

CEMLA

XI Reunión de Comunicación de Banca Central

Buenos Aires; 18 al 20 de Octubre, 2006

APERTURA SOCIAL E IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA BANCA CENTRAL

Las instituciones públicas ante el reto de la comunicación social: hallar el tono exacto entre el hermetismo tradicional y la pérdida de la institucionalidad. El ejemplo del Banco de España.

Norberto Chaves.

La problemática marcaría en el campo de las instituciones podría visualizarse más claramente situándola en la línea evolutiva seguida por la gestión del posicionamiento, o sea, por las intervenciones técnicas dirigidas a la implantación social de las organizaciones.

En la prehistoria de esa gestión se encuentran los procesos espontáneos: la propia actividad de la empresa va instalando en sus públicos los valores de sus productos y servicios, ganando la notoriedad y el prestigio que hace de ellos, de sus nombres, “una buena marca”; marca que puede o no ir asociada a una imagen gráfica.

Estos procesos son los que se corresponden con el milenarismo mercado de demanda; o dicho domésticamente, al mercado en el cual al cliente no hay que buscarlo, pues acude espontáneamente empujado por su necesidad.

Este estadio idílico se interrumpe en el momento en que la demanda comienza a ser insuficiente para movilizar la economía: aparece la mercadotecnia y con ella se inicia aquella línea evolutiva de la gestión técnica del posicionamiento.

Una “reacción en cadena”

Con el surgimiento y expansión del mercado de oferta, la implantación de los productos comienza a dirigirse intencionalmente mediante programas de comunicación sustentados en el marketing. Y dicha implantación se afianza mediante su anclaje en un recurso de identificación indispensable: la marca. Aparece la “gestión de marca” (brand management).

La marca cristaliza como categoría comunicacional, ocupando el vértice de una pirámide que incluye al posicionamiento y la imagen. Así como el discurso general de la imagen pública de cualquier producto tiene como núcleo sintético a su posicionamiento, éste tiene en la marca (nombre verbal y gráfico, reconocido y notorio) su condensación simbólica, su signo.

Este fenómeno se extiende rápidamente fuera de su campo inicial (el de los productos) al aparecer el “márketing corporativo”. La obsolescencia, variación y diversificación acelerada de productos y actividades (entre otras razones) obligan a construir capital marcario en espacios más estables, como lo es el de la empresa misma. Cunde así la idea de que ésta debe gestionarse como un producto (“hay que vender empresa”) y, consecuentemente, la gestión de marca se extiende del producto a la empresa: nace la “marca corporativa”, síntesis simbólica del respaldo o apalancamiento de todo negocio, fijo o variable.

El posicionamiento de la empresa comienza a administrarse intencionalmente con el fin de garantizar el ajuste a sus objetivos estratégicos. Y dentro de esa gestión ocupa un lugar la creación, implantación y cuidado de la marca corporativa. La marca de la empresa cumple la función de simbolizar con un signo públicamente notorio ese posicionamiento estratégico y garantizar su presencia continua en el imaginario social.

Finalmente, la gestión de marca se extiende a las instituciones de todo tipo, llegando a cubrir realidades tan amplias como las propias naciones (“marca país”, “un país debe gestionarse como una empresa”).

Esta tendencia nace de la creciente dependencia de las instituciones respecto de su reconocimiento público: razones económicas y políticas exigen que incluso las instituciones sin propósito de lucro incorporen el marketing y, con él, la creación de marca.

Las instituciones que pueden darse el lujo de prescindir de la labor de autopromoción son contadas y en proceso de desaparición. Todas deben incurrir en alguna forma de publicidad y el solo hecho de convocar - quintaesencia del mensaje publicitario - reclama protagonismo por parte del anunciante, o sea, “marca”: publicar un anuncio “anónimo” o con una firma débil es tirar el dinero.

En ese contexto puede entenderse la creciente estridencia de las marcas institucionales; que no es (sólo) fruto de una moda sino de una situación de fuerza mayor: se trata de una lucha contra el anonimato.

Verdad táctica y error estratégico.

Este proceso de extensión de la gestión de marcas del producto a la empresa y de la empresa a la institución, quizá por su velocidad, no ha permitido una adecuada decantación de las especificidades de cada nivel: una empresa no es exactamente un producto y una institución no es exactamente una empresa.

Pero estas extrapolaciones no son fruto exclusivo de meros errores de concepción; pues se asientan en una indiferenciación, parcial pero real, entre producto, empresa e institución. Esos “errores” no se habrían cometido si la propia realidad social no hubiera evolucionado hacia la universalización del modelo de la mercancía, por un lado, y de la compra impulsiva, por el otro. Y esta realidad estaría justificando, de algún modo, aquel fenómeno de “metástasis” del márketing de producto y de la consiguiente gestión de marca comercial, incluso en las instituciones.

Pero esta realidad es sólo parte de la realidad: ni siquiera la gestión de productos comerciales se agota en el márketing de ventas. Al lado de él hace ya décadas que ha comenzado a crecer y desarrollarse el llamado “márketing estratégico”, que ya no se nutre en las respuestas pulsionales del mercado sino en valores más profundos y menos percibidos, pero estratégicamente claves.

Desde el punto de vista del posicionamiento estratégico, la calidad de los productos debe cuidarse independientemente del grado de percepción masiva de la misma. Y otro tanto ocurre con la empresa. Y, ni qué decir, con las instituciones.

Al costado o por encima de la labor del márketing de ventas, que cuida la salud comercial de la empresa, el márketing estratégico vigila y apoya el posicionamiento de la marca en sus valores troncales y de largo plazo: invierte en futuro.

Estrategia marcaria e institución.

Siguiendo el mismo itinerario recorrido por el márketing de ventas, el márketing estratégico debería llegar también a la gestión institucional; y las instituciones deberían aprender a deslindar ambos niveles de actuación.

La búsqueda de incremento de flujo debe compatibilizarse con la consolidación estratégica del perfil de la entidad. Y la marca institucional habita exclusivamente en el espacio estratégico (no hay “marcas tácticas”): la labor de aceleración del flujo no es responsabilidad de la marca sino de la política de gestión del servicio y el consiguiente apoyo publicitario.

Pero la onda expansiva del márketing estratégico, cuyos beneficios se observan claramente en las empresas líderes, parece llegar con retraso al mundo de las instituciones. Un creciente número de instituciones de todo tipo viene sumándose, entusiasta, desprevenida y tardíamente, al culto del logotipo “vendedor”. A resultas de ello, hoy cualquier marca de prêt-à-porter masivo ostenta mayor jerarquía cultural que las de muchas universidades aggiornadas.

Los abusos de estas extrapolaciones mecánicas vienen acumulando así una serie de desperfectos y problemas que, en su conjunto, confluyen en un efecto de banalización de las instituciones; fenómeno claramente observable en las marcas que vienen proliferando a partir de los 80. Esta modalidad de “gestión importada” de la marca institucional conduce a la paradoja de lesionar el propio sentido de la institución.

Son escasas aquellas instituciones que, sordas al canto de las sirenas o ya decepcionadas de él, comienzan a discriminar los aspectos estratégicos de los tácticos y a localizar adecuadamente en ese eje la gestión de sus signos identitarios. El gran dilema de la gestión institucional contemporánea es cómo lograr difundir a la institución sin desnaturalizarla y tal dilema se refleja en la gestión de marcas.

En torno a esta problemática, las políticas más avanzadas son aquéllas que logran desdoblarse el proceso y gestionar el marketing institucional preservando el formato genuino de la institución. Ello tiene su incidencia directa en la gestión marcaria: la marca institucional debe subvenir a ambas necesidades, la promocional y la identitaria, o sea, ha de “nadar y guardar la ropa”.

El caso del Banco de España.

En ese contexto podemos ubicar claramente la problemática de definir una nueva identificación gráfica para el Banco de España; experiencia que se inicia, precisamente, con cierta inquietud de sus directivos ante el desafío que les planteaba la coyuntura del cambio de perfil de la institución.

A finales del 2002, el Banco de España convoca a servicios de diseño corporativo partiendo del giro en su identidad implícito en la incorporación de España en el Eurosistema. Este hecho implica un cambio tan importante como la adquisición de autonomía respecto del Estado, con la correspondiente pérdida del derecho/obligación de utilizar como símbolo el Escudo oficial.

Esto conllevó un súbito “anonimato gráfico”; pues el Banco, más allá de su denominación verbal, carecía de otro signo identificador que el Escudo. Y esta circunstancia creó, de hecho, la necesidad de abordar un programa de re-identificación institucional.

El Banco definió su misión institucional como la de “promover la estabilidad de los precios, la estabilidad del sistema financiero y la del sistema de pagos, mediante el ejercicio independiente, riguroso y responsable de las funciones que le han sido asignadas y el uso adaptado a las circunstancias de los recursos de que dispone”.

Y formuló como sus principales atributos la experiencia, la autonomía, la imparcialidad, la ponderación, la seguridad y la transparencia.

El estudio detenido del nuevo perfil condujo a unas conclusiones cuyo eje era el desafío de obtener un alto nivel institucional; pero no anclado en lo histórico sino en el rigor y la racionalidad.

Dicho desafío debería superarse respetando las siguientes condiciones gráficas:

- la limitación de la identificación a un logotipo que sea la simple forma escrita del nombre completo “BANCO DE ESPAÑA”, sin ningún símbolo complementario; y
- la personalización de la imagen gráfica general, más allá del logotipo, mediante un estilo y unos elementos cromáticos y gráficos recurrentes.

A partir de allí, los diseñadores desarrollaron una serie de variantes – siempre inscritas en la estrategia gráfica fijada - aprobándose finalmente la versión actualmente en uso.

En el contexto de las marcas gráficas de los bancos centrales europeos, la actual identificación del Banco de España, está entre las pocas que se ajustan al nuevo perfil de estas instituciones, quizá por ser una de las últimas en desarrollarse y por los cuidados que se han tomado en definir la estrategia gráfica adecuada.