A su vez, este objetivo emanaba de la idea de marca principal de la organización, que rezaba *Quality of life*. Es decir, el primer punto del plan estratégico era mejorar la vida de los empleados, y por ello era decisivo formular adecuadamente su EVP.

4.6.2. Pretensión

Observar la identidad de una organización desde el ángulo de la pretensión se vuelve muy luminoso al analizar el caso del proyecto desarrollado por Saffron para Sodexo. Su propia denominación, *Employer Value Proposition*, nos remite de forma natural a la idea de que una organización se comprende en relación a aquello a lo que se compromete en el futuro.

Como decíamos, el proyecto nace precisamente de la pretensión general de la marca, que se sintetiza en la fórmula *Quality of Life*. En la guía desarrollada para implementar el EVP se explicaba que esta promesa es lo que motivaba cada acción y decisión cotidiana de la empresa:

Improving Quality of Life is the promise that has been at the heart of everything we do at Sodexo (Sodexo EVP Guidelines)

A continuación, se insiste en la idea de promesa. Es decir, el EVP consiste en algo a los que la empresa se compromete en el futuro, y se añade la idea de que también es aquello que se espera por parte del empleado:

Our EVP represents our promise to our employees and defines their experience working at Sodexo. At the same time, it expresses the standards and behaviors that we expect from everyone who works for us (Sodexo EVP Guidelines)

Este ejercicio era, a juicio de Ortiz, de una importancia capital para Sodexo, ya que su fuerza estriba precisamente en sus empleados, que desempeñan tareas y funciones que, en principio, no son especialmente reconocidos:

Cómo haces atractivo trabajar en dar comida en una cantina (...). Haces lo que puedes, pero es importante afinarlo. Para Sodexo no solo era una ventaja competitiva tener un EVP, es que es existencial.

Alcanzar aquello que sintetiza, por un lado, lo que un futuro empleado puede buscar en Sodexo y, a la vez, lo que los públicos internos de la empresa entienden que es identitario de la organización, supuso un largo y meticuloso proceso de inmersión y diagnóstico por parte de Saffron:

Qué busca un empleado que quiera trabajar en una empresa como Sodexo (Fernando Ortiz)

Para definir qué queréis ser como un EVP tenemos que entender qué es lo que hay dentro de la organización. Y de ahí hubo una fase gigante de findings (Fernando Ortiz)

(...) la metodología que hemos aplicado, que en el fondo es la misma que aplicamos al hacer una definición de marca, es sintetizar todos los aprendizajes internos, externos y benchmark, en autenticidad, relevancia y diferenciación (Fernando Ortiz)

Hubo que destilar aquello que era realmente auténtico y relevante para la organización, y a la vez diferenciador respecto a la competencia. Así se explica en su guía final:

Our EVP has been developed based on two key themes that emerged from an extensive research and selection process. They have been identified as the most authentic and relevant to the organization, while also differentiating Sodexo from its competition.

La principal dificultad de un ejercicio de estas características, teniendo en cuenta las dimensiones de la organización y la diversidad de culturas, cargos y funciones de sus empleados, fue el encontrar denominadores comunes entre todos ellos:

La complejidad del proyecto es que teníamos tantos grupos de interés que había que desarrollar denominadores comunes.

A su vez, los rasgos que los públicos internos valoraban e identificaban como importantes debían estar alineados también con aquello que los públicos externos estimaban como valioso - y aquí cobran especial importancia los potenciales candidatos futuros:

Dentro del interno teníamos que buscar un denominador común de todas las entrevistas, dentro de todos los tipos de gente de empleados (full, site manager, district manager, etc.). Son roles dentro de Sodexo. Luego eso, teníamos que encontrar un denominador común, y buscábamos el denominador común entre eso y las entrevistas internas. Una vez que teníamos un denominador común total del interno buscábamos en relación al externo. Vas filtrando porque se van cayendo las temáticas que sobrevivan y que

cumplen y que abarquen todas esas personas. De 20 temas diferentes, verás que acabamos con cuatro o cinco. (Fernando Ortiz)

Como podemos comprobar, el proceso de formular aquello que se convierte en la pretensión de la organización - en este caso en un aspecto particular pero esencial como es lo que se espera de ella en relación a sus empleados - consiste en una jerarquización de ideales. Dentro de un grupo existen muchas, pero el ejercicio consiste precisamente en descubrir los grados de relevancia entre ellas, y determinar cuáles son los que verdaderamente aglutinan a todos. Así, seguramente debido a la complejidad de una organización como Sodexo, no era posible aislar únicamente un valor, sino que hubo que inclinarse por una combinación de dos temas:

Entonces llegamos a un punto muy interesante que no había un tema solo. La organización es tan compleja que llegamos a un punto que decidimos (...) que teníamos que hacer una combinación de dos temas. Nos preguntaban, ¿cuántos temas podemos meter? Hombre, más que dos... Es un error que hacían algunos competidores fuera del sector. Otras compañías hablaban de todo. Cuando hablas de todo, estás hablando de nada. (Fernando Ortiz)

Los dos temas que resultaron de la inmersión en lo que la organización dice de sí misma y lo que las personas que potencialmente podrían buscar empleo en Sodexo fueron Growth y Caring. Es decir, Crecimiento y Cuidado. Así se verbaliza en la guía que recoge las indicaciones para su implementación:

Caring Environment: It refers to an atmosphere in which there is respect for each other and people feel valued and recognized.

Growth: It refers to the inextricable link that exists between Sodexo's growth and the individual's personal growth, as well as the opportunities and tools provided to develop oneself. (EVP Sodexo Guidelines)

Finalmente, tras el proceso de destilación de los rasgos distintivos de Sodexo como organización en relación a la promesa con sus actuales y futuros empleados, se determinó la fórmula *Belong. Act. Thrive*:

(...) teníamos que traducirlo a algo más creativo. Que sea inspiracional. Aquí empezamos a desarrollar el corazón, el statement, la idea de EVP. Hubo diferentes alternativas, ventajas, desventajas, cómo se traduce a otros idiomas. Este es el que ganó: Belong. Act. Thrive. (Fernando Ortiz)

Así se condensan los hallazgos realizados a lo largo de la investigación previa. Veremos a continuación cómo se construye una narrativa en la que se despliegan estos ideales y, en relación a los sistemas de vigencias que articulan la organización, cómo son fruto de creencias, estimaciones y pretensiones compartidas.

4.6.3. Argumento

Saffron desarrolló la narrativa del nuevo EVP en torno a la fórmula *Belong. Act. Thrive*. La idea de crecimiento fue una de las más recurrentes en las entrevistas individuales y los focus group, y está condensada en la palabra Thrive, que se puede traducir como *prosperar*. La palabra *belong* pretendía encapsular el aspecto más humano de la

organización, transmitiendo la idea de que los miembros de Sodexo se sienten como en casa. Por último, el verbo *act* sintetizaba la idea de que el trabajo de sus empleados tiene un impacto en la misión de proveer calidad de vida en los entornos en los que desempeñan sus tareas.

El argumento general de la marca del que pende el nuevo EVP se articulaba en la idea de que mejorar la calidad de vida ha estado en el ‘corazón’ de la organización desde que fuera fundada por Pierre Bellon. Así se recuerda en el documento que recoge las guías de aplicación del EVP:

Improving Quality of Life is the promise that has been at the heart of everything we do at Sodexo since our foundation by Pierre Bellon. (EVP Sodexo Guidelines)

Y continúa explicando el crecimiento que ha experimentado Sodexo a lo largo de medio siglo:

For more than 50 years we have been growing, not only in size, but also in talent and expertise. (EVP Sodexo Guidelines)

Comprender a Sodexo como organización implica contar, por lo tanto, una historia en la que su fundador tiene un protagonismo capital, y por lo tanto el hecho de que se trate de una empresa familiar. Así se especifica en la guía:

We have been family-owned since our foundation and we are committed to a solid ownership structure focused on the long-term (EVP Sodexo Guidelines)

Pierre Bellon ha sido una figura emblemática en Francia. Fundó Sodexo en 1966, fue consejero delegado hasta 2005 y presidente del consejo hasta 2016. Desde entonces, fue presidente emérito hasta su fallecimiento en el 2022. Ortiz señala la influencia que Bellon ha tenido en la configuración de la identidad y la cultura de la empresa:

Es una empresa que pertenece a una familia. Que sea una multinacional gigante, muchos de los valores vienen del fundador, Pierre Bellon, de la familia del fundador.
(Fernando Ortiz)

De hecho, el libro *I've Had a Lot of Fun: The Sodexo Story*, escrito por Bellon, cuenta la historia de la compañía, y fue un texto que sirvió de documentación e inspiración para este proyecto.

4.6.4. Cambios internos y de circunstancia

Como veíamos, la trayectoria de Sodexo es una historia de crecimiento a lo largo de más de 50 años. Esta expansión de su negocio trae consigo dos consecuencias en relación a su realidad interna y a la circunstancia. En primer lugar, el crecimiento vuelve más complejo saber cuáles son las señas de identidad principales de la organización, especialmente en relación a su promesa hacia los empleados. En segundo lugar, su dimensión hace que la organización sea más sensible a los cambios sociales, culturales y económicos mundiales. Además, estos cambios no afectan del mismo modo en todas las culturas y regiones en las que está presente la empresa.

En la guía de aplicación del nuevo EVP se explicaba así el contexto de crecimiento que enmarcaba su necesidad. Se argumentaba que tras más de cincuenta años de

crecimiento, presencia en más de 70 países y una plantilla de 460.000 empleados, se hacía necesario aclarar esa promesa de marca:

For more than 50 years we have been growing, not only in size, but also in talent and expertise. As the 19th largest employer worldwide, operating in over 70 countries, we also need to deliver this promise to our 460,000 employees. (EVP Sodexo Guidelines)

La circunstancia en la que se encontraba Sodexo estaba fuertemente condicionada por sus características sociales y económicas. En primer lugar, estaban cambiando las necesidades de los trabajadores, así como la influencia de la tecnología en el mundo del trabajo. Un cambio especialmente acentuado en las décadas comprendidas entre 2008 y 2018. Ortiz destaca, entre los rasgos de los cambios en la circunstancia a los que se enfrenta Sodexo, la progresiva automatización de algunas tareas. Algo que puede afectar mucho a los empleados de esta organización, habida cuenta del tipo de servicios que ofrecen, como la restauración en los centros de trabajo o la limpieza:

(...) en los últimos diez años, del 2008 al 2018, cuando hicimos el proyecto, el mundo del trabajo y las necesidades de los trabajadores habían cambiado una barbaridad. Si uno piensa lo que ha pasado del 2008 al 2018 a nivel tecnológico es absolutamente alucinante. Entonces eso, y más en el mundo en el que viven ellos, con la automatización, porque muchos de los trabajos que ellos ofrecen a empresas en algún momento se van a automatizar. En treinta años te aseguro que no vas a tener una persona que te de la comida en la cantina. Va a ser una máquina. Hay muchas cosas que se están robotizando, especialmente en el campo de ellos. (Fernando Ortiz)

La investigación previa no solo tuvo en cuenta a los públicos internos de Sodexo y su valoración de las señas más relevantes para ellos en relación a lo que la organización les ofrece como empleados, sino que también contó con un estudio del entorno y la circunstancia. Se realizó para ello un estudio etnográfico para conocer tres aspectos: ¿qué significa el trabajo para las personas?, ¿qué aspectos del trabajo dan sentido a la vida y cuáles generan angustia?, ¿qué rasgos de la vida de una persona se expresan a través del trabajo? Había que contrastar los hallazgos y el diagnóstico que se habían hecho internamente con lo que el mundo actual exigía a una organización:

“(...) ¿los temas se corresponden con los temas universales de lo que se busca hoy en día?, ¿se identifica con las tendencias actuales?” (Fernando Ortiz)

Para dar respuesta a estas preguntas, se celebraron entrevistas con 20 personas de Estados Unidos, España y la India. De los insight obtenidos, Saffron hizo un dibujo de lo que el mundo actual demanda como un buen trabajo. Éste cumpliría los siguientes atributos: Un empleo en el que se facilite el aprendizaje para evitar la angustia y el temor a ser despedido; relaciones sanas entre compañeros de trabajo que no estén basadas en la competencia; reconocimiento por parte de la organización hacia sus empleados; y el cuidado.

Las conversaciones con públicos externos (potenciales candidatos a trabajar en Sodexo) y expertos en tendencias en el ámbito del trabajo, revelaron la importancia que las personas le dan al sentido de pertenencia al trabajar en una organización y a que ésta suponga un entorno en la que se sienten cuidados y protegidos, así como un lugar en el que se les permita crecer. Así se explicó en la guía de aplicación del EVP:

Our external research revealed the importance of a sense of belonging that creates an environment of caring in which people can take action and thrive. Learning and developing is considered an integral and important part of work so employees can thrive and are prepared for the future.

En relación a la circunstancia, debemos subrayar también el ejercicio de análisis que Saffron hizo sobre qué territorios estaban posicionados sus competidores. A saber, otras organizaciones, también de una gran envergadura, cuya marca empleadora es un gran activo para ellas, y que también ofrecen los mismos o similares servicios corporativos. Éstas eran Compass, Aramark, ISS, Edenred y Mitie. Había que observar en qué territorios estaban posicionados para ser verdaderamente diferentes en la promesa hacia sus empleados:

(...) puede que pasen todos los filtros de autenticidad, relevancia,... pero tal vez Aramark ya tiene ese tema. Entonces igual para Aramark también ha hecho el mismo ejercicio que nosotros (Fernando Ortiz)

Comparábamos dónde estaban estos temas dentro de cada organización de los competidores, y ahí veíamos dónde es donde más oportunidad había de diferenciación (Fernando Ortiz)

Finalmente, el proyecto tuvo en cuenta que los cambios circunstanciales en relación al mundo del trabajo no eran idénticos en todos los países y culturas en los que opera Sodexo:

(...) hay una cierta correlación de la evolución de las economías y de las sociedades
(Fernando Ortiz)

Por ejemplo, se testó cómo influía en los diversos países la idea de *Growth and caring*, y se observó que la idea de crecimiento predominaba en países como Brasil o China, mientras que la idea de cuidado tenía prevalencia en países como Estados Unidos, Inglaterra o España. Por eso, la guía para la implantación del EVP tenía en cuenta que este debía presentar cierta flexibilidad para ser eficaz en distintos entornos culturales, sociales y económicos:

Cada país tiene que adaptar ese EVP global a su realidad. Y ahí le damos indicaciones de qué cosas no son negociables y qué campo es negociable. Tenían bastante autonomía para ellos, o con sus agencias, decir pues vamos a adaptar esto a la realidad de la India, Brasil o España. (Fernando Ortiz)

4.6.5. Sistema de vigencias: creencias, estimaciones y pretensiones

El sistema de vigencias - creencias, estimaciones y pretensiones - no afecta del mismo modo a las diferentes generaciones que se encuentran dentro de una estructura social. En el caso de Sodexo, este elemento tuvo una importancia capital, pues tal y como argumenta Ortiz, no viven del mismo modo una persona joven o una persona mayor el trabajo:

Lo tuvimos en cuenta literalmente como parte de la investigación, diferentes generaciones. Justo especialmente más en el mundo del trabajo, la gran diferencia que hay

en otros ámbitos. Es muy diferente cómo tu o yo trabajamos o cómo trabaja una persona que está a punto de jubilarse.

Diferencias que en ocasiones suponen modos diferentes de trabajar:

necesidades universales de las nuevas generaciones que han cambiado mucho. Me sale trabajar desde casa,... Pero incluso antes del COVID, en el 2018, ahí las nuevas generaciones buscaban completamente otra cosa. En la manera de relacionarse en grupo, la manera de tratar con tu jefe

En la fase preliminar de investigación, se indagó en el modo en el que cada uno de los valores que finalmente se definieron como comunes afectaba a los empleados de acuerdo a la edad. Así, podemos comprobar cómo al establecer las ideas de *Growth and caring*, los empleados menores de 40 años valoraban más el primer aspecto, el de crecimiento. Por el contrario, los empleados de edades superiores valoraban más la idea de que la organización cuidase de ellos.

En esta fase, en la que Saffron hizo una inmersión en la organización entrevistando a 66 empleados, 30 focus group y casi 7000 encuestas a empleados, podemos descubrir una fotografía del sistema de creencias, estimaciones y pretensiones de la organización. Aunque el proyecto tuvo que encapsular en pocas palabras aquello que era común a toda la organización, nos podemos detener en la primera fase para subrayar las creencias presentes en la empresa.

Aquí descubrimos que emergen diferentes temas que los empleados estiman valiosos de la organización. En primer lugar, *Growth & development*. Esta idea fue la más

repetida en las entrevistas y grupos de discusión. En segundo lugar, *Employability*. Se cree que Sodexo dota a sus empleados de las *soft skills* necesarias para competir en el mercado de trabajo, no solo dentro de la organización, sino también en otros lugares. En tercer lugar, *Caring*. Se destaca la idea de que Sodexo es un lugar en el que se cuida a sus trabajadores. En cuarto lugar, *Recognition*. Esto se da en dos ángulos. Por un lado, valorando a cada cual por quién en sí mismo. Por otro lado, reconociendo la aportación de cada uno. En quinto lugar, *Empowerment*. Esto significa que Sodexo dota a sus empleados de la autonomía necesaria para actuar con libertad. En sexto lugar, *Impact*. Existe una fuerte conciencia de que el trabajo realizado por Sodexo, en sus diferentes vertientes, puede tener un impacto positivo en la sociedad, en los centros de trabajo o en la vida de los demás. En séptimo lugar, la noción de *Flexibility*. En este caso, tiene más relación con la flexibilidad horaria en relación a la conciliación de la vida personal con la laboral. En octavo lugar, la idea de la *Confidence*. Apareció aquí la idea de que Sodexo provee a sus empleados la confianza suficiente para tomar decisiones, incluso arriesgadas.

Finalmente, a este repertorio de temas que podemos identificar como creencias y estimaciones vigentes en la estructura social que supone Sodexo, debemos añadir tres aspectos relevantes que aparecieron en esta fase de inmersión. Por un lado, apareció la idea de que internamente se percibía que el hecho de que Sodexo fuese una empresa familiar contribuía al sentido de pertenencia. Por otro lado, se percibía que la CSR (Corporate Social Responsibility) no era simplemente una declaración de intereses, sino que se hace vida en el día a día. Por último, los empleados de Sodexo sentían que se encontraban en una empresa líder en su sector, y eso contribuía a la sensación de estabilidad y seguridad.

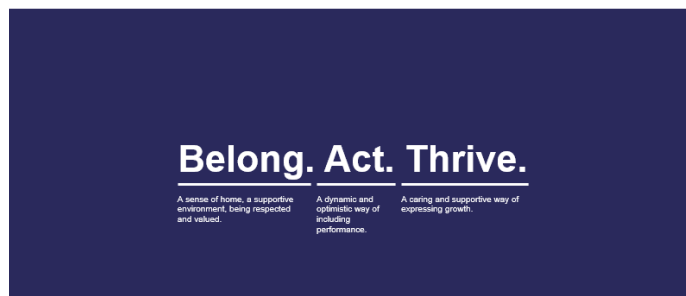
Por último, no podemos dejar de subrayar un aspecto decisivo para el EVP de Sodexo visto desde el ángulo de las pretensiones compartidas. Sodexo ofrece servicios a otras empresas, y el día a día de sus empleados sucede en las sedes y entornos de esas empresas. Entonces, ¿cómo se conjuga en un empleado la pretensión de Sodexo, por un lado, y la de la empresa en la que trabaja a diario, por otro? Ortiz afirma que se trata de una relación compleja, y para Sodexo establecer cercanía con esos empleados y es un desafío:

Es una relación muy complicada porque el empleado en una empresa, ¿a quién tiene más apego? A priori dirías a la empresa, porque está en la empresa, trata con esa gente. A su supervisor de Sodexo le ve una vez al mes. El gran desafío para Sodexo es crear cercanía con ese tipo de empleados. Y por parte de Sodexo darles esa protección, capacidades, posibilidades de crecimiento. (Fernando Ortiz)

4.6.6. Diseño

Como hemos adelantado, el proceso de destilación de los temas más compartidos y valorados por los empleados, así como los asuntos que nuestro tiempo y circunstancia social y económica estima como deseables, derivó en la formulación de la core idea del EVP en las palabras *Belong. Act. Thrive* (Figura 6).

Figura 6



En línea con la Identidad Visual Corporativa de Sodexo, se desarrollaron una serie de reglas para ayudar a diseñar y aplicar las piezas de comunicación relacionadas con el EVP. Especialmente, se realizaron propuestas para comunicar el EVP. La paleta de color consistió en la general, basada en el *Dark purple blue* y el *Sodexo Red*. La tipografía, la familia Sansa Pro.

En relación a la imagería visual, se propusieron dos estilos de fotografía, para utilizar uno u otro según se tratara de comunicaciones destinadas al público interno o al externo. Se propuso utilizar fotografías de carácter descriptivo para comunicar el EVP internamente. Se trata de un estilo que trata de transmitir, de forma sincera y atractiva, el mundo real y el día a día de los empleados. En la guía de aplicación del EVP se argumenta que este tipo de fotografía tienen como objetivos representar el negocio, describir el día a día de sus actividades y mostrar a las personas que forman parte de Sodexo relacionándose con sus consumidores. Por otro lado, se recomendó utilizar fotografías de carácter inspiracional, con el objetivo de posicionar a la empresa como líder en la industria y transmitir la visión de la organización.

También se desarrollaron distintas versiones para encuadrar las tres palabras del EVP. La primera las presentaba en una sola línea y con mayúsculas; la segunda, en tres líneas; y la tercera, pensada para aparecer dentro de un texto, en minúscula. (Figura 7)

Figura 7

Primary version
One line
Uppercase type

BELONG. ACT. THRIVE.

Secondary version
Three line
Uppercase type

**BELONG.
ACT.
THRIVE.**

Exception version
Body text
Lowercase type

Sed ut perspiciatis unde omnis iste natus error sit voluptatem accusantium doloremque laudantium, totam rem aperiam, eaque ipsa quae ab illo inventore **Belong. Act. Thrive.**, veritatis et quasi architecto beatae vitae dicta sunt explicabo. Nemo enim ipsam voluptatem quia voluptas sit aspernatur aut odit aut fugit, sed quia consequuntur magni dolores eos qui ratione voluptatem.

Nota: Fuente: Sodexo EVP Guidelines

4.7. Caso III: Facebook/META

4.7.1. Introducción y contexto

En el año 2019 la compañía Facebook se plantea el proyecto de crear la marca madre del grupo corporativo. Hasta el momento no existía una marca que identificara al grupo. Su marca más visible, la de la aplicación Facebook, seguía siendo la cara visible de una realidad que iba mucho más allá de una única aplicación, y que se abría a una variedad enorme de pequeñas marcas, empresas, aplicaciones y servicios. De este modo lo relata Luz Erhardt, Chief Client Officer en Saffron y responsable de la relación con el cliente en este proyecto:

En enero de 2019 nos llega un mail invitándonos a un concurso para crear la marca madre del grupo Facebook. Que no existía hasta ese momento. O existía de una manera informal como Facebook, pero siempre adaptando la identidad y la voz de la aplicación Facebook. Esto había sido de facto un poco lo que había surgido de forma no diseñada. Entonces nosotros hacemos un concurso. El concurso lo que consiste es que nos pregunta nuestro punto de vista sobre cómo enfocar ese reto. (...) Nosotros preparamos un documento, que es lo que tradicionalmente hacemos, con un punto de vista sobre un poco la oportunidad, el reto, y posibles soluciones, digamos, a nivel estratégico. En ningún momento visual. Hablando más de arquitectura de marca en este caso, que era un poco la parte central del trabajo. Y luego presentamos un proceso, una metodología. Fases, plazos, presupuesto, etc. Fuimos a San Francisco, lo presentamos y ganamos. Empezamos a trabajar a finales de febrero de 2019, y estuvimos dos años. (Luz Erhardt)

Para este proyecto se creó un equipo *ad hoc* compuesto por profesionales de Facebook y de Saffron, así como la participación de otras agencias. Un estilo de trabajo habitual en esta compañía

Fue muy colaborativo. Había más agencias involucradas también. (...) Facebook es una empresa que trabaja y fomenta el que todas las agencias trabajen con otras agencias. (Luz Erhardt)

Una colaboración, hasta cierto punto excepcional por la compenetración entre la consultora y el cliente, que permitió comprender bien los retos y oportunidades:

(...) es un cliente con el que hemos trabajado de forma muy colaborativa. Nosotros y ellos trabajamos como un único equipo. Es un caso relativamente excepcional en el sentido que ha sido la colaboración más estrecha en la que he estado involucrada. Se trata de trabajar con el cliente, de entender esos retos, oportunidades, y luego de iterar sobre ello. También entender las implicaciones. (Luz Erhardt)

Facebook era en este sentido un modelo de compañía que conoce bien todos los aspectos relacionados con la marca. Algo común hoy en día, a diferencia de hace años:

Facebook, como cada vez más nuestros clientes, tiene un equipo interno muy grande que es muy conocedor de todo lo que está relacionado con la marca. Esto no es como hace veinte años. Los clientes saben muchísimo. (Luz Erhardt)

Por eso, el ejercicio de formular cuál es la estrategia de marca, aquello para lo que la compañía trabaja y que le dota de sentido y razón de ser, se había hecho internamente:

El cliente ya había trabajado la estrategia de marca. Esto lo habían hecho internamente. Porque ellos sienten que deben ser los dueños de esto. Que en el fondo tiene todo el sentido del mundo. La misión y la visión de la compañía la defino yo internamente y luego tu me ayudas a ejecutarla. (Luz Erhardt)

La necesidad de Facebook en este caso era la de desarrollar una marca que identificara a la compañía, y reflejar que era una realidad que trascendía la aplicación con la que nació, y que estaba detrás de muchas otras aplicaciones y servicios. Se trataba por lo tanto de un ejercicio de arquitectura de marca:

Cómo crear una marca que es la marca madre de Instagram, WhatsApp, Messenger, Oculus, etc. Y de un montón de submarcas que tiene Facebook internamente, que firma directamente. (Luz Erhardt)

4.7.2. Pretensión

Para desarrollar el proyecto de arquitectura de marca, Saffron recibió un documento denominado *brand on a page*. En ella se especifica cuál era la *core idea* de la compañía, sus valores y su personalidad. A partir de esas especificaciones, Saffron estableció un lema que serviría como guía y orientación para la arquitectura de marca. Esa idea se formuló en la denominación *Human potential*:

Creamos, desarrollamos, una cosa que sí sirvió de hilo conductor durante todo el trabajo que fue ethos creativo, que se llamó “Human potential”. (Luz Erhardt)

El resumen del human potential era que creemos que tenemos el poder de juntar a la gente para mejorar el potencial humano de los mismos (Luz Erhardt)

De fondo, subyace el interés por desligar la idea de que Facebook es solo una red social, o incluso un conjunto de ellas, para transmitir su pretensión de ser una compañía dedicada a la tecnología y la comunicación y sus posibilidades. Algo que después se vería nuevamente estimulado con el cambio de nombre de la compañía a META:

Hay una nueva visión de negocio. (...) Lo que la organización decide es no solo apostar por tener un eje central en redes sociales, como su eje fundamental de negocio de cara a fuera. Porque Facebook al final tiene dos partes en su negocio. Una parte de red social y otra parte que trabaja muchísimo en innovación, en nuevas tecnologías, en nuevos tipos de comunicación. Al final su rol es acercar a la gente en formas de comunicarse y de relacionarse y de desarrollar negocios y que la gente prospere. Tiene un rol mucho más profundo que el de juntar a dos amigos. Son una fuente de desarrollo en países subdesarrollados, etc. Entonces ellos lo que quieren es que ese eje central, ese pivot, no sea solo red social sino más tecnología. (...) nos vamos a anclar más sobre la tecnología y sobre el beneficio que esa tecnología va a dar ya sea por redes sociales o por otros medios, y de ahí el cambio. Es un poco un cambio de dirección estratégica, de foco. (Luz Erhardt)

Se trata este de un caso en el que la organización se encuentra en un momento en el que debe equilibrar, incluso jerarquizar, su pretensión entre tantas posibles. En este caso, se manifiesta de una forma contundente al cambiar el nombre de Facebook a META:

Es una apuesta absolutamente rompedora y muy clara. Y el cambio de nombre hace que se simbolice de forma más evidente. (Luz Erhardt)

Sería todo lo relacionado con realidad virtual, realidad aumentada, el metaverso, que es lo mismo,... Y ellos han visto aquí un nicho que podría tener más tirón, pero que

quizás luego no es ni realidad aumentada ni realidad virtual y es una tercera cosa. Por eso creo que el foco es más en tecnología. Es cambiar de ser una empresa de red social a una empresa de tecnología. (Luz Erhardt)

4.7.3. Argumento

Comprender Facebook es hacer un relato de su historia, cuyos inicios son muy populares. Como es sabido, se funda en 2003, cuando Mark Zuckerberg, con 23 años y estudiante de psicología en la Universidad de Harvard, desarrolla un sitio web dirigido, al principio, a estudiantes de la Universidad. Zuckerberg era aficionado a la programación, y había desarrollado programas como Coursematch o Facemash. Facebook, que en 24 horas logró más de 1200 usuarios de Harvard, se extendió a universidades de Boston, Ivy League y otras universidades estadounidenses. Una historia que ya forma parte de la cultura popular, y que ha sido llevada incluso a la gran pantalla en la película *The Social Network* (David Fincher, 2010).

Mark Zuckerberg tiene la visión de la compañía. Él va marcando el rumbo de la organización. Tiene un equipo alucinante y trabaja con todo su equipo para llevarlo a cabo. Pero él es el que tiene la visión y va marcando el rumbo (Luz Erhardt)

Pero la historia de Facebook también es el relato de casi 20 años de crecimiento mediante adquisiciones, y la propia organización así lo presenta cuando se explica a sí misma con una línea temporal donde se destacan, como hitos, las compras más significativas: Messenger en 2011, Instagram en 2012, Whatsapp y Oculus en 2014, etc. Esta línea finaliza, en el momento en el que escribimos esta investigación, en 2021 con su transformación en META (Figura 8).

Facebook lo que pasa es que desde que nace hasta que nosotros entramos cambia de forma radical. Porque empiezan como una aplicación y van comprando, vendiendo, creciendo,... (Luz Erhardt)

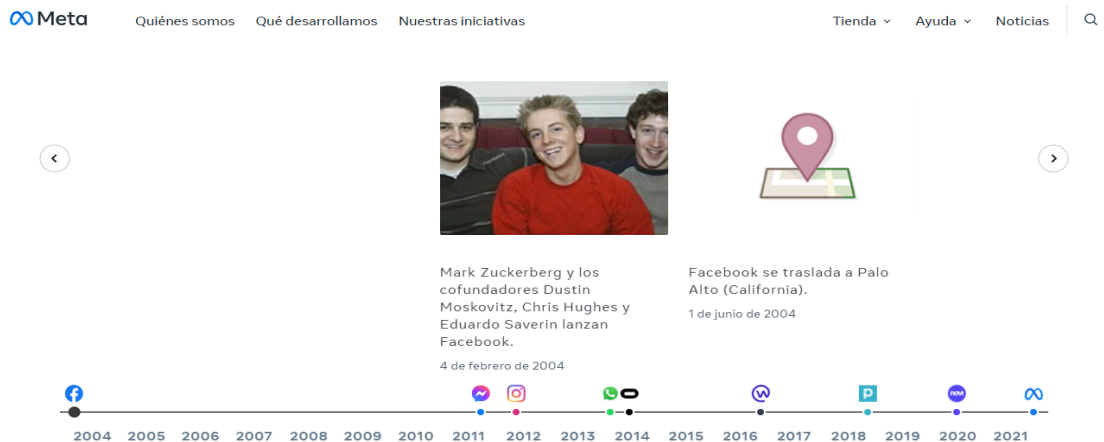
Cada una de las adquisiciones que Facebook realiza implica que las historias particulares de las compañías adquiridas se fundan y pasan a formar parte de la historia de la organización:

(...) pueden ser absorbidas directa y completamente, con lo cual su identidad desaparece, y entonces su historia deja de ser importante y pasa a ser la historia de la compañía. (Luz Erhardt)

El proyecto desarrollado por Saffron arranca precisamente en un momento, 2019, en el que la compañía necesita manifestar cómo detrás de toda la cartera de empresas y servicios que ofrece, incluida la red social original Facebook, hay una organización que ampara y actúa como paraguas de todas ellas. Así lo expresaron en la presentación de la nueva marca:

Today, when people hear “Facebook” they think of the Facebook app. This posed a unique design challenge. We needed the wordmark to establish distinction from the Facebook app and allow for a clearer connection to the full family of technologies. The new brand system uses custom typography, rounded corners, open tracking and capitalization to create visual distinction between the company and the app.

Figura 8



Nota. Línea del tiempo de la historia de Facebook (Fuente: <https://about.facebook.com/es/company-info/>)

4.7.4. Cambios internos y de circunstancia

La necesidad de formular de forma clara la presencia de una marca corporativa, distinguirla de la aplicación con el mismo nombre, y a la vez establecer el modo en el que se relacionaba con las diferentes submarcas que albergaba puede observarse desde el ángulo de los públicos internos de la compañía y desde la circunstancia que atraviesa.

En relación a los públicos internos, Facebook se enfrenta a un reto común de las organizaciones que crecen a partir de adquisiciones, o que albergan marcas que tienen una identidad muy definida. Se trata de procurar que las personas que trabajan en las diferentes marcas y empresas se sientan parte de una entidad mayor:

Una consecuencia de este ejercicio era hacer que los empleados de Instagram, WhatsApp, Facebook, Messenger,... se sintieran parte de una entidad más grande (Luz Erhardt)

Además, Facebook, a través del desarrollo de la tecnología, quiere mostrarse como una organización que no solo provee servicios y aplicaciones para el entretenimiento o para poner en relación a amigos, sino que quiere proyectar su contribución al desarrollo cultural, social y económico, también en países en desarrollo.

Tiene un rol mucho más profundo que el de juntar a dos amigos. Son una fuente de desarrollo en países subdesarrollados, etc. (Luz Erhardt)

Al final ellos se dedicaron a las redes sociales durante mucho tiempo y ahora el foco va cambiando como van cambiando los tiempos. (Luz Erhardt)

Las tecnologías están evolucionando y Facebook ha visto una oportunidad en crecer su presencia e importancia en lo que podría ser algo relevante a futuro. (Luz Erhardt)

Su apuesta por responder a las necesidades de los tiempos y estar a la altura de los avances tecnológicos se ve acelerado con el cambio a META. Un cambio de denominación que pone sobre la mesa tendencias como las posibilidades del metaverso en diferentes ámbitos: el entretenimiento, la economía o la cultura.

Sería todo lo relacionado con realidad virtual, realidad aumentada, el metaverso,... (...) Y ellos han visto aquí un nicho que podría tener más tirón, pero que quizás luego no es ni realidad aumentada ni realidad virtual y es una tercera cosa. Por eso creo que el foco es

más en tecnología. Es cambiar de ser una empresa de red social a una empresa de tecnología. (Luz Erhardt)

4.7.5. Sistema de vigencias: creencias, estimaciones y pretensiones

Como hemos explicado, uno de los retos era desarrollar una arquitectura de marca que manifestara Facebook en tanto que organización, distinguiéndose de la red social, que es una de las muchas marcas que la componen. Por lo tanto, uno de los elementos a tener en cuenta en la construcción de la identidad de esta marca es cuál es la cultura que comparten los empleados, ya sean de Instagram, WhatsApp o de cualquiera de sus partes. Es decir, cuáles son las creencias, estimaciones y pretensiones que son compartidas por todos sus miembros:

(...) a qué empresa pertenecen realmente. Es el sentido de pertenencia. Si la gente sentía que pertenecía a Instagram o a Facebook company. Si la gente sentía y tenía orgullo de pertenencia. Se puede reducir a, ¿se van a querer poner una camiseta de Facebook (...)? (Luz Erhardt)

Uno de los rasgos que de forma más clara nos hablan de lo que como organización se estima como bueno y deseable es la idea de diversidad e integración. Tal y como afirman en página de presentación corporativa:

(...) es importante que nuestra plantilla refleje la diversidad de quienes utilizan nuestras plataformas. Contratar a personas de diferentes entornos y con distintos puntos de

*vista nos ayuda a tomar mejores decisiones y crear mejores productos y experiencias para todos*²³

Una idea, el de la diversidad, que los profesionales de Saffron detectaron al trabajar en este proyecto:

Facebook es para mí un ejemplo a seguir en cómo defienden y fomentan la igualdad, la diversidad de oportunidades,... Lo fomentan tanto en su marca como internamente. Esto es algo que yo he visto. (Luz Erhardt)

Lo que la estructura de marca debía proyectar, por lo tanto, es que todas las marcas que formaban parte de Facebook tenían relación entre sí, y por supuesto con la marca de Facebook como organización:

(...) querían dejar muy claro que todas esas marcas estaban relacionadas entre sí. Una estrategia ya a nivel de organización (Luz Erhardt)

(...) era fundamental, sí que era una herramienta de alineación importantísima. Esto sí que servía, no tanto para atraer talento, pero sí servía para unificar la cultura. Una consecuencia de este ejercicio era hacer que los empleados de Instagram, WhatsApp, Facebook, Messenger,... se sintieran parte de una entidad más grande. Y para eso sí que la estrategia de Human potential es importante, porque es transversal a todos. (Luz Erhardt)

Como veíamos, el ethos creativo que orientó el proyecto era la idea de Human potential, que debía funcionar en todos los equipos de Facebook, independientemente de la

²³ Fuente: <https://about.facebook.com/es/company-info/>

submarca a la que se perteneciese, o incluso al lugar del mundo en el que se trabajara o a la cultura de la que se formara parte. Recordemos que Facebook es, especialmente, una marca global con empleados en todo el mundo:

Si apostamos por esta dirección, Human potential, ¿esto qué significa para empleados? ¿O qué significa para Instagram? (Luz Erhardt)

(...) tiene que ser algo suficientemente flexible como para poder luego particularse y que sea relevante en cada situación. Ya sea porque lo quieras organizar por edad, por empresa, por geografía,... En este caso yo creo que es una mezcla: a qué casa perteneces en la organización, estamos hablando de un montón de gente, y luego cultural (Luz Erhardt)

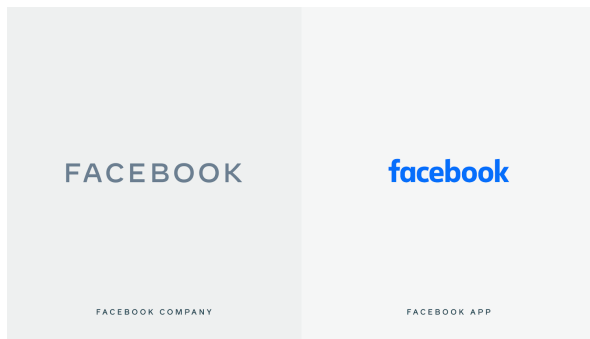
Una idea que la propia compañía formuló de esta manera en su portal de marca:

The brand comes to life in the context of people, cultures, communities and relationships. The art direction is designed to capture the emotional connections between people and express a sense of potential when they can come together. ²⁴

4.7.6. Diseño

Hemos visto cómo el proyecto que Facebook le plantó a Saffron consistía, esencialmente, en subrayar que Facebook era la organización que contenía, a su vez, todo un mundo de aplicaciones y submarcas, y que no fuese identificada únicamente con la red social Facebook, del mismo nombre. Veamos ahora qué forma adoptó la solución del

²⁴ Fuente: <https://design.facebook.com/stories/designing-the-facebook-company-brand/>



En cuanto a la arquitectura de marca, Facebook tenía un modo particular de organizar sus marcas. En primer lugar, se encontraban las endorsed brands. Éstas eran aquellas marcas que actúan de forma autónoma respecto a la marca madre: WhatsApp, Oculus, Instagram, etc. En segundo lugar, se encuentran las sub brands. Por último, las conocidas como *branded offered*, como Facebook for Business o Facebook IQ. El establecer una marca en un nivel u otro dependía del número de clientes, de la inversión y su retorno, etc.

De modo que el reto era lograr que se comprendiese que Facebook era la organización de la cual dependían las diferentes endorsed brands:

La idea era no solo poner orden en la casa, sino también establecer un claro vínculo entre todas esas entidades y fundamentalmente entre las más visibles de cara al usuario final, que era lo que ellos llaman endorsed brand. Que son Whatsapp, Instagram, Messenger, Workplace y Oculus. (Luz Erhardt)

La solución fue novedosa. Lejos de adaptar la identidad visual de las marcas a la marca madre, Saffron desarrolló un sistema por el cual la marca de Facebook se adaptaba e integraba, y adoptaba el color de cada *endorsed brand* (Figura 11):

La clave es también el sistema de endorso. Cómo aparecemos en las endorsed brands era un elemento. Hicimos el logotipo y, ¿cómo aparece en Instagram sin que parezca intrusivo? Queremos comunicar que Facebook es la marca madre que une a todas las compañías, ¿pero cómo lo hacemos para que no sea intrusivo? Hicimos algo que es genuinamente interesante de este sistema. Le llamábamos “un sistema de endorso empático”, en el que la marca madre adquiere los papeles de la submarca, es un poco al revés de lo que es intuitivo. Y se trabaja un poco a modo de camaleón. Por eso Facebook tiene tantas variantes como endorsed brands tiene. (Luz Erhardt)

Figura 11



Ante la gran disparidad de marcas a las que se debía poner orden y claridad en el modo en el que se relacionaban con Facebook, Saffron ideó una disposición que consistía en situar a la marca madre en el centro, y a su alrededor, con mayor o menor cercanía, las diferentes submarcas en función de diferentes criterios:

El rol que la compañía adquiere puede ser más visible o menos visible dependiendo de la audiencia, ¿no? Lo que queríamos al final trasladar es “no tienes por que tener algo absolutamente estático”, sino que dependiendo de a quién le tengas que comunicar pues esto se va ajustando. Entonces al final se crea como un ecosistema donde hay un valor bidireccional, es decir, las apps ayudan a Facebook a construir su entidad y Facebook les ayuda a ellas a tener un respaldo. (Luz Erhardt)

Finalmente, uno de los aspectos más innovadores de la solución de diseño que Saffron desarrolló fue la idea de la paleta de colores empática. Tradicionalmente, al idear la identidad visual de una marca se establecen unas pautas en el uso del color, y se distingue el color primario, los colores secundarios, etc. En este caso la solución tuvo en cuenta el espíritu que movía el proyecto: la idea de que Facebook se comportara de forma empática en función del contexto en el que se movía o las submarcas con las que se relacionaba:

Instead of the company owning a single color, we designed the brand to be responsive to its context and environment. This system allows the wordmark to take on the color of our individual brands, creating a clearer relationship between the company and the products we build²⁵.

Así sucedió con los colores, y para ello Saffron estableció una paleta de colores lo suficientemente amplia como para que la comunicación de Facebook como organización se pudiese adaptar al contexto gráfico de cada caso (Figura 12). Una solución cromática

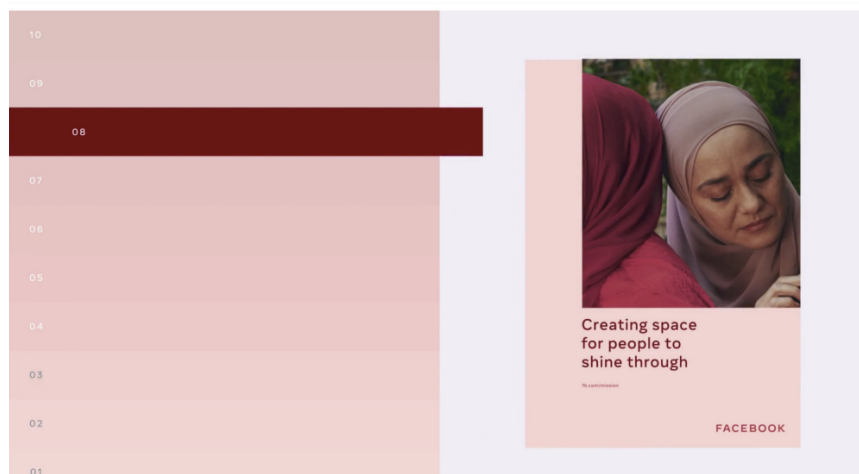
²⁵ Fuente: <https://design.facebook.com/stories/designing-the-facebook-company-brand/>

acompañada a su vez de un proyecto fotográfico realizado en diversos lugares del mundo, como Brasil, Nueva York o la India para garantizar la diversidad de personas y culturas.

We wanted the brand to connect thoughtfully with the world and the people in it.

The dynamic color system does this by taking on the color of its environment.

Figura 12



4.8. Caso IV: Viena (Stadt Wien)

4.8.1. Introducción y contexto

La ciudad de Viena presentó un concurso internacional para desarrollar la identidad del Ayuntamiento. No se trataba de un proyecto de marca turística, sino la identidad y la manifestación visual del gobierno municipal y de todos los servicios que de él dependían. En ese momento, Viena se encontraba en el primer puesto de las mejores ciudades para vivir (The Economist, 2019). Sin embargo, su marca no estaba a la altura de esa posición.

La Concejalía de Prensa y Comunicación del Ayuntamiento, presentó a Saffron el reto de desarrollar una estrategia de marca que estuviera al servicio de los residentes, trabajadores públicos, empresas y estudiantes de la ciudad. En ese momento, en la ciudad existían más de 70 departamentos y áreas municipales, cada una de ellas con su marca particular, lo cual hacía complejo y caótico el papel del gobierno municipal y creaba ineficiencias entre sus miembros.

(...) el Ayuntamiento (...) vio que había proliferado de una forma masiva el crecimiento de diferentes concejalías (...) esto había llevado a una especie de gran ecosistema de marcas que se comían unas a las otras. Que competían. (...) Cada uno con su propio logo. Cada concejalía con su propia identidad. Llegaba un momento en el que esto ya no estaba alineado con esa imagen de claridad que un ayuntamiento para la ciudad donde “mejor se vive en el mundo” debería proyectar hacia sus ciudadanos y sus audiencias. (Gabor Schreier)

La pluralidad de pequeñas identidades desorganizadas hacía que el Ayuntamiento tuviese una disparidad de caras y comportamientos, según qué área o departamento estuviese hablando en cada momento:

(...) lo que hacía el propio Ayuntamiento se veía totalmente desbordado de dar cabida a tantos servicios y tantas entidades que en el nombre del Ayuntamiento estaban hablando pero por otra parte estaban proyectando una imagen totalmente desconectada del Ayuntamiento (Gabor Schreier)

Esta situación hizo imperiosa la necesidad de dotar al Ayuntamiento de una estrategia muy clara y una plataforma estratégica, una identidad visual, que fuera percibida como clara, vanguardista, auténtica y relevante, tanto para los ciudadanos de Viena como para todos aquellas personas e instituciones que se relacionaran con ella.

4.8.2. Pretensión

El proyecto que desarrolló Saffron tuvo como meta dotar a la organización municipal de unidad y claridad. La *pretensión* del Ayuntamiento se formuló de la siguiente manera: ‘Der Mensch in der Mitte / Humans at Heart’, que podríamos traducir como ‘La persona en el centro / El ser humano en el corazón’. Es decir, que las personas que habitan Viena, y aquellas que se relacionan con la ciudad, sean el motivo principal por el cual el Ayuntamiento trabaja y tiene sentido.

Esta pretensión, tal y como se explica en el dossier final que recoge el proyecto, se desarrolló en la idea de alcanzar las cotas más altas de calidad de vida para la mayoría de

las personas en asuntos como el medioambiente, la educación gratuita, la santidad o el acceso a la vivienda, actuando “a escala humana y con las personas en mente”.

(...) un proyecto que refleja el anhelo del Ayuntamiento y la idea de que las personas que vivan en Viena, sean de donde sean, sean quienes sean, que vean que el hombre, la persona, el humano, está en el centro del hacer del ayuntamiento (Gabor Schreier)

Esta idea se convertiría en el *motto* de todo aquello que comunicara y manifestara el Ayuntamiento:

proyectar esa cercanía y esa accesibilidad y esa claridad a la hora de lanzar mensajes, servicios, productos, concejalías, iniciativas,... (...) Por eso hicimos el proyecto. Para que la gente sepa que los vieneses son el centro de la atención del ayuntamiento (Gabor Schreier)

Para llegar a una idea que fuese compartida por todos los miembros del Ayuntamiento, en cualquier área o departamento, el equipo de la consultora tuvo que ir condensando los resultados que obtenían de las diferentes entrevistas y workshops. Un proceso de destilación de aquello que los ciudadanos y trabajadores municipales identificaban como el objetivo principal del Ayuntamiento:

(...) vas poco a poco acercándote a la esencia (...) La idea de marca de la ciudad de Viena es “la persona, el vienés en el centro”, con todo lo que significa. Y eso fue algo muy importante porque claro, ningún Ayuntamiento, sea del color que sea, del color

político que sea, no va a hacer nunca nada que esté en contra de la persona que te han votado (Gabor Schreier)

Ese proceso de destilación implicaba dejar fuera las diferencias entre las distintas áreas y concejalías municipales, para quedarse con aquello que fuese común:

Lo que hubo fueron como matices a la hora de decir “pues nuestros valores son más estos que otros” (Gabor Schreier)

Un proceso cuya meta era definir el propósito que era común a todas las partes del Ayuntamiento, y que éstas dejaran de verse como entidades desconectadas o independientes:

que todo era parte de lo mismo, y que si no se movían en el mismo sentir internamente, a pesar de tener diferentes colores, los que iban a sufrir al final son los ciudadanos (Gabor Schreier)

4.8.3. Argumento

El propósito de la marca-ciudad, en este caso identificando al Ayuntamiento y al gobierno de la ciudad, a través de sus diferentes concejalías, áreas municipales y departamentos, necesitaba de una narrativa que hiciera inteligible y a la vez compartido su razón de ser. La consultora descubrió que independientemente de a qué función particular se dedicaba cada uno de esos compartimentos, había un argumento que podía servir de hilo conductor a todos ellos: por un lado, la idea de que el destinatario y la razón de ser de su trabajo y servicio era el ciudadano, así como sus posibilidades de desarrollo vital. Un

motivo que podía permanecer, independientemente de cuál fuese el cometido particular de cada concejalía, e incluso de los colores políticos o posiciones ideológicas:

(...) ningún Ayuntamiento, sea del color que sea, del color político que sea, va a hacer nunca nada que esté en contra de la persona que te han votado. Con eso lógicamente podemos consensuar todo, y esa frase, esa idea de marca fue un poco lo que unió un poco a todos (Gabor Schreier)

Por otro lado, se trata de una narrativa que hunde sus raíces en la tradición histórica y política de la capital austriaca, y esto se traduce en el mayor o menor margen de disrupción que el trabajo de los consultores podía tener. El proyecto de marca que se desarrolló identificaba al ayuntamiento de Viena. Sin embargo, irremediabilmente se está identificando también la ciudad en su conjunto. Se trata por lo tanto de una realidad en la que la historia y la tradición tienen una presencia especialmente marcada. Políticamente, la capital austríaca ha sido tradicionalmente socialdemócrata, con todas las implicaciones que esto tiene en tanto que vocación de servicio público:

(...) es de tradición socialdemócrata. Hasta este día ha seguido siempre así. Siempre ha sido una ciudad que ha tenido una vocación muy cercana a las personas (Gabor Schreier)

La historia y la tradición ejercieron en este caso una fuerte presión sobre lo que la consultora debía mantener y preservar, y en aquello en lo que podía ser más disruptivo. Por supuesto, lo primero que se debía respetar era el nombre, así como algunos elementos gráficos, como el escudo, que se desarrollarán más tarde en el apartado dedicado al diseño:

Siendo Viena una ciudad tan icónica e importante no puedes hacer otra cosa que respetar lo que hay. Lo primero que respetamos fue (...) el nombre. (Gabor Schreier)

(...) a parte de temas culturales, qué aspectos visuales teníamos que tener en cuenta. Cómo de disruptivos podríamos ser. Qué elementos había que conservar. Cuáles podríamos cuestionar. (Gabor Schreier)

La idea de Stadt Wien eran dos palabras que tenían que estar en el logo, y luego también el escudo. El escudo de la ciudad de Viena que es un escudo rojo con una cruz. El escudo con una cruz no se podía cambiar tampoco. (Gabor Schreier)

4.8.4. Cambios internos y de circunstancia

Como hemos avanzado, el Ayuntamiento de Viena tenía la necesidad de ordenar y clarificar su marca debido a la proliferación espontánea y desordenada de pequeñas marcas dentro del ámbito municipal. Aunque todas las concejalías, departamentos y servicios formaban parte del Ayuntamiento, cada una de ellas había crecido en base a una identidad desligada del órgano central en sus diferentes manifestaciones: expresión visual, comportamiento, canales de comunicación, etc.

La marca del Ayuntamiento había quedado relegada a un segundo lugar, eclipsada por el amplio abanico de submarcas:

Había que decirles a todos los que habían “disfrutado” de cierta flexibilidad, y si quieres libertad, a la hora de hacer lo que querían, que eso no es una forma de proyectar hoy en día (Gabor Schreier)

En relación a la circunstancia en la que se desenvuelve Viena actualmente, debemos destacar que actualmente es muy importante que las ciudades transmitan una imagen sólida y ordenada, y eso no se podía lograr con un caótico sistema de submarcas:

(...) eso no es una forma de proyectar hoy en día, en el siglo XXI, una ciudad fuerte, unida, potente, digital, con servicios claros hacia las audiencias. Porque transmites una sensación de fragmentación total (Gabor Schreier)

Tanto los ciudadanos como las instituciones que se relacionan con el Ayuntamiento, ya sean del ámbito económico, cultural o social, requieren una idea clara y definida de quién es Viena, tanto para habitar en ella como para emprender diferentes proyectos e iniciativas:

Proyectar el buen gobierno y el órgano que gobierna una ciudad con mucha gente hacia sus audiencias. Ese es el primer punto. Eso ahí lógicamente tiene que ser lo más digital que puedas. Lo más sencillo que puedas. Lo más flexible que puedas a la vez. Lo más abierto para poder transformar la manera en la que se transforma la sociedad. Ser abierto a socios. Digamos socios tecnológicos, de otras ciudades, otros partners, empresas, para hacer sponsoring, hacer colaboraciones, este tipo de cosas. (Gabor Schreier)

4.8.5. Sistema de vigencias: creencias, estimaciones y pretensiones

Una ciudad es un caso paradigmático de estructura social. Si bien este proyecto tenía como objetivo dotar de una identidad clara y ordenada al Ayuntamiento, también iba a influir a la identidad de la ciudad en su conjunto. Debía tener en cuenta por lo tanto qué rasgos culturales identifican a la ciudad. Como hemos estudiado en el marco teórico, las

vigencias sociales, ya sean usos, costumbres, estimaciones o pretensiones, están en el ambiente pero pueden ser *ideificadas*. Es decir, formuladas. En este proyecto se tuvieron en cuenta por lo tanto los temas que son definatorios de una ciudad como Viena.

Como estructura social, y en relación al Ayuntamiento, había que contemplar diferentes departamentos y áreas en los que estaba estructurado. Cada uno de ellos había desarrollado una identidad propia en su comportamiento, comunicación e incluso manifestación visual. Además de eso, el proyecto debía atender a los diversos tipos de personas que de algún modo pertenecían al Ayuntamiento o a sus áreas en función de si eran funcionarios o no, políticos, etc:

En cuanto a las personas había diferentes tipos. Colores políticos, aunque de algunos había más o menos. Pero luego había gente que había empleada y gente que eran funcionarios, y luego había políticos. Empleados normales, funcionarios o por su color político o porque habían hecho su oposición y ahí se habían quedado, o políticos que sabías que cada cinco años les vas a votar (Gabor Schreier)

A lo largo del proceso de indagación que la consultora llevó a cabo, emergieron diferentes creencias y estimaciones en torno a lo que la ciudad de Viena significaba y el papel del Ayuntamiento, en sus diversas manifestaciones, tenía. Fueron apareciendo asuntos como la calidad de los servicios que se ofrecen, el cuidado del medioambiente, las oportunidades para los ciudadanos, cuestiones raciales o la vivienda:

¿Es la ciudad una ciudad moderna con servicios modernos? ¿Cómo de importante es el medio ambiente? ¿Cómo de importante es el tema de que todos tienen las mismas oportunidades, vengas de donde vengas, seas austriaco o no, seas blanco o negro, seas lo

que seas? ¿Cómo es el tema de la calidad de vida? ¿Cómo es el tema de las iniciativas que financia el ayuntamiento? ¿Viviendas sociales y ese tipo de cosas? (Gabor Schreier)

Y un repertorio de cuestiones que se espera que una ciudad moderna y avanzada cumpla:

dar respuesta a las demandas de la gente de ser una ciudad verde, de intentar que todos los aspectos medioambientales estén absolutamente en top of the agenda. Que el tema de la conciliación del trabajo y la vida privada esté ahí. Que los servicios sociales funcionen, ¿no? (...) Que los socios económicos, las empresas que florecen dentro de la ciudad de Viena tengan su sitio. Había una iniciativa que era digital city, smart city,... Todo esto de ser una ciudad muy grande, de ser la capital de Austria, con lo que ello implica (...) (Gabor Schreier)

Otro de los rasgos que podrían definir la cultura vienesa era el profundo compromiso por cuidar aquello que es común a los ciudadanos. De acuerdo a Schreier, esta actitud estimativa respecto a lo que es compartido revela la personalidad de la ciudad:

(...) el bien común, que es un poco opuesto a lo que sucede a veces en el sur de Europa. El bien común, cuidar el bien común. Pensar en los demás. Tener una cierta... Cuidar un poco lo que hemos pagado todos con nuestros impuestos. No solamente el individualismo, sino hasta cierto punto el colectivismo a la hora de... No voy a romper esa farola porque la he pagado yo. Y si veo que mi vecino le pega una patada le digo “oye, qué haces”. O simplemente reciclar la basura. Y no pasar de reciclar la basura. Esa forma de “hacer ciudad”, que ahora la tenemos en todos los sitios, que tal vez en algunas

sociedades está más arraigado por la educación, en Viena esto era lo más evidente.
(Gabor Schreier)

Finalizamos el análisis de las vigencias que articulan Viena y el Ayuntamiento con la idea de pretensión colectiva. Como hemos avanzado, había que buscar una idea que pudiese alinear a todas las concejalías, áreas y departamentos del Ayuntamiento, y en la cual todos se sintieran reconocidos e identificados como razón de su existencia.

La conciencia de que el trabajo que realizaban tenía como finalidad el servicio a los ciudadanos fue lo que sirvió como eje central del proyecto. Tal y como se especifica en el dossier final del proyecto:

Over 30,000 civil servants are united around a shared vision of the city's role and common ambitions for future development. (Dossier del proyecto)

Frente a la sensación de que cada área podía actuar de forma independiente, el proyecto de Saffron buscaba que todos fuesen conscientes de que había una pretensión mayor y compartida por encima de los intereses particulares:

(...) hacerles ver a cada uno de ellos, cada uno de los concejales y organizaciones detrás cuál era el beneficio de proyectar esa imagen de unidad y claridad para la “the world's most liveable city” también de cara al exterior (Gabor Schreier)

El proceso que siguieron logró que la mayor parte de las marcas que orbitaban en torno a la marca central del Ayuntamiento se unieran a la marca matriz, hasta el punto de convertirse en un sistema más monolítico que de endorso:

se dieron cuenta de que esa idea de que cada uno haga lo que quiera y tenga una especie de endorso de la ciudad no tiene ningún sentido. Al final acabamos con menos órbitas de las que pensábamos y hoy en día la arquitectura es más monolítica y antes era como endorsada. Le dimos la vuelta de 180 grados a todo el sistema visual... y a la idea de arquitectura. (Gabor Schreier)

4.8.6. Diseño

El ejercicio llevado a cabo por Saffron para Viena tenía mucho que ver con un proyecto de arquitectura de marca. Como hemos visto, el reto al que se enfrentaban era poder comunicar de forma clara cómo se relacionaba la marca madre del Ayuntamiento con las diferentes submarcas que dependían de ella. La proliferación de concejalías, departamentos y áreas municipales había generado un mosaico incoherente y desordenado de identidades visuales.

En primer lugar, como ejercicio de arquitectura de marca, la consultora planteó un sistema de órbitas. El proceso que siguieron logró que la mayor parte de las marcas que orbitaban en torno a la marca central del Ayuntamiento se unieran a la marca matriz, hasta el punto de convertirse en un sistema más monolítico que de endorso:

(...) lo que trabajamos es, lo que en arquitectura de marca se llamaría un modelo de órbitas donde definimos tres o cuatro diferentes órbitas, y cada concejalía, actividad o producto se posiciona dentro de las órbitas, y las órbitas tenían más cercanía o distancia a lo que era el centro, y el centro era la ciudad de Viena.

(...) se dieron cuenta de que esa idea de que cada uno haga lo que quiera y tenga una especie de endorso de la ciudad no tiene ningún sentido. Al final acabamos con menos órbitas de las que pensábamos y hoy en día la arquitectura es más monolítica y antes era como endorsada. Le dimos la vuelta de 180 grados a todo el sistema visual... y a la idea de arquitectura. (Entrevista a Gabor Schreier)

La nueva arquitectura de marca debía representar la unidad y la claridad de la organización municipal. En primer lugar, haciendo que el Ayuntamiento fuese el *paraguas* de todas las realidades que albergaba y que se presentaban de manera dispersa:

Teníamos que volver a poner en el centro la ciudad de Viena para ser el paraguas. No esa entidad humilde, pequeñita, que está detrás de ese servicio. (Gabor Schreier)

El nuevo modelo monolítico contribuía así reducir el ruido visual y a mostrarle al ciudadano una única cara:

Saffron's strategy and design teams devised a monolithic model that significantly reduces the current strategic and visual noise. The streamlined architecture establishes a single citizen-facing brand, whose promise is kept daily by Vienna's (Dossier del proyecto)

Como se ha explicado en relación a la idea de tradición y argumento, en el caso de Viena la historia ejercía un peso muy importante, en la medida en que el nuevo proyecto no podía ser absolutamente disruptivo. Al contrario, debía conservar ciertos elementos. Evidentemente el nombre debía preservarse, pero también el escudo, que es propiamente el símbolo de la marca del Ayuntamiento y de la ciudad. En el proceso de investigación y conceptualización emergió esta cuestión:

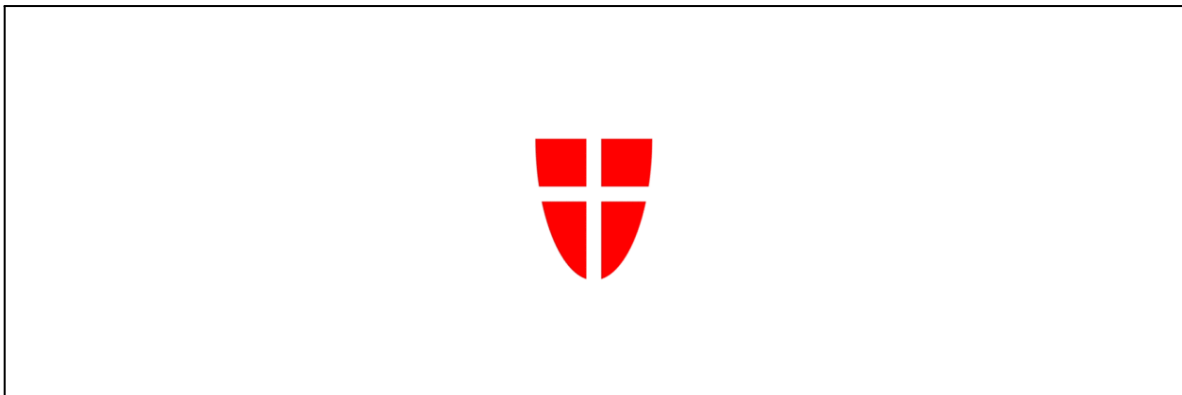
(...) a parte de temas culturales, qué aspectos visuales teníamos que tener en cuenta. Cómo de disruptivos podríamos ser. Qué elementos había que conservar. Cuáles podríamos cuestionar. (Gabor Schreier)

El escudo, aunque con ligeras variaciones, permaneció, y fue uno de los elementos sobre los que se desarrolló el sistema visual. Se trata de la versión simple del escudo oficial de la ciudad, que data del siglo XIII, y que cuenta con un águila, símbolo del ducado de Austria (Figura 13):

La idea de Stadt Viena eran dos palabras que tenían que estar en el logo, y luego también el escudo. El escudo de la ciudad de Viena que es un escudo rojo con una cruz. El escudo con una cruz no se podía cambiar tampoco. Lo que hicimos es rediseñar la forma del escudo, rediseñar la proporción de la cruz (Gabor Schreier)

Figura

13



A partir del escudo, Saffron diseña un sistema visual que se adapta a las diferentes necesidades de comunicación o presencia del Ayuntamiento:

Y en este momento esta forma tan sencilla de utilizar un elemento, que es un asset, un elemento identificativo de la marca, cambiando ligeramente el color, haciéndolo un poco más vibrante, más digital. De ahí sale un lenguaje que funciona a nivel digital, porque se mueve, se abre, se cierra, se abre por otro lado, puedes meter texto dentro, fotos dentro, mensajes,... (Gabor Schreier)

El proyecto se completó con el diseño de una tipografía específica, que fue bautizada con Wiener Melange, en referencia al café con leche vienés (Figura 14). Saffron consideró relevante que la ciudad contara con una tipografía propia, de forma que siempre que el Ayuntamiento *hablase* a través de sus concejalías o áreas, fuera fácilmente identificable:

Y este lenguaje dinámico lo desarrollamos en un conjunto con un sistema tipográfico donde de nuevo hicimos una tipografía inspirada en la tradición tipográfica de la ciudad de Viena. Es una tipografía que se llama Wiener Melange. Es el café con leche vienés. Hicimos una tipografía personalizada para la ciudad de Viena. Para que lo que diga la ciudad la gente inmediatamente lo vea. Con el tiempo, aplicado... Por ejemplo ahora pone “cubo de basura” y ves que es Viena. (Gabor Schreier)

Para esta tipografía se contó con la ayuda del estudio de diseño Dalton Maag, y en ella tanto el estilo ornamental de los edificios históricos, como la funcionalidad de la señalética de la ciudad, fueron elementos de inspiración.

Figura 14

**Wien hat
eine neue Schrift:
Die Wiener Melange.**

4.9. Caso V: Sonae

4.9.1. Introducción y contexto

En el año 2020, Sonae solicitó a Saffron su ayuda para afrontar el proyecto de definir una estrategia de marca que manifestara el valor que ofrecía la compañía portuguesa al mundo, así como construir una arquitectura de marca que preservara la autonomía de cada una de las marcas que alberga, pero también conectarlas a todas bajo el paraguas de la marca madre. El proyecto también tuvo como objetivo impulsar el propósito de marca en sus públicos internos. Como expone Fernando Ortiz, uno de los responsables del proyecto, este trabajo suponía un reto para la compañía dada la envergadura de la compañía y la alta diversificación de los productos, servicios y submarcas que tiene:

El reto consistía en descubrir la misión de Sonae, siendo esta una empresa tan grande, un conglomerado tan diversificado. Un modelo que ya casi no existe en Europa occidental. Porque es algo más propio de empresas indias, asiáticas o coreanas. (Entrevista a Fernando Ortiz)

A pesar de que la compañía ya contaba con una misión formulada, Saffron propuso que el proyecto pivotara en torno a un nuevo propósito de marca. El estímulo fue lo que a juicio de Ortiz es la nueva tendencia en las marcas motivada por los millenials y la generación Z, a quienes les importa mucho qué hay detrás del producto que se consume:

Me pueden encantar las zapatillas de Nike, pero ¿cómo has hecho tú para construir esta zapatilla que me cuesta cien euros? ¿Has tenido esclavos? Pues esas nuevas generaciones están mucho más metidas en eso. De ahí el cambio en la plataforma

de marca. Hemos cambiado lo que históricamente se conocía como idea de marca, que creo que era un elemento más comercial o conceptual para ayudar al diseño. Ahora hemos sustituido mucho la idea de marca por el propósito, como ese elemento más central, más esencial, más profundo de la cebolla de lo que es la marca. Se trata de la pregunta por el “por qué”. Siempre vemos que la gente no compra el qué, sino que compra el por qué. Entonces, en el caso de Sonae trabajamos en un nuevo propósito. (Entrevista a Fernando Ortiz)

Además, como hemos avanzado, uno de los objetivos era estimular el sentido de pertenencia entre los empleados de las diferentes submarcas hacia la marca matriz. Un sentido de pertenencia que ya existía en alto grado, pero que el proyecto buscaba subrayar.

4.9.2. Pretensión

La pretensión de Sonae se formuló a partir de un propósito de marca que se sintetizó de la siguiente manera: “We create today, a better tomorrow for all”. Como explica la consultora Saffron, esta sencilla frase resumía la ambición de progreso, emprendimiento y responsabilidad con la sociedad de la organización.

Como hemos avanzado, clarificar la pretensión de la compañía suponía un reto, especialmente por el gran tamaño de la misma y la cantidad de marcas, productos y servicios que ofrece, así como la extensión geográfica en la que opera. El antecedente con el que se contaba era la declaración de la misión de Sonae, que se mantuvo: “We create long-term economic and social value, taking the benefits of progress and innovation to an ever-increasing number of people”.

Esta misión es sin duda muy amplia y ambiciosa, y posiblemente poco concreta, pero a juicio de Fernando Ortiz el motivo es claro: la cartera de negocios es tan amplia que, inevitablemente, la misión debe tener la amplitud y altura de miras suficiente como para abarcar todo el área en el que opera: .

La misión, en su literalidad, no cambió. Era un poco como el “salvar al mundo” (...). Pero es que en el caso de Sonae no tenían otra, dada la diversidad de la cartera de negocios. (Entrevista a Fernando Ortiz)

El proceso de formulación de una pretensión común tuvo que tener en cuenta la complejidad de la organización, que cuenta con numerosos negocios y equipos dentro de su ecosistema. Como afirma la consultora, era necesario embarcar en el proyecto a todos los públicos internos. El proceso de jerarquización de las distintas pretensiones que alberga Sonae supuso la celebración de varias rondas de consulta, que consistieron en definir los territorios de posicionamiento de la compañía. El ejercicio fundamental fue encontrar un equilibrio entre dos polos: uno más conservador, y otro más progresista:

El ejercicio de crear la semántica y la verbalización de esa promesa cuenta con varias rondas. Empezamos a partir de (...) los territorios de posicionamiento. Se trataba de buscar el equilibrio adecuado entre los dos polos: el de la izquierda, que puede ser el más conservador, y el que nos habla de un propósito de evolución. Según vas moviéndote a la derecha, nos encontramos con el otro polo. El más revolucionario. (Entrevista a Fernando Ortiz)

4.9.3. Argumento

A pesar de que el fundador de Sonae fue Afonso Pinto Magalhaes en 1959, la historia de Sonae está estrechamente vinculada a la figura de Belmiro Azevedo, que entró en la compañía en 1965 y que tomó el control de la empresa en 1982, año de la muerte del fundador. El argumento de la compañía trazado en la línea temporal de su página web señala, de hecho, el ingreso de Azevedo en la empresa como uno de los hitos de su historia. Desde entonces, Sonae se ha convertido en la mayor compañía portuguesa, y ese es el motivo por el que en el nuevo propósito definido junto a Saffron se subraya la idea del “for all”. Unido a ello, destacan la idea de creación, en la medida en que Sonae supone un impulso para la economía del país. Todo ello en vistas a un futuro sostenible:

Cada una de las palabras que forman parte del propósito tienen mucho valor. Ese “for all” es porque es una empresa tan grande y tan representativa de la sociedad portuguesa que su público es amplísimo. En “We create” nos encontramos con la idea de creación, innovación, de desarrollo e incluso de motor de la economía. El “today” nos habla de que Sonae está atenta a los problemas de hoy en día. El “better tomorrow” nos habla de la parte de sostenibilidad para el futuro.

(Entrevista a Fernando Ortiz)

La historia de Sonae y la impronta de su fundador, así como el hecho de que la nueva generación familiar haya tomado su testigo, aparece también resaltado en la presentación que la consultora ha hecho del nuevo proyecto de *branding*:

Sonae has an admirable heritage that many accredit to the legacy of Mr. Belmiro de Azevedo, the long-term owner and entrepreneur of the group. With a new leadership, growth ambition and appetite for performance, Sonae wanted to future-proof their brand and build on what has been previously achieved (Fortifying an icon - Saffron Brand Consultants)

Fruto del cambio generacional, Sonae ha actualizado de la mano de Saffron los valores principales que promulga. Éstos, no obstante, conservan el espíritu de aquellos que emanaron de su fundador, y han sido revisados de la mano de su hija y actual CEO, Claudia Azebedo:

Sonae contaba con sus propios valores, que nosotros actualizamos. Fue un ejercicio muy interesante. Nosotros cogimos sus valores originales. Que eran muy antiguos. Algunos del fundador. La CEO, Claudia Acebedo, hija del fundador, participaba en las reuniones. Todo emana de la familia. De ahí se derivan los valores, cómo piensan, cómo son. (Entrevista a Fernando Ortiz)

4.9.4. Cambios internos y de circunstancia

El gran crecimiento de Sonae a lo largo de los años ha provocado que, en lo relativo a sus públicos internos, la compañía tuviera que definir adecuadamente cuál era su EVP - Employer Value Proposition. En primer lugar, porque uno de los motivos que llevó a la compañía a clarificar su propósito común era el hecho de que en su seno albergara tal cantidad de submarcas que sus empleados debían cobrar conciencia de que lo que les unía, en último término, era la marca matriz. En segundo lugar, porque la conocida como “guerra

del talento” hacía necesario rejuvenecer los valores de la organización y alinearlos con las demandas del mundo actual:

Una razón por la que todo el mundo hace rebranding es por la guerra del talento.

Aunque no todos hagan un EVP, en todos los rebrand cada vez más son más importantes los empleados como audiencia de marca que hace diez o quince años.

Descubren lo importante que son los empleados. (Entrevista a Fernando Ortiz)

Además, conseguir que los públicos internos que pertenecen a las distintas marcas se sientan parte de Sonae podría fomentar la movilidad de los empleados entre las distintas submarcas creando un “*ecosistema de talento*” (Fernando Ortiz).

Respecto a la circunstancia que atravesaba la organización y ante la cual debía redefinir su identidad, debemos destacar que el discurso y los valores promulgados habían perdido cada vez más relación con los asuntos culturalmente estimados por la sociedad. A juicio de Ortiz, la marca había dejado de ser “contemporánea”:

Lo que suele pasar muchas veces en estos proyectos cuando hay un rebrand como es el caso de Sonae, es que la marca ya no es contemporánea. O lo que proyecta la organización a nivel cultural, a nivel de sus valores, a través de su propósito, de su propuesta de valor,... ya no está alineado con las necesidades de sus audiencias.

De sus públicos. De sus targets. (Fernando Ortiz)

Se trata de lo que la consultora Saffron denomina como *relevancia* de la marca: que lo que la organización es y lo que la sociedad espera vayan a la par:

(...) si no cambias en algún sentido empieza a haber un descalabro entre lo que eres y lo que la sociedad espera. Cuando haces un rebrand, otra vez la marca se sitúa a la altura de los tiempos. Se trata de lo que nosotros llamamos relevancia en la construcción de marca (Entrevista a Fernando Ortiz)

Uno de los principales cambios sociales es la preocupación por elementos como la diversidad y la inclusión. Se trata de una tendencia principalmente presente en el mundo anglosajón, pero que cada vez cobra más fuerza en el resto de países desarrollados:

Tal vez en países como en España haya sucedido menos, pero te vas a otros países y es algo absolutamente brutal. En Inglaterra, en Estados Unidos,... es casi una obsesión. Todo el tema del environment, sostenibility, government, etc. Se trata de la nueva generación de la responsabilidad social corporativa. Son aspectos que hace diez años, quince, veinte años no se tenían que plantear. (Entrevista a Fernando Ortiz)

Sonae debía, por tanto, dar respuesta a esta tendencia social y cultural:

Entonces, todo eso incita que la organización tenga que interiorizar todos esos cambios tanto hacia dentro como en su proyección hacia fuera. Debían actualizarse para ver cómo la organización quiere darle respuesta, a su manera, a esos aspectos de la sociedad. (Entrevista a Fernando Ortiz)

4.9.5. Sistema de vigencias: creencias, estimaciones y pretensiones

Observar el mapa de vigencias que están vivas dentro de la compañía y que unifican la cultura de Sonae es un ejercicio que obliga a tener en cuenta la complejidad de la organización, dada la cantidad de negocios y equipos que forman su ecosistema. Como hemos visto, el proceso de inmersión en la empresa para reconocer los valores compartidos supuso implicar a todos ellos. Además, el ejercicio de EVP, que formaba parte del proyecto en conjunto, tuvo como objetivo, tal y como afirma la consultora, crear valor en el corto, medio y largo plazo y atraer y retener el talento de las nuevas generaciones.

El proceso de inmersión que realizó Saffron en la compañía Sonae se hizo, como se ha adelantado, implicando a grupos, departamentos y públicos de las submarcas que forman parte del conglomerado. Del proceso analítico resultó - señala la consultora - una serie de principios de marca y atributos que supondrían un “mapa para las decisiones organizacionales, objetivos de negocio y el carácter corporativo” (Fortifying an icon - Saffron Brand Consultants).

Saffron partió de los valores originales que conformaban la cultura de la compañía para renovarlos y situarlos a la altura de nuestro tiempo en términos de actualidad y relevancia:

“Tomamos los originales, algunos estaban anticuados o no eran relevantes. (...) Los redujimos. Tenían como diez o doce. Estaban mucho más llenos de contenido, mucho más potentes. Cada uno tiene mucho más significado. Tienen más valor como orientador y guía para el comportamiento del empleado” (Entrevista con Fernando Ortiz)

El resultado se sintetizó en cinco valores²⁶ que se expresan de la siguiente manera. En primer lugar, “Lideramos con impacto”, que subraya el impacto que sus acciones tienen en el presente y en el futuro de la sociedad. En segundo lugar “Conducimos el mañana”, que se podría definir como la conciencia de Sonae de su espíritu emprendedor. En tercer lugar, “Avanzamos juntos”, que recalca el valor del talento de todos aquellos que forman parte de la organización. En cuarto lugar, “Hacemos simples las cosas”, que pone el acento en la eficacia y adaptabilidad. Finalmente, en quinto lugar, “Hacemos lo correcto”, que se refiere a la transparencia y la orientación al bien común.

Definir estas creencias, estimaciones y pretensiones que unen a todos los empleados, más allá de la particularidad de su área, persigue lo que hemos avanzado al referirnos a los cambios internos: la nueva formulación de los valores de Sonae, unido a la clarificación de la arquitectura de marca que abordaremos en la cuestión del diseño, tenían como foco el lograr que, independientemente del área de negocio al que se dedique cada empleado, la conciencia de pertenecer a Sonae tenga cada vez más fuerza.

4.9.6. Diseño

Como hemos analizado, el propósito de marca debía situarse a la altura de los tiempos y dar respuesta a las exigencias de una sociedad cada vez más preocupada por aspectos como el medio ambiente, la diversidad o la inclusión. Dicho en otras palabras,

²⁶ Existen ciertas diferencias en la traducción de los valores en función de si tomamos la versión portuguesa (<https://www.sonae.pt/pt/sonae/cultura/>) o la versión inglesa (<https://www.sonae.pt/en/sonae/culture/>). Tomamos como referencia para la explicación la nota de prensa difundida por la compañía en el momento del lanzamiento de la nueva identidad (https://www.sonae.pt/fotos/press_releases/20220217_pr_sonae_renovacao_para_futuro_vf_165743391620e90b0ed4dd.pdf)

Sonae debía volver a convertirse en una marca contemporánea. Esto tenía su traducción en el aspecto visual. Su diseño - logotipo, tipografía, colores, etc. - necesitaban actualizarse:

(...) en el caso de Sonae, eso se proyectaba muy fuertemente por el diseño. Lo que nosotros llamamos identidad visual, dentro de la identidad global de marca, debía actualizarse. Su aspecto estaba más vinculado a los años 90. Entonces, claro, eso no daba una imagen a sus inversores, a sus socios, a sus clientes, a sus empleados,... En el caso de Sonae es muy importante. Esto fue lo que provocó el cambio de “tenemos que actualizarnos”.(Entrevista a Fernando Ortiz)

El primer elemento del nuevo set de diseño fue el logo. La nueva propuesta se construye sobre la herencia del logo anterior pero añadiendo la “nueva dirección táctica” del grupo. Consta de una combinación entre el dinamismo de la pincelada y la solidez de las letras vectorizadas (Figura 15). De acuerdo a Saffron, este diseño “refleja la dualidad de una organización humana y a la vez rigurosa” (Unifying an icon - Saffron Brand Consultants).

Esta dualidad también ha sido expresada por Sonae en los siguientes términos:

El nuevo logotipo refleja la visión de propósito de Sonae y aquello que lo torna única: el equilibrio entre la tecnología, el método y el rigor (expresado en trazos vectoriales), con el toque humano, la creatividad y el talento (visible en los trazos manuales).

Figura 15

The image shows the word "Sonae" in a large, bold, blue font. The letters have a textured, brush-stroke appearance, with visible bristles and varying shades of blue, giving it a dynamic and artistic feel. The 'S' is particularly large and prominent, followed by 'o', 'n', 'a', and 'e'.

En lo relativo a la arquitectura de marca, se diseñó una versión del logo para cada una de las áreas que están dentro de Sonae. Todas compartían el mismo estilo, pero cada una contaba con su propia paleta de color y composición, de forma que pudieran transmitir unidad en la diversidad (Figura 16):

The Subholdings logos share this same ethos but each with its own colour palette and composition to unify but differentiate each from the other. (Fortifying an icon - Saffron Brand Consultants)

Además la áreas de negocio adquirieron nuevas denominaciones. El área de alimentación pasó a llamarse “MC”, la unidad de centros comerciales adquirió el nombre de “Sierra”, los servicios financieros “Universo”, la unidad de moda “Zeitreeel” y la unidad de tecnología “Bright pixel”. El área de retail en electrónica mantuvo su nombre “Worten”.

Figura 16



Esta nueva arquitectura de marca tenía como objetivo fomentar el “sentido de comunidad” entre las áreas de la organización, pero respetando la flexibilidad entre ellas. De acuerdo a Saffron, este modelo permitía adaptarse a la expansión a la vez que se mantenía la unidad:

The development of a new brand architecture model that foments a sense of community between the Subholdings whilst maintaining enough flexibility for business development for each, offers Sonae a model for expansion while unifying the organization. (Fortifying an icon - Saffron Brand Consultants)

4.10. Cuadro sinóptico de los resultados de los casos de estudio

Caso	Pretensión	Argumento	Cambios internos y de circunstancia	Sistema de vigencias	Diseño
Bankinter	<p>Ser excepcionales a diario</p> <p>Liderazgo en adaptación de la tecnología a la banca</p>	<p>Bankinter fue el primer banco español en adoptar la tecnología en su relación con los clientes.</p> <p>Ha trazado una historia de adaptación continua a los avances tecnológicos</p>	<p>Estaban apareciendo nuevos competidores en el sector bancario. Los públicos internos de Bankinter necesitaban clarificar qué era lo que les distinguía, especialmente respecto al banco ING.</p>	<p>Los públicos internos del banco, así como sus clientes, tenían la conciencia de ser diferentes, independientes y exclusivos.</p>	<p>Revisión del logotipo y su adaptación a un estilo digital. Eliminación de las serifas.</p> <p>Incorporación de un punto final al logotipo.</p> <p>Prevalencia del color naranja.</p> <p>Rediseño de las oficinas y sucursales.</p>
Sodexo	<p>Mejorar la calidad de vida del entorno y de los empleados</p>	<p>Sodexo ha buscado mejorar la calidad de vida desde su fundación por Pierre Bellon.</p>	<p>Alto crecimiento a lo largo de los cincuenta años de historia y posible difuminación de la identidad.</p> <p>Cambios sociales y económicos en el mundo del trabajo tras la crisis de 2008.</p> <p>Actividades poco valoradas y necesidad de cuidado y reconocimiento.</p>	<p>Los públicos internos de la compañía tenían conciencia de estar en un lugar donde podían promocionar profesionalmente, adquirir competencias, eran cuidados, reconocidos, se les dotaba de autonomía, y su trabajo tenía un impacto en la sociedad.</p>	<p>[No cuenta con un diseño <i>ad hoc</i>, pues se trata de un proyecto de EVP]</p>
Facebook/META	<p>Conectar a las personas a través de la tecnología para el desarrollo social y económico</p>	<p>Facebook comienza siendo una aplicación, pero durante muchos años ha crecido a partir de adquisiciones de otras aplicaciones, convirtiéndose en un ecosistema más amplio. Hoy es</p>	<p>La presencia de multitud de empleados provenientes de otras marcas, y que ahora forman parte de Facebook/META, hace necesario que tomen conciencia de que forman parte de</p>	<p>La compañía tiene conciencia de que la diversidad y la integración es uno de sus principales valores.</p> <p>En ella conviven personas de contextos culturales y sociales muy</p>	<p>Distinción entre el logo de la compañía y el logo de la aplicación.</p> <p>Espacio entre las letras como metáfora de la apertura y la flexibilidad respecto a las endorsed brands.</p> <p>El logo de la marca</p>

		preciso distinguir la aplicación de la compañía. Para afrontar el futuro, ésta adopta el nombre de META.	una realidad mayor. Circunstancialmente, el avance de las posibilidades de la tecnología empuja a Facebook a posicionarse como un motor del cambio social, económico y cultural, más allá de sus APPs.	diferentes.	madre se adapta a las endorsed brands, y no al revés. Paleta de colores empática, según la cual el diseño se comporta de acuerdo al contexto visual en el que se encuentra.
Viena	Poner al ciudadano en el centro	La ciudad de Viena, primer puesto de las mejores ciudades para vivir (2019) La razón de ser de cada una de las áreas del Ayuntamiento es el ciudadano, Una tradición política marcada por la socialdemocracia y la vocación de servicio público.	Dentro del Ayuntamiento había crecido un ecosistema de marcas (áreas, concejalías,...) de forma espontánea y desordenada, que transmitía una sensación de caos. Las ciudades hoy en día deben proyectar externamente una imagen clara y sólida para interactuar en los ámbitos económicos, culturales, sociales,...	Los ciudadanos y responsables municipales de Viena tienen conciencia de ser una ciudad con calidad en sus servicios, respetuosa con el medioambiente, con oportunidades e inclusiva. Un profundo compromiso por cuidar aquello que es común.	Un diseño de arquitectura de marca monolítica para ordenar y aclarar la relación del Ayuntamiento con las áreas y concejalías. Reducción del ruido visual de cara al ciudadano. Ligeras variaciones en el escudo. Sistema visual flexible y dinámico. Diseño de una tipografía específica para la ciudad de Viena.
Sonae	Crear hoy un mejor futuro para todos (We create today a better tomorrow for all)	Sonae cuenta con un pasado admirable de liderazgo y crecimiento en la economía portuguesa.	Las nuevas generaciones demandan nuevos propósitos por parte de las compañías. Sonae es tan amplia que es necesario definir un propósito común que una a todos sus públicos internos. La sociedad demanda que las compañías tomen postura acerca de los temas	Las creencias, estimaciones y pretensiones que aúnan a todas las áreas de Sonae se actualizan. Parten de los valores promulgados por la familia Azevedo y se reformulan, destacando el impacto social de su actividad, el espíritu pionero, la solidaridad, la simplicidad en las soluciones que aporta al mundo y	Se renueva el logo, con un diseño que aúna el componente humano con el rigor. Se crea una nueva arquitectura de marca, renombrando sus áreas y vinculándolas visualmente a la marca madre.

			contemporáneos, como el medioambiente, la diversidad o la inclusión.	su orientación al bien común.	
--	--	--	--	-------------------------------	--

5. CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIÓN

En este apartado, de acuerdo a las recomendaciones de Daymon (2010), expondremos las conclusiones principales de nuestro trabajo. También es el momento de hacer explícitas las limitaciones de la investigación, así como una propuesta de nuevas ideas para futuras investigaciones.

5.1. Recapitulación de las conclusiones en contraste con las hipótesis y los resultados

La hipótesis principal que ha movido nuestra investigación es la posibilidad de poder dar razón de la naturaleza de las marcas corporativas fundamentando éstas en las nociones provenientes de la doctrina del filósofo Julián Marías. Hemos tomado como marco de referencia para interpretar qué es una marca las ideas desarrolladas por Wally Olins. En cuanto a las nociones de la filosofía de Marías para completar ese marco, hemos tomado las de pretensión, argumento y sistema de vigencias sociales. Sugeríamos así, en la introducción a este trabajo, que la identidad de una organización se comprende a partir de una pretensión compartida por sus integrantes, que se explica de forma narrativa y que, finalmente, se manifiesta visualmente. La organización, además, se desenvuelve en una continua *invención circunstancial* - pues su pretensión se modula de acuerdo a las vigencias sociales presentes en cada momento - y a su vez se articula internamente de acuerdo a una cultura propia, que está compuesta por un sistema de creencias, ideas, estimaciones y pretensiones compartidas por sus miembros. Esta descripción de qué es una marca

corporativa se puede desarrollar en cinco hipótesis secundarias que han guiado nuestro trabajo. A continuación retomamos la propuesta filosófica de la naturaleza de las marcas que describíamos en el capítulo 2 para completarla con los hallazgos realizados en los estudios de caso expuestos en la investigación aplicada.

H1: La identidad de una organización depende de una *pretensión*

La primera hipótesis que emergía del diálogo entre la descripción de la identidad corporativa y del *branding* en Wally Olins, y de la caracterización de la vida humana y colectiva en Marías, es que la identidad de las organizaciones dependía, en primer lugar, de su *pretensión*. Olins formulaba esta idea de una forma particular: una marca es la concreción de una *promesa*. Es decir, del compromiso de que algo se cumplirá. Veíamos que la palabra “promesa” guarda una estrecha relación con la condición futuriza de la vida humana. Como proponíamos al comienzo de nuestro trabajo, tanto la palabra “promesa” como los conceptos “proyecto” y “propósito” comparten el prefijo pro-, que nos revela una realidad que nos vuelve la mirada hacia lo que está por venir y que no tenemos más remedio que imaginar como posibilidad. Una empresa, de hecho, es ya en sí misma la consecuencia de que un grupo de personas imagine la posibilidad de realizar una acción, ofrecer un servicio, inventar un producto, etc.

En Marías encontrábamos la causa antropológica de que esto sea así. La vida - tanto personal como colectiva - se da en dos formas: por un lado, está instalada en lo que es. Pero su modo de ser no es estático. Más bien *está siendo*. Y esto es gracias a que la instalación es vectorial. Es decir, está *orientada* hacia el futuro. Una marca - ya sea una empresa, un país, una institución,... - se desenvuelve en dos mundos: el efectivo y el que puede llegar a

ser. Volviendo a la expresión de Wally Olins, una marca identifica a un grupo que hoy promete algo que espera cumplir en el futuro.

El propósito que manifiesta una marca - ya sea una promesa, su misión, etc. - implica una anticipación que puede ser más o menos rica, o más o menos detallada. Con Mariás veíamos que el ser humano puede imaginar lo posible, pero éste puede adoptar la forma de una mera intuición, o bien de una idea muy definida. Sea como fuere, como a la condición humana le corresponde la inseguridad y la incertidumbre, el propósito debe ser lo suficientemente sólido para guiar la vida de las organizaciones, pero también debe contar con la necesaria holgura para adaptarse a los posibles cambios de circunstancia.

Por último, debemos recordar que la imagen mental suscitada en los públicos por parte de las marcas es fruto de dos dimensiones de la persona. La primera es la percepción, en tanto que podemos conocer lo realmente existente de una compañía. En segundo lugar, la facultad de la imaginación, en tanto que debe ser estimulada e informada para poder conocer aquello que aún no es, pero que puede llegar a ser. Es decir, imaginar la promesa que la marca realiza, aún en forma de posibilidad.

Los casos analizados en este trabajo nos muestran cómo todos los proyectos parten de una idea que se formula en forma de promesa o propósito. Bankinter se propone “Ser excepcionales a diario” como ideal de comportamiento. Sodexo aspira a mejorar la calidad de vida de la sociedad y de sus empleados. Facebook/META nos invita a imaginar las posibilidades sociales, culturales y económicas de la tecnología. Viena orienta los esfuerzos de cada área o concejalía de la ciudad al ciudadano. Sonae, por último, se propone “Crear hoy un mejor futuro para todos”.

Se presentan idealmente, y por lo tanto no son objetivos a cumplir que se puedan cuantificar. Pero sí son *ideas* ante las cuales la organización se debe medir en todo momento. Es por ello por lo que podemos tener un juicio sobre el desempeño de una empresa o una institución, en la medida en que son fieles a aquello que han prometido, tanto a sí mismas como a sus públicos.

Nuestra primera hipótesis queda por lo tanto confirmada, en la medida en que la prevalencia del propósito en la configuración de una marca corresponde con la idea de pretensión en la vida personal y social de Julián Marías.

H2: Las organizaciones se entienden a sí mismas a partir de un argumento y su narración

Nuestra segunda hipótesis era que las organizaciones se entienden a sí mismas a partir de un argumento y su narración. Si la identidad de las organizaciones depende de una pretensión, su día a día va tejiendo una historia que puede ser contada. La causa antropológica, hemos visto, es que la vida humana - ya sea personal o colectiva - acontece de forma dramática en la medida en que los actos y los hechos que protagoniza se van tejiendo en un argumento. Debemos recordar la distinción establecida por Wally Olins en la historia de las organizaciones. Generalmente, afirmaba, éstas viven un periodo *heroico*, en el que la identidad de las mismas está estrechamente ligada a la de los fundadores. Después, las compañías entran en un periodo *tecnocrático*, en el que la identidad es administrada de forma profesional.

En nuestra propuesta para aproximarnos filosóficamente a la naturaleza de las marcas hemos subrayado el carácter biográfico de las realidades humanas - ya sean estas

personales o colectivas. Ésto nos conduce a la idea de que la identidad de una organización, precisamente por estar orientada hacia una pretensión, se nutre de pasado, presente y futuro. En definitiva, conocer y comunicar su identidad implica contar su historia.

Veíamos con Marías, y así sucede en una organización, que para que una sociedad sea considerada como tal, los miembros que la conforman comparten un argumento de vida. Puede suceder que los miembros actuales de una organización no hayan sido los protagonistas de la historia completa de la misma, pero sí reciben esta a modo de herencia. Es por ello que en muchas ocasiones encontramos que su pasado se relata en un estilo casi mítico. Es lo que Marías denominó un fondo común o tesoro en forma de tradición.

En todos los casos que hemos expuesto en este trabajo nos encontramos con que las organizaciones no solo cuentan con un propósito, sino que para comprenderlas debemos también atender a su carácter argumental. Así, Bankinter se presenta con una trayectoria caracterizada por la avidez en la incorporación de la tecnología a la banca, jalonada por diversos hitos disruptivos. Los casos de Sodexo y Sonae nos muestran cómo sus historias van aparejadas a las de sus fundadores y, prácticamente, a la de sus respectivos países, Francia y Portugal. En el caso de Facebook nos encontramos con una historia que ha sido incluso recreada en la ficción. La marca de Viena, por su parte, como marca ciudad, está íntimamente ligada a su tradición histórica. Como en el caso de las tribus indias a las que hacíamos alusión al exponer el sentido del *storytelling* en las marcas, todas estas organizaciones se cuentan a sí mismas el argumento de sus historias.

Vemos de este modo confirmada nuestra segunda hipótesis al descubrir que el carácter argumental y biográfico de la vida personal y social se corresponde con la necesidad de las

organizaciones de entender su propia historia. Sin embargo, los casos analizados nos revelan que las narraciones no siempre son explícitas, o bien se limitan a momentos *memorables* de las organizaciones.

H3: La identidad de una organización está sometida a cambios en el tiempo y en su relación con la circunstancia

Nuestra tercera hipótesis sostenía que la identidad de una organización está sometida a cambios en el tiempo y en relación a la circunstancia; y que esa variación promueve la necesidad de definirla. Una de las claves sobre las que Wally Olins sostenía la necesidad de clarificar la identidad de una organización es que ésta atraviesa períodos de cambio, ya sean estos internos o movidos por el entorno social, cultural o económico. Veamos en primer lugar los cambios relativos a los públicos internos. Gran parte de estos cambios se deben a que las organizaciones, generalmente, crecen a base de adquisiciones de otras marcas que van incorporando a su seno; o bien a partir de fusiones con otras marcas. En otras ocasiones, simplemente crecen tanto que la misión e identidad originales corren el riesgo de difuminarse. Con Marías, hemos encontrado algunas claves desde su antropología filosófica y desde su análisis de las estructuras sociales. Tal y como sucede con la vida personal, la vida colectiva supone el entrelazamiento de diferentes trayectorias biográficas. Cuando dos de ellas se unen en un mismo proyecto común, ambas buscan un equilibrio biográfico en el cual sus pasados se unen orientados a un futuro que les implica.

En segundo lugar, las organizaciones, a lo largo del tiempo, atraviesan cambios en su circunstancia. Veámos desde la filosofía antropológica que la vida se despliega siempre en relación a una circunstancia. La circunstancia es el mundo que se nos presenta no solo en su

sentido físico y espacial, sino como un repertorio de posibilidades. Una organización, en tanto que grupo de personas, actúa, pero también se ve afectada, por la circunstancia. La circunstancia puede ser contemplada desde diversos niveles y ámbitos. Es social, pero también tecnológica, política, cultural, etc. Un cambio o variación en la circunstancia puede hacer que una organización deba replantearse, o definir, su identidad en relación a la misma.

Además, no solo una organización debe adaptarse a la circunstancia en tanto que su actividad se ve afectada. También hemos comprobado cómo cada vez más la sociedad espera que las organizaciones adopten una postura ante los asuntos que se consideran importantes, independientemente de que estén directamente relacionados con su actividad principal. Esa circunstancia en la que la organización despliega su actividad se puede caracterizar a partir de un sistema de vigencias sociales particular. Esto significa que no puede existir al margen de las creencias e ideas a partir de las cuales una sociedad piensa y vive.

Este ángulo de análisis - el de los cambios internos o circunstanciales de las organizaciones - nos ha permitido observar en los casos expuestos en nuestro trabajo cómo las organizaciones han necesitado situarse, siguiendo siguiendo la expresión orteguiana, a la *altura de los tiempos*. En el caso de Bankinter, la circunstancia cambió cuando en el sector bancario español empezaron a florecer nuevos competidores en la banca digital. El caso de Sodexo nos muestra cómo el alto crecimiento a lo largo de los años hizo necesario volver a definir aquello que unía a todos sus empleados, independientemente del lugar o cultura en el que realizaran su actividad. Además, en su caso, los cambios sociales y económicos

provocados por la crisis de 2008, especialmente en el mundo del trabajo, condicionaron su circunstancia. En el caso de Facebook/META, nos encontramos con un ejemplo muy expresivo de cómo al incorporar en una organización marcas que ya contaban con sus propias tradiciones se vuelve necesario un equilibrio biográfico y un propósito común. Además, el rápido avance de la tecnología promueve que Facebook imagine un futuro unido al metaverso, adoptando el nombre de META. El Ayuntamiento de Viena había crecido a partir de un ecosistema de marcas (áreas y concejalías) de forma espontánea y desordenada, y requirió de una organización de su arquitectura de marca para unir a partir de un propósito común a sus públicos internos. Además, la circunstancia estaba definida por la cada vez mayor demanda por parte de los ciudadanos de servicios públicos de calidad, así como la importancia de que una capital europea proyecte una imagen adecuada a los agentes sociales y económicos. Por último el caso de Sonae nos revela cómo los cambios generacionales en relación al mundo del trabajo requieren formular un propósito común acorde con los valores sociales actuales. Del mismo modo, Sonae debía posicionarse ante los nuevos asuntos que reclama la sociedad, como el medioambiente, la diversidad o la inclusión.

Nuestra tercera hipótesis queda confirmada al observar que en los casos que han llevado a las marcas a definir su identidad han atravesado cambios internos y de circunstancia sustanciales.

H4: Una organización es un grupo de personas reconocible por una cultura compartida y orientadas hacia una pretensión colectiva.

Nuestra cuarta hipótesis afirmaba que la identidad de una organización, en tanto que grupo humano, se define por la cultura compartida. Observábamos que la filosofía de Julián Marías, especialmente la relativa a su análisis de las estructuras sociales, no brindaba nociones útiles que se podían trasladar a las empresas y a las instituciones. El término cultura compartida puede traducirse por el sistema de vigencias compartidas dentro de un grupo. Este sistema se compone, a su vez, por una serie de usos, costumbres, creencias y pretensiones desde las que se vive dentro de una organización. Veíamos también que las vigencias afectan en modo desigual a las diversas generaciones que conviven dentro de un grupo.

Repasamos a continuación las distintas modalidades de vigencias que pueden regir la conducta de los miembros dentro de un grupo. En primer lugar, cada organización cuenta con un subsistema de vigencias llamadas *creencias*. Éstas empiezan existiendo de un modo inconsciente, acumulándose a lo largo del tiempo de existencia de la organización y en el quehacer cotidiano. Las creencias pueden originarse en la circunstancia en la que existe la organización (la cultura de su tiempo, las costumbres del país, etc.). Las creencias son los presupuestos desde los que se piensa la vida, y como tales no tienen existencia mental, sino vital. De hecho, debemos diferenciarlas de las *ideas*. Éstas emergen cuando una creencia es formulada y hecha explícita. En ese momento, la creencia ya no opera de forma inconsciente, sino que adquiere forma de juicio y por lo tanto los miembros pueden adherirse conscientemente, pero también puede ser discutida, o puesta en tela de juicio. Junto a las creencias, se encuentra el subsistema de estimación - que presentan un rasgo valorativo porque nos presentan qué entiende una organización como bueno y deseable -, y

un subsistema de pretensiones - como aquellas aspiraciones que son compartidas por los miembros de un grupo.

En nuestros casos de estudio, hemos observado cómo los proyectos de *branding* desarrollados suponen, en gran medida, *ideificar* lo que en principio se encuentra en un estado de creencia. Dicho de otro modo: sacar a la luz y hacer explícito aquello desde lo que se piensa y vive en la organización. En todos los casos (Bankinter, Sodexo, Facebook/Meta, Viena y Sonae), la consultora realizó una inmersión en las organizaciones para sacar a la luz aquellas creencias que unían a todos los miembros, así como las pretensiones compartidas.

Las creencias, estimaciones y pretensiones en tanto que vigencias permiten a los individuos saber a qué atenerse, y una de sus características es que facilitan la vida social porque proveen de modelos, esquemas y pautas. Sin embargo, veíamos que una de las razones por las que una organización puede atravesar un periodo de incertidumbre respecto a su identidad es porque una parcela de la realidad sobre la que se estaba en algún tipo de creencia, estimación o pretensión ha quedado vacante. Hemos observado este fenómeno en el caso de Sodexo y de Sonae, pues ambas compañías debían posicionarse respecto a los nuevos temas de nuestro tiempo.

La cuarta hipótesis queda confirmada al estudiar cómo la teoría de los sistemas de vigencias sociales nos permite profundizar con mayor precisión en los conceptos de filosofía, cultura o valores compartidos, habitualmente promulgados desde el *branding*. Los casos estudiados nos revelan, sin embargo, la necesidad de una atención más

pormenorizada a los distintos tipos de vigencias que pueden estar presentes dentro de cada organización.

H5. El diseño de *branding* (logotipo, colores, esquemas,..) sirve como catalizadora de la imaginación de los miembros y los públicos, donde se articula un proyecto colectivo, un argumento compartido y un sistema de vigencias

Concluimos la recapitulación de las conclusiones en relación a las hipótesis y los resultados obtenidos con la dimensión visual y de diseño del *branding*. Sosteníamos, en nuestra propuesta de aproximación filosófica al *branding*, que el diseño es un catalizador de la imaginación de los públicos. Idea que tomamos de la defensa de Wally Olins del *branding* como una disciplina que trasciende lo visual y que se encarga, en realidad, de aspectos más profundos como la finalidad de las organizaciones o la cultura compartida. Ha quedado dicho que todo aquello que es relativo al diseño en un proyecto de *branding* simboliza, refleja y subraya algo más profundo: la verdadera realidad de lo que una organización es. A la inversa, veíamos que la prueba más significativa de que el *branding* va más allá del diseño es que no es suficiente con un *cambio de imagen* para resolver un problema de crisis reputacional. El diseño ayuda, sí, a estimular la imaginación para comprender la pretensión de una organización, su sistema de vigencias compartidas o su arquitectura de marca. En definitiva, para hacer inteligible a un grupo humano.

Es, precisamente, en los cambios en la arquitectura de marca donde se hace más evidente la necesidad del diseño para comunicar la realidad de una organización. Ésta nos muestra el modo en el que se organiza y se relacionan con la marca matriz las marcas que identifican

los productos, servicios, filiales o divisiones que acoge en su seno y de la cual forman parte.

A lo largo de los casos de estudio analizados hemos comprobado cómo ha contribuido el diseño a simbolizar, reflejar y subrayar la realidad de cada empresa, organización o institución. Así, Bankinter, se renueva con un nuevo logotipo y tipografía, acorde con su espíritu digital y tecnológico. También con la apropiación de su emblemático color naranja. En los casos de Facebook/META, Viena y Sonae nos encontramos, por su parte, como ejemplos paradigmáticos de cómo el diseño contribuye a comunicar la estructura y relaciones dentro de una compañía o institución. En el caso de Facebook/META, hemos observado una original solución al problema de cómo se relaciona la marca corporativa con el ecosistema de apps y sub brands que forman parte de la compañía. El Ayuntamiento de Viena, por su parte, inicia el proyecto con la necesidad de proyectar una imagen de unidad en la diversidad de sus concejalías y departamentos poniendo el foco en la centralidad del ciudadano. Finalmente, Sonae se actualiza visualmente a los nuevos tiempos, en línea con su nuevo propósito y valores. También lo hace con su arquitectura de marca, renovando los nombres de sus diferentes áreas y unificando, visualmente, un sistema de marcas endorsadas.

Por lo tanto, confirmamos nuestra última hipótesis concluyendo que el branding no se limita al diseño, sino que éste es el modo de transmitir imaginativamente una realidad más profunda.

5.2. Futuras líneas de investigación

Este trabajo ha pretendido abrir una línea de investigación donde poner en diálogo la disciplina y actividad del *branding* con la filosofía y la antropología filosófica. Nuestro objetivo era dar razón de qué es una organización y su manifestación a través de su marca con el fin de iluminar algunos aspectos que el quehacer profesional y la técnica no alcanzan a explicar, y que la filosofía como *aprehensión de la realidad en su conexión* puede contribuir a clarificar.

Tomando como punto de partida la idea de marca en Wally Olins y sirviéndonos de las categorías filosóficas de Julián Marías, hemos articulado un modelo en torno a la pretensión y sistema de vigencias compartidas, el carácter argumental de las realidades humanas, la invención circunstancial o el diseño como catalizador de la imaginación. Creemos que este modelo puede ser fructífero tanto para el análisis académico de casos de *branding* como para la creación de nuevos proyectos por parte de los profesionales y consultores.

En la investigación aplicada hemos puesto en juego este modelo a partir de una selección de casos de *branding* llevados a cabo por la consultora Saffron. En ellos nos hemos centrado en aquello que se tiene en cuenta a la hora de desarrollar un proyecto de esta clase. Futuros trabajos pueden profundizar a otros niveles, tales como la auditoría interna de las organizaciones o la percepción de los públicos respecto a esos proyectos.

Hemos dado cuenta de las limitaciones de la metodología cualitativa y del uso de estudios de caso. Es pertinente señalar que en este tipo de metodología puede ser difícil establecer conexiones de causa y efecto, y sus conclusiones no pueden ser generalizadas automáticamente, especialmente si se trata de un número pequeño de casos. En cuanto a las

entrevistas, suponen una fase adicional de extracción y análisis de la información recogida que puede interferir en la objetividad de la investigación. Futuros trabajos pueden abordar desde una metodología cuantitativa un número mayor de casos para inferir conclusiones más representativas.

Finalmente, nuestra investigación ha despertado dos preguntas que creemos que pueden ser valiosas para emprender posteriores estudios específicos. En primer lugar, indagar en el papel que juega la imaginación a la hora de integrar todos los elementos (percepción visual, experiencias, recuerdos,...) de los que se compone la imagen mental de los públicos en torno a una marca. Por otro lado, nos parece relevante profundizar en qué grado el sistema de vigencias - creencias, ideas, estimaciones, pretensiones - imperantes en una sociedad condicionan la promulgación de propósitos y valores en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Abellán-García, Á. (2018). *El «sistema de vigencias»: Clave para comprender cualquier realidad social*.
<https://www.dialogicalcreativity.es/2018/02/el-sistema-de-vigencias-clave-para.html>
- Abellán-García, Á. (2019). *Fundamentos filosóficos para una empresa dialógica* (Vol. 134). Cuadernos Empresa y Humanismo.
- Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063.
- Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., & Mas-Machuca, M. (2018). The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 456-473.
- Alpert, F., Brown, M., Ferrier, E., Gonzalez-Arcos, C. F., & Piehler, R. (2021). Branding's academic-practitioner gap: Managers' views. *Journal of Product & Brand Management*, 31(2), 218-237.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Anderson, C. (2010). Presenting and Evaluating Qualitative Research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(8), 141.
- Annweiler, B. (2018). Purpose is at the core of branding. *Journal of Brand Strategy*, 7(3), 214-224.
- Archipreneur. (2019). *Disruptive Branding and the Power of Design*. Archipreneur.
<https://archipreneur.com/disruptive-branding-interview-jacob-benbunan/>

- Baker, B. (2014). Use storytelling to engage and align employees around your strategic plans. *Industrial and Commercial Training*, 46(1), 25-28.
- Balmer, J. (1995). Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24-46.
- Balmer, J. (2014). Wally Olins (1930–2014), corporate identity ascendancy and corporate brand hegemony. Celebrating the life of Wally Olins: Leading corporate identity exponent and prominent brand proponent. *Journal of Brand Management*, 21(6), 459-468.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Balmer, J. M. T. (2018). *Olins, Wallace [Wally] (1930–2014), corporate identity and branding consultant*. Oxford University Press.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (Eds.). (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing ; an anthology*. Routledge.
- Bardin, L. (2015). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barnes, E. (2003). What's Your Story? *Harvard Management Communication Letter*, 6(7), 3-5.
- Barnett, M. L. (2006). Finding a Working Balance Between Competitive and Communal Strategies. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1753-1773.
- Bassat, L. (2015). *El libro rojo de la publicidad: (Ideas que mueven montañas)*. Debolsillo.
- Bastos, W., & Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: Practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(3), 347-368.

- Belting, H. (2012). *Antropología de la imagen*. Katz Editores.
- Berg, P. O., & Gagliardi, P. (1985). Corporate images: A symbolic perspective of the organization-environment interface. *SCOS, Antibes*.
- Bodei, R. (2014). *Imaginar otras vidas: Realidades, proyectos y deseos*. Herder.
- Braun, S., Wesche, J. S., Frey, D., Weisweiler, S., & Peus, C. (2012). Effectiveness of mission statements in organizations – A review. *Journal of Management & Organization, 18*(4), 430-444.
- Bréda, C., Delattre, M., & Ocler, R. (2008). The Story behind Identities: From Corporate Discourse to Individual Recognition. *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry, 7*(1).
<http://alk2.nazwa.pl/tamarajournal.com/index.php/tamara/article/view/70>
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing, 61*(1), 68-84.
- Buitrago, S., Duque, P. L., & Robledo, S. (2019). Branding Corporativo: Una revisión bibliográfica. *ECONÓMICAS CUC, 41*(1).
- Butler, A. (2014). *Interview with wally olins of saffron brand consultants*. Designboom | Architecture & Design Magazine.
<https://www.designboom.com/design/interview-with-wally-olins-of-saffron-brand-consultants-02-20-2014/>
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Business School Universidad Mayor.
- Carballo, R. F. (2001). La entrevista en la investigación cualitativa. *Pensamiento Actual, 2*(3). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/pensamiento-actual/article/view/8017>

- Cardona, P., & Rey, C. (2008). *En busca de la misión: El secreto de las organizaciones excelentes*. Alienta.
- Carpintero, H. (2003). Julián Marías en escorzo. *Cuenta y razón*, 129, 7-17.
- Carvajal, D. (2001). Herramientas informáticas para el análisis cualitativo. *Nómadas*, 14, 252-259.
- Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa*. Editorial Gustavo Gili.
- Chaves, N. (2010). *Marca: Los significados de un signo identificador*. Ediciones Infinito.
- Clementson, D. E. (2020). Narrative persuasion, identification, attitudes, and trustworthiness in crisis communication. *Public Relations Review*, 101889.
- Clifton, R. (2009). *Brands and Branding*. Economist Books.
- Conill, J. M. (2005). La irrealidad como realidad virtual en la tradición filosófica española (de Unamuno y Ortega a Zubiri y Marías). *Quaderns de Filosofia i Ciència*, 35, 65-77.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Costa, A. P., & Souza, F. N. de. (2017). Criterios de construcción y evaluación de artículos en investigación cualitativa (CCAAIQ). En *La Práctica de la investigación cualitativa: Ejemplificación de estudios* (pp. 12-20). Ludomedia.
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa*. La crujía.
- Costa, J. (2020). *Esquematismo: La eficacia de la simplicidad*. Experimenta.
- Davis, G. (2016). What Might Replace the Modern Corporation? Uberization and the Web Page Enterprise. *Seattle University Law Review*, 39(2), 501.
- Daymon, C. (2010). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing*

- Communications* (2.^a ed.). Routledge.
- de Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining A «Brand»: Beyond The Literature With Experts' Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417-443.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.
- Dowling, G. R. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford University Press.
- Elliott, R., & Wattanasuwan, K. (1998). Brands as symbolic resources for the construction of identity. *International Journal of Advertising*, 17(2), 131-144.
- Ellsworth, R. R. (2002). *Leading with purpose: The new corporate realities*. Stanford Business Books.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2015). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), Art. 1.
- Everitt, B., & Skrondal, A. (2010). *The Cambridge dictionary of statistics* (4th ed). Cambridge University Press.
- Feagin, J. R., Orum, A. M., & Sjoberg, G. (1991). *A Case for the case study*. University of North Carolina Press.
- Feenstra, R. (2014). *Ética de la publicidad. Retos en la era digital*. Editorial Dykinson.
- Fernández Gómez, J. D., & Gordillo-Rodríguez, M. T. (2020). *Branding de comunidades: Marcas y colectivos de consumo*.
- Fernández, M. D. (2013). Propuestas cronológicas para la Historia de la publicidad.

- Historia y Comunicación Social*, 18, 267-277.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*.
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2010). The Four Elements of Storytelling. En K. Fog, C. Budtz, P. Munch, & S. Blanchette (Eds.), *Storytelling: Branding in Practice* (pp. 31-46). Springer Berlin Heidelberg.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. B. M. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 5-13.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- García Cuadrado, J. Á. (2019). *Antropología filosófica: Una introducción a la filosofía del hombre*. EUNSA.
- García, D. (2017). *Hacia una antropología integral. Un estudio a la luz de dos propuestas epistemológicas contemporáneas: Jacques Maritain y Basarab Nicolescu*. Universidad Francisco de Vitoria.
- Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33-39.
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Gill, D. R. (2011). *Using storytelling to maintain employee loyalty during change*. 2(15), 10.
- Gill, R. (2011). *Corporate Storytelling as an Effective Internal Public Relations Strategy*.

- Glass Box Brands—TrendWatching.* (2022). TrendWatching.
<https://www.trendwatching.com/quarterly/2017-09/glass-box-brands>
- Gombrich, E. H. (1997). *Temas de nuestro tiempo: Propuestas del siglo XX acerca del saber y del arte*. Editorial Debate.
- Gómez, N. (2017). *Julián Marías: Metafísico de la persona*. Ciudad Nueva.
- González, E. (2016). La vida como realidad radical en el pensamiento de Julián Marías. *Scio, 12 Supl.*, 97-123.
- Gotsi, D., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Grisham, T. (2006). Metaphor, poetry, storytelling and cross-cultural leadership. *Management Decision*, 44(4), 486-503.
- Hanby, T. (1999). Brands—Dead or Alive? *Market Research Society. Journal.*, 41(1), 1-11.
- Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2009). *Brand management: Research, theory and practice*. Routledge.
- Herederó, O., & Chaves, M. Á. (2016). El arte en la publicidad. Tipologías del uso del arte visual en la comunicación comercial. *Comunicación y Medios*, 0(34).
- Hong, S., Kang, J.-A., & Hubbard, G. T. (2018). The Effects of Founder’s Storytelling Advertising. *Undefined*.
<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effects-of-Founder%27s-Storytelling-Advertising-Hong-Kang/bf0c718596b72d90fd8207b32f432122c93c12bf>
- Huici, A. (1993). Mito y publicidad. *Questiones publicitarias: revista internacional de comunicación y publicidad*, 1, 72-86.
- Jensen, P. A., & Voordt, D. J. M. van der (Eds.). (2017). *Facilities management and*

corporate real estate management as value drivers: How to manage and measure adding value. Routledge.

Jo Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.

Kapferer, J.-N. (1992). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity.* Simon and Schuster.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Kent, M. L. (2015). The power of storytelling in public relations: Introducing the 20 master plots. *Public Relations Review*, 41(4), 480-489.

King, S. (1991). Brand-building in the 1990s. *Journal of Marketing Management*, 7(1), 3-13.

Klemm, M., Sanderson, S., & Luffman, G. (1991). Mission statements: Selling corporate values to employees. *Long Range Planning*, 24(3), 73-78.

Kleppner, O., Russell, J. T., Lane, W. R., & Whitehill King, K. (2005). *Publicidad.* Pearson : Prentice-Hall.

Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1), 120-124.

Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition.* Pearson Custom Publishing.

Krueger, R. A. (1999). *Analyzing & reporting focus group results* (Nachdr.). SAGE.

Lamo de Espinosa, E. (2021). *Entre águilas y dragones: El declive de Occidente.* Espasa.

Lofland, J. (Ed.). (2006). *Analyzing social settings: A guide to qualitative observation and*

- analysis* (4th ed). Wadsworth/Thomson Learning.
- Lubitow, A., & Davis, M. (2011). Pastel Injustice: The Corporate Use of Pinkwashing for Profit. *Environmental Justice*, 4(2), 139-144.
- MacIntyre, A. (2013). *Tras la virtud*. Austral.
- Mack, N., & Woodsong, C. (2005). *Qualitative research methods: A data collector's field guide*. FLI USAID.
- Manfredi-Sánchez, J.-L. (2019). Brand activism. *Communication & Society*, 32(4), 343-359.
- Mani, Z., & Chouk, I. (2017). Drivers of consumers' resistance to smart products. *Journal of Marketing Management*, 33(1-2), 76-97.
- Marías, J. (1965). *La estructura social. Teoría y método*. Sociedad de Estudios y Publicaciones.
- Marías, J. (1987). *Antropología metafísica*. Alianza.
- Marías, J. (1993). *Mapa del mundo personal*. Alianza.
- Marías, J. (1995a). *Introducción a la filosofía*. Alianza.
- Marías, J. (1995b). *Tratado de lo mejor. La moral y las formas de vida*. Alianza.
- Marías, J. (1996). *Persona*. Alianza.
- Marías, J. (2000). La variación de las vigencias sociales al llegar al año 2000. *Cuenta y razón*, 114, 7-9.
- Marías, J. (2006). *Historia de la filosofía*. Alianza.
- Marín, H. (2019). *Mundus: Una arqueología filosófica de la existencia*. Nuevo Inicio.
- Marquardt, R., Makens, J., & Larzelere, H. (1965). Measuring the Utility Added by Branding and Grading. *Journal of Marketing Research*, 2(1), 45-50.

- Masum, H., & Tovey, M. (2012). *The reputation society how online opinions are reshaping the offline world*. <https://ieeexplore.ieee.org/book/7040502>
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.
- Melewar, T. C., Foroudi, P., & Jin, Z. (2020). Corporate branding, identity, image and reputation: Current and future trends, developments and challenges. *Journal of Business Research*, 117, 672-674.
- Mertens, D. M. (2010). Transformative Mixed Methods Research. *Qualitative Inquiry*, 16(6), 469-474.
- Merton, R. K., & Kendall, P. L. (1946). The Focused Interview. *American Journal of Sociology*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Fourth edition). SAGE.
- Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: A global perspective*. Collective Learning Australia.
- Miotto, G., & Payne, G. (2019). Branded content: Una nueva apuesta para el New York Times. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 17, 23-29.
- Mitchell, W. J. T. (1986). *Iconology: Image, text, ideology*. University of Chicago Press.
- Montague, T. (2013). *True Story: How to Combine Story and Action to Transform Your Business*. Harvard Business Review Press.
- Moor, L. (2007). *The rise of brands*. Berg.
- Moore, K., & Reid, S. (2008). The birth of brand: 4000 years of branding. *Business*

- History*, 50(4), 419-432.
- Mora, P., & Livat, F. (2013). Does storytelling add value to fine Bordeaux wines? *Wine Economics and Policy*, 2(1), 3-10.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (Updated ed). Sage Publications.
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Prentice Hall.
- Nascimento, L. B. G. do. (2020). *Diálogo entre marcas e artes visuais: O efeito da estratégia de branding art no público*.
- Nguyen, B., & Simkin, L. (2017). The Internet of Things (IoT) and marketing: The state of play, future trends and the implications for marketing. *Journal of Marketing Management*, 33(1-2), 1-6.
- Nilsson, C., & Nordgren, J. (2012). *The Untold Story -Storytelling in External Employer Branding*. <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/29696>
- Olins, W. (1978). *The corporate personality. An inquiry into the nature of corporate identity*. Mayflower Books.
- Olins, W. (1979). Corporate identity: The myth and the reality. *Journal of the Royal Society of Arts*, 127(5272), 208-223. JSTOR.
- Olins, W. (1980). *Oil companies and the corporate image—Or why one name and one symbol is no longer enough*.
- Olins, W. (1990). *The Wolff Olins guide to corporate identity*. Design Council.
- Olins, W. (1991). *Identidad corporativa*. Celeste.
- Olins, W. (2008). *The brand handbook*. Thames & Hudson.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1),

33-44.

- Olsen, L. E. (2018). *Future of Branding in the Digital Age*.
- Ortiz, J. M., & Sarrión, N. (2018). Misión personal y misiones participadas. *Revista Internacional Jurídica y Empresarial*, 1, 155-166.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed). Sage Publications.
- Pérez, J. (2016). La imaginación en el pensamiento de Julián Marías. *Revista de filosofía*, 12, 125-143.
- Pérez, M. (2016). *La cosmogonía de los indios de Canadá a través de sus cuentos y leyendas*. Universidad Complutense de Madrid.
- Pilditch, J. (1973). *The silent salesman: How to develop packaging that sells*. Business Books.
- Podolny, J. M. (1993). A Status-Based Model of Market Competition. *American Journal of Sociology*, 98(4), 829-872.
- Preziosa, M. M. (2006). Agencia moral de la empresa: El aporte del análisis causal aristotélico. *Cuadernos de difusión*, 11(21), 10-24.
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). *Strengths And Limitations Of Qualitative And Quantitative Research Methods*.
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2020). *Focused analysis of qualitative interviews with MAXQDA: Step by step* (1st edition). MAXQDA Press.
- Raley, H. C. (1969). Julián Marías: Hacia la superación de Ortega. *Hispanófila*, 35, 45-50.
- Reuters. (2022). *Periodismo, medios y tecnología: Tendencias y predicciones para 2022*. Reuters Institute for the Study of Journalism.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/periodismo-medios-y-tecnologia-tendencias-y-predicciones-para-2022>

- Ricoeur, P. (2006). La Vida: Un relato en busca de narrador. *Agora: Papeles de filosofía*, 25(2), 9-22.
- Room, A. (1998). History of Branding. En S. Hart & J. Murphy (Eds.), *Brands: The New Wealth Creators* (pp. 13-23). Palgrave Macmillan UK.
- Rossen, M. B., Linde, S., & Larsen, M. C. (2022). Corporate meme literacy on TikTok – How Ryanair turned a bad brand reputation into social status. *Under udarbejdelse*.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed). SAGE.
- Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- Sánchez, J. L. (2016). Las categorías antropológicas de Julián Marías. *Scio, Extra 12 (Monográfico: La Propuesta Filosófica de Julián Marías)*, 159-176.
- Sastre, A. (2018). *Claves antropológicas del cambio en las organizaciones* (Cuadernos Instituto Empresa y Humanismo, Vol. 132). Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Savin-Baden, M., & Major, C. H. (2013). *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. Routledge.
- Saxton, M. K. (1998). Where do Reputations Come From? *Corporate Reputation Review*, 1(4), 393-399.
- Schultz, M. (2007). *Corporate branding: Purpose/people/process towards the second wave of corporate branding*. CBS Press.
- Shaw, E. H. (1995). Lessons from the Past: Early Marketing Textbooks—Sixteenth to

- Eighteenth Centuries. *Proceedings of the Seventh Conference on Historical Research in Marketing*.
- Shi, L. (2019). Conceptualizing the Roles of Founder Personality Traits in Startups' Construction of Brand Identity. *Journal of Promotion Management*, 25(1), 65-81.
- Sierra, R. (1994). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Paraninfo.
- Smith, K. (2022). Branding for New Futures. Brand Activism's Mediation of Collective Prospective Remembering. *Media@LSE*.
- Stake, R. E. (2010). *Investigación con estudio de casos*. Morata.
- Sykes, R. (2017). "Who Gets to Speak and Why?" Oversharing in Contemporary North American Women's Writing. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 43(1), 151-174.
- Temporal, P. (2014). *Branding for the public sector: How to develop successful brands in the sector where image is power*. Wiley.
- The Economist. (2019, septiembre 4). Vienna remains the world's most liveable city. *The Economist*.
- <https://www.economist.com/graphic-detail/2019/09/04/vienna-remains-the-worlds-most-liveable-city>
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1980). *Strategy formulation and implementation: Tasks of the general manager*. Business Publications ; Irwin-Dorsey.
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care: Journal of the International Society for Quality in Health Care*, 19(6), 349-357.

- Topalian, A. (1984). Corporate Identity: Beyond the Visual Overstatements. *International Journal of Advertising*, 3(1), 55-62.
- Turner, M. (1998). *The literary mind*. Oxford Univ. Press.
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study: Qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 15(3), 398-405.
- van Rekom, J. (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 410-422.
- Van Riel, C. B. M. (2001). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall.
- Vargas-Merino, J. A., & Rios, C. A. (2021). Branding. Does its approach and applicability follow a one-dimensional trend? Critical analysis from a systematic review of the last 10 years. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 237-247.
- Velilla, J. (2010). *Branding: Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Editorial UOC.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.
- Villafañe, J. (2001). La reputación corporativa como factor de liderazgo. *Área Abierta*, 1, 4-4.
- Vinjamuri, D. (2008). *Accidental branding: How ordinary people build extraordinary brands*. John Wiley & Sons, Inc.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent

- theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.
- Wolff, S. (2004). Ways into the Field and their Variants. En *A Companion To Qualitative Research*. Sage Publications.
- Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), 97-145.
- Wortmann, F., & Flüchter, K. (2015). Internet of Things: Technology and Value Added. *Business & Information Systems Engineering*, 57(3), 221-224.
- Wu, J., Chen, J., & Dou, W. (2017). The Internet of Things and interaction style: The effect of smart interaction on brand attachment. *Journal of Marketing Management*, 33(1-2), 61-75.
- Zambrano, M. (2013). *Filosofía y educación manuscritos*. ECU.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a Gabor Schreier, Chief Creative Officer en Saffron Brand Consultants (1)

Caso: Viena

Fecha: Martes, 1 de marzo de 2022

Lugar: Oficinas de Saffron Brand Consultants (Almagro, 36, Madrid)

Duración: 42 minutos

¿Cómo llega la ciudad Viena a Saffron y cuáles son sus necesidades?

La ciudad de Viena llega a nosotros a través de un concurso internacional. La ciudad de Viena, como está haciendo ahora la ciudad de Madrid. Hay un concurso internacional. Ahí la ciudad de Viena. El Ayuntamiento de la ciudad de Viena convoca un concurso internacional para la identidad de Viena. Que no es la marca turística de Viena, sino la del Ayuntamiento puro y duro. ¿Por qué? Porque Viena estaba en los rankings... salía siempre en las posiciones muy arriba de la ciudad más... agradable. La mejor ciudad para vivir en el mundo. Que no es poco. Entonces el Ayuntamiento también vio que había proliferado de una forma masiva el crecimiento de diferentes concejalías, productos que el mismo ayuntamiento, servicios que prestaba,... esto había llevado a una especie de gran ecosistema de marcas que se comían unas a las otras. Que competían. El Ayuntamiento estaba en medio. Cada uno con su propio logo. Cada concejalía con su propia identidad. Llegaba un momento en el que esto ya no estaba alineado con esa imagen de claridad que un ayuntamiento para la ciudad donde “mejor se vive en el mundo” debería proyectar hacia sus ciudadanos y sus audiencias. Y de ahí sale la necesidad de hacer un proyecto de este

tipo, para ayudarle al Ayuntamiento a proyectar en base, de nuevo, a una estrategia muy clara y una plataforma estratégica, una identidad visual que sea percibida como clara, vanguardista, auténtica y relevante para los ciudadanos de Viena.

¿Cuántos departamentos podía haber en ese momento?

Eran un montón. Todas las concejalías. En los servicios de basura... En Viena todos tenían números. La concejalía número 48 eran los servicios de recogida de basura. Viena es una ciudad muy grande. Después de Berlín es la ciudad de habla alemana más grande del mundo. Había obviamente mucho... estaba muy descentralizado todo y de repente estos se habían creado su propia identidad alrededor del número 48. Se llamaban “los 48”. En vez de hablar de los basureros... “los 48”. Y de repente lo que hacía el propio Ayuntamiento se veía totalmente desbordado de dar cabida a tantos servicios y tantas entidades que en el nombre del Ayuntamiento estaban hablando pero por otra parte estaban proyectando una imagen totalmente desconectada del Ayuntamiento. Este era un poco el reto que había que superar.

Cuando trabajáis con el ayuntamiento de Viena, y con la marca de Viena, ¿tuvisteis en cuenta cuál es la idea que mueve o que quiere presentar el ayuntamiento como pretensión de la ciudad, aquello a lo que aspira?

Nosotros ahí intentamos ayudar al Ayuntamiento de trabajar en conjunto un proyecto que refleja el anhelo del Ayuntamiento y la idea de que las personas que vivan en Viena, sean de donde sean, sean quienes sean, que vean que el hombre, la persona, el humano, está en el centro del hacer del ayuntamiento. Es decir, un ayuntamiento humano “personacentrico”, o “ciudadanocentrico”. Que es la razón por la que existen. Y proyectar

esa cercanía y esa accesibilidad y esa claridad a la hora de lanzar mensajes, servicios, productos, concejalías, iniciativas y vete tú a saber... todo eso estaba, era, la idea. Por eso hacíamos el proyecto. Para que la gente sepa, que los vieneses, son el centro de la atención del ayuntamiento.

¿Esta idea que acabas de formular os la encontráis como necesidad del ayuntamiento, ayudáis vosotros a clarificar o a poner palabras?

La ambición de lo que quieren hacer, eso sale del propio cliente. Nosotros por medio de muchos... en este caso de Viena fue un proceso un poco laborioso pero muy exitoso. Porque en el momento en el que te metes en un Ayuntamiento estás metido en política hasta las orejas. Y la política es complicada. Aunque estén de acuerdo van a decir lo opuesto solo por no dar la razón al otro. En este caso lo que hicimos fue por medio de una serie de *workshops*, donde con diferentes personas y diferentes dueños de diferentes áreas, poco a poco pudimos identificar cuáles son las áreas de mejora, las áreas de preocupación. Todo lo que son las evidencias sobre las cuales tenía que trabajar el Ayuntamiento, y también las evidencias. Qué hace bien el ayuntamiento. Cuáles son las cosas que solamente el Ayuntamiento de Viena puede decir. Qué hace auténtico, relevante y diferenciador la marca del Ayuntamiento de Viena. Y por medio de una serie de... empiezas por mucha gente, haces un *focus group*, coges los resultados, vas condensado, vas poco a poco acercándote a la esencia de todo esto que lo formulamos en la idea de: “la persona en el centro”. La idea de marca de la ciudad de Viena es “la persona, el vienés en el centro”, con todo lo que significa. Y eso fue algo muy importante porque claro, ningún Ayuntamiento, sea del color que sea, del color político que sea, no va a hacer nunca nada

que esté en contra de la persona que te han votado. Con eso lógicamente podemos consensuar todo, y esa frase, esa idea de marca fue un poco lo que unió un poco a todos. Independientemente del color.

En este proceso de ir descubriendo y destilando esta pretensión que podía unir a todos, ¿recuerdas si había varias?, ¿había que jerarquizarlas hasta que apareció esta? Me imagino que cada área, número, departamento, tendría su pretensión particular. “Nosotros hacemos esto, y esta es nuestra área de trabajo”. Cuando lo pones en relación al Ayuntamiento, a una realidad más amplia, habría que ir encajándolas.

Si me acuerdo bien, no hubo tres ideas igualmente potentes que compitieran una con la otra. Lo que hubo fueron como matices a la hora de decir “pues nuestros valores son más estos que otros”. Yo creo que la idea... No hubo muchas opciones. Yo creo que acabamos bastante rápido en esa idea y concluimos bastante rápido. Lo que luego tardó un poco más fue elaborar un poco cómo esta idea se manifiesta, y cuáles son los valores. Sobre esos mismos valores sí que hubo discusiones y hubo necesidad de consenso y cómo esto luego se explica a la gente. Es decir, todo el... cuál es tu percepción propia, qué es lo que... Por ejemplo, el tema de la seguridad, ¿no? Hay diferentes temas. Por ejemplo, estoy viendo aquí en el manual para darte un dato. Había como atributos... ¿Es la ciudad una ciudad moderna con servicios modernos? ¿Cómo de importante es el medio ambiente? ¿Cómo de importante es el tema de que todos tienen las mismas oportunidades, vengas de donde vengas, seas austriaco o no, seas blanco o negro, seas lo que seas? ¿Cómo es el tema de la calidad de vida? ¿Cómo es el tema de las iniciativas que financia el ayuntamiento?

¿Viviendas sociales y ese tipo de cosas? Siendo Viena una ciudad “roja”. Viena desde siempre ha sido una ciudad socialdemócrata. O socialista. En España hay que tener cuidado con estas palabras. Pero es de tradición socialdemócrata. Hasta este día ha seguido siempre así. Siempre ha sido una ciudad que ha tenido una vocación muy cercana a las personas. De ahí viene lo de la persona en el centro. Hubo debates acerca de si eso es demasiado tradicionalista. Si no hay que hablar más de tecnología. Pero al final todos concluyeron esto.

Volviendo al pasado, a la historia... En este caso sería una historia que podría remontar mucho en el tiempo. ¿Cuando planteáis el proyecto tenéis en cuenta la historia de Viena y su tradición?

Claro. Siendo Viena una ciudad tan icónica e importante no puedes hacer otra cosa que respetar lo que hay. Lo primero que respetamos fue, empezas por el nombre. Viena es Viena y el ayuntamiento es Stadt Wien. No es Viena a secas. A partir de ahí también es interesante saber que hay un Land. Hay una comunidad. Es como la ciudad de Madrid y la comunidad de Madrid. Está la ciudad de Viena y la comunidad de Viena, que es lo que, los kilómetros cuadrados alrededor de lo que configuran un poco la zona de afluencia de la ciudad de Viena que es el Land Wien. Esto fue lo mismo. Aquí lo que hicimos fue lógicamente ver a parte de temas culturales, qué aspectos visuales teníamos que tener en cuenta. Cómo de disruptivos podríamos ser. Qué elementos había que conservar. Cuáles podríamos cuestionar. Por supuesto.

Has hablado ya de la centralidad de la persona. Esto de alguna forma tiene raíces en la tradición política de la ciudad de Viena. Cada uno de estos ámbitos

municipales, cada uno tendría su propia tradición particular, o sus propias costumbres particulares que de alguna forma había que sintonizar. ¿Puedes contar un poco más? ¿Algún caso particular de algún área que sí tuviera una tradición muy marcada que hubiese que alinear o equilibrar con la marca de la ciudad?

En el fondo lo más fácil para explicarlo es mirar las concejalías que había. Las concejalías se habían acostumbrado a que cada uno podía hacer lo que le daba la gana. Y que irónicamente la ciudad de Viena se había convertido en una entidad que *endorsaba* la actividad de la concejalía. Era como una especie de... como los basureros. “Los 48” *by Stand Vien*. Por medio de... ¿Pero esto qué es? ¿Un *sponsor*? Teníamos que volver a poner en el centro la ciudad de Viena para ser el paraguas. No esa entidad humilde, pequeñita, que está detrás de ese servicio. Había que decirles a todos los que habían “disfrutado” de cierta flexibilidad, y si quieres libertad, a la hora de hacer lo que querían, que eso no es una forma de proyectar hoy en día, en el siglo XXI, una ciudad fuerte, unida, potente, digital, con servicios claros hacia las audiencias. Porque transmites una sensación de fragmentación total. Y claro ahí cada uno decía “a mi me parece muy bien la idea pero a mi no me toques”, “fenomenal, nos encanta pero yo me quedo con mi color”, o “yo me quedo con mi nombre”, o “yo me quedo con esto”. Y la única forma que tuvimos para reconducir esto es otra vez por medio de *workshops*, y hacerles ver a cada uno de ellos, cada uno de los concejales y organizaciones detrás cuál era el beneficio de proyectar esa imagen de unidad y claridad para la “*the world’s most liveable city*” también de cara al exterior. Cuál era el beneficio y qué tenían que dejar de hacer para conseguirlo. Y luego lo que trabajamos es, lo que en arquitectura de marca se llamaría un modelo de órbitas donde definimos tres o cuatro diferentes órbitas, y cada concejalía, actividad o producto se posicionaba dentro de

las órbitas, y las órbitas tenían más cercanía o distancia a lo que era el centro, y el centro era la ciudad de Viena. Ahí clasificamos cada una de las cincuenta concejalías que había y al final definimos un plan de migración para que la mayor parte posible de esas concejalías acabasen en una misma órbita. Al final todos se dieron cuenta de que esa idea de que cada uno haga lo que quiera y tenga una especie de *endorso* de la ciudad no tiene ningún sentido. Al final acabamos con menos órbitas de las que pensábamos y hoy en día la arquitectura es más monolítica y antes era como *endorsada*. Le dimos la vuelta de 180 grados a todo el sistema visual... y a la idea de arquitectura.

Hablando de cambios internos o cambios de circunstancias. Hemos hablado de cambios internos que sucedían en concejalías y departamentos. ¿Podemos hablar de cambios circunstanciales? ¿Había tendencias en el modo en el que las ciudades se explicaban a sí mismas, o trabajaban sus marcas? ¿Necesidades del siglo XXI para una ciudad? ¿Cómo esos cambios circunstanciales hacían más urgente este proyecto?

Sí. Yo creo que aquí había dos aspectos. Uno es el de proyectar un Ayuntamiento fuerte, centrado en las personas, proveyendo servicios y productos muy claros a los ciudadanos. Por otra parte crear... Proyectar todo el beneficio, un buen gobierno de una ciudad con 1,5 millones de habitantes. Proyectar el buen gobierno y el órgano que gobierna una ciudad con mucha gente hacia sus audiencias. Ese es el primer punto. Eso ahí lógicamente tiene que ser lo más digital que puedas. Lo más sencillo que puedas. Lo más flexible que puedas a la vez. Lo más abierto para poder transformar la manera en la que se transforma la sociedad. Ser abierto a socios. Digamos socios tecnológicos, de otras ciudades, otros *partners*, empresas, para hacer *sponsoring*, hacer colaboraciones, este tipo

de cosas. Y para simplemente tener unas herramientas estratégicas y visuales para que realmente puedas proyectar lo que te hace tan, lo que te hace merecer ese título “*the world's most livable city*”. Eso por una parte. Y por otra parte, internamente que todos estos departamentos del Ayuntamiento, internamente, pues empiecen a ver el todo como parte de su responsabilidad. No solamente ese trocito del que eran responsables. También crear consciencia de que claro, es que no soy yo en mi pequeño despacho en la planta 2 del Ayuntamiento con la habitación 278. Si no que cada uno, que todo era parte de lo mismo, y que si no se movían en el mismo sentir internamente, a pesar de tener diferentes colores, los que iban a sufrir al final son los ciudadanos que el año que viene no les van a votar. Es decir, aunque eso nunca salió de forma tan explícita, siempre fue... lo estamos haciendo para la gente ahí fuera. Y teniendo en mente que esa “persona en el centro” del hacer y de la atención de la ciudad. ¿No? Ese fue un poco el punto.

¿Encontráis en vuestra investigación o *workshops* diferentes generaciones de empleados, políticos,... que haga que también tengas modos distintos de entender la ciudad o de lo que debería ofrecer la ciudad?

En cuanto a las personas había diferentes tipos. Colores políticos, aunque de algunos había más o menos. Pero luego había gente que había empleada y gente que eran funcionarios, y luego había políticos. Empleados normales, funcionarios o por su color político o porque habían hecho su oposición y ahí se habían quedado, o políticos que sabías que cada cinco años les vas a votar. Y eso lógicamente... Es decir, la agenda política jugó un papel aunque mucho menos de lo que pensábamos. Porque claro, muchos... los *timings*... sabían que el año que viene van a votar. Si el alcalde no saca este proyecto en ese

tiempo pues el siguiente alcalde igual no lo sigue. Este tipo de cosas. Por lo que había un poco de todo. Aunque tengo que decir que no había mucha disparidad. En el fondo, tengo que decir que en relación a otros proyectos de marca país, este proyecto fue bastante suave en general. Con mucho consenso, con mucho diálogo, mucha conversación,... Y fue, sorprendentemente, bastante fácil, casi. Tuvo su complejidad, pero no fue un proyecto donde la gente “se matase” por tema de tal. Me acuerdo que había como el gobierno de Austria, el color es un azul verdoso. Nosotros propusimos una paleta de color, pues que tenía un azul. Lo único que no gustó fue ese color. Simplemente porque era el color del adversario político en el país. Es irónico porque el país está gobernado por el opositor. Eso fue lo único. El resto fue todo muy profesional y muy suave.

¿Sobre qué asuntos veáis que había posturas o que la ciudad toma postura y partido? (Cuestiones ambientales, sociales, educación, vivienda,...) Asuntos sobre los que la ciudad de Viena tiene una postura clara. Cuando digo la ciudad me refiero a las personas que forman parte de la estructura del ayuntamiento, de la ciudad, o de los órganos.

Viena, lógicamente, siendo una ciudad en el centro de Europa, en una sociedad austríaca que digamos por, y lo digo con trasfondo alemán, que los países centro-germano parlantes quizás, ahí el tema de la... el bien común, que es un poco opuesto a lo que sucede a veces en el sur de Europa. El bien común, cuidar el bien común. Pensar en los demás. Tener una cierta... Cuidar un poco lo que hemos pagado todos con nuestros impuestos. No solamente el individualismo, sino hasta cierto punto el colectivismo a la hora de... No voy a romper esa farola porque la he pagado yo. Y si veo que mi vecino le pega una patada le

digo “oye, qué haces”. O simplemente reciclar la basura. Y no pasar de reciclar la basura. Esa forma de “hacer ciudad”, que ahora la tenemos en todos los sitios, que tal vez en algunas sociedades está más arraigado por la educación, en Viena esto era lo más evidente. Es decir, dar respuesta a las demandas de la gente de ser una ciudad verde, de intentar que todos los aspectos medioambientales estén absolutamente en *top of the agenda*. Que el tema de la conciliación del trabajo y la vida privada esté ahí. Que los servicios sociales funcionen, ¿no? Es una “ciudad roja”, la persona está en el centro, que aun así la economía tiene su sitio. Que los socios económicos, las empresas que florecen dentro de la ciudad de Viena tengan su sitio. Había una iniciativa que era *digital city, smart city*,... Todo esto de ser una ciudad muy grande, de ser la capital de Austria, con lo que ello implica, tener un peso histórico, ser la capital de un imperio. Y estar muy en el este de Europa. Ser un imán turístico. Viene mucha gente, también por los monumentos, etc. La cultura. Todo esto era muy importante. Era *top of agenda*. Había que tenerlo en la agenda.

Hablemos de la parte visual. De los elementos de los que se compuso el trabajo y cómo ese diseño materializó visualmente lo que hemos hablado, y cómo se implementa.

Lógicamente el nombre no se pudo cambiar. La idea de *Stadt Wien* eran dos palabras que tenían que estar en el logo, y luego también el escudo. El escudo de la ciudad de Viena que es un escudo rojo con una cruz. El escudo con una cruz no se podía cambiar tampoco. Lo que hicimos es rediseñar la forma del escudo, rediseñar la proporción de la cruz. Y de ese escudo sacamos la idea de marca para decir “si está la persona en el centro de esta cruz, dentro de esta cruz” se abre diferentes módulos. Y en este momento esta forma

tan sencilla de utilizar un elemento, que es un *asset*, un elemento identificativo de la marca, cambiando ligeramente el color, haciéndolo un poco más vibrante, más digital. De ahí sale un lenguaje que funciona a nivel digital, porque se mueve, se abre, se cierra, se abre por otro lado, puedes meter texto dentro, fotos dentro, mensajes,... Y este lenguaje dinámico lo desarrollamos en un conjunto con un sistema tipográfico donde de nuevo hicimos una tipografía inspirada en la tradición tipográfica de la ciudad de Viena. Es una tipografía que se llama *Wiener Melange*. Es el café con leche vienés. Hicimos una tipografía personalizada para la ciudad de Viena. Para que lo que diga la ciudad la gente inmediatamente lo vea. Con el tiempo, aplicado... Por ejemplo ahora pone “cubo de basura” y ves que es Viena. Lógicamente se trabajaron luego los colores que no pudimos utilizar, porque era del partido de la oposición. Pero era una anécdota. Y luego lógicamente fotografía que refleja la realidad de la ciudad, los beneficios de ser ciudadano en Viena, la calidad de vida que lleva consigo vivir en Viena, la eficacia de sus servicios, de sus concejalías, ahora unidos bajo un paraguas. Un sistema de pictogramas, de principios digitales. Y todo eso se definió, se diseñó, se puso en un manual, se implementó en parte. Hicimos parte de la implementación. Pero ellos mismos tenían departamento interno, que no es muy común, la ciudad tiene una agencia interna de diseño. De hecho nuestro cliente era la concejalía de prensa y comunicación. Era nuestro cliente. Aunque luego presentamos al alcalde y a todos los concejales, pero ese era nuestro cliente. Y les ayudamos a trabajar todo el sistema de implementación. Ellos hicieron una gran parte con una agencia local en Viena de comunicación. Hemos estado con ellos trabajando por lo menos dos años posteriores, trabajando un sistema de señalización para los edificios, hicimos la identidad

de una concejalía que organiza los hospitales de Viena,... Ahí salieron una serie de trabajos adicionales.

Anexo 2. Entrevista a Gabor Schreier, Chief Creative Officer en Saffron Brand Consultants (2)

Caso: Bankinter

Fecha: Martes, 1 de marzo de 2022

Lugar: Oficinas de Saffron Brand Consultants (Almagro, 36, Madrid)

Duración: 44 minutos

¿Nos puedes explicar en qué situación y con qué petición llega Bankinter a Saffron?

En el proyecto de Bankinter, trabajé desde el año 2005, cuando Bankinter vino a nosotros. Desde entonces hemos trabajado con Bankinter y he estado muy involucrado en este proyecto. Bankinter no nos contactó directamente, sino que esto fue un *pitch*, un concurso. En su día nos enteramos de que Bankinter estaba buscando... estaba en vías de intentar convocar un concurso y habían empezado... Porque necesitaban un proyecto de marca. Nos habíamos enterado por alguna fuente. Nosotros hicimos un par de gestiones para poder presentar nuestra oferta. Para este concurso nosotros preparamos un documento con el que nosotros intentamos hacerles ver al banco que éramos los adecuados. Y era un documento donde hicimos un análisis muy breve pero bastante en profundidad sobre lo que es la imagen de Bankinter, la percepción que Bankinter da a través de sus sucursales, su comunicación, sus personas y su experiencia en el mercado. Y ese análisis lo hicimos de una forma bastante vistosa, en un libro, y en una especie de documento que se pudo entregar en el *pitch* al cliente. Y el *thinking*, la narrativa que preparamos, y toda esa,

digamos la forma en la que presentamos la información, sin que nos la pidieran, hicimos un ejercicio de cómo percibe la gente la marca. Y esto fue convincente para Bankinter y el equipo que estaba al mando de este proceso, para darnos el trabajo.

El origen, o el encargo original, fue que Bankinter, eso fue en el 2005, es uno de nuestros clientes más antiguos. Llega a Saffron en 2005 porque en aquel entonces Bankinter era sin duda uno de los... el banco tecnológicamente más avanzado en España. Habían sido los que habían inventado mandar SMS a los clientes en su día. Eran los que habían inventado el tener terminales de internet en sus sucursales. Las sucursales se llamaban e-Bankinter. Y lo que ocurría es que se habían dado cuenta de que todo el mundo se estaba moviendo y sobre todo ING acababa de entrar en España. Esto era un poco el contexto. Estaban viendo que había un banco extranjero, con un color parecido al suyo, y que estaba por todas partes. Era un banco digital que entonces eso no se decía, pero era un banco que estaba un poco, era un momento de disrupción. Se daban cuenta de que tenían que moverse. Aquí surge un proyecto de redefinición de la marca en todos sus ámbitos. Desde la plataforma estratégica (idea, valores,...) hasta la expresión visual. Y luego ya más en adelante una redefinición de su experiencia en las sucursales. Y todo lo que tenía que ver con la manifestación de la marca en todos los puntos de contacto. Eso fue en el 2005. El proyecto arranca, se lanza la marca en 2006 y desde entonces nosotros hemos estado trabajando con ellos más o menos ininterrumpidamente hasta incluso ahora mismo. Hoy mismo estamos trabajando con ellos en un proyecto de experiencia.

¿Vuestro proyecto tuvo en cuenta la finalidad de la organización? Aquello para lo que trabaja, para lo que desempeña sus acciones, en forma de misión, visión, promesa. ¿Cómo se formuló?

Si, por supuesto, si no no puedes trabajar. Es un banco en un sector financiero, y en España había muchos bancos en aquel entonces, sobre todo en los años previos a la burbuja inmobiliaria. Hay una competitividad impresionante. Está en auge... el *smartphone* no se había inventado aún. Pero todo eso estaba ahí ya ocurriendo. Nos dijo el consejero delegado que él sabía si la gente se iba a divorciar antes que la propia gente, por los movimientos en el banco. Bankinter era un banco tecnológicamente avanzado, puntero, y eso lo tuvimos en cuenta para absolutamente todo. Sobre todo para el posicionamiento y para la posterior elaboración de la identidad visual.

¿Se puede formular o recuerdas cómo se formuló esa pretensión o ese proyecto?

Tendría que parafrasear un poco lo que era. La idea era devolver a Bankinter esa posición de liderazgo de banco independiente español... de banco tecnológico. De banco digital, aunque esa palabra aún no se decía. Un banco que estaba, que tenía una clientela muy específica. Gente que era un poco especial. Que se salía un poco de la norma. Devolverle al banco ese enfoque estratégico para poder crecer en un contexto bastante... en ebullición. Que estaba subiendo la temperatura en general. Para darles dirección al liderazgo en la compañía y para poder enfocar, poder afrontar los problemas que venían con la competencia (ING y otros) y por otra parte para tener un mensaje clave hacia las audiencias internas. Quién es Bankinter, a dónde va, y por qué es diferente. La idea de

marca en ese momento fue “un banco que piensa para la gente que piensa”. Esa era la idea de marca en su día. Ya decía un poco... no quiero decir que el resto no piense. Pero Bankinter “pensaba más” y los clientes de Bankinter “pensaban más”. Había un toque de... no quiero decir arrogancia. Pero un toque de “somos especiales”, “lo sabemos muy bien”, “hacemos nuestros deberes y no somos un banco para las masas, sino para la gente que espera o exige un poco más”. Todo eso fue parte de todas las conversaciones que tuvimos.

¿Recuerdas si en esta búsqueda de formular esa pretensión o finalidad había que ordenar, o jerarquizar varias?

Lo interesante es que con este proyecto, y trabajando posteriormente para otros bancos (Santander, BBVA,...) lo que siempre nos llamó la atención con Bankinter es que en aquel entonces, donde el presidente era Juan Arena y el consejero delegado era Jaime Echegoyen, y el equipo directivo estaba muy unido y tenía muy claro lo que era, lo que necesitaban y a dónde iban. Había una visión muy, muy clara. Lo interesante era que esa claridad en la visión, o ese sentido de pertenencia y esa ambición se compartía y se respiraba casi en toda la organización. Era bastante interesante. Los de Bankinter eran como un grupo de personas, casi conjurada, un círculo bastante unido y era interesante porque la gente casi todos te decían un poco lo mismo. No había opiniones totalmente opuestas o dispares. Podía haber diferencias en matices. Pero no había una gran disparidad en cuanto a lo que la gente realmente pensaba.

Me acuerdo que una vez hicimos un *workshop*, con un ejercicio muy interesante que teníamos unas tarjetas grandes, como DIN A4, con fotos de sillas de diseño. Sillas famosas de Charles Eames, etc. Sillas más cómodas. Menos cómodas. Pero todas sillas. Un objeto

de uso diario. Y ese ejercicio lo hacíamos en aquel entonces con muchas empresas. “Si fueses una silla, ¿cuál serías?”. Hay gente que hace ese ejercicio. Si fuese un coche, cuál sería. Y en ese *workshop* en el 2005 se eligió una silla muy particular, que tenía unos botones de colores. No era muy cómoda pero era muy interesante, muy bonita, muy diferente a todas las demás. Tenía una particularidad que era totalmente diferente a todo lo demás. Lo interesante fue, cuando hicimos un reajuste, en el 2009, 2010, hicimos un reajuste de la estrategia (no de la identidad) donde hicimos el mismo ejercicio otra vez. Con parte del equipo ya cambiado tras cinco o seis años. Y salió la misma silla. Si tuviésemos que hacer este ejercicio hoy no saldría la misma silla. Eso es muy interesante. El banco también ha crecido, hay otra gente, seguramente muchos del equipo ya no están, pero había un sentido bastante claro de quiénes son y de identidad en aquel entonces. Ahora mismo todo esto habría que ver dónde está en detalle. Pero eso fue muy interesante en aquellas primeras fases del proyecto.

Cuando planteasteis este proyecto en 2005 y fue desarrollándose, ¿tuvisteis en cuenta de algún modo en vuestra investigación la historia de la organización? ¿Cómo nace, de dónde viene, cuál ha sido la trayectoria que ha seguido? ¿Y de qué modo eso puede tener un impacto en el proyecto, en el resultado que desarrolláis para ellos?

Eso se hace siempre. Depende un poco de cuál es el objetivo de ese proyecto en particular. Si se trata de conservar la herencia o se trata de desconectarse de la herencia porque ya no tiene sentido. En este caso, el banco tampoco era tan antiguo. Tenía 40 años en aquel entonces. Bankinter nació de un *joint venture* entre el Banco Santander y *Bank of America*. De ahí salió Bankinter. Los lazos obviamente después de equis tiempo se fueron

disolviendo y quedó Bankinter. Lo interesante fue que la gente no pensaba que era un banco español. Suena inglés. No suena muy español. Y fue un elemento que jugó a nuestro favor para poder decir pues mira, si Bankinter tiene ese toque internacional..., tiene un nombre que podía ser de cualquier sitio, y la historia de que fue fundado, un producto de un *joint venture* de dos grandes bancos internacionales, si eso ya no es un gran tema, sigue siendo un banco independiente, para gente independiente, que piensa de otra forma... Simplemente que la idea, y eso estaba en el ADN del banco, que era ser “decididamente diferente”, esa fue una de las frases muy utilizadas. “Somos decididamente diferentes en lo que hacemos” y eso les ayudó a ser punteros en todo lo que hacían. Muy tecnológicamente avanzados, como ya he dicho, y eso les ayudó muchísimo. Con lo cual la historia de la que venían tampoco era tan... era más el futuro que contaba y la aspiración y la ambición que les estaba llevando.

A nivel visual, en cualquier caso, hubo algo interesante. En aquel entonces tenía un símbolo, una cosa rarísima. Un cuadrado y una B y una K. Una cosa súper rara. Realmente no aportaba nada y no era un tema que se pudiese entender muy bien. Nosotros ahí rompimos con el pasado, este símbolo no os ayuda, tampoco se puede modernizar mucho. Nos enfocamos en vuestro nombre. La poca necesidad de resaltar algo específico del pasado nos ayudó a romper con una pieza que era quizás del pasado que no nos ayudaba a ir al futuro y de ahí salió la idea de tener una marca, de las pocas en España de banca, que solo tienen una marca tipográfica. Es un logotipo, no tiene símbolo. Y ese fue un poco el enfoque también... La necesidad de mirar al futuro y tener un perfil muy claro con unos *assets* de diseño muy definidos nos ayudó un poco a prever la receta de qué tipo de marca íbamos a ser. Eso en cuanto al pasado.

En realidad desde el 2005 ya es pasado. Estamos hablando de 17 años. Ahora ya hay un pasado, por lo menos desde esa ruptura hasta hoy.

Nosotros desde que se lanzó la marca, parece que estamos hablando de la prehistoria, pero nosotros hemos seguido trabajando con el banco, y la estrategia de marca, la plataforma de marca, sí ha ido evolucionando y adaptando. Por ejemplo, el trabajo estratégico que hicimos para Bankinter hace diez años que fue la primera gran revisión estratégica, y la idea de marca cambió a la frase “ser excepcionales a diario”. Que fue una forma más contundente, más clara, más accionable, que “el banco que piensa, para la gente que piensa”. Porque hablaba de cierta distancia, cierta arrogancia, ¿no? Y lo otro era “ser excepcionales a diario”, y eso es algo que sigue en pie hasta ahora. El sistema visual y la expresión de la marca en general ha envejecido muy bien. No se ve antigua, ni se ve que parece que no es del siglo XXI, o que parece que es de otra época. Lo que hicimos en el 2015 es una adaptación un poco del lenguaje visual a entornos digitales, un poco más exigentes. Porque Bankinter también ha estado lanzando nuevos productos, y nuevas submarcas, desde *Coink* a otras que están haciendo que fueron parte del ecosistema Bankinter, y ahí nosotros desde el punto de vista estratégico o visual hemos tenido que ayudarles ampliando el *set* de herramientas para poder dar cabida a este tipo de crecimiento.

¿Tuvo algún papel o juega algún papel la figura o personalidad de los fundadores o de los primeros protagonistas de esa unión o alianza, o no ha influido su carácter o modo de hacer las cosas?

Sí, totalmente, por eso te los mencioné a propósito. Ellos fueron importantes. Aunque Juan Arena dejó el banco a los dos o tres años. Y luego Jaime Echegoyen también se fue después de la primera revisión de la estrategia. Pero estas dos personas, y el equipo que les rodeó en su día, fueron claves a la hora de ser los que trabajaron con nosotros, codo a codo, y de verdad definiendo lo que tenía que ser el banco a nivel estratégico y a nivel de identidad. Sin ellos no hubiese salido, no tendríamos este banco que es hoy.

Construyen los carriles...

Ellos tenían muy claro que lo que ellos veían en su día, cuál iba a ser el enfoque, más que nada expresándonos qué hacía el banco auténtico. Nosotros en Saffron definimos la marca a través de tres filtros: la autenticidad, la diferenciación y la relevancia para las audiencias. Y ellos fueron muy transparentes, si quieres, a la hora de manifestar esa autenticidad. No solo en su persona. También en cómo ellos influían en otros y cómo el banco al fin y al cabo se comportaba. Por eso, sin ellos seguramente el efecto no hubiese sido este. Y fueron bastante valientes porque viene una consultora, les dice que este símbolo no se entiende, quítalo, porque no tiene valor. “Bueno, vale, si tú lo dices, te creemos”. Simplemente porque fuimos capaces de hacerles ver lo que van a ganar si dejan de hacer otra cosa. Y cómo en conjunto, hoy en día se diría cocreativamente, se construyeron los mimbres que luego formaron el resto.

¿Qué cambios experimentaba la organización que les llevase a replantearse todas estas cuestiones (identidad, imagen)? ¿Cuáles fueron los cambios internos?

Los cambios internos fueron haber visto la necesidad de que el mercado está cambiando rápidamente. Que hay nuevos competidores apareciendo de la nada. Del

extranjero. Que hay un mundo digital que se avecina. Que internet es el canal del futuro. Es divertido decirlo ahora, pero fue así. Y la necesidad de que el banco se tenía que adaptar a eso y encontrar respuestas a estas cosas. Eso tenía un efecto interno lógicamente. En este caso lo interno y externo, el contexto externo condiciona el interno. No me acuerdo si había otros temas internos.

¿Pudiera ser que hubiese, al ser una alianza, que todavía permaneciera o hubiese en su momento dos tradiciones, tal vez no muy marcadas, o distintas, pero al venir cada uno de un lugar distinto y unirse en un mismo proyecto, pudiese convivir dentro dos tradiciones o dos modos de ser o dos culturas?

No. Tu hablas del Santander y Bank of America. No, porque eso fue muy al principio. Cuando el banco se creó en el 65. Yo creo que Bankinter cobró identidad propia muy poco después de esa alianza. Los problemas propios de la fusión habían sido muy previos.

**¿Cuando llegasteis, existían diferentes generaciones dentro de la compañía?
Gente nueva, gente ya llevaba mucho tiempo,...**

Creo que no había mucha rotación. Eso es interesante porque eso fue uno de los aspectos que hizo que esa imagen de contundencia y claridad en cuanto lo que te cuenta la gente en esa primera fase de Bankinter nos pareciese tan clara. Qué raro que lo tengan todo tan claro. Eso fue interesante. Por lo cual había una cultura bastante marcada y definida por una serie de personas y seguramente porque la gente se quedaba mucho tiempo en ese banco. Habrá la rotación, supongo que la gente iba y venía hasta cierto porcentaje, pero en general la gente duraba mucho ahí. Y eso era importante. Eso marcaba mucho lo que uno se

encontraba. En la forma en la que iba creciendo el banco después de la crisis. Porque se comercializó un poco más, también con el cambio de liderazgo. De repente tenían que ser más comerciales. Tenían que atender a todo el mundo. No podían ser tan elitistas. Esto llevó a una gran, a un cambio en la cultura. Había mucha gente nueva. Se contrató a gente del Santander, del BBVA, era un banco normal como todos los demás. Mucho mejor, se supone, pero su cultura se había quedado un poquito más, no quiero decir aguada, pero su propia cultura y autenticidad que antes era más clara, se quedó un poco más disuelta. Eso es verdad. Lo notamos nosotros trabajando con ellos durante tanto tiempo. De repente te encontrabas con gente que decías “este no es muy Bankinter”, o “este de dónde viene”, porque dice cosas que nunca hemos escuchado aquí. Eso sí era interesante porque hemos sido irónicamente la constante que acompañaba al banco en su transformación.

En ese sentido, las personas que habían integrado Bankinter, veías algún uso, costumbre, un rasgo que digas “este es de Bankinter” por cómo habla, se comporta, cómo trabaja,... Algún rasgo que identificara a un miembro de Bankinter.

Yo creo que es más la combinación de cosas. Era una combinación de atributos que en combinación llevaban a una percepción, creaban una percepción de gente muy dedicada, muy profesional... No es que los otros no lo sean. Pero en ese caso emergía esto. Un sentido de orgullo, si quieres, era una mezcla entre un sentido de orgullo de pertenecer a una organización independiente, más pequeña, muy exitosa, muy avanzada, muy pionera. La idea de pionero, de ser emprendedores, pioneros, echados *pa'lante*, y con una actitud como de vamos a mover cosas y vamos a... Y eso seguramente se encuentra en otros

bancos, pero ese mix era bastante significativo y se veía repetido en muchas personas con las que hablabas.

¿Tenía la organización creencias en el sentido de posturas muy claras sobre algún aspecto específico? Tecnología, banca, el valor del dinero,... Realidades ante las que la compañía toma postura y se pronuncia. Cuestiones culturales, económicas, políticas, sociales,...

Te puedo decir que como anécdota, cuando lanzamos la marca, hicimos un libro, un *brand book*. Que no son los *guide lines*. Fue un libro de inspiración. Nos pidieron que pusiéramos los nombres de los cuatro mil empleados que había con nombre y apellido, en las solapas del libro. Y cada uno recibió un libro de estos en el día de lanzamiento. Eso hoy en día lo hacen muchos otros, pero en aquel entonces hacer eso era bastante interesante. Lo cual habla del sentido de pertenencia, el orgullo de pertenencia del que hemos hablado, que era palpable. Y la idea de utilizar la tecnología como herramienta para en aquel entonces, satisfacer a una clientela profesional que está interesada en inversión, interesada en tener un producto de calidad. Y quizás de una parte de la sociedad que no necesariamente en todo es la media. Entonces eso sí que es diferenciador.

Desde Saffron me has comentado que os encontrasteis con unas líneas bastante definidas de personalidad, o pretensión. ¿Hicisteis algún ejercicio para clarificar esto de algún modo? ¿O de clarificar?

Lo que intentamos hacer a través de los *workshops* es intentar entender un ejercicio así cómo de amplio es el consenso acerca de esa cosa que dice una parte de la empresa. ¿Esto lo dicen tres o lo dicen trescientos? Y a partir de ahí construyes tu narrativa acerca de

lo que realmente es el ADN de la organización. ¿Son así de ágiles como dicen? ¿Son así de tecnológicamente avanzados como dicen? ¿Cómo se refleja esto y qué beneficio tiene el cliente de esto? Ese tipo de cosas. Eso por supuesto que sí. Se hace.

Terminamos con la cuestión de las soluciones de diseño. ¿De qué elementos básicos se compuso el trabajo visual llevado a cabo para el proyecto? ¿Cómo procurábais contribuir de esta forma a estas cuestiones que hemos hablado de la pretensión, su narrativa, sus costumbres o vigencias internas? ¿Cómo fue el proceso de implantación?

A nivel visual la identidad visual estaba basada en esa plataforma estratégica que en su día desarrollamos. El banco, “un banco que piensa para gente que piensa”, o “un banco tozudamente diferente” fue una frase que no me acuerdo si fue de Juan Arena o de Echegoyen, que ellos mismos usaban la palabra tozudamente. Esa idea de que son tozudamente diferentes llevó por ejemplo a la idea de decir “pues es Bankinter y un punto detrás”. Como gesto. ¿Por qué hay un punto? Ese punto marca la independencia del banco. Marca que Bankinter habla con cierta autoridad. Con cierta... Rotundidad, claridad,... Y lo que dice Bankinter a sus audiencias está pensado, está verificado y es... “la verdad”, hasta cierto punto. Literalmente. Y eso llevó a un proceso creativo en el que miramos cómo podemos visualizar y dar forma, cuerpo,... El cerebro lo teníamos con la estrategia, el alma, cómo damos cuerpo que pueda mirar al futuro, manteniendo su esencia, y para eso tenemos que ver cuál era la esencia que tenía entonces. Que era color naranja. El nombre Bankinter. Y una, no sé si te acuerdas, el logotipo antiguo tenía serifas. Un aspecto muy clásico. Estaba escrito en caja alta, tenía el símbolo encima. Era todo un poco rancio, complejo,

lleno de detalles. Pero no muy... parecía más *clumsy*, no era ni ágil, ni sencillo, ni parecía moderno. Era todo lo opuesto que el banco quería ser. Y por eso empezamos mirando cuál iba a ser el ADN visual, que era el color. Había que capitalizar con fuerza sobre el color naranja porque venían los de ING y empezaban a robarles el color. Había que reivindicar el color. Adueñarse de este color. Eso luego en el concepto de las sucursales, que hoy en día siguen ahí, con la fachada naranja, fue el gesto. Para no venir y que nos quiten el color que es nuestro. No había otro banco naranja en España. Los de ING hablaban de la hipoteca naranja. En el *boom* del ladrillo. Bankinter tenía que reaccionar. Hicimos una receta basada en el uso del color, en un *word mark*, logotipo, con tipografía muy sencilla, hoy diríamos muy digital, con formas muy claras, muy modernas, sin ningún tipo de elemento superfluo ni gratuito. Con ese punto contundente al final. Trabajamos con un elemento muy especial, una tipografía que se diseñó a propósito con una empresa en Alemania, en Hamburgo, con la que habíamos trabajado, para crear un *type face*, y Bankinter fue el primer banco en España jamás que ha tenido su propia tipografía. La *Bankinter*. Con ella se escriben hasta hoy todos los textos, comunicación, hemos ido ampliando esa familia con otros elementos para mantenerla en vigor y mantenerla relevante, pero eso fue un elemento muy importante para dar valor al mensaje que iba a compartir Bankinter a sus audiencias. Darle peso a la palabra y darle personalidad, hoy decimos tono de voz, que la primera vez en aquel entonces cuando se habló del tono de voz, y los *messaging framework*, y todo esto. Con qué autoridad... cómo transmites a través de una tipografía y a través de un estilo tipográfico lo mejor de un banco, lo mejor de un servicio, y toda esa “tozudez” para ser diferente. Cómo transmites esto a tus audiencias. Para eso utilizamos una tipografía que se diseñó específicamente para Bankinter. Y luego todo un mundo de fotografía, colores secundarios,

un sistema que recogía todo, que en aquel entonces cuando se lanzó era, hoy diríamos más convencional, sobre todo porque la gente ahí hacíamos muchos folletos, posters, sucursales, etc. Eso luego en la revisión de hace un par de años lo convertimos en un sistema digital. Un *responsive language* que ahora da igual si haces un cartel o haces un cartel digital, o haces una *app*. El kit con el que elaboras el diseño es exactamente el mismo. Funciona en ambos lados.

También fue interesante que elegimos un estilo de ilustración, de una ilustradora que tenía un humor muy sutil para poder complementar fotografía real, que eran fotografías muy... momentos robados, lo llamábamos así en aquel entonces, de clientes disfrutando de su vida, sabiendo que Bankinter está con ellos. Un niño saltando en la piscina de sus padres. Pero no se veía la familia feliz dada de la mano, del coche, delante de la casa que acababan de tener la hipoteca. Huíamos de todos esos clichés de aquel entonces y era un mundo un poco más sugerente. Menos descriptivo. Más conceptual. Diría más sofisticado. Tenía un lado sofisticado. Eso en combinación con mensajes elaborados, y todo un mundo bastante *curated*, y bien diseñado que llevó a la consolidación de Bankinter como un banco diferente. Un banco diferente. Realmente hasta que el banco empezó a ver la necesidad de abrirse un poco, hacerse un poco más convencional. Porque el trozo de la tarta que se estaba quedando no era suficiente. Tenía que empezar a robar a los Santander, BBVA, y a los demás que había. Y eso a nivel visual. Y luego el lenguaje y el sistema visual se han mantenido al tanto. Se ha refrescado. Se han hecho adaptaciones. Desde iconos hasta principios de *UX/UI*. Ahora mismo estamos trabajando en un proyecto de experiencia con ellos, física. Esto es un poco la receta de diseño. Fuimos también de los primeros que hicimos un portal de marca *on-line*. El manual clásico que también existió. Esto se volcó en

un portal de marca que fue de los primeros en España que había que para que la gente que tuviese que crear e interactuar con el banco tuviese acceso a todos los elementos de diseño y la información estratégica a través de internet.

¿Este tono de Bankinter en 2005 fue una ruptura con el tono habitual de un banco? En el contexto del banco, ¿o ya se estaba empezando a manejar este tipo de discurso también en el sector de la banca?

Fueron los primeros que utilizaron... No recuerdo si los otros hablaban de una forma particular. Pero quiero creer que Bankinter empezó a utilizar mensajes y un tono de voz que reivindicaba de una forma muy sutil su posicionamiento, su forma de ser, a través de los mensajes. Bankinter lo hizo con mucha determinación. Me acuerdo que uno de los informes anuales que fue (2007, 2008) pusimos en el informe anual. No había foto. Eran tres piezas. Informe financiero, informe anual, etc. No había fotos. Solo eran colores. Había textos. En uno de ellos decía: en la vida, el dinero no lo es todo. Eso no se ponía en ningún informe anual de un banco. Por supuesto en la vida el dinero no lo es todo, pero Bankinter tuvo el... fue tan autosuficiente como para poner ese mensaje en un informe anual. Creo que fue en la parte del informe de responsabilidad social. Así que los mensajes siempre han formado parte del ADN de Bankinter. Otra cosa que en el día a día cuando tienes que vender hipotecas, tarjetas de crédito, vete tú a saber si eso se mantiene siempre. Eso es complicado.

Anexo 3. Entrevista a Luz Erhardt, Chief Client Officer en Saffron Brand Consultants

Caso: Facebook/META

Fecha: Viernes, 11 de marzo de 2022

Lugar: Oficinas de Saffron Brand Consultants (Almagro, 36, Madrid)

Duración: 47 minutos

Luz, ¿qué papel jugaste en este proyecto?

Soy la responsable de servicio al cliente en Saffron a nivel global. En estos dos proyectos en particular llevaba la relación con el cliente. Digamos que a nivel senior la relación con cliente. Nosotros tenemos tres disciplinas. Hablando en términos generales: diseño, estrategia y servicio al cliente. Hay un *lead* de cada una de ellas y yo era el *lead* de *client*.

¿Nos puedes contar cómo empieza la relación entre Facebook y Saffron?

En enero de 2019 nos llega un *mail* invitándonos a un concurso para crear la marca madre del grupo Facebook. Que no existía hasta ese momento. O existía de una manera informal como Facebook, pero siempre adaptando la identidad y la voz de la aplicación Facebook. Esto había sido de facto un poco lo que había surgido de forma no diseñada. Entonces nosotros hacemos un concurso. El concurso lo que consiste es que nos pregunta nuestro punto de vista sobre cómo enfocar ese reto. Cómo crear una marca que es la marca

madre de Instagram, WhatsApp, Messenger, Oculus, etc. Y de un montón de submarcas que tiene Facebook internamente, que firma directamente. Y cómo llevar a cabo ese reto. Nosotros preparamos un documento, que es lo que tradicionalmente hacemos, con un punto de vista sobre un poco la oportunidad, el reto, y posibles soluciones, digamos, a nivel estratégico. En ningún momento visual. Hablando más de arquitectura de marca en este caso, que era un poco la parte central del trabajo. Y luego presentamos un proceso, una metodología. Fases, plazos, presupuesto, etc. Fuimos a San Francisco, lo presentamos y ganamos. Empezamos a trabajar a finales de febrero de 2019, y estuvimos dos años. Y cuando terminamos el proyecto... evidentemente de un proyecto salen varios, ¿no? En la mayoría de nuestros clientes empezamos con un encargo y luego van surgiendo diferentes encargos de diferentes “clientes” dentro de la casa. Cuando estábamos ya finalizando un último encargo para Facebook de su portal de marca. Una cosa bastante más táctica, ya simplemente de trasladar todas las normas de la identidad a un portal de marca on-line al que acceden todos los empleados y partners de la organización. Es cuando nos dieron *brief* para lo que luego ha sido *META*.

Facebook se fundó en 2004. Hasta entonces la marca madre, ¿en qué estado estaba? ¿Se había generado de forma natural?

¡Sí! No sé si la palabra informal es la palabra adecuada. *Soft* dirían los ingleses. Es un poco como de facto había... evidentemente tu tienes una parte de la organización que tiene un rol corporativo, como es legal, como es recursos humanos, como es... incluso había equipo de diseño global. Había un equipo de diseño. Facebook lo que pasa es que desde que nace hasta que nosotros entramos cambia de forma radical. Porque empiezan

como una aplicación y van comprando, vendiendo, creciendo,... Cuando nosotros llegamos, creo que el ejercicio de arquitectura de marca que hacen previo a nuestra llegada... Pues no sé si pasan de... Porque luego nosotros hicimos un ejercicio de submarcas que no sé si se llegó a categorizar de 80/10. Una barbaridad. Tiene infinidad de iniciativas y de empresas, con mini CEOs y mini directores. Entonces sí que existía... La idea era no solo poner orden en la casa, sino también establecer un claro vínculo entre todas esas entidades y fundamentalmente entre las más visibles de cara al usuario final, que era lo que ellos llaman *endorsed brand*. Que son Whatsapp, Instagram, Messenger, Workplace y Oculus. En ese momento. Bueno, muy a pesar de toda la controversia que hay en ese momento en torno a que Facebook es demasiado controlador y que está demasiado metido en tu vida. Ellos van a contracorriente porque querían dejar muy claro que todas esas marcas estaban relacionadas entre sí. Una estrategia ya a nivel de organización.

¿Puedes explicarnos con un poco más de detalle aquella categorización de submarcas que os encontrasteis?

Antes de que llegásemos, el nivel de cómo Facebook organiza su *portfolio* tiene diferentes niveles. Tiene una categoría que son las *endorsed brands*. Son absolutamente independientes y tienen ese *endorso* que pone “from META”. Son seis: WhatsApp, Oculus, Instagram etc. Luego tiene otra categoría que son *sub brands*, submarcas, que ahí hicimos un proyecto donde había entre 8 y 11, y esto es una cosa que iba evolucionando. Es decir, quizás una... Porque luego hay un tercer nivel que es *branded offer*... “Facebook for business”, o “Facebook IQ”. Dependiendo del número de clientes, la inversión requerida, y el retorno de inversión, una *branded offer* podía subir a *sub brand*. Ese trabajo de qué

marcas son *sub brand* y qué marcas son *branded offers* es un trabajo que hizo internamente Facebook y ahí es donde pasaron a la categoría media de *sub*, no sé si pasaron de cien a diez o doce. Pero no porque eran cien submarcas, es que no habían filtrado. Estaba Facebook, luego Instagram y luego cien. Más o menos importantes, con más o menos recursos,... Y habría probablemente una organización y una distribución de inversión, recursos y gestión pero no estaba documentada, o absolutamente comunicada de forma clara de cara a la organización. Y eso es lo que supuso todo el ejercicio. Fue muy colaborativo. Había más agencias involucradas también. No trabajamos solo nosotros. Facebook es una empresa que trabaja y fomenta el que todas las agencias trabajen con otras agencias.

Hablemos de la pretensión de marca. En términos de Olins podríamos hablar de promesa. Tradicionalmente llamado también misión y visión. Aquella idea que ayudan a la empresa a entenderse como aquello que propone, que busca o que le da sentido y finalidad. En el caso de Facebook, ¿De qué modo tenéis en cuenta la finalidad de la organización? ¿Os encontráis con que ya la tiene formulada o está en un momento que debe reformularla?

Facebook, como cada vez más nuestros clientes, tiene un equipo interno muy grande que es muy conocedor de todo lo que está relacionado con la marca. Esto no es como hace veinte años. Los clientes saben muchísimo. El cliente ya había trabajado la estrategia de marca. Esto lo habían hecho internamente. Porque ellos sienten que deben ser los dueños de esto. Que en el fondo tiene todo el sentido del mundo. La misión y la visión de la compañía la defino yo internamente y luego tu me ayudas a ejecutarla. Pero esto depende de cada uno

cómo trabaja con consultores. Lo que nosotros trabajamos... ellos nos daban un documento que es lo que ellos llamaban *brand on a page*, que es a lo que te refieres, porque dentro hay un *core idea*, unos valores, una personalidad,... Cada uno utiliza sus elementos. Ellos tienen otros nombres pero es lo de menos, no es lo importante. Nosotros cogimos eso y creamos, desarrollamos, una cosa que sí sirvió de hilo conductor durante todo el trabajo que fue *ethos* creativo, que se llamó "*Human potential*". Todo se desarrolló a partir de ahí. Era un poco toda esta... era básicamente una articulación que viene de su estrategia de marca pero que tiene un poco más de narrativa que sirve de inspiración, no solo para el trabajo visual sino para el trabajo verbal. Hicimos un trabajo súper gordo en 2019 y 2020 de tono de voz. Pero cuando digo tono de voz suena a tres principios. No. Hicimos tono de voz. Estuvimos tres meses y hablamos con unas cien personas. Ellos le llamaban *voice and tone*. No solo el tono sino de qué hablas y cómo lo hablas. Cómo modulas tu tono de voz de acuerdo a la audiencia. Entonces nosotros hicimos este *Human potential* que sirvió como hilo conductor para absolutamente todo. De hecho para la parte verbal se creó otra sub paraguas que se llamaba *Determinant optimist*, que era el tono y la voz de la marca.

¿Esto estaba pensado para público interno y el modo en el que se muestran al exterior?

Sí. La marca evidentemente tiene en cuenta las audiencias internas. Pero no estábamos desarrollando la marca empleadora. Nos estábamos enfocando a audiencias externas. Dependiendo de lo sofisticada y grande que sea la empresa, quizás tu promesa a los empleados... Quizás no. En Facebook lo tienen muy hilado pero sobre todo ellos están más orientados hacia las audiencias externas. Lo que pasa es que era fundamental, sí que

era una herramienta de alineación importantísima. Esto sí que servía, no tanto para atraer talento, pero sí servía para unificar la cultura. Una consecuencia de este ejercicio era hacer que los empleados de Instagram, WhatsApp, Facebook, Messenger,... se sintieran parte de una entidad más grande. Y para eso sí que la estrategia de *Human potential* es importante, porque es transversal a todos.

Cuando hay que buscar, como decías, una pretensión que equilibre a todos, puede suceder en algunas compañías que haya diferentes posibles pretensiones. No distintas ni en conflicto, pero tal vez con distintos matices. ¿Te consta que a la hora de buscar una pretensión que unificara todos hubiese que hacer algún ejercicio de buscar equilibrios? Por ejemplo, Instagram y su equipo tal vez tenía su propia misión particular. Tal vez hubo que buscar una pretensión en la que hubiese cabida para todos, en la que todos se sintieran cómodos.

Sí, pero en este trabajo nosotros no... Esto viene definido con la estrategia. Nosotros lo que hacemos es complementar esto para ir más allá del negocio puro y duro. Pero esto se hace internamente. Y siguen trabajando en ello.

Al buscar la narrativa. ¿Cómo se elabora una narrativa o cómo se formula, se cuenta, quiénes somos, de dónde venimos, por qué ahora hay que hacer un cambio o hay que reformular el modo en el que nos presentamos? ¿Cómo lo trabajáis?

Nosotros empezamos, incluso aquí que no teníamos que trabajar en la estrategia de marca *per se*, lo que teníamos es que hacer es un trabajo de arquitectura muy grande. Empezamos con una fase de inmersión muy grande en la que tenemos conversaciones o entrevistas con un montón de gente, en el caso de Facebook sí que hablamos con unas

veinte o treinta personas, tocando todos los palos de la organización. Gente bastante *senior* de las *endorsed*, o sea, de las “estrellas” de la casa, y de dentro de las submarcas. Porque nosotros hicimos un proyecto de solo submarcas. En 2020, 2021. Hacemos un trabajo de inmersión donde nos alineamos con el cliente en cuanto a los retos, las oportunidades, y se trata de tirar del hilo. Nosotros con Facebook es un cliente con el que hemos trabajado de forma muy colaborativa. Nosotros y ellos trabajamos como un único equipo. Es un caso relativamente excepcional en el sentido que ha sido la colaboración más estrecha en la que he estado involucrada. Se trata de trabajar con el cliente, de entender esos retos, oportunidades, y luego de iterar sobre ello. También entender las implicaciones. Si apostamos por esta dirección, Human potential, ¿esto qué significa para empleados? ¿O qué significa para Instagram? Human potential aquí era el creative ethos, que no es lo mismo que la estrategia.

¿Cuando trabajáis con Facebook tuvo algún papel la historia o la tradición de la organización?

Sí, sin duda. Sin eso no puedes construir absolutamente nada. Tan importante es hacia dónde vas cómo hacia dónde vienes. Es parte del brief. Desde el momento inicial en el que se plantean si se quedan con el mismo nombre o no... Es contar la historia de cómo, al crear la marca necesitas explicar qué es Facebook.

Precisamente Facebook cuenta incluso con una película acerca de sus inicios.

Eso es cómo se crea la primera empresa dentro de la organización. Porque la red social es solo una de muchísimas empresas que tienen ahora. Es el niño bonito, pero porque

era lo que era... ahora mismo el niño bonito es Facebook Reality Labs. O sea que esto va cambiando.

Ha habido adquisiciones. Cuando hay una adquisición la compañía que entra tiene su propia historia y tradición. ¿Se ha tenido en cuenta?

La estrategia de marca *per se* no la hicimos. Pero sin duda, en cualquier ejercicio de marca se debe tener en cuenta todo y se deben buscar ejes comunes y ver qué se sacrifica y qué se mantiene. Y quizás luego hay una articulación en función del rol de las empresas que se adquieren. Porque pueden ser absorbidas directa y completamente, con lo cual su identidad desaparece, y entonces su historia deja de ser importante y pasa a ser la historia de la compañía. O si se decide mantener cierta entidad entonces su historia si juega un rol, por eso el ejercicio de arquitectura es tan importante.

Volviendo a la pretensión. Cuando se convierte en META, hay un nuevo nombre y surge una nueva visión.

Hay una nueva visión de negocio. Esto es público. Lo que la organización decide es no solo apostar por tener un eje central en redes sociales, como su eje fundamental de negocio de cara a fuera. Porque Facebook al final tiene dos partes en su negocio. Una parte de red social y otra parte que trabaja muchísimo en innovación, en nuevas tecnologías, en nuevos tipos de comunicación. Al final su rol es acercar a la gente en formas de comunicarse y de relacionarse y de desarrollar negocios y que la gente prospere. Tiene un rol mucho más profundo que el de juntar a dos amigos. Son una fuente de desarrollo en países subdesarrollados, etc. Entonces ellos lo que quieren es que ese eje central, ese pivot, no sea solo red social sino más tecnología. Y para hacer eso... Ese es un poco el brief. Es:

ahora nos vamos a anclar más sobre la tecnología y sobre el beneficio que esa tecnología va a dar ya sea por redes sociales o por otros medios, y de ahí el cambio. Es un poco un cambio de dirección estratégica de foco. Que viene marcado por... es un *tempo*. Al final ellos se dedicaron a las redes sociales durante mucho tiempo y ahora el foco va cambiando como van cambiando los tiempos. Porque igual la red social no deja de ser tan importante, no deja de ser tan relevante, o simplemente le ven más futuro. Ya el por qué es esto... aquí ya no tengo esa información.

Es una apuesta muy fuerte de ruptura, de hito de cambio...

Es una apuesta absolutamente rompedora y muy clara. Y el cambio de nombre hace que se simbolice de forma más evidente.

En este caso el fundador ha tenido un protagonismo especial al dotar de identidad a Facebook. No sé si también con META. ¿Ha jugado alguna influencia su personalidad?

Mark Zuckerberg tiene la visión de la compañía. Él va marcando el rumbo de la organización. Tiene un equipo alucinante y trabaja con todo su equipo para llevarlo a cabo. Pero él es el que tiene la visión y va marcando el rumbo.

El paso de Facebook de META fue motivado por algún cambio en el contexto cultural

Las tecnologías están evolucionando y Facebook ha visto una oportunidad en crecer su presencia e importancia en lo que podría ser algo relevante a futuro, ¿no? Que todavía está por ver. Sería todo lo relacionado con realidad virtual, realidad aumentada, el

metaverso, que es lo mismo,... Y ellos han visto aquí un nicho que podría tener más tirón, pero que quizás luego no es ni realidad aumentada ni realidad virtual y es una tercera cosa. Por eso creo que el foco es más en tecnología. Es cambiar de ser una empresa de red social a una empresa de tecnología.

Has hablado que es para facilitar más que para poner en contacto, para facilitar las relaciones, etc.

(En la página de FB lo dicen) Ellos al final trabajan por un beneficio... El resumen del *human potential* era que creemos que tenemos el poder de juntar a la gente para mejorar el potencial humano de los mismos, y quizás con la tecnología es fomentado por... la tecnología. Al final yo creo que cambia el contexto... si, pero de nuevo, no puedo significar un momento o un hito. Es una evolución. Y es una apuesta que han hecho que el futuro dirá si les va a ir mejor o peor. Porque se podrían haber quedado donde estaban.

¿Cuando trabajabais para ellos os constaba si otras compañías también estaban apostando por ello?

En 2019 era un stakeholder el RA/VR, realidad aumentada y realidad virtual. Pero eran uno más. Porque ellos tenían una submarca de Facebook que es Facebook Ai. Era una pata más. No se nos comunicó que era más o menos importante que las demás.

En cuanto a los empleados o audiencias internas tampoco el proyecto tocó demasiado, ¿había

Lo que se tuvo muy en cuenta es cómo enganchamos a la organización con el trabajo que estábamos realizando. Ahí más que gente joven y gente mayor, lo que se miraba

no era tanto eso sino a qué empresa pertenecen realmente. Es el sentido de pertenencia. Si la gente sentía que pertenecía a Instagram o a Facebook company. Si la gente sentía y tenía orgullo de pertenencia. Se puede reducir a, ¿se van a querer poner una camiseta de Facebook o les va a dar vergüenza porque está Mark Zuckerberg en el congreso?

En ese sentido FB es una marca global, implica que dentro hay personas de muchas culturas, muchos contextos, socioeconómicos, políticos, culturales. ¿Hay diferentes perfiles de personas que son de FB y a la vez de otras culturas?

Trabajamos bastante con la India... Es una compañía gigantesca, al final se trata de cómo aterrizar esto en los diferentes culturas, contextos, etc. Es un trabajo que ellos evidentemente lo llevaban a cabo ellos. Pero sí, siempre se tienen en cuenta y debe tenerse en cuenta. Por eso tiene que ser algo suficientemente flexible como para poder luego *particularse* y que sea relevante en cada situación. Ya sea porque lo quieras organizar por edad, por empresa, por geografía,... En este caso yo creo que es una mezcla: a qué casa perteneces en la organización, estamos hablando de un montón de gente, y luego cultural.

¿Sobre qué asuntos de carácter social toma Facebook postura?

Facebook es para mí un ejemplo a seguir en cómo defienden y fomentan la igualdad, la diversidad de oportunidades,... Lo fomentan tanto en su marca como internamente. Esto es algo que yo he visto. Pero para mí es contextual, no es puntual. Una empresa del calibre de Facebook tiene que ser así, si no no sobrevive. Hay ciertas cosas como el medioambiente, etc. Para mí fomentar la diversidad y la integración.

¿Y lo hacían explícito?

Bueno, es que es parte de su promesa de marca, es parte de su negocio, es para de su razón de ser. Al dedicarte a ser una red social no puedes no-ser integrador, y abrazar la diversidad, etc. Va íntimamente ligado.

Hablemos de la solución de diseño, que se desarrolló tanto para Facebook como para META. ¿Nos puedes explicar cuál fue la manifestación visual? ¿De qué elementos se compuso el trabajo visual? ¿Cómo contribuyó a lo que hemos hablado de la pretensión, narrativa, etc.?

Nos encontramos un popurrí de marca, todas tienen la misma importancia, y hay que establecer una jerarquía. Los elementos básicos de la marca son, como en todos los proyectos, la tipo, la tipografía, los colores,... En este caso el estilo fotográfico y el tono de voz. Nosotros hicimos todo el tema de *human potential* y el sistema de *endorso*.

Nosotros tenemos el *belive*, que es el *human potential, we belive in the potential of people when they can come togheter*. Tenemos la parte estratégica... Esto es un trabajo colaborativo donde ellos también trabajan. Lo que era muy importante en Facebook es el trabajo de arquitectura de marca que esto es un poco por lo que al final nos dieron el proyecto. Nosotros inventamos una forma de explicar esa jerarquía con lo que llamábamos el mess morrow. Al final van... Facebook está en el centro, tiene sus *endorsed brands* y el rol de Facebook es como una estrella... Tú puedes visualizar esta caja gris más grande o más pequeña, El rol que la compañía adquiere puede ser más visible o menos visible dependiendo de la audiencia, ¿no? Lo que queríamos al final trasladar es “no tienes por que tener algo absolutamente estático”, sino que dependiendo de a quién le tengas que comunicar pues esto se va ajustando. Entonces al final se crea como un ecosistema donde

hay un valor bidireccional, es decir, las apps ayudan a Facebook a construir su entidad y Facebook les ayuda a ellas a tener un respaldo.

Definimos tres principios de diseño, que eran *clarity*, *empathy* and *creative space*. A partir de ahí lo primero que hicimos fue el logotipo. Se habló muchísimo de por qué eran mayúsculas, por qué no. El primer objetivo era diferenciarlo de la aplicación. Y luego está diseñado a propósito con cierta separación entre las letras para metafóricamente hablar de que es una marca que lo que hace es crear espacio para que todas sus... las *endorsed brands*... tengan un sitio para vivir. Hicimos un trabajo de tipografía donde trabajó también Dalton , tipógrafos, nosotros trabajamos con Facebook recomendando para algunas cosas expertos en tipografía.

La clave es también el sistema de *endorso*. Cómo aparecemos en las *endorsed brands* era un elemento. Hicimos el logotipo y, ¿cómo aparece en Instagram sin que parezca intrusivo? Queremos comunicar que Facebook es la marca madre que une a todas las compañías, ¿pero cómo lo hacemos para que no sea intrusivo? Hicimos algo que es genuinamente interesante de este sistema. Le llamábamos “un sistema de endorso empático”, en el que la marca madre adquiere los papeles de la submarca, es un poco al revés de lo que es intuitivo. Y se trabaja un poco a modo de camaleón. Por eso Facebook tiene tantas variantes como *endorsed brands* tiene.

Trabajamos también en un sistema donde aparecía con todas las *apps* para... porque querían que fuese más evidente aún porque había gente que aún no entendía que esto era la marca madre. Hicimos ese trabajo de crear lo que ellos llamaban el *family look up* que era

cómo Facebook aparece con todas las submarcas, los iconos de las otras submarcas. Es como lo hacía, es como endorsaba Facebook la red social.

El sistema fotográfico, evidentemente súper inclusivo. Hicimos un proyecto solo de fotografía. Hicimos *shots* en Brasil, Nueva York e India, para asegurarnos de que fuese lo más global posible. Todo tiene un tono... El sistema empático... El comportamiento empático de *open space*, y *bring people*, funcionaba no solo para el logotipo sino a nivel de comunicación. Lo que decíamos es que no hay un color secundario clave, ni hay un sistema gráfico secundario, sino que lo que hacemos es que cada pieza y la marca se comporta de forma empática con la fotografía que hacemos. Entonces la fotografía es muy importante. Al final, se va eligiendo un poco el tono de cada imagen. La paleta de color, que es el empathetic color palet, la tipografía,...

Anexo 4. Entrevista a Fernando Ortiz, Chief Strategy Officer en Saffron Brand Consultants (1)

Caso: Sodexo

Fecha: Viernes, 11 de marzo de 2022

Lugar: Oficinas de Saffron Brand Consultants (Almagro, 36, Madrid)

Duración: 50 minutos

Fernando, tu papel en la consultora es el de director de estrategia. ¿Qué rol juega este aspecto dentro del branding?

Actualmente se ha equilibrado la presencia de la estrategia añadiendo más rigor, estructura, más thinking académico, más investigación. Añadir y proliferar lo deliverables, lo entregables que se dan en estrategia.

La razón por la que hacemos EVP (*Employee Value Proposition*), una cosa que hemos denominado identidad cultural, es a propósito. Tradicionalmente, en las primeras épocas y generaciones del mundo del branding, branding era sinónimo de identidad visual. Al final era “pinta, colorea”, logos, etc. Eso se hacía porque naturalmente, en la manera de comunicar una marca, el aspecto visual era el que predominaba. Siempre se dice que una imagen vale más que mil palabras. Es cierto que el desarrollo de la tecnología ha conllevado a que puedas ahora hacer otras identidades. Y creo que esto es importante. Nosotros incluso como empresa estamos expandiendo en desarrollar identidades que van mucho más allá de la visual. Aunque la visual sigue siendo la más importante... Pero por ejemplo la verbal, que es mensajes, tono de voz, etc. ha vivido un renacimiento increíble

con las redes sociales, porque al final antes la comunicación escrita de una marca tenía sus limitaciones, a nivel de *touch points* y de medios de comunicación. Y era muchas veces unilateral. *Top down*. *British Petroleum* difundía al mundo lo que era la marca. Eso ha cambiado. Porque especialmente con la tecnología, con las redes sociales, ya no solo es unidireccional. Ya no solo ya bidireccional. Sino que se ha hecho omnidireccional. Ya no entre la marca y el receptor sino entre muchísimos receptores entre ellos hablando de la marca. Participando cada marca. Por lo que la identidad verbal ha resurgido otra vez mucho de la importancia que tenía. Por eso nosotros, el departamento de estrategia, ha desarrollado muchísimo lo que se hace en la identidad verbal. Te hago ejemplos. Yo cuando entré hace casi siete años el tono de voz era una diapositiva dentro del trabajo. Hoy en día ya hay un entregable serio, ya no es tono de voz, sino tono y voz. Hay una metodología detrás. Con *workshops*. Aparte de la verbal, también hemos hecho una ampliación a identidad cultural. Entonces, ¿a qué nos referimos? A los cuatro vectores de marca. Hay uno de los cuatro pilares que es compartamiento, que en el fondo es la cultura. El comportamiento de las personas. Y otra vez, por toda la evolución de las marcas asociado a las tendencias tecnológicas, cada vez más el empleado más que antes es cada vez más un embajador de marca. Porque lo que sucede hoy en día dentro de la organización, en un segundo lo sabe todo el mundo. Y esa una cosa que se llama *glass box*. La marca ha pasado de ser un *black box* a ser un *glass box*. De ahí la idea de identidad cultural. Todo lo que hacemos alrededor de cultura, que va más ligado a marca, por eso cada vez más tenemos proyectos en paralelo donde se desarrolla marca y el EVP, es la marca interna. Es la marca-empleador. Que se ha visto reforzada cada vez más por justo lo que sufrimos nosotros: la guerra del talento. Tenemos sectores que sufren como perros en atraer talento, y eso requiere trabajar

muchísimo la marca-empleador. Empieza con la esencia, que igual que en marca hablas de un propósito, esa esencia de la marca-empleador es el EVP. ¿Cuál es el mínimo denominación de lo que es la marca para los empleados o los futuros empleados? ¿Cuál es la promesa de marca?

¿Cómo llega Sodexo a vosotros?

Habíamos hecho otro tipo de proyectos en Sodexo. Como un proveedor de Sodexo metidos en el mundo de marca, el EVP que está fuertemente ligado con Recursos Humanos. Hablaron con el departamento de marca, se juntaron, y decidieron que de su grupo de proveedores nosotros estaríamos en la terna. Hicimos un pitch y lo ganamos.

¿Qué buscaba Sodexo?

Sodexo es, o era, en esa época, el decimonoveno empleador más grande del mundo con casi cuatrocientos cincuenta mil empleados. En ochenta países. Y lo que hacía muy desafiante el proyecto es que Sodexo por la naturaleza que tiene la empresa tiene más de cien familias de roles, de funciones. Es decir. La diversidad de lo que hace cada empleado es brutal. Porque al final es el líder a nivel mundial de servicios, tanto en cantinas, o que llevan mantenimiento,... o sea están metidos en todos. Y muchas veces no sabes que es Sodexo porque tu estás en una cantina en la empresa y crees que el empleado es de la empresa, y es de Sodexo. Pues este es el proyecto.

El último EVP que habían hecho había pasado diez años. Se implementó mal el EVP anterior. Como todo en marca, no solo es la cuestión de definir bien y hacer una buena fase de definición sino luego cómo lo implementas. Es decir, muchas veces hacemos

definiciones fantásticas pero como la implementación muchas veces no estamos partícipes, no se hace bien, y no sirve para nada. Eso dado todos los cambios que hubo del 2008 al 2018 se les quedó muy corto. ¿Por qué es importante? Porque se ha demostrado y hay muchísimos estudios que cuando tu tienes un buen EVP al final tienes unas grandes ventajas para la cultura empresarial y tener una cultura empresarial en consecuencia al final eres mucho más capaz de cumplir tus objetivos empresariales. En el fondo es analógico y paralelo a tener una marca fuerte. Se basa en lo mismo. El EVP es la esencia dentro de lo que es la marca-empleador.

¿Qué metodología seguisteis?

Sodexo es la clásica empresa francesa, con una cultura francesa muy colectiva, con una toma de decisiones muy colectiva que ralentiza todo una barbaridad, con muchísimos grados de tomar decisiones, intentar involucrar a muchísima gente. Yo creo, probablemente, esto fue el récord de un proyecto de hacer entrevistas individuales. Creo que hicimos como setenta. Hacer setenta entrevistas individuales creo que jamás se ha hecho en esta organización. Entonces la metodología es muy parecida hasta cierto punto a lo que puede ser la definición de una marca. Es decir, empiezas con una inmersión y con unos *findings* que interesantemente ya no lo llamamos *finding* sino que he convencido de llamarlo diagnóstico. *Finding* es muy pasivo. El diagnóstico implica más recomendación y consultoría. Para definir qué queréis ser como un EVP tenemos que entender qué es lo que hay dentro de la organización. Y de ahí hubo una fase gigante de *findings*, de investigación, tanto interna como externa, y también viendo a los competidores. La interna hicimos muchísimas entrevistas internas, sea de diferentes geografías, diferentes puestos, diferentes

divisiones,... Hicimos de grupo, *focus group*, en todos lados: América, la India,... y revisamos toda la documentación que nos iban pasando. Interesantemente, la metodología que hemos aplicado, que en el fondo es la misma que aplicamos al hacer una definición de marca, es sintetizar todos los aprendizajes internos, externos y *benchmark*, en autenticidad, relevancia y diferenciación. La autenticidad siempre viene dada de lo que representa la organización, qué de verdad os hace genuinamente vosotros. A qué estáis legitimados a hacer, por vuestra historia, capacidades, recursos. La relevancia entendida como qué es lo que necesitan sus grupos de interés o sus audiencias. Tanto qué es importante para esas audiencias de este cliente y qué es importante para la sociedad. O qué es lo que busca la sociedad en este tema específico. Qué busca un empleado que quiera trabajar en una empresa como Sodexo. Qué busca un empleado a nivel de la sociedad, porque cambia el mundo del trabajo. Hicimos un estudio etnológico de la relación de la gente con el mundo del trabajo. Por último, qué está sucediendo a nivel de tendencias de las necesidades que tienen las nuevas generaciones (millennials, gen Z,...) Y todo esto lo hicimos con entrevistas externas a candidatos, *opinion leaders*, periodistas, catedráticos, etc. Para tener diferentes ángulos y puntos de vista.

Todo esto viene luego reforzado con la diferenciación. Puede ser que haya un competidor que ya ocupe ese territorio. Tenemos que entender qué está haciendo la competencia. De ahí el *benchmark*. Que hicimos un pedazo de documento donde analizamos qué estaban haciendo los competidores directos, como seis o siete de Sodexo.

Con todo esto era sintetizar todos los findings, identificar y seleccionar los temas o los territorios potenciales sobre los que podríamos desarrollar una verbalización de la empresa, de la promesa de EVP.

También hicimos una encuesta cuantitativa con siete mil empleados en distintas partes del mundo.

Los temas que salían de nuestras entrevistas internas. Por ejemplo: crecimiento y desarrollo del empleado. O *employability*, que aunque no acabes tu carrera profesional en Sodexo, Sodexo te ayuda a tener los *skill sets* para irte a otros sitios. *Caring*, pues que te cuida y te damos todo para cuidarte. Esto era muy importante para ellos. Te sientes reconocido. *Empowerment*. Te doy las herramientas para que tomes las decisiones. Impacto. Etc. Fuimos por todos los temas de todas las entrevistas internas. Hicimos resumen de qué podían ser esos temas potenciales. Luego lo cruzábamos con los *group interviews*. Teníamos muchos grupos de interés dentro de la organización por su complejidad. Y cada uno viene de su padre y de su madre a contarte lo que hacen. Y luego también etnografía. Hicimos entrevistas también con clientes. El cliente es importantísimo, porque la persona que tú tienes en la cantina, ¿vive lo que dice Sodexo que vive, o no?

Salen *take aways* de todas las fases de investigación tanto interna como externa. La complejidad del proyecto es que teníamos tantos grupos de interés que había que desarrollar denominadores comunes.

De todas las ideas que surgieron en las entrevistas, focus group, etc. ¿Cómo jerarquizasteis los temas de mayor a menor importancia?

Una vez teníamos toda la información empezamos a pensar cuál debería de ser ese tema sobre el que tenemos que construir el EVP. Entonces identificamos por un lado tenemos todos los *takeaways* internos y los externos. Había que buscar un denominador común entre el interno y el externo. Dentro del interno teníamos que buscar un denominador común de todas las entrevistas, dentro de todos los tipos de gente de empleados (*full, site manager, district manager, etc.*). Son roles dentro de Sodexo. Luego eso, teníamos que encontrar un denominador común, y buscábamos el denominador común entre eso y las entrevistas internas. Una vez que teníamos un denominador común total del interno buscábamos en relación al externo. Vas filtrando porque se van cayendo las temáticas que sobrevivan y que cumplan y que abarquen todas esas personas. De 20 temas diferentes, verás que acabamos con cuatro o cinco. Pero bueno, fue una metodología muy francesa. Muy analítica. No muy Saffron. Esto en Saffron apenas lo veías. Siempre históricamente ha sido todo más conceptual. Más intuitivo. Es un tema interesante porque eso son maneras de llevar los proyectos que funcionaban hace diez, veinte años. Pero los clientes hoy en día no aceptan eso. La manera de *decision-making* en las organizaciones requiere de una justificación más analítica para internamente poder justificar las cosas a instancias más superiores. En el caso de Sodexo es un ejemplo muy claro que viene reforzado por la cultura francesa. Todo tiene que ser muy cartesiano, la explicación.

¿Qué temas prevalecieron para establecer el propósito de marca?

El territorio puede ser *caring*, o puede ser crecimiento, o puede ser que te reconozcan, estabilidad del trabajo. Aparecen cuatro que son un *must* y rescatamos otros dos, por diversas razones. Nos quedamos con los seis. Luego analizamos cada uno. Son los

que sobreviven, ¿pero de qué se trata *caring*, o crecimiento? Analizamos cada uno con una definición, que si la intensidad por las diferentes audiencias internas, los componentes que tiene cada uno, el grado de dificultad de implementación,... Muchas de estas cosas son muy de consultoría, muy meticuloso y con rigor. Para un tema presentamos ventajas y desventajas, e implicaciones para elegir esto por la organización. Lo hacíamos en detalle para cada uno de los seis temas. Luego pasaron por un filtro cada uno de esos temas de acuerdo a nuestro *framework* de autenticidad, relevancia y diferenciación. ¿Los temas se identifican con los objetivos?, ¿los temas se corresponden con los temas universales de lo que se busca hoy en día?, ¿se identifica con las tendencias actuales?

Por último, lo que decíamos, puede que pasen todos los filtros de autenticidad, relevancia,... pero tal vez Aramark ya tiene ese tema. Entonces igual para Aramark también ha hecho el mismo ejercicio que nosotros. Teníamos que analizar esto. Entonces, imagínate, empezamos a hacer un tipo de tablas que son interesantes porque son puramente basados en *input* cualitativo del equipo. Algo que hacemos bastante, al menos en estrategia, es traducir *input* cualitativo en visualizaciones cuantitativas, porque da mucha más seguridad a la gente que lo ve. Comparábamos dónde estaban estos temas dentro de cada organización de los competidores, y ahí veíamos dónde es donde más oportunidad había de diferenciación.

En crecimiento todo el mundo estaba metido ahí. Faltaba diferenciación, por lo que no íbamos ahí. Veíamos que en estabilidad había una oportunidad. ¿Pero por qué no había nadie ahí? Es el problema de los mapas de posicionamiento.

Y luego seguimos refinando. Se hizo un análisis con los tres que quedaban. *Caring* se traducía con “*I am supported respect of who I am*”, “*Grow as I learn new things*”. Aquí íbamos evolucionando, evaluando, con toda la información que teníamos.

Entonces llegamos a un punto muy interesante que no había un tema solo. La organización es tan compleja que llegamos a un punto que decidimos, con director de recursos humanos mundial, que teníamos que hacer una combinación de dos temas. Nos preguntaba, ¿cuántos temas podemos meter? Hombre, más que dos... Es un error que hacían algunos competidores fuera del sector. Otras compañías hablaban de todo. Cuando hablas de todo, estás hablando de nada. Como decía el filósofo suizo... Si quieres hablar de todo, diluyes. No tienes un mensaje claro. Esto era lo mismo. Necesitamos dos pero paremos ahí. Tenemos que buscar la mejor combinación. Ahora el currazo de ponerte hacer combinaciones y sus implicaciones. Tocaba analizar combinaciones: *caring* y *growth*. Cuántos más unos u otros. Según las edades, la actividad, la división y los países. En España estaban mucho más centrados en *caring*, pero en Latinoamérica, o Asia, es más *growth*. Es interesante, porque hay una cierta correlación de la evolución de las economías y de las sociedades. Imagínate aquí ahora las implicaciones. internas y externas de coger esta combinación de territorios. ¿Qué facilidad hay de implementarlo y de articularlo? Una cosa es definirlo y otra cosa sobre esa temática construir campañas de comunicación y materiales de comunicación para que la gente lo viva. Al final se quedaron con *growth and caring*. Todo esto fue el trabajo hasta decidir cuál es el tema.

¿Cómo estos temas dieron lugar a una narrativa?

Una vez que teníamos esto, teníamos que traducirlo a algo más creativo. Que sea inspiracional. Aquí empezamos a desarrollar el corazón, el *statement*, la idea de EVP. Hubo diferentes alternativas, ventajas, desventajas, cómo se traduce a otros idiomas. Este es el que ganó: *Belong. Act. Thrive*. Se eligió este por muchas razones. El punto daba fuerza. Las tres palabras perfectamente encapsulaban el territorio. Literalmente la idea de marca, del EVP, es *Belong. Act. Thrive*. Hoy en día el proceso se hace más rápido. No nos paramos en el territorio, se pasa directamente a la conceptualización.

Es como una mini narrativa que explica qué es el caring y el growth. Cada país tiene que adaptar ese EVP global a su realidad. Y ahí le damos indicaciones de qué cosas no son negociables y qué campo es negociable. Tenían bastante autonomía para ellos, o con sus agencias, decir pues vamos a adaptar esto a la realidad de la India, Brasil o España. Ahí la historia, conceptualmente, de manera creativa, pues una agencia de publicación o de publicidad pues interpreta ese concepto de *Belong, act, thrive*, y lo puede contar de una manera diferente. Si no, tienes el peligro de que todo el mundo se vaya por ramas.

¿El proyecto tuvo en cuenta las diferentes generaciones que había dentro de la organización?, ¿y las diferentes culturas en las que la organización estaba presente?

Lo tuvimos en cuenta literalmente como parte de la investigación, diferentes generaciones. Justo especialmente más en el mundo del trabajo, la gran diferencia que hay en otros ámbitos. Es muy diferente cómo tu o yo trabajamos o cómo trabaja una persona que está a punto de jubilarse.

Al elaborar los *statements* hubo que definirlos. Había mucho trabajo de hacer, de cómo escribirlos para que de verdad capturasen a lo que nos referíamos. Se hizo un análisis

por edades, lugar en el que trabajaban, si tiene equipos a su cargo o no. Nosotros no decíamos en la encuesta “¿qué opinas de crecimiento?”. No le dice nada, por ejemplo, a un empleado en la India que trabaja en el monte. Teníamos que traducir eso en un *statement* que reflejara ese territorio. Y claro, haz eso en no sé cuántos idiomas, y que cada idioma funcione para que la gente entienda lo mismo. Tenía su complejidad multicultural.

¿Aparecieron asuntos sobre los que Sodexo tenía una postura y se posicionaba?

Sí, dentro de la autenticidad hay aspectos de la cultura muy fuertemente marcados. En el caso de Sodexo salía esa idea de *caring*. De que es una empresa que le es muy importante tratar muy bien a sus empleados. Es también por sus circunstancias, de lo que es su negocio en sí. Porque muchas veces, no nos olvidemos que mucha parte de su fuerza de empleado es gente con una limitación muy grande económica y educativa. Son gente que hace, a vista de la sociedad, los peores trabajos, los que no requieren grados de educación. Es el que sirve la comida. Eso por un lado. Por otro lado, también la cultura... Es una empresa que pertenece a una familia. Que sea una multinacional gigante, muchos de los valores vienen del fundador, Pierre Bellon, de la familia del fundador.

Le imprimen carácter.

Totalmente. De hecho, nos leímos su libro, sobre la historia de Sodexo, *I have had a lot of fun*, para entender de dónde venían las cosas.

¿Podrías identificar cambios en la circunstancia - políticos, económicos, culturales,... - que hicieran que Sodexo debiera aclarar su *Employee Value Proposition*?

Las circunstancias son que en los últimos diez años, del 2008 al 2018, cuando hicimos el proyecto, el mundo del trabajo y las necesidades de los trabajadores habían cambiado una barbaridad. Si uno piensa lo que ha pasado del 2008 al 2018 a nivel tecnológico es absolutamente alucinante. Entonces eso, y más en el mundo en el que viven ellos, con la automatización, porque muchos de los trabajos que ellos ofrecen a empresas en algún momento se van a automatizar. En treinta años te aseguro que no vas a tener una persona que te de la comida en la cantina. Va a ser una máquina. Hay muchas cosas que se están robotizando, especialmente en el campo de ellos. Eso por un lado. Digamos, necesidades universales de las nuevas generaciones que han cambiado mucho. Me sale trabajar desde casa,... Pero incluso antes del COVID, en el 2018, ahí las nuevas generaciones buscaban completamente otra cosa. En la manera de relacionarse en grupo, la manera de tratar con tu jefe, y especialmente para puestos que la mayoría de las veces en Sodexo, la gente no quiere. Cómo haces atractivo trabajar en dar comida en una cantina o en limpiar váteres. Haces lo que puedes, pero es importante afinarlo. Para Sodexo no solo era una ventaja competitiva tener un EVP, es que es existencial. Es más. En su plan estratégico que tenían en aquel entonces, que era el plan 20/25, el objetivo número uno era *quality of life for our employees*. *Quality of life* es la idea de marca, y el punto uno en el plan estratégico es mejorar la calidad de vida para nuestros empleados, y eso empezaba con el EVP.

Sodexo tiene su cultura, sus valores, pero trabaja en otras compañías. Sus miembros trabajan casi mano a mano con trabajadores de otras compañías. ¿Cómo afecta esto a la identidad de marca y al EVP?

Ese es el desafío que tienen muchas veces. Es una relación muy complicada porque el empleado en una empresa, ¿a quién tiene más apego? A priori dirías a la empresa, porque está en la empresa, trata con esa gente. A su supervisor de Sodexo le ve una vez al mes. El gran desafío para Sodexo es crear cercanía con ese tipo de empleados. Y por parte de Sodexo darles esa protección, capacidades, posibilidades de crecimiento.

Anexo 5: Entrevista a Fernando Ortiz, Chief Strategy Officer en Saffron Brand Consultants

(2)

Caso: Sonae

Fecha: Viernes, 29 de abril de 2022

Lugar: Oficinas de Saffron Brand Consultants (Almagro, 36, Madrid)

Duración: 43 minutos

¿El proyecto tuvo en cuenta la finalidad de la organización? (En forma de misión, visión, promesa,...), ¿Se la encuentran definida o contribuyen a clarificarla o formularla?

El reto consistía en descubrir la misión de Sonae, siendo esta una empresa tan grande, un conglomerado tan diversificado. Un modelo que ya casi no existe en Europa occidental. Porque es algo más propio de empresas indias, asiáticas o coreanas. Sonae cuenta con un portfolio tan diversificado de diferentes negocios que, claro, encontrar una misión en común es algo muy elevado, ¿no? O sea, una misión casi entendida como propósito. Que es una discusión entera sobre sí hoy en día se puede sustituir misión con propósito. Entonces claro, Sonae tiene una misión, por su naturaleza de cómo es la empresa, pues muy elevada a la misión que tenía, muy, en plan, “salvemos al mundo”. Estoy exagerando, pero muy “mejorar el día a día”, no sé cuántos...

¿La finalidad/preensión es una o varias? ¿Hay algún tipo de jerarquización (sentido/importancia)?

Sí. El ejercicio de crear la semántica y la verbalización de esa promesa cuenta con varias rondas. Empezamos a partir de lo que hemos visto antes, en los territorios de posicionamiento. Se trataba de buscar el equilibrio adecuado entre los dos polos: el de la izquierda, que puede ser el más conservador, y que nos habla de un propósito de evolución. Según vas moviéndote a la derecha, nos encontramos con el otro polo. El más revolucionario. La narrativa es la que hemos escrito. Es una elaboración más de la promesa. Otra vez, al ser una empresa como es, es bastante amplio.

¿Cómo fue el proceso de elaboración de la narrativa de marca? ¿Qué componentes debía incluir? ¿Cómo se elabora?

Partíamos de tres territorios de posicionamiento. Se eligieron entre dos: que eran *living legacy* o *future catalyst*. La misión, en su literalidad, no se cambió: “To maintain a social value...” Era un poco como el “salvar al mundo” del que hablábamos antes. Pero es que en el caso de Sonae no tenían otra, dada la diversidad de la cartera de negocios. El *brand promise* sí que es una manera más... es casi como un propósito. Porque aquí entramos en cuestiones semánticas. La promesa que resultó definitiva fue: “We create today to accelerate tomorrow for all”. Cada una de las palabras que forman parte del propósito tienen mucho valor. Ese “for all” es porque es una empresa tan grande y tan representativa de la sociedad portuguesa que su público es amplísimo. En “We create” nos encontramos con la idea de creación, innovación, de desarrollo e incluso de motor de la economía. El “today” nos habla de que Sonae está atenta a los problemas de hoy en día. El “better tomorrow” nos habla de la parte de sostenibilidad para el futuro. Esta es la promesa que resultó.

¿La organización ha experimentado un cambio que le ha llevado a redefinir su identidad?

Lo que suele pasar muchas veces en estos proyectos cuando hay un rebrand como es el caso de Sonae, es que la marca ya no es contemporánea. O lo que proyecta la organización a nivel cultural, a nivel de sus valores, a través de su propósito, de su propuesta de valor,... ya no está alineado con las necesidades de sus audiencias. De sus públicos. De sus targets. Incluso no está alineado con la sociedad. Quiero decir, que si no cambias en algún sentido empieza a haber un descalabro entre lo que eres y lo que la sociedad espera. Cuando haces un rebrand, otra vez la marca se sitúa a la altura de los tiempos. Se trata de lo que nosotros llamamos relevancia en la construcción de marca.

Y hubo un cambio de circunstancia cultural y social.

Sí. A medida que va pasando el tiempo, el mundo va cambiando, y el propósito de marca que tenían no estaba cambiando. Iba perdiendo comba, iba perdiendo comba,... Entonces en el caso de Sonae, eso se proyectaba muy fuertemente por el diseño. Lo que nosotros llamamos identidad visual, dentro de la identidad global de marca, estaba bastante anticuado. O sea, muy noventero. Es decir, daban una imagen muy anticuada, ¿no? Entonces, claro, eso no daba una imagen a sus inversores, a sus socios, a sus clientes, a sus empleados,... En el caso de Sonae es muy importante. Esto fue lo que provocó el cambio de “tenemos que actualizarnos”. Por un lado el diseño, pero no solo el diseño. También todo lo que ha sucedido en el mundo desde que ellos hicieron su rebranding anterior. Por ejemplo, todas las tendencias culturales y sociológicas que han surgido. Cómo han irrumpido factores como el D&I (Diversity and inclusion). Tal vez en países como en España haya

sucedido menos, pero te vas a otros países y es que es algo absolutamente brutal. En Inglaterra, en Estados Unidos,... es casi una obsesión. De una forma que casi roza lo forzado, lo políticamente correcto. Todo el tema del environment, sostenibility, government, etc. Se trata de la nueva generación de la responsabilidad social corporativa. Son aspectos que hace diez años, quince, veinte años no se tenían que plantear. Entonces, todo eso incita que la organización tenga que interiorizar todos esos cambios tanto hacia dentro como en su proyección hacia fuera. Debían actualizarse para ver cómo la organización quiere darle respuesta, a su manera, a esos aspectos de la sociedad. Lo que quiero decir con esto es que si tú por ejemplo coges la E de entorno, environment, medio ambiente,... Pues no todas las empresas son Patagonia. En ellos está claro que su propósito es prácticamente “salvar al mundo”. En Patagonia está literalmente interiorizado en la esencia de la marca. Es un caso muy interesante y supone un clásico en el sector. Pero no todas las empresas son Patagonia. En el resto, tal vez por tu cultura o por tu propuesta de valor de lo que son tus productos o servicios no tienes que ver mucho con el entorno. Pero, sin duda, tienes que darle respuesta a eso, y más o menos, o desde algún ángulo particular.

En el caso de Sonae se hizo, más que una misión, un propósito. Estuvo muy marcada por la evolución que ha habido en los últimos cinco o diez años, más cinco que diez, de purpose driven brands. Esto está muy motivado por los millenials y la generación Z, que les preocupa muchísimo lo que está detrás de ese producto que compras. Me pueden encantar las zapatillas de Nike, pero ¿cómo has hecho tú para construir esta zapatilla que me cuesta cien euros? ¿Has tenido esclavos? Pues esas nuevas generaciones están mucho más metidas en eso. De ahí el cambio en la plataforma de marca. Hemos cambiado lo que históricamente se conocía como idea de marca, que creo que era un elemento más comercial o conceptual

para ayudar al diseño. Ahora hemos sustituido mucho la idea de marca por el propósito, como ese elemento más central, más esencial, más profundo de la cebolla de lo que es la marca. Se trata de la pregunta por el “por qué”. Siempre vemos que la gente no compra el qué, sino que compra el por qué. Entonces, en el caso de Sonae trabajamos en un nuevo propósito.

¿Qué cambios internos atravesaba Sonae?

Una razón por la que todo el mundo hace rebranding es por la guerra del talento. Aunque no todos hagan un EVP, todos los rebrand, cada vez más les es mucho más importantes los empleados como audiencia de marca que hace diez o quince años. Descubren lo importante que son los empleados. Sonae es la marca corporativa. Es el dueño de Continente, el actual Carrefour. Vendieron su negocio de España y las grandes superficies las compró Carrefour o Alcampo. Son empleados de Continente. El empleado de Continente siente que trabaja para Continente. No para Sonae. Sí que creo que el empleado de Continente es consciente de qué es Sonae, y de que Sonae es el propietario de Continente. En otras empresas no pasa esto. Otras veces tú trabajas para otra empresa que pertenece a Pepito, y te da igual. Creo que en el caso de Sonae, aunque no esté presente cien por cien, la gente sí es consciente, tiene más penetración. Worten es de Sonae. Salsa, que es una empresa de vaqueros, es de Sonae. Tienen de todo. ¿Que el empleado de Salsa siente identificación con Sonae? Bueno, en eso están. Están intentando que Sonae tenga más presencia. No en lo comercial, porque Salsa seguirá siendo Salsa. Pero sí a nivel de empleados, que el EVP abarque a todos los niveles.

Cuando Sonae clarifica su promesa, ¿también están pensando en esos empleados?

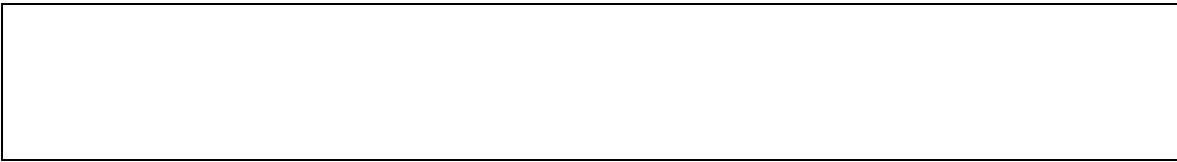
Sí, totalmente. No solo el empleado corporativo, que en el fondo son pocos, los financieros, estrategia, logística,... Sino también pensaban en los empleados que son de todo el grupo, porque también quieren fomentar el intercambio de empleados, que alguien de Continente vaya a Worten, etc. También se valoraba eso. Ellos quieren crear más un ecosistema de talento para que la gente se mueva.

¿El proyecto tuvo en cuenta la figura del fundador/es de la organización?

Sonae contaba con sus propios valores, que nosotros actualizamos. Fue un ejercicio muy interesante. Nosotros cogimos sus valores originales. Que eran muy antiguos. Algunos del fundador. La CEO, Claudia Acebedo, es la hija del fundador, que falleció. Participaba en las reuniones. Es una empresa muy presidencialista. Todo emana de la familia. De ahí se derivan los valores, cómo piensan, cómo son. Tomamos los originales, algunos estaban anticuados o no eran relevantes. Trabajo en equipo, ese tipo de cosas. Los redujimos. Tenían como diez o doce. Estaban mucho más llenos de contenido, mucho más potentes. Si ves cada uno tiene mucho más significado. Tienen más valor como orientador y guía para el comportamiento del empleado.

Anexo 6. Ficha de análisis y guión de las entrevistas semiestructuradas

Caso:
Nombre de la compañía
Sector
Breve descripción de la compañía
Explicación del briefing del cliente / necesidades



Preguntas de investigación vinculadas a las hipótesis secundaria

H1: La identidad de una organización depende de una pretensión. Los profesionales de la consultoría de branding contribuyen en descubrir, clarificar y formular la pretensión.

1.1. ¿El proyecto tuvo en cuenta la finalidad de la organización? (En forma de misión, visión, promesa,...)

1.1.1. ¿Se la encuentran definida o contribuyen a clarificarla o formularla?

1.2. ¿La finalidad/pretensión es una o varias? ¿Hay algún tipo de jerarquización (sentido/importancia)?

1.3. ¿La pretensión dota de coherencia a las diferentes manifestaciones (comportamientos, visuales,..) de la organización?

H2: Las organizaciones se entienden a sí mismas a partir de un argumento, de una narración. Los profesionales de la consultoría de marca contribuyen a descubrir, clarificar y formular un argumento.

2.1. ¿El proyecto intentó comprender/formular la historia de la organización?

2.1.1. ¿Cómo fue el proceso de elaboración de la narrativa de marca? ¿Qué componentes debía incluir? ¿Cómo se elabora?

2.2. ¿El proyecto tuvo en cuenta la tradición de la organización?

2.2.2. ¿Se concitaron varias tradiciones fruto de una fusión/adquisición?

2.3. ¿El proyecto tuvo en cuenta la figura del fundador/es de la organización?

H3: La identidad de una organización está sometida a cambios en el tiempo y en su relación con la circunstancia. Los profesionales de la consultoría de branding contribuyen a clarificar la identidad de una organización cuando atraviesan un periodo de cambio, fusión, adquisición o disrupción.

3.1. ¿La organización ha experimentado un cambio que le ha llevado a redefinir su identidad?

3.2. ¿Los cambios han sido internos?, ¿externos (sociales, políticos, culturales,...)?

3.3. Debido a los cambios, ¿se han encontrado con diversas tradiciones en el seno de la organización? ¿Cómo se han imbricado? ¿Qué se preserva de cada una de las tradiciones?

H4: Una organización es, fundamentalmente, un grupo de personas con una cultura compartida y orientadas hacia una pretensión colectiva. Como grupo de personas, su cultura organizacional está regida por un sistema de vigencias, creencias, estimaciones y pretensiones compartidas. Los profesionales de la consultoría de branding tienen en cuenta la cultura interna de la organización, o contribuyen a clarificarla y formularla.

4.1. ¿El proyecto tuvo en cuenta las diferentes generaciones (de empleados, de directivos,...) que conviven en la organización?

4.2. ¿El proyecto tuvo en cuenta las vigencias (usos, costumbres,...) de los miembros de la organización?

4.2. ¿El proyecto tuvo en cuenta acerca de qué asuntos o aspectos tiene la organización creencias? (Posicionamiento en aspectos económicos, sociales, culturales, políticos, antropológicos,...)

4.3. ¿El proyecto intentó descubrir, clarificar o formular un sistema de pretensiones colectivo de la organización que contribuyese al sentido de pertenencia de sus miembros?

H5. El diseño de branding (logotipo, colores, esquemas,..) sirve como catalizadora a la imaginación de los miembros y los públicos, donde se articula un proyecto colectivo, un argumento compartido y un sistema de vigencias, creencias y pretensiones. Los profesionales de la consultoría de branding crean una manifestación visual tras un análisis y formulación profunda de la identidad de la organización para hacerla explícita, visual e identificable.

5.1. ¿De qué elementos se compone el trabajo visual llevado a cabo en este proyecto?

5.2. ¿Cómo ha contribuido el diseño a la pretensión, argumento y vigencias colectivas de la organización?

5.3. ¿Cómo se ha implementado en la organización el trabajo desarrollado?

Anexo 7. Sistema de códigos

Sistema de códigos	Memo
Sistema de códigos	
0. Antecedentes	
1. Pretensión	<p>La idea de pre-tensión comparte familia con las nociones de proyecto, empresa, propósito,... La pre-tensión supone una "tensión hacia delante", e implica que una persona o grupo de personas avanzan hacia el futuro con una orientación. Vivir, siguiendo a Marías en la estela de su maestro Ortega, no es una actividad mecánica, sino que está determinado por un por qué y un para qué.</p>
1. Pretensión\1.1. Finalidad (Misión, visión, promesa)	<p>La pretensión puede adquirir en cada organización una formulación particular. Tradicionalmente se ha denominado misión y visión, pero también purpose, mission statement, promesa,... Formular una pretensión implica convertir en idea una creencia de aquello a lo que está llamado a ser una</p>

organización. Sirve a la organización como orientación.

1. Pretensión\1.2. La jerarquización de la pretensión implica que una Jerarquización de la pretensión misma organización puede tener diversas (sentido/importancia) pretensiones que tienen distintos grados de intensidad e importancia. En ocasiones, especialmente cuando la organización ha atravesado un periodo de fusión o de adquisiciones, el ejercicio de reformular su branding y su identidad implica hacer un ejercicio de equilibrio y jerarquización de las distintas pretensiones que acoge en su seno.

2. Argumento

2. Argumento\2.3. Narrativa La vida humana tiene un carácter biográfico y las organizaciones están hechas de pasado, presente y futuro. Descubrir la identidad de una organización implica atender a su pasado o tradición y a la trayectoria trazada con el paso del tiempo orientada al futuro. Acontece de tal forma que se puede contar o narrar.

<p>2. Argumento\2.1. Historia de la organización</p>	<p>El argumento de una organización teje la historia que proviene desde el pasado. La memoria no es solo individual, sino también colectiva. El hombre quiere «retener» o salvar lo que ha hecho. Pero la memoria también es selectiva, y por lo tanto interpretativa. Además, su propio carácter de abreviatura —no se puede recordar más que condensando o esquematizando, o suprimiendo grandes porciones de lo recordado y rescatando lo memorable.</p>
<p>2. Argumento\2.2. Fundador/es</p>	<p>El fundador o los fundadores suelen ser una de las fuentes de carácter e identidad en una organización. Olins denomina 'periodo heroico' al tiempo en el que la identidad de una organización no es fruto de la gestión, sino que emerge de forma natural a partir del carácter de sus fundadores.</p>
<p>3. Cambio</p>	<p>Las organizaciones atraviesan momentos de cambio que pueden ser internos o de circunstancia.</p>
<p>3. Cambio\3.1. Cambio interno</p>	<p>Cambios que se dan en el interior de la organización y que pueden provenir de una fusión, de una adquisición, o de transformaciones cuyo origen es la</p>

circunstancia, como tecnológicas, sociales, económicas o culturales.

3. Cambio\3.2. Cambio de circunstancia

La circunstancia es el escenario en el que se vive individual y socialmente. La organización se encuentra en una circunstancia con la cual se relaciona. La circunstancia no solo son las realidades físicas, sino que supone el repertorio completo de facilidades o dificultades, que se convierten en posibilidades (o imposibilidades) al proyectar sobre ellas la pretensión. Comprendemos por circunstancia los aspectos políticos, económicos, tecnológicos, sociales y éticos que circundan a la organización.

4. Sistema de vigencias: creencias, estimaciones, pretensiones

Una organización es una estructura social que se compone de individuos que se relacionan dentro de una red o sistema de vigencias. Una vigencia son aquellos usos, costumbres, creencias, estimaciones y pretensiones que tienen vigor en una determinada sociedad y que modula, orienta, y presiona las relaciones entre los individuos.

4. Sistema de vigencias: Una organización, como estructura social, alberga creencias, estimaciones, diferentes generaciones. A cada generación le afecta pretensiones\4.1. Generaciones de un modo diverso las vigencias de la sociedad de la que forman parte. Además, cada generación puede tener sus propias vigencias parciales.

4. Sistema de vigencias: Las creencias son los presupuestos desde los que se creencias, estimaciones, piensa la vida, y como tales no tienen existencia pretensiones\4.2. Creencias mental, sino vital. De hecho, debemos diferenciarlas de las ideas, aunque solo podemos conocerlas de este modo, o bien a partir de los efectos que las creencias tienen en las acciones. Las ideas emergen cuando una creencia es formulada y hecha explícita.

4. Sistema de vigencias: El sistema de estimaciones son aquellas realidades creencias, estimaciones, acerca de las cuales los miembros de una pretensiones\4.3. Estimaciones organización tienen o no estima, es decir, tienen una actitud valorativa positiva o negativa.

4. Sistema de vigencias: Las pretensiones en tanto que sistema de vigencias creencias, estimaciones, suponen el modo en el que la pretensión colectiva pretensiones\4.4. Pretensiones afecta a las biografías particulares de los miembros de una organización. La pretensión compartida

	<p>puede ser más o menos explícita, y puede afectar con una intensidad diversa a los individuos.</p>
<p>5. Diseño</p>	<p>El diseño supone la manifestación visual de la estructura, identidad y pretensión de una organización. Un cambio en el diseño es fruto de una transformación o reformulación de la estructura, identidad y pretensión de una organización.</p>
<p>5. Diseño\5.6. Naming</p>	<p>Aspectos del proyecto relacionados con el nombre de la organización, su conservación o su modificación.</p>
<p>5. Diseño\5.5. Arquitectura de marca</p>	<p>La arquitectura de marca describe la estructura de una organización, así como el modo en el que se relacionan las diferentes marcas con la marca matriz.</p>
<p>5. Diseño\5.1. Logotipo</p>	<p>Marca gráfica que identifica a una organización y que puede adoptar la modalidad de logotipo, isotipo, isologo o imagotipo.</p>

5. Diseño\5.2. Colores

El esquema de color es la elección de los colores utilizados en el diseño de la identidad visual de una organización.

5. Diseño\5.3. Tipografía

Creación, elección y uso de tipos o letras diseñadas con unidad de estilo.

5. Diseño\5.4. Otros elementos de diseño