



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: De una marca que designa a una que significa : la reconfiguración identitaria de TECHO desde la mirada del branding

Autores (en el caso de tesistas y directores):

María Florencia Bianco

Luciano Bó, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2016

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



De una marca que *designa* a una que *significa*.
LA RECONFIGURACIÓN IDENTITARIA DE



Tesina de Grado

Autora: María Florencia Bianco

Tutor: Luciano Bó

Mayo 2016.

De una marca que *designa* a una que *significa*.
LA RECONFIGURACIÓN IDENTITARIA DE



DESDE LA MIRADA DEL BRANDING

Datos de la Autora – María Florencia Bianco

DNI: 34.476.515

E-mail: ma.florenciabianco@gmail.com

Datos del Tutor – Luciano Bó

Legajo N° 147245

E-mail: lucianomartinbo@gmail.com

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Marco teórico	5
2.1. Marca	5
Dos nociones de marca	5
La marca, la semiosis infinita y la autonomía del discurso	12
El mercado de las marcas	19
2.2. Branding	21
El branding como malabarismo	21
Marcas condicionadas: las exigencias de los consumidores	28
Hacia dónde van las marcas: tendencias en branding	30
2.3. ONGs	31
2.4. Marketing y branding en ONGs	36
3. Propuesta metodológica	39
Objetivo general y objetivos específicos	39
Corpus y herramientas de análisis	40
Hipótesis	41
4. Estado del arte	43
5. Acerca de TECHO	50
5.1. Fundación de Un Techo para Chile y expansión latinoamericana	50
5.2. Acción y reacción: ¿“emparchar” o erradicar la pobreza?	51
5.3. Organización, financiamiento y relación con actores clave	53
5.4. Un Techo para mi País – TECHO Argentina	55
5.5. “Un Cheto para mi País”: la mala fama de TECHO	57
6. Análisis	60

6.1.	La voz de TECHO frente al cambio de identidad.....	60
6.2.	La nueva identidad de marca.....	66
6.3.	Las piezas de comunicación, antes y después del cambio.....	81
7.	Conclusiones	95
8.	Consideraciones finales	101
9.	Bibliografía	107
9.1.	Referencias bibliográficas.....	107
9.2.	Sitios web consultados.....	113
10.	Anexo	114



1. INTRODUCCIÓN

La sociedad está atravesada por marcas. En cada ámbito de la vida de las personas, este fenómeno se plantea como una realidad indiscutible. Más allá de los escenarios evidentes –el supermercado, el shopping-, en nuestro tiempo prácticamente todo aparece como marca: los artistas, los candidatos políticos, los países y ciudades, las universidades, las religiones. Las asociaciones civiles y Organizaciones No Gubernamentales (en adelante, ONGs), por supuesto, no escapan a este diagnóstico.

Instituciones como Greenpeace o Cruz Roja tienen un nombre tan recordado y una imagen tan fuerte y admirada (o criticada) como cualquier marca de consumo masivo o banda de rock. El hecho de que, al igual que las empresas, ciertas organizaciones sin fines de lucro exhiban un fuerte trabajo en branding -entendido como el conjunto de estrategias orientadas a construir una identidad de marca¹- no debe aparecer como algo contradictorio, ilógico o inadecuado. La visión de que sea la propia misión de la ONG la que “hable” por ella parece una utopía en un contexto donde miles de marcas batallan día a día por la atención de los consumidores. Estas entidades deben desplegar sus mejores recursos para hacerse escuchar. En otras palabras, se ven obligadas a competir contra mensajes publicitarios y propagandísticos por aquello que Al Ries y Jack Trout (1989) definieron hace décadas como “lograr un lugar en la mente del cliente”. Además, el branding no es privativo de las empresas pues nada tiene que ver con la búsqueda o no búsqueda de ganancias.

¹ El concepto será desarrollado con detalle en el marco teórico.

Pese a estar mayormente asociada al ámbito del consumo, “la marca moderna no pertenece al mundo del comercio sino al de la comunicación” (Semprini, 1995: 19). De ahí su pertinencia como tema de estudio en la presente tesina de grado.

A lo largo de las siguientes páginas, se ensaya un acercamiento al branding en ONGs tomando como caso de estudio la organización TECHO² (previamente conocida como Un Techo para mi País/ Un Techo para Chile³). Específicamente, se analiza el proceso de reconfiguración identitaria emprendido por la ONG a mediados de 2012, cuyo indicador más resonante fue la adopción del mencionado nombre en todos los países donde está presente. La reforma fue descrita por la propia entidad como el “resultado de un proceso de cambio institucional y organizacional que va más allá de la renovación de su imagen” (TECHO, 2012a). En los comunicados oficiales, se hizo referencia a nuevas etapas y replanteamientos estructurales. El objetivo del presente trabajo es explorar la construcción de la nueva identidad de marca, describiendo sus características y atendiendo a si las continuidades y rupturas verificadas a nivel comunicacional responden a un reposicionamiento tradicional, o si más bien deben ser atribuidas a un giro en el modo de pensar y gestionar la marca, alineado a los preceptos de la disciplina conocida como branding (o ambas).

El abordaje se organiza en cuatro partes. La primera comprende el desarrollo del marco teórico, la explicitación de la propuesta metodológica y la descripción del estado del arte. La segunda provee una reseña de la ONG TECHO: su fundación, anclaje geográfico, misión, características organizacionales, labor en Argentina y reputación. La tercera sección consiste en el análisis propiamente dicho, que abarca: la reconstrucción de la posición de TECHO frente al cambio; el examen de los elementos de la nueva identidad de marca y un ejercicio de comparación entre piezas de comunicación pre y post cambio. Finalmente, se recogen las observaciones elaboradas en un apartado de conclusiones y se proponen una serie de consideraciones finales orientadas a contribuir a la comprensión de las estrategias de branding en ONGs.

² El manual de marca establece que el nombre oficial siempre se debe escribir en mayúsculas.

³ Y Um Teto Para Meu País en Brasil.



1. MARCO TEÓRICO

El análisis anticipado en la introducción requiere explicitar una serie de conceptos teóricos fundamentales, particularmente los de marca y branding. El desarrollo de estos, y otros asociados, permite articular el enfoque a partir del cual se aborda el caso de la reconfiguración identitaria de TECHO.

De modo complementario, en el presente capítulo se revisa bibliografía sobre ONGs. Si bien el objetivo de esta tesina radica en analizar la (re)construcción de la marca TECHO y no su accionar como institución, la clarificación de algunos conceptos sobre estas organizaciones y su respectivo análisis contribuirá a descifrar y comprender mejor los vectores del cambio implementado.

1.1. Marca

Dos nociones de marca

Una marca no es un logotipo (Neumeier, 2003: 2).

¿De qué se habla cuando se habla de marca? Quizás sea útil comenzar por retomar dos formas muy diversas de entender esta palabra, para luego fijar la posición de este trabajo frente a ellas.

En lo que podría llamarse un extremo del asunto, se encuentra la idea de marca como mero nombre, etiqueta. A lo sumo, un nombre asociado a un grafismo, un iso o logotipo⁴ que lo acompaña o sustituye y contribuye a hacer recordar lo que éste designa. En esta visión, la marca cumple una función llana y pragmática: la de ayudar a consumidores a identificar productos o servicios de forma simple y rápida. Esa identificación, a su vez, es producto de una relación por oposición: la marca etiqueta está indicando lo que el producto es justamente porque evidencia lo que no es; es decir, lo diferencia de la competencia. La marca cumple un rol eminentemente comercial y a lo que puede aspirar es a atraer consumidores mediante un nombre llamativo y una identidad visual atractiva. En el mejor de los casos, puede apoyarse en la publicidad para transmitir ciertas cualidades como atributos.⁵

Entendida de este modo, la marca está más anclada en el producto/servicio que en el consumidor y, por su función, más cercana al mundo del marketing que al de la comunicación. La segunda forma de abordar esta noción troca radicalmente estos aspectos.

En el otro extremo, la marca es mucho más que una etiqueta y no transmite meros atributos. Es, en cambio, una **máquina generadora de sentidos**. No es un producto sino “un estilo de vida, una actitud, un conjunto de valores, una apariencia personal y una idea” (Klein, 2001: 41). Es capaz de crear y transmitir toda una cosmovisión. Y esa capacidad se debe a su naturaleza comunicativa o, más específicamente, semiótica.

La marca es un motor semiótico, su combustible está integrado por elementos tan dispares como nombres, colores, sonidos, conceptos, objetos, sueños, deseos, etc.; el resultado (si se ha hecho funcionar el motor adecuadamente) es un mundo ordenado, estructurado, interpretable y, en cierto sentido, atractivo (Semprini, 1995: 25).

⁴ Se llama logotipos a los signos identificadores que se limitan a una tipografía característica e isotipos a los signos no verbales que evocan por sí solos una marca (García, 2011).

⁵ “¿Qué son los atributos? Son las características que se le asignan a las marcas expresadas en el lenguaje de los consumidores. Cada una de las cualidades de una marca define un atributo (...) Las características de los productos pueden ser funcionales o no funcionales, y se transformarán en atributos según sea la percepción de los consumidores” (Bonta y Farber, 1994: 25).

La autora ejemplifica esta definición poniendo de ejemplo a la marca Marlboro. Explica que elementos como el desierto, la independencia, el rojo y el cigarrillo son totalmente diversos y factibles de encontrarse en infinidad de discursos, pero “es el conjunto de estos elementos ordenado de una determinada forma, ensamblado de cierta manera, lo que genera la marca” (p. 48). En el mismo sentido, Orlando Aprile (2005) indica que como sucede en la ficción, la semiótica construye **microcosmos verosímiles**. El autor hace una equivalencia entre marcas y personajes literarios, destacando que al igual que en la literatura hay “flat characters” y “round characters” (personajes chatos y personajes con volumen), las marcas también pueden ser chatas y estáticas o vivas y estimulantes. Enumera a Benetton y Levi’s como casos en los que la marca semantiza al producto, convirtiéndolo no solo en algo distinto que su competencia sino en algo único. También él resalta la naturaleza semiótica de la marca basándose en que el objeto de estudio de esta ciencia es precisamente el mecanismo de génesis y transmisión del significado.

El desarrollo esbozado permite vislumbrar que este concepto de marca no es ya una cuestión de marketing, sino de comunicación. El universo simbólico es creado a partir de un producto, servicio (o institución) pero se escinde de él; lo trasciende y se eleva por sobre lo tangible. En el ejemplo de Marlboro, quitar al cigarrillo de ese icónico paisaje de *Far West* no hace desaparecer a la marca ni quita coherencia al mundo creado. Por el contrario, el hecho de que aún sin presencia del producto (ni del logotipo) la marca sea evocada de un modo tan claro, preciso y consistente deja en evidencia su fortaleza, su profundidad. El universo simbólico de las marcas es autónomo, es “la fuerza de la comunicación en la producción del «sentido»” (Costa, 2004: 140). Esta trascendencia coloca también a la marca del lado del consumidor antes que del producto/servicio. Se trata de un punto que destacan todos los teóricos del branding: “Las empresas son dueñas de fábricas y marcas registradas. Los consumidores son dueños de las marcas”, señala el creador del concepto de “posicionamiento” Al Ries en una entrevista publicada en la revista *Infobrand* (2006). “Una marca está definida por los individuos, no por las compañías”, concuerda Ghio (2009). La afirmación responde a que el vínculo entre estas marcas y sus consumidores es absolutamente emocional; y es que en ellas las personas se hallan reflejadas a sí mismas, ponen en juego su identidad. Las marcas se convierten en

accesorios culturales y en filosofías de vida. Esto se debe a que no transmiten atributos o beneficios (como en la primera aproximación mencionada) sino experiencias, valores y aspiraciones. Las marcas ya no designan un producto, servicio o institución: significan algo para la gente. Los sentidos cuajados en ellas conectan con las emociones y allí consolidan su vínculo. Kevin Roberts (2005), CEO Mundial de Saatchi & Saatchi, adoptó el término “**lovemarks**” para describir esta ligazón. “Amar es más que gustar mucho. No hablamos de un plus de afecto. Amar es sentir un apego profundo”, indica y, al igual que Ries y Ghio, afirma que: “Las *lovemarks* no son propiedad ni de los fabricantes ni de los productores ni de las empresas. Las *lovemarks* pertenecen a la gente que las ama” (p. 73).

Ahora bien, ¿cuál es la relación entre las dos nociones de marca descriptas?, ¿es el contrapunto entre ambas excluyente, en el sentido de que adherir a una implica invalidar por incorrecta a la otra? La respuesta es que no, y en esta aserción radica el eje del enfoque de este trabajo.

La contraposición entre las dos acepciones es, en primer lugar, diacrónica. Cada definición puede, a grandes rasgos, atribuirse a un determinado momento de la historia de la publicidad y las marcas. Hubiera sido llamativo que fenómenos tan imbricados en la vida de las sociedades se mantuvieran inalterables ante cambios en las formas de comercio, consumo y socialización. Así lo expresa Semprini (1995): “La naturaleza de la marca ha variado y ello debido a las profundas modificaciones estructurales que han sufrido y siguen padeciendo las sociedades de consumo occidentales” (p. 15).

¿En qué consisten esas modificaciones estructurales? Desde el punto de vista del comercio, hay un cambio radical. En las primeras manifestaciones del mercado, las personas intercambiaban un número limitado de productos. Por “primeras manifestaciones” se hace referencia a los intercambios de la Antigüedad y la Edad Media pero, en un sentido laxo, sin entrar en detalles históricos, se puede extender la descripción hasta los tiempos previos a la Revolución Industrial, cuando las

mercaderías estaban aún muy poco diferenciadas.⁶ En un contexto así, alcanza con una marca etiqueta, cuya única función consista en designar e identificar productos. A medida que se va complejizando el escenario, las exigencias varían. En los mercados post industriales se asiste a una multiplicación y diversificación de la oferta: nacen productos enteramente nuevos pero, además, los existentes se desdoblan en infinidad de variantes. Ya no basta entonces con dar un nombre y una identidad que contribuya a identificar un producto; no alcanza siquiera con ayudar a diferenciarlo de su competencia directa, es necesario convertirlo en algo que se destaque de su entorno, llame la atención y sea deseable de ser consumido. En determinado momento, ese cometido deja de ser viable por la vía de la fabricación y/o el marketing pues las ventajas intrínsecas son rápidamente copiadas y/o superadas.⁷ El factor de unicidad debe ser logrado por otro camino: el de la comunicación. Semprini (1995) describe este estado de situación como la convergencia de dos corrientes de fondo:

Por una parte, se puede constatar el paso de la comercialización del producto a la necesidad de su comunicación, y dentro de esa comunicación, el paso de la voluntad de transmitir los aspectos materiales del producto a la de comunicar sus aspectos inmateriales (p. 21).

Ante un mercado repleto de opciones, con límites de categorías⁸ difusos, el potencial de atracción radica en un plus que puede ser únicamente comunicacional, es decir: en aquellas características que solo pueden ser percibidas de forma subjetiva y, por eso, para ser captadas deben ser comunicadas.

Queda explicada así una de las formas de abordar la relación entre las dos nociones de marca previamente desarrolladas: como una contraposición diacrónica. Resta exponer una segunda manera, anclada en un entramado conceptual.

⁶ El aspecto en el que se basa la licencia histórica de homologar esta forma de mercado con las existentes hasta la Revolución Industrial radica en la combinación: pocas categorías de producto y escasa variedad intra-categoría. El salto cuanti y cualitativo acontece en los mercados post-industriales (Semprini, 1995).

⁷ “Cuando un producto presenta un atributo altamente valorizado por el consumidor y ese atributo no se encuentra en los productos competitivos, estamos frente a una ventaja diferencial. La práctica del marketing hace que las diferentes marcas vayan evolucionando de tal manera que las ventajas diferenciales se van anulando entre sí” (Bonta y Farber, 1994: 29).

⁸ El término categoría hace referencia a las distintas clases de producto/servicio en la que se inscriben todas las marcas que compiten en un determinado sector. Dentro de cada una, se desglosa el market share (participación de mercado) de cada marca (Bonta y Farber, 1994: 21).

Se trata de ver a cada definición como el polo de un continuum, un desarrollo que va desde un estado inicial, incipiente, con características poco desarrolladas hacia otro que constituye una evolución o un progreso respecto del anterior. Así, en un extremo estaría la marca etiqueta, con un rol meramente funcional ligado al producto/servicio: designar, diferenciar de la competencia, hacer recordar. En el otro, la marca como universo simbólico autónomo, apropiada por sus consumidores como un repertorio de valores que los identifican, como un estilo de vida. En el medio, estados intermedios entre ambos. A medida que esos estados intermedios se alejan del polo inicial y se acercan al final, la marca transmite significados menos asociados al producto y más imbricados con los consumidores. Philip Kotler (2000) describe este periplo señalando que una marca puede transmitir hasta seis niveles de significados:



Figura 1. Los 6 niveles de significado de la marca de Kotler (2000). Esquema propio.

Como se ve, cada uno de estos aspectos fueron abordados a lo largo del desarrollo previo: los dos primeros, asociados a la primera acepción de marca, y los restantes, a la segunda. Asimismo, queda claro que mientras atributos y beneficios son niveles fuertemente anclados en el producto/servicio; usuario/estilo de vida está del lado del consumidor; y valores, cultura y personalidad van marcando la transición entre ambos. Kotler indica que: “Cuando el público es capaz de visualizar las seis dimensiones de una marca, se le puede llamar una *marca profunda*; de otro modo es una *marca superficial*” [las itálicas son del autor] (p. 57).

En línea con este planteo, aunque con conceptos propios de la semiótica, el autor Joan Costa (2004) expone un mapa de marcas similar. Costa hace referencia a la **marca/función** y a la **marca/emoción**, ubicando entre ambas un crecimiento progresivo al que describe como “arco psicológico”. Mientras la marca/función cumple un rol pragmático consistente en designar (dar nombre) y dar reconocimiento (contribuyendo a la recordación); la marca/emoción sumerge al producto o servicio en

un mundo de sentidos que hacen que signifique algo para la gente. En ese tránsito, la naturaleza semiótica de la marca se transforma:

En el otro extremo del recorrido del arco, la marca/emoción ya no es sólo *signo* (...), sino que se ha enriquecido con una pléyade de valores que se suman a la función signo. La marca/función ha devenido marca/emoción. Y, en ese tránsito, el signo se ha convertido en *símbolo* [las itálicas son del autor] (p. 114).

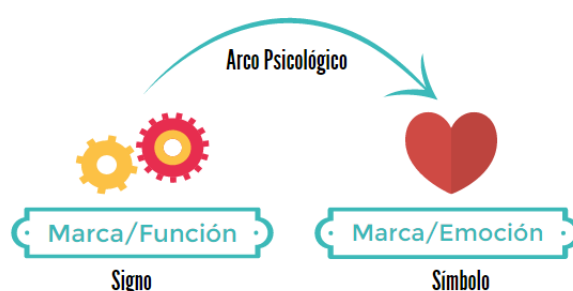


Figura 2. El arco psicológico de Costa (2004). Esquema propio.

De marca/función (signo) a marca/emoción (símbolo). ¿Qué implican estos conceptos? Por signo podría tomarse una definición elemental, la citada por Umberto Eco (1977) al retomar y re trabajar la ofrecida por Charles Peirce: “Alguna cosa que está en lugar de otra” (p. 34). La marca/función no es más que un sustituto de naturaleza semiótica del producto o servicio; su rol es básico: consiste en designarlo y contribuir a su reconocimiento. La noción de “básico” traída aquí se justifica en el hecho de que el propio autor considere las tareas de esta marca/función como las mínima e indispensablemente requeridas para existir. Costa (2004) sostiene que la condición de existencia primordial de una marca es la de tener nombre. Debe poder ser nombrada para que todos pueden referirse a ella; es “ante todo y en su génesis, un signo lingüístico” (p. 19). A esta condición se añade la necesidad de fijar esa materia volátil e intangible que es el signo sonoro en una materialidad perdurable: el signo se hace visual. Adquiere una tipografía, un color, una identidad. Así, la marca puede imprimirse sobre soportes diversos.

Del otro lado del “arco psicológico”, la marca es un símbolo. Representa algo más que un producto de determinadas características, fabricado por determinada empresa, etc. Lo que simboliza es un conjunto de valores que delinean un estilo de

vida. ¿Y por qué a este tipo de marca se la denomina símbolo y no simplemente signo? Peirce (1987), en una de sus muchas definiciones, describe a éste como “un signo convencional o dependiente del hábito (adquirido o innato)” (p. 272). Esto significa que su funcionamiento depende menos de su relación con aquello que representa y más de para quién lo hace. No se trata de que el signo sea afectado por el objeto al que simboliza o de que exista una relación de semejanza entre ambos⁹, sino de que haya alguien que lo lea de un determinado modo. Dicha lectura –o interpretación- se basa en el conocimiento de un código. La marca apela a lo que el consumidor conoce, cree, piensa y/o sueña. Pero no cualquier consumidor: su consumidor. Ahí radica la fortaleza de las marcas y la clave de su gestión: en conocer a su público y conectar con él. Ser una marca/emoción, haber cruzado el arco psicológico, no implica significar para todo el público, sino para un segmento determinado. Aprile (2005) señala que la diferenciación que persigue toda marca debe ser alcanzada a través de la sintonía fina mediante el manejo de los códigos vinculantes con el target. Semprini (1995), por su parte, enuncia la misma idea del siguiente modo: “Los mundos construidos por las marcas no se dirigen a todo el público en general sino a aquellos individuos que tienen más posibilidades de ser sus pobladores” (p. 58).

Si bien las empresas o instituciones que recurren al branding claramente están apuntando a la construcción de un símbolo –en el sentido en que se ha explicado-, el destino de las marcas no depende exclusivamente de sus creadores y gestores. Esto responde a su naturaleza semiótica, condición que ya ha sido anticipada a lo largo del desarrollo esbozado pero que será ampliada en el siguiente apartado, dado que la perspectiva semiótica es de altísima relevancia para este trabajo.

La marca, la semiosis infinita y la autonomía del discurso

⁹ Las condiciones mencionadas responden a las definiciones de índice e ícono, respectivamente (Peirce, 1987).

Una marca no es lo que tú (empresa, diseñador, publicista) dices que es. Es lo que ellos (los públicos que la perciben, reconocen y legitiman como tal) dicen que es [los paréntesis son del autor] (Ghio, 2009: 61).

En el apartado anterior se hizo referencia a la noción de marca como “máquina generadora de sentidos”. Se describió su capacidad de tomar elementos e ideas dispares e inconexas y ensamblarlas de modo de generar un mundo ordenado. Semprini (1995) denomina a esta habilidad “**introducción de discontinuidad dentro de la continuidad**” (p. 50). En un mar infinito de objetos, conceptos, valores, sonidos, formas y colores, la marca selecciona y agrupa algunos de esos elementos, integrándolos en un relato donde cada uno adquiere su lugar y cobra un determinado sentido contextual. Este universo de significaciones es creado en torno a un objeto social (producto, servicio, institución) que queda embebido de él.

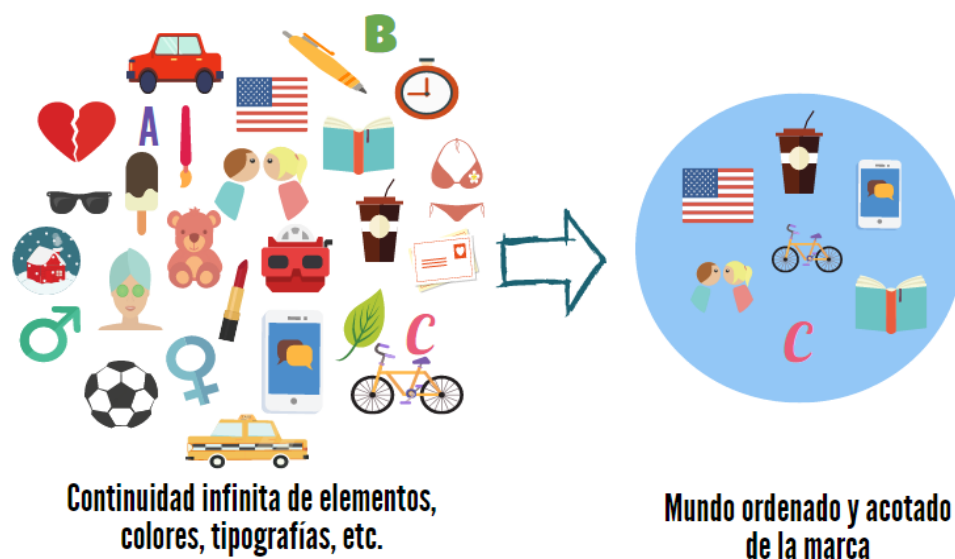


Figura 3. El concepto de introducción de discontinuidad en la continuidad de Semprini (1995). Esquema propio.

Ahora bien: la naturaleza semiótica no es privativa de marcas evolucionadas; no existe un punto en el cual –como por arte de magia- una marca adquiere una capacidad -antes no poseída- de generar sentidos. Todas las marcas tienen esa habilidad porque es inherente al fenómeno marcario. Lo que existe son variaciones en el grado de semantización del objeto social:

Este aporte significativo puede ser de muy diversa índole; puede limitarse a distinguir un producto de otros productos competidores, pero también puede conferir al producto un manto cultural, social e incluso simbólico o mítico (Semprini, 1995: 50).

Una vez establecida la cualidad semiótica de la marca, es hora de introducir un nuevo concepto para caracterizarla, con notables consecuencias teóricas y metodológicas. La marca es una producción de sentido y, como tal, es necesariamente social pues el sentido está entrelazado con los comportamientos sociales. No existen significados inmanentes, que floten en el vacío. Si algo significa, significa para alguien. A la inversa, todo fenómeno social tiene una dimensión significativa constitutiva, es decir, produce un sentido. Esta doble hipótesis es la base fundacional de la *Teoría de los discursos sociales* enunciada por Eliseo Verón (1987). Según este autor, toda producción de sentido tiene una manifestación material (escrita, verbal, gestual, etc.) que constituye un recorte espacio-temporal del fluir incesante del sentido: se denomina discurso. Esta configuración identificada sobre un soporte material representa un fragmento de la semiosis social, la dimensión significativa de los fenómenos sociales cuya célebre condición es ser infinita. Todos los discursos están irremediable e inseparablemente encastrados. Las llamadas condiciones de producción de un discurso –las determinaciones o restricciones que tuvieron que ver con su generación– son siempre otros discursos. A la vez, éste está funcionando como fenómeno de reconocimiento de aquellos, y también tendrá tanto sus condiciones de recepción como su propio discurso de reconocimiento. Esta cadena significativa podría continuar *ad infinitum*, y en eso consiste la semiosis, de la cual un discurso no es más que un fragmento. **La marca es innegablemente un discurso social**, entendido no como un paquete cristalizado de significados sino más bien como un “punto de pasaje de sentido” (Verón, 1987: 128).

En tanto discurso, la marca es un eslabón en la cadena que es la semiosis infinita. Pero ese eslabón no está herméticamente cerrado, pues afecta y es afectado por otros discursos, que contribuyen a hacerla ser de cierto modo y para ciertas personas. Es por esta característica que la marca escapa al control de sus creadores y gestores, y es esta dimensión la que la vuelve tan interesante y relevante desde el punto de vista de la comunicación y las ciencias sociales. La empresa o institución que

emprende la creación de una marca no puede más que engendrar una *propuesta de marca*, una proposición abierta (Semprini, 1995). Sus planes estratégicos trazan una configuración de nombres, frases, palabras, colores, isotipos, logotipos, temas y beneficios, pero en cuanto ésta se vuelve pública –y necesariamente lo hace, pues circular entre los consumidores es su razón de ser- pasa a interactuar con audiencias y otros discursos, y adquiere así autonomía respecto de sus creadores. La propuesta de marca inicial es interpretada, apropiada, intercambiada y transformada infinitas veces y de múltiples formas, pues funciona igual que cualquier otro discurso; es, por lo tanto, igual de inestable. Más aún, es en ese movimiento que el fenómeno marcario se concreta y emerge lo que puede llamarse **identidad de marca**. La marca adquiere sus propiedades y significado de los actores implicados en su interpretación. Sin embargo, no debe asumirse que en la recepción de un público, la marca encuentra el punto final de su itinerario. Una visión así seguiría estando más cercana a una concepción lineal de la comunicación tal como la representada por el modelo de Roman Jakobson, basado en la *Teoría matemática de la información*: un emisor emite un mensaje, un receptor lo recibe.¹⁰ El funcionamiento de la marca, en tanto discurso, está en las antípodas de dicha concepción.

La identidad de una marca es la resultante de ese completo juego de interactividad y de transformación y no simplemente un punto de salida o de llegada, según se mire desde el punto de vista de la empresa o de los consumidores. La distinción entre sistema de producción y sistema de recepción es útil desde un punto de vista analítico, pero no hay que perder nunca de vista que *sólo la dialéctica entre los dos sistemas puede generar la identidad de una marca*. [...] Solo la convergencia de ambas instancias engendra el *ente discursivo* que podemos denominar *identidad de marca* [las itálicas son de la autora] (Semprini, 1995: 62).

La explicación introduce el concepto de *identidad de marca*, diferente a la propia noción de marca, aunque le debe tanto a ésta última que su exposición debía

¹⁰ La *Teoría matemática de la información* es la propuesta presentada por Claude E. Shannon (con aportes de Warren Weaver) a fines de la década de 1940. Supone un esquema lineal entre un emisor que envía un mensaje codificado y un destinatario que lo recibe y lo decodifica, sin realizar ningún aporte en términos de significado. Su esencia –considerar a la comunicación como una línea recta y como algo evidente- impregnó las teorías de numerosos autores sucedáneos (Mattelart y Mattelart, 1997: 41).

necesariamente sucederla. Si se retoma la idea de marca como “máquina generadora de sentidos”, y se extiende la analogía, puede decirse que la identidad de marca es producto del funcionamiento de dicha máquina. Mientras la marca es una noción abstracta y virtual, la identidad de marca es algo mucho más concreto y analizable; es el modo en una marca se vuelve observable, materializándose en los discursos que los actores sociales cruzan entre sí. La relación entre uno y otro término es correlativa a la existente entre enunciación y enunciado (Semprini, 1995), entre el decir y lo dicho. Mientras que la enunciación es un acto y un acontecimiento histórico consistente en la realización de un enunciado; el enunciado es el producto de la enunciación, una materialidad perceptible, realizada con cualquier sustancia sea ésta escrita, gestual, etc. (Ducrot, 1984; Filinich, 1998).¹¹ Así como la enunciación es una aparición momentánea, que existe y deja de existir, dejando marcas observables en el enunciado y proyectándose en el nivel implícito de la significación de éste, “una marca sólo es tangible y observable a través de su identidad” (Semprini, 1995: 62). El concepto de identidad de marca resulta entonces una herramienta de análisis fundamental, ya que es su naturaleza observable la que permite acceder al universo marcario. Su aparente estabilidad y condición tangible, empero, no debe hacer olvidar el hecho de ser la resultante de la interacción entre creadores y consumidores, una figura dinámica y siempre en transformación, todo ello producto de su propiedad sistémica.

La idea de “sistema” fue anticipada en la cita precedente, en la que la autora la utiliza para describir al polo de la producción y al de la recepción. Al igual que ella, varios estudiosos del tema coinciden en describir a **la marca en sí misma como un sistema** (Costa, 2004; Neumeier, 2003). Se trata, en efecto, de un planteo de larga data en las ciencias sociales en general, y en la comunicación en particular. El modelo sistémico¹² aborda el funcionamiento de conjuntos dinámicos y complejos mediante la atención a las múltiples y variadas interacciones que acontecen entre sus elementos.

¹¹ En *Cuadernillo I de Semiología Cátedra Di Stéfano*, Ciclo Básico Común, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

¹² Basado en la obra del biólogo Ludwig von Bertalanffy, desarrollada en 1933. En el campo de la comunicación, el enfoque sistémico fue reivindicado por la Mass Communication Research, que consideró a la sociedad como un organismo (= sistema vivo) y analizó fenómenos como la comunicación de masas en términos de “función” o “disfunción”, en tanto contribuían o no al equilibrio del sistema (Mattelart y Mattelart, 1997).

En dicho enfoque, resulta central la noción de “función”, vinculada a los procesos que contribuyen al mantenimiento o equilibrio de los conjuntos, denotando la primacía del todo sobre las partes, premisa primordial del sistemismo (Mattelart & Mattelart, 1997). En el desarrollo de Joan Costa (2004) “la marca es un sistema vivo” (p. 117), una organización estructurada formada por diversos elementos que interactúan entre sí de acuerdo a ciertas leyes llamadas de eficiencia, las cuales buscan la estabilidad y perdurabilidad del conjunto. En este sistema, cada parte ocupa un lugar preciso y ejerce funciones específicas, tanto en relación a las demás partes como con respecto al todo. ¿Cuáles son los componentes de este sistema? El autor explica la dinámica como la interconexión entre dos subsistemas a los que denomina *Mundo A* y *Mundo B*.

El primero es el entorno físico, formado por cosas reales y sus respectivas representaciones materiales. Allí se encuentran elementos de la marca tales como los productos, servicios o instituciones en sí, acompañados por las palabras, colores, formas y sonidos que los representan. El Mundo B es el mundo mental, psicológico y cultural que comprende la interpretación de lo percibido y sentido, y la imaginación. Es el terreno de las sensaciones, experiencias y emociones en relación a lo perteneciente al Mundo A. Costa (2004) señala que entre estos mundos hay transitividad: el individuo pasa de las cosas reales a sus imágenes físicas (en A), y luego esas relaciones materiales se mueven al plano psicológico. Es allí que la memoria sintetiza todos esos elementos en imágenes mentales, las cuales quedan en cada individuo y aparecen/reaparecen ante la presencia de algún estímulo.

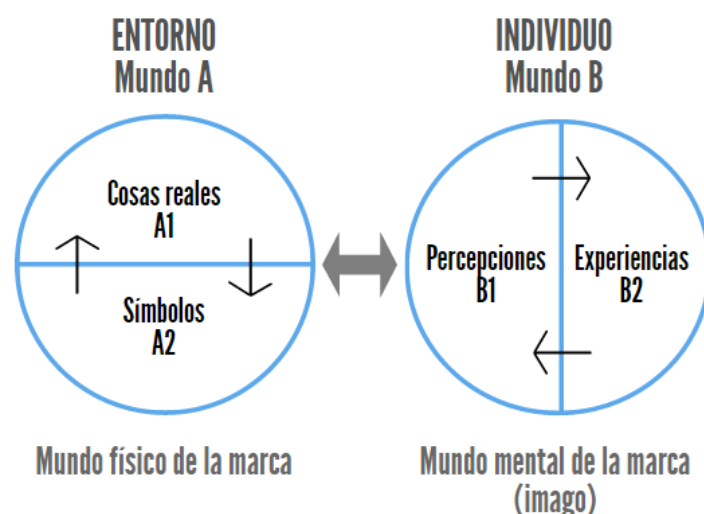


Figura 4. Fenomenología de la imagen de marca (Costa, 2004: 108).

Incorporando los mismos elementos pero reagrupándolos de modo distinto, Semprini (1995) describe la identidad de marca como la resultante del intercambio en y entre tres subsistemas a los que denomina: *Enciclopedia de la producción* (A), *Entorno* (B) y *Enciclopedia de la recepción* (C). La elección del término “enciclopedia” es la forma en la que la autora llama la atención sobre la naturaleza compleja y plural de cada polo: “Una enciclopedia [...] es un conjunto de competencias, de experiencias, de actores, de relaciones, de ideas y de voluntades estructurado por una dimensión enunciativa común” [las itálicas son de la autora] (p. 64). Es decir, cada enciclopedia funciona como un sistema en sí mismo, consta de ciertos elementos y posee una determinada estructura. A su vez, los tres subsistemas interactúan entre sí, también regidos por una organización particular. La Enciclopedia de la producción es la encargada de engendrar la propuesta de marca. Comprende elementos tales como: la cultura, misión, visión y valores de la empresa o institución y el *mix* de comunicación (desde el iso o logotipo, hasta las campañas publicitarias) empleado por ésta. La autora destaca que si bien este polo pone en marcha el sistema de la marca, no corresponde adjudicarle un valor cronológico o conceptual prioritario pues abarca también una prefiguración de los subsistemas B y C. La Enciclopedia de la recepción, por su parte, engloba actitudes, motivaciones, hábitos de consumo y valores de los individuos, tendencias en boga en la sociedad, y también una cierta percepción del entorno (B) y una interpretación de A (conjeturas sobre las motivaciones detrás de las decisiones de las empresas o instituciones). Por último, el subsistema del entorno está integrado por el contexto social, cultural, político y económico en el que se produce el ida y vuelta entre producción y recepción, el mercado, la legislación vigente y la competencia. Es fácil vislumbrar como estos elementos por sí solos pueden modificar dramáticamente la lectura de la identidad de marca propuesta y/o prevista por A.¹³

¹³ Como ejemplo puede mencionarse el caso de los bancos argentinos ante la crisis del 2001. Las instituciones tuvieron que cambiar dramáticamente el modo en que sus marcas interpelaban al público, ya que la confianza de los clientes (un estandarte de las publicidades del rubro) fue absolutamente minada. El tema fue tratado en la tesina de grado de la carrera Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires *Marcas bajo fuego. Reacomodamiento comunicacional del Banco Río, Banco Galicia y Banco Francés frente a la crisis del 2001* (Bernardi y Landó, 2010).

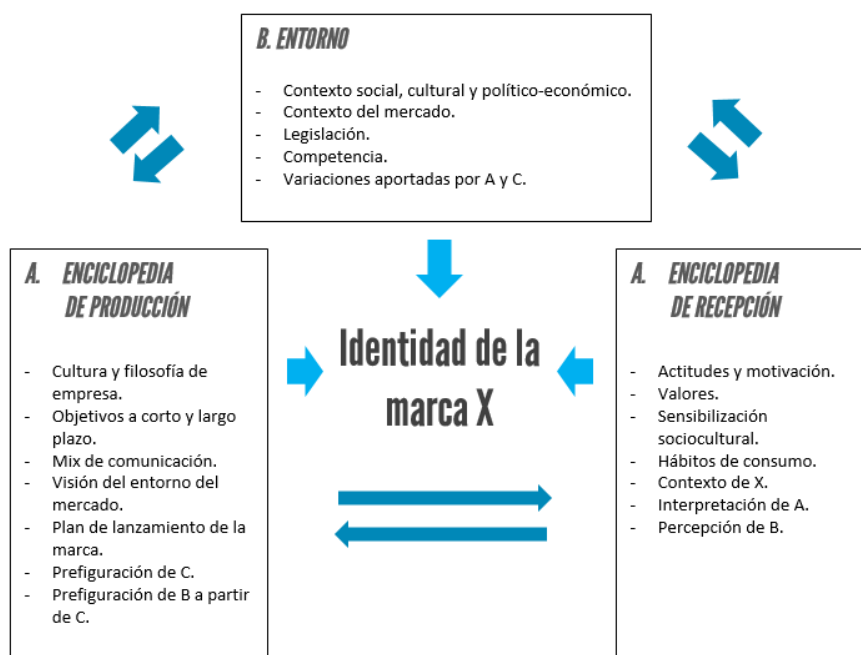


Figura 5. Génesis de la identidad de una marca (Semprini, 1995: 65).

El examen de la dinámica sistémica de la marca permite echar luz sobre algunas cuestiones. En primer término, la multiplicidad de elementos componentes y el hecho de que, al estar organizados estructuralmente, una pequeña alteración en uno repercute sobre todo el conjunto deja en claro la inestabilidad de la marca y su autonomía respecto de sus creadores e impulsores.¹⁴ En segundo lugar, queda en evidencia que la identidad de marca, en tanto manifestación material de la marca en los discursos, está también en permanente transformación. Su análisis representa un congelamiento artificial y temporario de la dinámica marcaria, indudablemente útil y legítimo, pero siempre algo espurio.

El mercado de las marcas

Hoy, la comunicación es el problema. La sociedad americana se ha convertido en la primera sociedad sobrecomunicada del mundo (Ries y Trout, 1989: 1).

¹⁴ El no poder *dominar* una marca no debe llevar a creer que velar por su cuidadoso control es en vano. Por el contrario, la complejidad del fenómeno refuerza la necesidad de vigilar constante y minuciosamente cada uno de sus componentes, así como su funcionamiento global.

La cita pertenece a la introducción del célebre libro *Posicionamiento*, cuya primera edición en inglés data de 1981. En él, Jack Trout y Al Ries sistematizan y expanden el concepto que da título a la obra, introducido por ellos mismos unos años antes.¹⁵ Los autores afirman que para tener éxito, las empresas deben encontrar un hueco en la mente de los consumidores y ocuparlo con su marca, mediante mensajes simples y consistentes anclados en lo que éstos ya saben y conocen. A través del enfoque del posicionamiento, Ries y Trout buscaban una salida para un panorama que ya en aquellos días se presentaba como problemático: la sobrecomunicación en la sociedad. Si cierto entonces, el diagnóstico es tanto más justo en la actualidad. Numerosos autores hablan de polución mediática (Semprini, 1995), saturación publicitaria massmediática (Costa, 2004), florecimiento o proliferación de medios (Cooper, 2006). Pero no solo son los canales de comunicación los que se multiplican y convergen,¹⁶ también el número de emisores y de mensajes emitidos se incrementa. Es así que se asiste a una “concentración caótica de discursos” (Semprini, 1995: 28), alimentada por múltiples factores tales como la introducción de nuevas categorías de producto y variaciones de otros existentes (cada uno con sus respectivas marcas), la apertura de empresas tradicionalmente “silenciosas” a la comunicación¹⁷ y la facilidad de los consumidores de elegir y acceder a lo que quieran ver, leer o escuchar. Entre ese mar de opciones se encuentra, además de los contenidos tradicionales de la industria audiovisual, de la música o editorial de todos los rincones del mundo, un nuevo tipo de contenidos: los generados por personas “comunes y corrientes”. Desde videos de bebés haciendo morisquetas, bloopers, sketches y cientos de otros formatos caseros hasta verdaderas producciones independientes se multiplican en las pantallas de celulares, *tablets*, computadoras o de la propia TV. Es el reinado de un nuevo perfil de consumidor: activo, participativo, productor y exigente en sus consumos.

¹⁵ El concepto fue mencionado por primera vez en una serie de artículos de su autoría publicados en la revista *Advertising Age* en 1972 (Revista Mercado, 2009).

¹⁶ Se denomina convergencia al proceso actual de desdibujamiento de barreras (tecnológicas, comerciales, económicas, jurídicas) entre las industrias de telecomunicaciones, audiovisual e informática (Becerra, 2000).

¹⁷ Basta ver el caso de los spots institucionales de grandes anunciantes como Unilever, P&G o Kimberly Clark, históricamente escondidos tras sus marcas comerciales, o la “intrusión” de categorías como bolsas de residuos en la tanda publicitaria. También debe destacarse que la disponibilidad de los llamados medios *Below the line* (formas no masivas de comunicación), económicamente más accesibles, aumenta las posibilidades de pequeñas y medianas empresas de hacer publicidad.

En este escenario, ningún emisor tiene un lugar privilegiado. Candidatos políticos, países, ciudades y ONGs, entre otros tantos, deben hallar la manera de destacar entre el ruido y hacerse oír. Su discurso es uno más, entre muchos otros.¹⁸ La idea de “competencia”, innegable en el mundo comercial de la compra y venta de productos y servicios, pareciera ajena y políticamente incorrecta en el ámbito de las ONGs, pues las causas no son excluyentes entre sí, a menos que existan diferencias ideológicas y motivacionales basales.¹⁹ Sin embargo, en el plano de la comunicación todos los discursos son equivalentes, comparables y potenciales rivales. Semprini (1995) emplea el término “**mercado de las marcas**” como figura que describe al conjunto de interacciones que se dan entre productos/servicios/instituciones y público, en relación a los discursos. Es un mercado del cual las marcas no pueden abstenerse de participar, pues ingresan en él desde el momento en que se vuelven públicas.

En un contexto en el que las personas están expuestas a un bombardeo mediático constante, y frente a la abundancia de discursos en permanente batalla por captar la atención del público, “las marcas se ven obligadas a afilar sus armas y a adaptarse para sobrevivir a la selección impuesta por la polución” (p. 29). Es aquí, entre esas “armas”, que entra en acción el *branding*, en tanto estrategia de construcción y gestión de una marca de un modo determinado.

1.2. Branding

El branding como malabarismo

Branding son todas las decisiones estratégicas y ejecucionales que se toman con respecto a una marca con el objetivo de construir una marca fuerte en la mente y en el *corazón* del consumidor (Tozzelli, 2012).

Branding es un anglicismo, como tantos otros utilizados en el mundo de la publicidad. Cobró notoriedad a partir de la década del 90, tanto en el ámbito

¹⁸ Esta afirmación respecto de la igualación de los discursos no debe verse como una subestimación de inequidades y desigualdades de base, fundamentalmente tecnológicas y económicas.

¹⁹ Distintas visiones sobre vida, muerte, sociedad, rol del estado, misión de las empresas, etc.

académico como en el campo profesional (Llamas, 2013). Deriva de la palabra en inglés “*brand*”, cuyo significado remite a la marca comercial, pero también a la acción de marcar como modo de indicar pertenencia (marcar el ganado). La otra mitad de la palabra, la terminación “-ing” –equivalente al gerundio del idioma español- es igual de relevante en su aporte a la definición. El empleo de esta conjugación verbal implica la idea de acción y, por ende, de movimiento y dinamismo, características que describen al branding. A continuación se enuncian dos definiciones muy concretas del término, para luego pasar a su desglose:

Branding es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca [...] mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca [...] (Puro Marketing, 2007).

El branding es la disciplina de gestión que se ocupa de que todos los elementos que forman parte de una marca funcionen de manera sinérgica (González, 2012).

Ambas definiciones coinciden en señalar la existencia de un amplio conjunto de componentes bajo el ala de una marca; el gerenciamiento de dichas “piezas” es en efecto en lo que consiste el branding. Pero esta acción no se realiza de manera compartimentada. Los elementos no pueden ser supervisados unos con independencia de los otros: este principio se ve reflejado en las explicaciones previas en las ideas de administración estratégica y gestión para un funcionamiento sinérgico. Existe una dirección conduciendo la tarea, un propósito rector. Puede verse la congruencia de la presente exposición con el precedente desarrollo de la mirada sistémica sobre el fenómeno marcario. La marca es un sistema de alta complejidad y la gestión del branding consiste en el control preciso y permanente de cada una de sus partes, así como la tutela de su funcionamiento global. Más aún, dado que se trata de sistema abierto, en diálogo e interacción con elementos externos y ajenos al control minucioso de sus creadores (cambios en el mercado, aparición de nuevos competidores, crisis económicas, legislaciones, etc.), en cierto sentido la gestión de la marca se asemeja al malabarismo. Como en el juego, el branding requiere de la

habilidad -más parecida a un arte que a una ciencia- de mantener en equilibrio X número de elementos, los cuales pueden ser ingresados al acto por el propio malabarista o por terceros. El resultado, en el caso de la destreza circense, es un movimiento constante pero estable, sin interrupciones pero con ocasionales “sorpresas” que reavivan la atención del público y lo mantienen prendido cual efecto hipnótico al que se someten voluntariamente. Si el branding es exitoso, el resultado es una marca coherente, creíble y amada por sus consumidores, para quienes ésta es mucho más que un artificio comercial (o comunicacional): es un ícono cultural, un accesorio que completa y refleja su personalidad y su estilo de vida.

Los atributos de **coherencia** y **credibilidad** están imbricados. El primero puede desdoblarse en dos requisitos: coherencia interna y externa. Si lo consustancial de la marca es tomar elementos inconexos e integrarlos en un universo que otorgue sentido a los productos/servicios, es evidente que para ser percibido como un verdadero “mundo”, éste debe estar dotado de consistencia. La magia de la marca está en que cada uno de sus componentes tenga su lugar y sentido contextual en el discurso global, en ocultar su naturaleza de haber sido fabricada. La legitimidad de la identidad de una marca proviene de su coherencia interna (Semprini, 1995), de la consistencia con la que se defiende una idea (Costa, 2004). La coherencia externa, por su parte, remite al vínculo entre el universo de significaciones creado y aquello que semantiza. Los valores que la marca pretende encarnar, aquellos con los que sus consumidores se identifican, deben ser acordes a lo que puede verse o saberse de la organización detrás de dicha marca (que cada vez es más). Se trata de una demanda del público que gana terreno en la actualidad: exigir que las empresas o instituciones tengan integridad, que sus hechos vayan en línea con sus dichos.²⁰ Finalmente, la credibilidad es deudora de la coherencia, emerge en su presencia: “Para que una marca sea creíble, el mundo que propone ha de responder (a ojos de los consumidores) a lo que ellos consideran como adecuado” (Semprini, 1995: 71).

Más allá de la coherencia y la credibilidad, el gran objetivo es construir una marca amada. Es esta premisa la que gobierna todo lo demás, la punta de flecha del

²⁰ El tema irrumpió con fuerza en el debate público con la aparición del libro de Naomi Klein (2001) *No logo: El poder de las marcas*, en el que denuncia cómo grandes empresas han ocultado detrás de las marcas prácticas comerciales fraudulentas y faltas de ética como trabajo infantil y contaminación.

branding como enfoque estratégico, pues –cabe aclarar- **el branding siempre es estrategia**, nunca táctica.²¹ No debe confundírsele con un vehículo más del marketing como la publicidad o las relaciones públicas. El branding es una mirada que precede, dirige e impregna todas las decisiones sobre la marca, incluyendo la elección de los canales y técnicas de comunicación. Y su característica distintiva es la de buscar una conexión emocional con los consumidores.

¿Y qué significa eso?, ¿por qué se dice que el branding busca construir una **marca amada**? Algunas pautas para elucidar esta aserción fueron anticipadas en el primer apartado del marco teórico, al introducir el concepto de *lovemarks* (Roberts, 2005) y la noción de los consumidores como dueños de las marcas (Ries, 2006; Roberts, 2005). El branding, en tanto estrategia, conlleva una superación de las técnicas de publicidad preexistentes. Para tener éxito, una marca ya no puede simplemente comunicar su beneficio²², por más creatividad que emplee en dicha tarea. En el contexto actual, un mensaje de esas características carece de relevancia y, por la multiplicidad de opciones disponibles, no tiene un público cautivo al cual dirigirse. La marca debe conectar con los consumidores, de modo de involucrarlos y hacerlos parte de su mensaje y de su misión.

La función de los profesionales de marketing es crear un movimiento que acompañe a su marca, que acompañe a su equipo, que acompañe a su organización [...] Y los movimientos se construyen sobre cosas más importantes que los beneficios. Hoy la función de los ejecutivos de marketing no es crear fidelidad por una razón, sino crear una fidelidad que supere la razón (Roberts, citado por Socorro, 2014).²³

²¹ Se retoma aquí la analogía militar introducida en el mundo de la publicidad en *Marketing de guerra* (Ries y Trout, 1985).

²² Al estilo Unique Selling Proposition (USP), de Rosser Reeves. Según este enfoque todo anuncio ha de hacer una proposición al consumidor del tipo “comprando X producto, obtendrás X beneficio específico”, debiendo ser este beneficio atractivo y diferenciador respecto de la competencia (Aprile, 2005; Scopesi, 2007).

²³ Palabras de Kevin Roberts, retomadas por Esteban Socorro, sociólogo (UBA) y Vicepresidente de Planeamiento Estratégico de Coca-Cola Latinoamérica, durante su conferencia “Salvemos el marketing de ser solamente marketing”, en el evento *Buenos Aires al Mundo*, organizado por la Dirección General de Comercio Exterior del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Auditorio Buenos Aires Design, Buenos Aires, 2 de octubre de 2014. Una versión de la charla, en el marco de otro evento, se encuentra disponible en línea en: <https://www.youtube.com/watch?v=uXTOPTtfkDE>

En el branding, no se busca que los consumidores elijan la marca por sobre los competidores. Lo que se desea es entablar un vínculo con éstos, de tal modo que la hagan propia, la incorporen con orgullo a sus vidas y le sean fieles. La idea implica una inversión del paradigma tradicional de la comunicación publicitaria ya que la lógica no está en anunciar el *qué* es lo que ofrece una marca ni el *cómo* se diferencia de la competencia, sino el **por qué hace lo que hace**, su razón de ser. Este modelo fue desarrollado por Simon Sinek (2009) durante una conferencia TED. El autor ejemplifica la posición con el caso Apple, uno de los mejores exponentes del branding. “¿Por qué es exitosa Apple? Porque su mensaje no es «*Hacemos computadoras geniales. Tienen un diseño bello, son fáciles de usar y de navegación intuitiva*», sino «*Creemos en desafiar el status quo con todo lo que hacemos, creemos en hacer las cosas de un modo diferente. El modo en que lo hacemos es haciendo productos bien diseñados, de uso fácil e intuitivo, que resultan ser computadoras geniales*»”.²⁴

Los consumidores se identifican con el propósito, con los valores que impulsan a una organización a hacer lo que hace, y en virtud de eso es que anhelan ser parte del movimiento que la marca encarna y promueve. Debe existir un *core* emocional (que no es ni más ni menos que el proyecto representado) sobre y en torno al cual se articulen todos los demás componentes de la marca. Esta es la conexión en la que se basa el branding, la razón por la cual los consumidores son los dueños de las marcas y la causa por la cual la marca puede ser descripta como ícono cultural o un estilo de vida. En la elección de una marca, las personas eligen cómo quieren verse y mostrarse, encuentran en ella su completamiento simbólico pues: “La elección de una marca es literalmente «quedar marcado». Sentirse ante «sí mismo» y ante «los demás» marcado de una cierta forma” [las comillas son del autor] (Wilensky, 1991:81).

²⁴ “Comienza con el porqué: Cómo los grandes líderes inspiran la acción”, charla brindada en el marco de un evento *TED* privado en Estados Unidos, en septiembre de 2009. Video disponible en línea en: http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action



Figura 6. El modelo de Sinek (2009). Variación del esquema observado en video.

La explicación esbozada permite dar una vuelta de tuerca a la noción de coherencia aludida anteriormente. Las buenas prácticas de branding requieren también continuidad y consistencia entre branding interno y externo (Ontiveros, 2011). Misión, visión y valores, los clásicos tres pilares de la cultura de una organización, son la piedra basal de una marca fuerte, en tanto se transfieren de la filosofía de la empresa a la de la marca (Costa, 2004). Si los empleados están identificados y motivados por la razón de ser de la compañía a la que pertenecen, llevarán esa convicción hacia el exterior, convirtiéndose en verdaderos evangelizadores. Es así que, cada vez más, la fuerza laboral es un verdadero público y se generan acciones de fidelización como invitar a las empleadas de Unilever a celebrar el Día de la Mujer en el Spa Dove o a los ejecutivos de Heineken a participar de un torneo de metegol, para anunciar el *sponsoreo* de una liga de fútbol.²⁵ En este tipo de activaciones, el objetivo no es elevar las ventas de los jabones o cervezas en un par de decenas, sino conectar a nivel emocional con los empleados, involucrarlos y hacerlos sentir parte de la misión y el proyecto. Se trata de construir también a la marca como empleadora.

El término **marca empleadora** está vinculado a los esfuerzos que realiza una empresa para mantener a sus empleados felices y motivados, pero no es solo eso. Una parte fundamental del concepto hace referencia al modo en que las compañías reflejan externamente dichas acciones, con el objetivo de posicionarse en el mercado

²⁵ En “Empresa hacia afuera, empleador hacia adentro”, artículo de *Revista Mercado* (2014).

y atraer nuevos talentos. Según un informe de la organización Great Place to Work²⁶ (2011), marca empleadora:

Se refiere a cómo cada organización construye su identidad desde su rol de empleador para que esos esfuerzos y acciones sean percibidos y reconocidos por sus diferentes grupos de interés (p. 7).

El *employer branding* debe lograr la diferenciación de la compañía respecto de otras, con el fin de que sus empleados quieran seguir trabajando para ella y potenciales candidatos la elijan por sobre las demás. ¿Cuáles son las dimensiones tenidas en cuenta desde el punto de vista de una marca empleadora? El mismo informe citado previamente, descompone los atributos en 3 grupos: institucionales (como solidez financiera, imagen ante la sociedad), vinculares (como clima interno, preocupación por el bienestar de los empleados, balance entre vida profesional y personal) e higiénicos (factores de contexto, incluyendo remuneración y beneficios). Impregnando y atravesando todos estos aspectos, aparece la célebre tríada de misión, visión y valores, aquellas cualidades que hacen que la fuerza laboral desee el progreso de la compañía y, en virtud de ello, “se ponga la camiseta”.

Para ser verdaderamente efectivo, el branding debe ser integral en todos los sentidos de la palabra y “detrás de todo proyecto exitoso de branding ha de haber una historia, un concepto profundo alrededor del cual todas las acciones y decisiones se asientan cómodamente” (Smith, 2013). Pues, como se pregunta Costa (2004) al revisar el proceso de concepción y construcción de la imagen de una marca: “¿Cómo convencer y movilizar a los de dentro y los de fuera sin una razón de ser poderosa, imperativa e implicante?” (p. 174). Si una organización es percibida como estandarte de un proyecto que vale la pena y portavoz de valores relevantes para una comunidad (o, mejor dicho, para una parte de ésta), estará en mejores condiciones de atraer talentos. Y si es consecuente con aquello que comunica y muestra, sus empleados estarán felices de pertenecer a ella. Si eso sucede, la energía de los equipos internos se expandirá hacia el entorno y será palpable para el mundo exterior, que elegirá a la marca por sobre otras como consumidor, y también como potencial empleado.

²⁶ Firma internacional de investigación y consultoría dedicada al estudio del clima y la cultura organizacional.

Marcas condicionadas: las exigencias de los consumidores

Portarse bien es un buen negocio (Borrini en Gandolfo, 2011: 272).

El último párrafo pudo haber pintado un panorama relativamente sencillo del branding, pero no debe olvidarse la condición de “malabarismo” implicada en el proceso. En tanto sistema, un pequeño cambio en alguno de los aspectos involucrados en la identidad de la marca puede repercutir y desbaratar el equilibrio de toda la imagen. Muchas de las ya mencionadas tendencias que explican el auge del enfoque (saturación massmediática, libertad de elección del consumidor, relevancia como condición excluyente de los contenidos), constituyen también su punto débil. Para enunciarlo en términos simples a través de ejemplos: un cliente insatisfecho puede generar una gran crisis a una mega-empresa con sólo publicar, con su computadora o celular, un contenido lo suficientemente creativo para ser viralizado; y lo mismo sucede con un empleado descontento o traicionado, cuyos comentarios públicos pueden minar una posición de prestigio corporativo en cuestión de minutos.²⁷ Existen asuntos especialmente sensibles en los cuales una marca desearía nunca ser acusada de estar involucrada, pues podría causar un daño irreparable a su buen nombre. Esos mismos temas, sin embargo, son los que contribuyen a construir una reputación social positiva, con el poder de “amortiguar” posibles ataques críticos. La conclusión se desprende del propio desarrollo, ya que es evidente que:

Si la diferenciación fundamental para los consumidores procede del propósito y los valores que persiguen las empresas al vender un producto, la integridad se convierte en la base de cualquier propuesta de marketing (Socorro, 2014).

La **integridad** tiene que ver, una vez más, con la coherencia. En una sociedad en la que existen sobradas herramientas para desnudar mentiras y aún más para hacerlas públicas, los consumidores reclaman congruencia entre lo que las empresas comunican y los valores que predicán, y las herramientas que implementan para lograr sus objetivos comerciales. Klein (2001) expuso las prácticas ilegales y/o éticamente

²⁷ Este fenómeno de la Internet ha llevado a hablar de una democratización de los medios de comunicación e información, diagnóstico que algunos tildan de ilusión, en tanto no resuelve desigualdades económicas, y tecnológicas de base. Ver nota al pie 18.

cuestionables que grandes y reconocidas empresas esconden detrás de sus marcas. En *No logo: El poder de las marcas*, la autora denuncia abiertamente cómo los productos Nike y Barbie, entre otros, existen gracias al trabajo cuasi esclavo en talleres de Vietnam o el empleo de niños de Sumatra. Klein hipotetiza un futuro en el que la difusión de este tipo de revelaciones conduzca a un rechazo frontal a las empresas transnacionales que incurrir en dichas faltas.

En este contexto de exigencia de legitimación social hacia la marca-empresa (Costa, 2004), uno de los modos en los que éstas responden es con prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y sustentabilidad.²⁸ La tendencia a implementar acciones de este tipo apareció en el centro de la escena en todo el mundo a fines del siglo XX y la primera década del siglo XXI (Gandolfo, 2011), con la ocurrencia de ciertos hitos como el Pacto Global de la ONU²⁹ y la Norma ISO 26000³⁰ (ComunicaRSE, 2012). Los discursos sobre programas de inversión social e iniciativas ecológicas fueron ganando protagonismo entre los discursos en circulación en los medios. En muchos casos, sin embargo, la publicidad de esas acciones contrastó con la realidad de lo realizado (falló la integridad) y no fueron pocos los que asociaron la sustentabilidad con mero marketing o, incluso, lavado de conciencia.³¹ Pese a las suspicacias, los teóricos del branding coinciden en que es hacia allí donde deben dirigirse las marcas-empresas. Los especialistas señalan que a aquellas compañías

²⁸ Si bien los términos suelen utilizarse en conjunto como si se tratara de un compuesto indivisible e indistinguible, existe cierto consenso en torno a la idea de que la RSE hace referencia a acciones de tipo filantrópico más vinculadas a la comunidad ("social"), mientras que la sustentabilidad remite al cuidado del medio ambiente. Hay coincidencia, también, en señalar a la segunda como la palabra indicada para denominar un programa de mayor compromiso y a largo plazo —a diferencia de una idea de "esfuerzos esporádicos" asociada a la primera—. Debido a este último motivo, cada vez más, los especialistas eligen hablar de sustentabilidad (o desarrollo sostenible) antes que de RSE (ComunicaRSE, 2012).

²⁹ En 1999 en el Foro Económico Mundial de Davos, Suiza, el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, hizo un llamamiento a conciliar los intereses empresariales con la responsabilidad cívica y medioambiental mediante la celebración de un "Pacto Global", de adhesión voluntaria (ComunicaRSE, 2012).

³⁰ En noviembre de 2010 fue aprobada la Norma ISO 26000, una "guía" no certificable de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) que provee orientación para la adopción de buenas prácticas en materia de RSE (ComunicaRSE, 2012).

³¹ Mike Swenson (2010), en un artículo del *Advertising Age* titulado "El día que murió el marketing con causa", advierte sobre el modo en que las empresas están abusando de las alianzas con organizaciones sin fines de lucro y las donaciones a causas benéficas procedentes de las ventas. Según el autor, los consumidores no sólo se fatigan de este tipo de mensajes, sino que también notan que enmascaran promociones comerciales. En un prólogo del libro *La publicidad de bien público* (Gandolfo, 2011), Alberto Borrini retoma el diagnóstico de Swenson y critica el auge de "campañas comerciales que se disfrazan de solidarias (...) con el oculto propósito de vender más o de maquillar la reputación de la empresa" (p. 272).

que hagan el bien, les irá bien, por lo que deben dejar de predicar una ventaja diferencial y pasar a hacer la diferencia (Socorro, 2014). Cada vez más, la construcción de marcas fuertes y amadas exige un desarrollo sustentable, tomado seriamente como un asunto de gestión y no sólo como excusa de comunicación. En su prólogo en el libro *La publicidad de bien público* (Gandolfo, 2011), Alberto Borrini señala que la reputación social forma parte de la identidad simbólica de las instituciones y constituye una garantía para inversores y consumidores, aún en situaciones de conflicto o durante campañas de rumores.

Hacia dónde van las marcas: tendencias en branding

Las marcas contemporáneas, en definitiva, se han humanizado (Ghio, 2009: 93).

La exigencia de legitimación social es, según Costa (2004), una contratendencia que hay que tener en cuenta entre las cuatro tendencias actuales en materia de concepción, creación y manejo eficiente de las marcas. Otra de las corrientes también fue desarrollada con anterioridad: la búsqueda de una implicación emocional con los consumidores. Según el autor, las relaciones funcionales en lo relativo al consumo pertenecen al pasado. Las marcas sin emoción están vacías.

La tercera tendencia descrita es la emergencia de **marcas globales**, es decir, marcas que operan en varios países bajo la misma denominación y -en la mayoría de los casos- a las órdenes de una estructura organizacional unificada. Esta inclinación responde a varios factores, entre ellos, los de corte económico (gestionar una única marca permite abaratar costos) y psicosociológicos (la memoria es selectiva y retiene mejor una marca que muchas). La tendencia impone como requisito indispensable la definición de un criterio de *naming* “universal y abstracto” (Costa, 2004: 158). El enfoque consiste en crear nombres evocadores, pero no descriptivos de un producto o una función particular, y que puedan funcionar sin connotaciones negativas en todo el mundo, incluso más allá de las diferencias idiomáticas.

El cuadro de situación se cierra con la llamada cultura de servicio. El rótulo hace referencia al declive de la cultura material y la preeminencia de lo inmaterial, en concomitancia con el auge de la economía y/o sociedad de la información. Los fenómenos mencionados aluden a la remodelación de las relaciones de poder introducida por los avances de la tecnología, entre cuyos efectos se encuentra la pérdida de valor de los bienes materiales (incluyendo la moneda) frente al capital simbólico y el conocimiento. Así, las marcas tienden a centrarse menos en productos físicos, y buscan brindar un valor agregado en términos de experiencias y sensaciones.

Indisociablemente ligado a este mapa de tendencias, merece ser mencionado un fenómeno al que Costa (2004) apunta reiteradamente: la **profesionalización en la gestión marcaria**. El autor destaca la figura de un director o un equipo de profesionales avocados a la labor de enlazar las coordenadas de la institución que lleva como insignia la marca con los intereses del público. Tal esfuerzo implica la búsqueda de una síntesis armónica de todos los elementos que la componen. En definitiva: hacer los malabares requeridos.

1.3. ONGs

¿Pretendemos [las ONGs] ir contra el estado y el mercado? Sí y no (Sánchez, 1999).

Tal como fue anticipado previamente, el propósito de este apartado no es desarrollar un análisis en profundidad de las características de las ONGs, sino proporcionar lineamientos que contribuyan a la comprensión del caso abordado.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), una Organización No Gubernamental u ONG es:

Una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público (Naciones Unidas, s/a).

Los aspectos principales que definen a una ONG son, entonces:

- su estructura organizada (no son grupos espontáneos),
- su criterio de administración del dinero (en pos de la reinversión en su objeto social, nunca para el crecimiento patrimonial de sus integrantes),
- su motivación solidaria o altruista, en favor del bien común.
- la adscripción voluntaria de sus miembros.

Las características enumeradas proveen una descripción en torno a la cual existe cierto consenso, tanto a nivel académico como en el plano de la opinión pública. La inscripción temporal y desarrollo también presenta un nivel aceptable de acuerdo: antecedentes remotos rastreables en fundaciones filantrópicas vinculadas a grupos económicos como la Fundación Rockefeller, la Fundación Ford o la Fundación W. K. Kellog y en grupos de afiliación religiosa (Maglieri, 1997; Díez Rodríguez, 2009), seguidos de la “institucionalización” del término en la década del 40, a partir de documentos elaborados por la ONU en los que se les da a asociaciones independientes de los estados y gobiernos una función consultiva. Luego de un primer momento de eclosión en los 70s (Facciuto, 2005), las ONGs cobran una relevancia indiscutible a fines de los 80s y principios de los 90s, en pleno auge del neoliberalismo en Latinoamérica. Es aquí donde comienzan a aparecer puntos de discordia. Allí donde algunos ven loables grupos de la sociedad civil organizados en pos de la morigeración de las consecuencias sociales de las políticas de libre mercado y repliegue del Estado en el llamado Tercer Mundo (pobreza, exclusión social, etc.); otros ven asociaciones subvencionadas por (y por ende, cómplices de) los propios perpetradores del estado de situación: el caso del Banco Mundial³² abriendo líneas para financiar proyectos de ONGs aparece como ejemplo paradigmático. El fuerte respaldo desde los medios de comunicación, alimentando la imagen del Estado ineficiente cuyas fallas debían ser cubiertas por las ONGs, también es señalado en línea con este argumento (Facciuto, 2005, Díez Rodríguez, 2001).

³² El Banco Mundial es una entidad especializada de la ONU cuyo objetivo es “aliviar la pobreza en el mundo” (<http://www.bancomundial.org/>). Nace en 1944 como Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), dedicado a la reconstrucción y el desarrollo en la posguerra.

La discusión aludida pone en el centro de la escena un interrogante fundamental en relación a las ONGs: ¿cuál es su vínculo con el sector público y el sector privado? El uso del término “sector” es aquí totalmente deliberado, dado que la figura de estas organizaciones es habitualmente encuadrada u homologada al concepto de “tercer sector”. El “tercer sector” es definido por su diferencia respecto de los dos primeros, motivo por el cual recibe como denominación un adjetivo ordinal.³³ ¿Son las ONGs opuestas al Estado y/o a las empresas?, ¿son acaso complementarias?, ¿contribuyen a paliar déficits inevitables o esconden carencias generadas –involuntaria o deliberadamente- como consecuencia del accionar de los otros dos sectores?, ¿sería su existencia innecesaria si estos funcionaran adecuadamente?

Lejos de ser un aspecto plausible de ser unánimemente definido, el vínculo de las ONGs con los sectores público y privado constituye una de las principales variables para su clasificación. El autor John Elkington (SustainAbility, 2005) elaboró un conjunto de cuatro etiquetas para distinguir las diversas alternativas existentes. El esquema se basa en dos parámetros:

- Relación con el *status quo*: ¿pretenden cambiarlo a través de la abierta confrontación con los agentes involucrados?, ¿o apuestan a la colaboración con gobiernos, empresas y otros actores de la sociedad? Las primeras son polarizadoras; las segundas, integradoras.
- Discriminación de particularidades: ¿hacen distinciones, por ejemplo, entre compañías que llevan adelante acciones dirigidas a la mejora de la sociedad y el medioambiente?, ¿o consideran a las industrias y las consecuencias de su actividad como un todo indivisible? Las primeras son discriminadoras; las segundas, no discriminadoras.

La matriz de categorías resultante es la siguiente:

³³ En su tesina de grado de la carrera Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires *La comunicación institucional de una organización de la sociedad civil. Un análisis discursivo de la fundación Cimientos*, Hollman y Paladino (2014) caracterizan a los nombres como “residuales”.

	Polarizadoras	Integradoras
Discriminadoras	 Orca	 Delfin
No discriminadoras	 Tiburón	 León marino

Figura 7. Matriz de ONGs (Sustainability, 2015). Esquema propio.

Las *orcas* buscan lograr un cambio utilizando la confrontación; son independientes de todos los demás sectores y no temen exponerlos públicamente cuando estos incurren en lo que ellas consideran faltas. Los *tiburones* son más radicalizados en sus objetivos, llegan al punto de aprobar el empleo de violencia física. No realizan distinciones, tienen “enemigos” genéricos. Los *delfines* son reconocidos por su inteligencia y su adaptabilidad. Si contribuye a sus propósitos, no dudan en aliarse con empresas, organismos públicos u otras organizaciones. Los *leones marinos*, por último, buscan agradar, son amigables. Aceptan sponsors o fuentes de financiamiento sin mayores miramientos. Suelen ser atacados por los tiburones y las orcas.

Otro criterio ineludible a tener en cuenta a la hora de abordar ONGs es el de sus actividades, propósitos y funciones. Son múltiples los campos de acción en los que estas asociaciones pueden llevar a cabo su accionar. Según una de las clasificaciones más aceptadas, la llamada “Clasificación Internacional de Organizaciones No Lucrativas” (ICNPO por sus siglas en inglés) elaborada por el Instituto de Estudios Políticos John Hopkins, las áreas comprenden: cultura y recreación; educación e investigación; salud; servicios sociales; medioambiente; desarrollo y vivienda; derecho, defensa y políticas, filantropía y voluntariado, asuntos internacionales, religión, asociaciones y uniones de profesionales, otras (Salamon y Anheier, 1996). En cada una de estas áreas, a su vez, los objetivos pueden ser muy diversos: desde tareas de sensibilización y concientización, hasta el ejercicio de presión sobre agentes de gobierno para un cambio específico o la recaudación de

fondos ya sea con fines donativos o para asumir directamente responsabilidades en los asuntos.

Los aspectos enumerados dan forma al núcleo de la identidad de una ONG o, en otras palabras, a su misión, visión y valores. Excepto casos muy particulares, estas organizaciones suelen desarrollar sus actividades en áreas donde la intervención del Estado es ausente, débil o de algún modo cuestionable. Por eso, el vínculo con los gobiernos y agencias públicas, una característica quizás periférica en la definición de la misión, visión y valores de una compañía o corporación, resulta central en el caso de las ONGs. La percepción respecto del desempeño de las empresas, con sus respectivas consecuencias para la sociedad, se impone con igual relevancia. Y tal como ya fue señalado, esta tríada identitaria es vital para la construcción de la imagen de una marca pues: “Los conceptos de visión, misión y valores se transfieren de la filosofía de la empresa [u organización] a la de la marca” (Costa, 2004: 174).

Como último punto de este apartado, y en directa consonancia con el previo, cabe reflexionar acerca de cómo concebir, en sí mismas, a las ONGs. ¿Es posible caracterizarlas sin recurrir a la comparación con empresas o Estado?, ¿está su identidad en la diferencia? Así lo indicarían sus denominaciones, desde el propio “no gubernamental” hasta la ya mencionada idea de “tercer sector”. Si se acepta que las ONGs son, en efecto, organizaciones con un fin particular y, por ello, equiparables a organizaciones privadas comerciales, desaparece cualquier reticencia a concederles el recurso a estrategias y prácticas utilizadas en el ámbito del mercado, tales como el marketing, la publicidad o el branding. Sin embargo, para numerosas ONGs, estas técnicas resultan ajenas, ya sea por:

- (a) falta de (priorización en el) presupuesto –al verlas como gasto y no como inversión-;
- (b) por indignidad auto atribuida –“todavía no estamos para eso”, “eso es para organizaciones grandes”-;
- (c) por activo rechazo –al considerarlos inventos mercantilistas, manipuladores y/o creadores de necesidades artificiales (Galera Casquet, Valero Amaro y Galán Ladero, 2003)-.

Es así que, por ejemplo, en un seminario llevado a cabo en Londres por SustainAbility e Interbrand (SustainAbility, 2005), se percibió que las ONGs demuestran una preocupación por sus marcas pero prefieren hablar de claridad de identidad o comunicación de valores, dado que “ambos términos soportan una menor carga de dialecto corporativo y lenguaje empresarial” (p. 18). En muchas ONGs, la idea del marketing aún produce cierto nerviosismo (Galera Casquet *et al*, 2003).

Ahora bien: si la mayoría de las ONGs debe recurrir a la captación de donantes de fondos para subsistir y/o financiar sus actividades, así como convencer a desconocidos de sumarse como voluntarios para llevar adelante sus programas e iniciativas, ¿por qué no habrían de recurrir al marketing y la publicidad? Si, como ya se ha dicho, todos los discursos marcarios compiten entre sí sin privilegios en el llamado “mercado de las marcas”, ¿por qué habrían las ONGs de privarse de emplear estrategias orientadas a construir una identidad que genere mayor recordación, implicancia y emoción por parte del público?

1.4. Marketing y Branding en ONGs

Es más difícil convencer a una persona para que se decida a donar un dólar a una causa, que impulsarla a gastar la misma suma en la compra de un producto o servicio (Price Jones, citado por Borrini en Gandolfo, 2011: 269).

Pese al persistente ocasional rechazo, el empleo de técnicas del marketing por fuera del ámbito comercial y con fines sociales/solidarios es una práctica largamente conocida. Kotler y Roberto (1989) fueron los primeros en dar entidad al llamado “marketing social”, entendido como:

Una estrategia para cambiar la conducta que combina los mejores elementos de los planteamientos tradicionales³⁴ con una planificación

³⁴ El autor hace referencia a cuatro estrategias de cambio de conducta preexistentes al marketing social: la tecnológica (como los parches de nicotina), la económica (como el impuesto al juego), la político-legal (como la prohibición de fumar en espacios cerrados) y la educativa (como la inclusión de los riesgos del tabaquismo en la currícula escolar).

integrada y un marco de acción, y utiliza los avances en la tecnología de las comunicaciones y en las habilidades de marketing (p. 29).

Para Kotler y Roberto, en el marketing social el producto a promover es reemplazado por un “producto social”, una idea o práctica. Al igual que en la disciplina tradicional, la clave para lograr los objetivos propuestos radica en detectar necesidades o deseos del público objetivo, y proponer un producto (social) que provea satisfacción de un modo eficaz y eficiente.

Baylon y Mignot (1996) hablan de “comunicación social” para caracterizar a las campañas de mensajes que buscan la participación voluntaria de las personas en la vida pública, para así contribuir a construir su propio bienestar y el de toda la colectividad. Con mayor especificidad, los profesionales hablan de “publicidad de bien público” cuando la creatividad publicitaria, con sus técnicas particulares, es puesta al servicio de la comunidad (Scopesi, 2007).

Los autores que teorizan sobre el marketing social o la publicidad de bien público se refieren al empleo de estas disciplinas para la contribución en las llamadas causas justas (Ogilvy, 1984) tales como donación de órganos, prevención de enfermedades, educación sobre drogas, cuidado del medioambiente, etc. La voz que presenta los mensajes en las diversas campañas citadas como ejemplos no es siempre ni obligatoriamente una ONG. El Estado, diversas dependencias públicas, universidades e incluso empresas aparecen como portavoces. La comunicación de ONGs se inscribe, ciertamente, en la esfera de la publicidad de bien público, pero también –en dosis mayores o menores, según el caso- guarda elementos de la publicidad institucional, aquella en la que el emisor habla de sí mismo antes que de lo que (vende o) hace. En el caso de Médicos Sin Fronteras o Cruz Roja, por ejemplo, el pedido de voluntarios y/o donaciones es inseparable de la reputación de las propias ONGs; son indivisibles de su propia misión. Este escenario es sumamente propicio y ventajoso para la implementación del branding.

Las ONGs tienen el desafío de seducir donantes y reclutar voluntarios para cubrir sus necesidades de financiación y operatividad, y así lograr sus propósitos. Esto representa un reto porque, tal como indica la cita del inicio del apartado, es más difícil convencer a una persona de donar su dinero (y su tiempo) a una causa que impulsarla

a gastarlo en la compra de un producto o servicio. La explicación es sencilla: mientras que en lo segundo, hay un retorno concreto y más o menos inmediato; lo primero requiere una decisión desinteresada, un compromiso de otro tipo (Borrini, en Gandolfo, 2011). El branding como disciplina permite justamente conectar con las personas pues la marca, lejos de conservar sólo una función de identificación, deviene hoy fuente de inspiración (Ghio, 2009). La construcción y gestión de una *brand* fuerte da lugar a la empatía con los individuos, los conquista y los fideliza al convertirlos no en simples consumidores, sino en seguidores, fans, amantes. Las ONGs necesitan ese vínculo y tienen lo necesario para conseguirlo. La consolidación de una marca como fuente de inspiración y valor no depende de grandes presupuestos o extravagantes ideas. Requiere una historia en torno a la cual edificarse, un proyecto verdaderamente inspirador, una razón de ser.

2. PROPUESTA METODOLÓGICA

El **objetivo general** de la presente tesina consiste en analizar y describir la reconfiguración de identidad de marca implementada en junio de 2012 por la ONG TECHO, previamente conocida como Un Techo para Chile (en el lugar de su fundación) y Un Techo para mi País en otros 18 países de Latinoamérica y el Caribe, desde la perspectiva del branding. El aludido cambio de *naming*, con su respectiva modificación de isologotipo, fue su señal más visible.

En virtud de este objetivo, y a fines de su cumplimiento, se definen tres **objetivos particulares**, cada uno de los cuales se corresponde con un apartado del capítulo de desarrollo de análisis. Estos son:

- Reconstruir la posición adoptada públicamente por la propia ONG frente al cambio de identidad.
- Examinar los elementos distintivos de la nueva identidad de marca, así como las similitudes y diferencias con su antecesora. Específicamente, se abordarán el naming, los iso/logotipos, los elementos gráficos, las tríadas misión, visión y valores y los manuales de marca (como forma de acceder a lineamientos de gestión).
- Analizar la propuesta de mundo que construye la marca, más allá de los elementos gráficos y las autodefiniciones, a través de la observación y comparación de piezas comunicacionales previas y posteriores al cambio. El foco aquí radica en detectar rupturas y continuidades, y sugerir posibles

relaciones con la información extraída de los dos primeros ejercicios de análisis, así como con datos contextuales y el desarrollo del marco teórico.

A su vez, para la ejecución de cada objetivo propuesto se recurrirá a distintos corpus y herramientas de análisis. La condición multinacional de la ONG exige una aclaración preliminar en relación al recorte espacial. En los dos primeros casos, los materiales a estudiar no pueden ser atribuidos a una delegación por sobre o con excepción de las demás. De hecho, la condición de ser firmados y/o suscriptos por TECHO como voz uniforme, más allá de las fronteras, constituye un dato de análisis. En el tercer caso, sin embargo, las piezas analizadas son las realizadas y difundidas por TECHO Argentina. Este recorte viene exigido por una razón fundamental: por el propio funcionamiento de la ONG, las campañas son llevadas adelante por cada filial por separado, es decir: no hay campañas globales que puedan ser analizadas. Ante este panorama, la elección de piezas de TECHO Argentina se impone como la opción más natural, tanto por cuestiones de familiaridad con el vocabulario local y el lenguaje publicitario utilizado –que disminuirá las posibilidades de dirigir la atención sobre rupturas/continuidades ajenas al cambio de marca- como por un mejor entendimiento del contexto. Este es también el motivo por el que el capítulo sobre TECHO como organización hace hincapié en TECHO Argentina.

Para la reconstrucción de la posición de la ONG frente al cambio, el corpus de análisis estará compuesto por el comunicado de prensa oficial, un video institucional difundido en los canales de TECHO, un “manifiesto” publicado en el sitio web y un editorial firmado por el Director de Comunicación de la ONG a nivel global en el momento del cambio. El análisis de discurso será la herramienta implementada para el abordaje.

La enunciación del segundo objetivo detalla de por sí los aspectos a ser analizados: *naming*, iso/logotipos, elementos gráficos, misión, visión y valores y manuales de marca, la mayoría de ellos recuperados del sitio web de la organización. Para atender a ellos, al análisis de discurso se sumará el análisis de elementos visuales.

Finalmente, para la aproximación al corpus de piezas de comunicación pre y post cambio se procederá a la clasificación y descripción de sus rasgos más sobresalientes, según los tres órdenes definidos por Oscar Steimberg (1998), en su *Semiótica de los medios masivos*. Se trata de los rasgos retóricos, temáticos y enunciativos, cuyas características serán abordadas en el apartado correspondiente. La elección metodológica se apoya en un dato introducido y elaborado en el marco teórico: la naturaleza semiótica de la marca. Si la marca es una máquina generadora de sentidos, la distinción en las piezas de estas tres “áreas de producción de sentido” (p. 51), y su respectivo análisis, permitirá realizar un examen ordenado y exhaustivo. La deconstrucción dará luego lugar a la comparación y la puesta en relación con otros discursos y datos contextuales, así como conocimientos extraídos del marco teórico. De este modo, se estarán detectando “marcas”, a partir de las cuales se reconstruirán operaciones de asignación de sentido, convirtiéndolas en “huellas” -al ser vinculadas con sus condiciones de producción y reconocimiento- (Verón, 1987). Así, se buscará acceder a la propuesta de mundo que construye la marca mediante la indagación de la identidad de marca, manifestación material de ésta en los discursos, un concepto que –como ya se ha anticipado- es siempre algo espurio por constituir un congelamiento artificial del fluir incesante de sentido, pero ciertamente práctico a fines de la investigación.

El recorrido metodológico y técnico explicitado estará conducido por una **hipótesis**. Se sostiene que en el cambio de identidad que llevó a la mencionada ONG a convertirse en TECHO no se observa un simple trabajo de reposicionamiento de marca, entendido como un proceso de reubicación en el mercado con una nueva imagen. Tampoco un mero acomodamiento a modificaciones estructurales de base. Se conjetura que lo que puede verse es un giro en el modo de pensar y gestionar la marca, alineado a los preceptos de la disciplina del branding. De acuerdo a los conceptos desarrollados en el marco teórico, lo que se sugiere es que se buscó adelantar el pasaje a través del “arco psicológico”, avanzar hacia la constitución de una marca profunda, imbuida de valores, constructora de un mundo³⁵. Si la hipótesis

³⁵ Tal como se advirtió en el marco teórico, esta aserción en ningún modo implica que la marca pre-cambio (Un Techo Para mi País/Un Techo para Chile) representara un “estado cero” del arco. Lo que se afirma es que hubo un desarrollo progresivo con norte en el anclaje en los valores y las emociones del consumidor.

es correcta, el análisis revelará coincidencias con los diversos aspectos explicados en el apartado dedicado al branding en el marco teórico: incremento de la carga emocional, con preeminencia comunicacional de motivaciones y valores por sobre acciones concretas; concesiones hacia las exigencias de legitimación social de la sociedad civil, emergencia de una marca global y profesionalización de la gestión marcaria, entre otras.

3. ESTADO DEL ARTE

El presente apartado brinda un panorama de las principales líneas de investigación emparentadas con el objeto de estudio, los trabajos que constituyen sus exponentes y sus aportes destacados.

En términos generales, la originalidad del enfoque aquí desarrollado radica en cruzar dos ejes habitualmente abordados por separado. Por un lado, el estudio de la construcción y gestión marcaria, que ha dado lugar a múltiples investigaciones, referidas tanto a las tradicionales y conocidas marcas comerciales como a otro tipo de objetos, en especial países y ciudades. Por el otro, la aplicación de herramientas de marketing y comunicación en ONGs, cuya bibliografía suele girar en torno a los canales y estrategias empleadas a nivel organizacional o bien su puesta al servicio de la captación de fondos.

Este diagnóstico puede verse reflejado en la pequeña muestra³⁶ que representa el corpus existente de tesinas aprobadas correspondientes a la carrera de Ciencias de la Comunicación (UBA). Así, un repaso por el listado arroja títulos como *Construcción de identidad de las marcas. El branding y su relación con el valor agregado. Casos Nike y Adidas* (Palena, 2008), *Un estudio descriptivo acerca del posicionamiento emocional de la imagen de marca Bon o Bon de Arcor* (Pamplin,

³⁶ La expresión “muestra” es tomada en un sentido laxo. No se sugiere que dicho corpus tenga características de representatividad en relación al universo de investigaciones en el campo de la comunicación social. El acercamiento a partir de las tesinas constituye una estrategia de acceso al estado del arte.

2012) o *Construcción de marca de Disney Junior. Análisis de gestión de branding de TV infantil* (Pautasso, 2013), como ejemplos de abordajes de marcas comerciales. *Marketing de ciudades: marca ciudad de Chos Malal* (Mardivel y Martínez, 2009), *Pensando la marca de Buenos Aires* (Cáceres, 2011) aparecen como exponentes de la investigación de la construcción de marca aplicada a distritos.

Con respecto a las ONGs, *Fundrising. Una nueva manera de gestionar en comunicación social. Un Techo para mi País* (Marini, 2008) o *La comunicación aplicada a la generación de recursos para sostener la misión y programas de una organización de la sociedad civil* (Bostany, 2011) presentan una mirada orientada a analizar las herramientas y estrategias comunicacionales empleadas para captar fondos.

La tesina de Marini (2008), centrada en la misma ONG que esta tesina, busca relevar la estrategia comunicacional de dicha institución, con miras a detectar aspectos mejorables para una captación de fondos más eficaz. En su desarrollo, compara aspectos de la organización con los de otra ONG: Greenpeace. Sostiene que la prioridad de Un Techo para mi País es trabajar en su posicionamiento de marca, ya que no está tan instalada como la entidad ambientalista, Cáritas o UNICEF en la Argentina, ni como lo está su par en Chile. El autor, sin embargo, no profundiza en el concepto de marca. Tras definirla como algo único e inimitable (por oposición al producto, que sí puede ser emulado), señala que el valor diferencial de la ONG en cuestión es la participación de la juventud mientras que la de Cáritas, por ejemplo, es su eclesialidad. Marini indica también que las políticas de comunicación de Un Techo para mi País dictan el privilegio de la captación de fondos por sobre un mayor involucramiento de los voluntarios, lo cual se traduce en la implementación de herramientas para llegar a potenciales donantes (en especial en medios de comunicación masivos) antes que “puertas adentro”. Esta breve reseña deja ver una idea de marca mucho más acotada que la expuesta en el marco teórico de la presente tesina como propia del branding, descripta como continuidad indisoluble entre lo que la marca hace y dice hacia adentro y hacia afuera de una organización y un intangible que no aporta mera diferencia sino unicidad.

El concepto de marca –que está en línea con el desprendido de los testimonios de dos integrantes del equipo de comunicación de la ONG- es también muy distinto al que puede encontrarse en las tesinas que integran el primer grupo previamente mencionado. En el trabajo de Palena (2008), por ejemplo, se hace hincapié en el modo en que la comunicación de Nike y Adidas cada vez se apoya más en los valores simbólicos que dan vida a las marcas, el verdadero capital de dichas empresas. El autor destaca el vínculo emocional entre *brands* y usuarios, y la forma en que éstas brindan un sentido de pertenencia a un grupo social. “Los consumos de Nike y Adidas pueden entenderse como pasiones sociales, sus respectivos eslóganes lo ratifican”, afirma. Del análisis de las piezas de comunicación de ambas marcas, Palena concluye que ninguna hace foco en los productos; ambas apuntan a contar una historia con la que el consumidor se sienta identificado.

Para finalizar la reseña de las tesinas de la carrera de Ciencias de la Comunicación (UBA), cabe mencionar un trabajo que, al igual que el presente, tiene por objeto la reconfiguración de la identidad de marca. La referencia es a *Marcas bajo fuego. Reacomodamiento comunicacional del Banco Río, Banco Galicia y Banco Francés frente a la crisis del 2001* (Bernardi y Landó, 2010). En ésta, los autores analizan el modo en que las mencionadas instituciones bancarias reconstruyeron sus posicionamientos discursivos obligados por el contexto: la crisis había destruido los pilares de sus vínculos con los clientes tales como la confianza, el respaldo y la garantía. El desarrollo se sostiene sobre un análisis semiótico, articulado en torno a los tres órdenes de producción de sentido de Steimberg (1998), en virtud de la admisión de la naturaleza semiótica de la marca.

Por fuera del ámbito de la UBA, se observa también un marcado interés por el estudio de la construcción y gestión marcaria. En Argentina, marcas nacionales insignia como Café Martínez o Quilmes fueron examinadas en *Como construir una marca exitosa sin publicidad* (Laveglia, 2013) y el artículo Cerveza Quilmes. Tradición y vigencia de una marca argentina (Sznaider, 2013), por ejemplo.

En el plano internacional, el branding en ONGs parece haber suscitado especial atención en las facultades de comunicación latinoamericanas. En *Branding*

para ONGs de protección y bienestar animal, Molina León (2012)³⁷ ofrece un repaso por la bibliografía existente sobre el tema. La autora se aleja de las definiciones de glosario, que describen a la marca como apenas un nombre estilizado, y destaca la capacidad de algunas de “hacer suspirar, causar ansiedad de tanto que se desean y satisfacción cuando se adquieren” (p. 44). Sin embargo, no profundiza sobre las razones o el modo en que estas sensaciones y sentimientos son generados. Su trabajo culmina con un “Guía Básica para la implementación del Branding en las ONGs de Protección y Bienestar Animal” (p. 76), con características de la Sociedad Mundial para la Protección Animal y la Fundación Equinos Sanos para el Pueblo como casos de ejemplo. Las pautas configuran una “checklist” con fines pragmáticos (elaborar la misión, colocar un nombre, imaginar un logotipo, elaborar un manual de marca), pero escaso entramado conceptual en términos del contenido que puede o debe comprender una marca.

En continuidad con el repaso de los trabajos latinoamericanos, cabe mentar una serie de disertaciones académicas vinculadas de manera directa al objeto de estudio de la presente tesina: un paper, una investigación universitaria y una tesis de maestría que toman por objeto a la organización Un Techo para Chile. Todas ellas corresponden a instituciones de educación superior de dicho país, lo cual no es extraño dada la relevancia que la ONG ostenta allí, en su lugar de origen.

Una de ellas es *Aportes de la publicidad a las campañas de beneficencia social. El caso de “Un Techo para Chile”* (Vergara Leyton y Rodríguez Salineros, 2008)³⁸. El artículo busca contribuir al entendimiento y la generalización de un fenómeno que se caracteriza como cada vez más común, pero cuestionado y poco comprendido: el de la utilización de técnicas publicitarias por parte de entidades con fines sociales. Los autores analizan una serie de piezas gráficas de la organización, a las que atribuyen la capacidad de transformar una vivienda temporal –directamente aludida en todas las comunicaciones- en un producto social atractivo. Señalan que Un Techo para Chile evidencia un fuerte trabajo conceptual y creativo de marca³⁹, anclado

³⁷ Tesis de grado, carrera de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala.

³⁸ En *Revista de la Comunicación e Imagen, Universidad de Chile N° 18*.

³⁹ El concepto parece ser tomado desde el sentido común no teórico, dado que no hay mayor definición o problematización del mismo.

en la figura de la solidaridad, entendida como “la capacidad para ponerse en el lugar del otro e involucrarse afectiva y materialmente en la solución del problema de los sin casa” (p. 121). Le reconocen a la institución el haber puesto en agenda las problemáticas de vivienda y pobreza, más allá de la discusión sobre la idoneidad de sus métodos para afrontarlas.

¿Cuál es la percepción de los jóvenes acerca de Un Techo para Chile? (Del Canto y Opazo Bretón, 2004) es un proyecto del Centro de Investigación Social (CIS) –una creación de la propia ONG⁴⁰-, realizado en el marco académico de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Apunta a relevar la imagen que estudiantes de diversas universidades del país -sin antecedentes de participación en las actividades de voluntariado- tienen de la institución, con el propósito de detectar fuentes de autocritica. Los investigadores concluyen que los mayores cuestionamientos provienen de los alumnos de las llamadas “universidades tradicionales” (Pontificia Universidad Católica y Universidad de Chile), para quienes Un Techo para Chile es una institución grande y burocrática que se maneja como empresa, asociada a claras tendencias religiosas (catolicismo jesuita) y políticas (derecha), y representante de un “método asistencialista, inconsistente e insuficiente para superar la pobreza” (p. 35). Al igual que en el artículo previamente mencionado, se destaca que en las campañas de comunicación, la construcción de viviendas goza de absoluto protagonismo. Los autores retoman este aspecto en las conclusiones y propuestas finales, aduciendo que la organización realiza muchas otras tareas además de la construcción de viviendas temporales y es necesario que las publicidades den cuenta de lo que se hace “más allá de lo que el simple nombre ‘Un Techo para Chile’ indica, es decir, que no se queden solo en lo que el título da a entender” (p. 35).

Por último, el más reciente de los trabajos es *Plan de Comunicación Interna para el proceso de cambio de marca Un Techo para Chile – Un Techo para mi País* (Vallejo Garretón, 2011).⁴¹ Tal como su nombre lo indica, la disertación presenta una propuesta para encarar el cambio de marca “puertas adentro” de la organización. La

⁴⁰ El Centro de Investigación Social (CIS) es un espacio creado en 2001 al interior de Un Techo para Chile (hoy TECHO), con el objetivo de desarrollar los cimientos teóricos y empíricos que orientan el trabajo realizado por la ONG en América Latina. En www.techo.org/techo/cis/

⁴¹ Tesis de maestría, maestría en Comunicación Estratégica, Facultad de Comunicaciones, Pontificia Universidad Católica de Chile.

campaña externa no forma parte del recorte del estudio; de hecho, la nueva identidad ni siquiera estaba finalizado al momento de la realización del trabajo. Sin embargo, se ofrecen algunas pautas relevantes respecto de los vectores del cambio implementado. En particular, se citan relevamientos de consultoras especializadas (como el Brand Asset Valuator desarrollado por The Lab de Young & Rubicam) que develaban una caída en la valoración de la marca Un Techo para Chile, coincidente con un alza en la percepción positiva de Un Techo para mi País a nivel latinoamericano. Según el autor, este punto fue una de las claves de la decisión de crear una marca global que uniera a ambas entidades. Otro señalamiento digno de interés es la enumeración de los atributos definidos como los nuevos pilares de la organización: joven, global, innovador y denunciante. Mientras los tres primeros resultan evidentes, el cuarto “genera escepticismo”, en palabras del propio autor (p.27). La suspicacia se debe a que Un Techo para Chile, al igual que su par multinacional, cuenta entre sus principales aliados a corporaciones de gran magnitud -tales como Sodimac, Santanter o LAN-, que podrían no estar a gusto con continuar apoyando a una institución de tendencia denunciante. Sin embargo, el temor es desactivado al clarificar que el atributo no implica una personalidad combativa ni hostil, que el compromiso es a denunciar la realidad de la pobreza, no a actores específicos. Por el contrario, la ONG reafirma su voluntad de trabajar junto a todos aquellos que puedan contribuir a su misión de erradicar la pobreza.

Como conclusión del estado del arte, es preciso señalar que la falta de exploración del branding en ONGs puede deberse, en gran parte, al carácter incipiente del fenómeno en sí mismo. “Muchas nonprofits continúan usando sus marcas primordialmente como una herramienta de fundraising, pero un gran número de ellas están desarrollando una aproximación más amplia y estratégica, gestionando sus marcas para crear mayor impacto social y mejor cohesión organizacional”, señalaban Kylander y Stone, profesores de la Universidad de Harvard, en 2012, en un artículo introductorio a un proyecto de investigación del Hauser Center for Nonprofit Organizations sobre branding en el sector no lucrativo.⁴² El cuerpo de trabajo de esta entidad, dependiente de la mencionada casa de estudios de Cambridge, constituye el primer esfuerzo académico sistematizado por examinar y generar herramientas para

⁴² La traducción de la cita es de la autora de la tesina.

una mejor construcción de marca en ONGs. Amnistía Internacional y el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, del inglés World Wildlife Fund) son algunos de los casos ya abordados. La presente tesina aspira a inscribirse en una línea de investigación similar, con el aporte de un caso de identidad y anclaje territorial latinoamericano.



5. ACERCA DE TECHO

En esta sección se realiza una reseña de la historia y principales características de TECHO. Los datos incluidos corresponden a aspectos de la organización que la identifican tanto antes como después de su reconfiguración identitaria, salvo expresa indicación de lo contrario. Las especificidades asociadas al cambio serán examinadas en el siguiente capítulo.

5.1. Fundación de Un Techo para Chile y expansión latinoamericana

TECHO debe su fundación a la Iglesia Católica, específicamente a la congregación jesuita. El origen de la entidad se remonta a julio de 1997, cuando el sacerdote de dicha compañía, Felipe Berríos, acompaña a un grupo de jóvenes de la Pontificia Universidad Católica de Chile a Curanilahue, una comuna a 35 kilómetros de Arauco, en el sur del país, con el fin de construir una mediagua (vivienda de emergencia) que haría las veces de capilla. Al año siguiente, Berríos y los voluntarios regresan al terreno, esta vez con la meta de levantar 350 mediaguas para y junto con familias pobres. La satisfacción del logro cumplido lleva a fijar un nuevo objetivo: “2000 mediaguas para el 2000”, primera denominación formal del proyecto. A lo largo de ese año, comienzan a montarse oficinas en las principales ciudades del país. Finalmente,

en 2001 se concreta la fundación y registro como organización sin fines de lucro, bajo el nombre Un Techo para Chile.

La expansión latinoamericana comienza ese mismo año, motivada por dos tragedias: los terremotos de El Salvador y Perú. Un Techo para Chile entra en relaciones con jóvenes universitarios de dichos países, y así empieza a articularse el brazo internacional de la organización. Las filiales adoptan la denominación “Un Techo para mi País” + el correspondiente nombre. Según explica el propio Berríos (2010), el proceso fue muy informal y desde Un Techo para Chile carecían de la estructura o las capacidades para supervisar la proliferación de sedes en la región. En 2005, se convoca a representantes de todos los países para unificar criterios de identidad, operaciones y marco jurídico. Es así que Un Techo para mi País continúa una expansión más organizada, estableciéndose en: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Uruguay y Venezuela,⁴³ alcanzado presencia en un total de 19 países de Latinoamérica y el Caribe. Además, cuenta con oficinas en Miami, Nueva York (Estados Unidos) y Londres (Inglaterra). Cabe aclarar que el objetivo de estas sedes es el desarrollo de fondos para enfrentar la pobreza en Latinoamérica: no se realizan construcciones en dichas ciudades pero los interesados pueden pagar por asistir a una jornada de levantamiento de viviendas en los demás países.

5.2. Acción y reacción: ¿“emparchar” o erradicar la pobreza?

Un Techo para Chile/Un Techo para mi País se hace conocida como la ONG en la que jóvenes voluntarios (sub-30) construyen viviendas de emergencia identificadas con el formato mediagua⁴⁴ en asentamientos precarios.⁴⁵ La construcción

⁴³ El orden de la enumeración es alfabético, no cronológico.

⁴⁴ Se trata de un módulo de madera de 18 metros cuadrados, formado por dos paneles de piso, seis paneles laterales, una puerta, dos ventanas, vigas de madera y techo de chapa. Se levanta sobre 17 pilotes que lo aíslan del suelo y protegen de la humedad.

se realiza siempre junto a las familias que vivirán en las casas, las cuales deben pagar el 10% de su valor. De este modo, se busca que ambas partes se involucren al máximo en la labor, tanto física como emocionalmente.

El nombre de la organización, sus comienzos y la visibilidad de las llamadas “construcciones masivas” llevan a que la organización sea asociada exclusivamente con esta actividad, lo cual origina duras críticas. Sus detractores la acusan de “emparchar” la pobreza, de proveer soluciones apenas temporales y de construir viviendas indignas. Más aún, la rápida penetración de la ONG entre jóvenes de clase alta lleva a identificarla también con este estrato social, redundando en cuestionamientos acerca de los verdaderos beneficiados: ¿se busca ayudar a los pobres o lavar las conciencias de “niños ricos”?⁴⁵

La ONG rechaza estas críticas y arguye que la construcción de viviendas de emergencia es una solución concreta y realizable a corto plazo, que impacta positivamente en la calidad de vida de las familias en situación de pobreza pero de ningún modo da por finalizada las tareas de la ONG en las localidades donde brinda asistencia. Por el contrario, la solución habitacional temporal es vista como el puntapié de un vínculo de confianza entre las personas carenciadas y los voluntarios. El siguiente paso consiste en generar una instancia semanal de reunión y diálogo denominada “Mesa de Trabajo”. En ésta, se identifican necesidades prioritarias y se trabaja en el desarrollo de programas para afrontarlas. Los ejes son: educación (apoyo escolar, alfabetización para adultos), trabajo (capacitación en oficios), fomento productivo y fondos concursables para la realización de emprendimientos y salud (campañas de prevención y promoción). En estas tareas, se busca potenciar la capacidad de autogestión individual y colectiva de las personas en situación de pobreza. El modelo de trabajo de la ONG prevé una última fase en la que se busca implementar soluciones definitivas en los asentamientos precarios, como la regularización de la propiedad, servicios básicos, infraestructura comunitaria y desarrollo local. Esta última instancia comprende la articulación con instituciones de

⁴⁵ “TECHO define asentamientos como un grupo de 8 o más familias que viven en un terreno que posee una situación irregular en términos legales, y que al menos tiene la falta de acceso formal de un servicio básico como electricidad, agua y alcantarillado”. *Preguntas frecuentes*. Disponible en línea en: <http://www.techo.org/>

⁴⁶ Los cuestionamientos serán revisitados en el apartado sobre Un Techo para mi País Argentina.

gobierno. En sus materiales institucionales, la ONG afirma que su meta es erradicar los asentamientos precarios, no promoverlos, como se los acusa en ocasiones.

Si bien el modelo de trabajo y la autopercepción como una organización orientada a visibilizar y erradicar la pobreza puede encontrarse en los mensajes de Un Techo para Chile/Un Techo para mi País prácticamente desde sus inicios, la perspectiva del desarrollo comunitario cobra mayor notoriedad en la comunicación con posterioridad a la reconfiguración identitaria. El desplazamiento del foco (de la construcción de viviendas a la superación de la pobreza) es señalado como uno de los vectores del cambio y como una señal de madurez de la organización.

5.3. Organización, financiamiento y relación con actores clave

La organización adopta una estructura corporativa muy definida en cuanto a cargos y departamentos (Vallejo Garretón, 2011), con una dotación de empleados fijos de dedicación exclusiva a los que se suman, para tareas específicas en campo, los voluntarios. Ya en 2012, la nómina del personal contratado alcanzaba los 533 trabajadores.⁴⁷ A la cabeza del organigrama funciona un Directorio, presidido por el Capellán a cargo. Director Ejecutivo, Director Social y Director de Operaciones completan la mesa chica de máximas autoridades. El escenario se completa con directores regionales y directores de las diversas áreas incluyendo: construcción, habilitación social, desarrollo del hábitat, formación y voluntariado, detección y asignación, desarrollo de fondos, finanzas, legales, comunicaciones, personas, procesos y tecnología y el Centro de Investigación Social. La estructura a nivel Latinoamérica se replica, además, al interior de cada uno de los países.

¿A qué se debe el despliegue organizacional? A diferencia de muchas ONGs, TECHO no solo debe dar curso y respuesta a las necesidades que emergen en el

⁴⁷ *Anuario 2012*. Disponible en línea en:
http://issuu.com/techo_org/docs/2013_12_04_memoria_2012?e=7324538/6046795#search

plano social. La organización se caracteriza también por tener muy desarrollada la parte del “servicio” a empresas denominado voluntariado corporativo. Así, grandes empresas recurren a TECHO en el marco de sus programas de responsabilidad social, pudiendo optar por hacer participar a sus empleados de construcciones, actividades de apoyo escolar o capacitación y apadrinamiento a comunidades, entre otras. La relación entre ambas partes comprende la comunicación conjunta de la alianza que, en algunos casos, incluye el desarrollo de formas de apoyo tales como donaciones provenientes del redondeo de vueltos o comercialización de algún producto especial con fines solidarios. Por cada casa levantada por empleados de una empresa, ésta debe financiar otra para la labor voluntaria.

El vínculo de TECHO con las empresas es aún más profundo. Además de la co-participación en campañas o acciones puntuales, la entidad cuenta con una serie de corporaciones como aliados, *partners*, *sponsors* o socios estratégicos, responsables de la mayor parte del financiamiento de su accionar. Caterpillar, LAN, DHL, Porsche, FedEx son algunos de los colaboradores a nivel regional, a los cuales se suman apoyos locales en cada país. La institución cuenta también con alianzas estratégicas pro bono con las consultoras Boston Consulting Group y Deloitte, las agencias Young & Rubicam y Burson-Marsteller y la central del medios MEC. Otro aliado fundamental es el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). El aporte del sector privado representa el 80% del financiamiento (TECHO, 2012a).

Tal como ya se ha explicado, TECHO ostenta también un fuerte vínculo con la Iglesia Católica de tendencia jesuita, que incluye la figura de un Capellán como Presidente Ejecutivo del directorio. Su responsabilidad consiste en “proteger valores fundamentales del proyecto original tales como la diversidad, el carácter no confesional de la institución, el liderazgo de los jóvenes y su foco fundamental en el trabajo por las familias más excluidas”.⁴⁸

Finalmente, la organización se reivindica como apartidista pero política, dado que busca incidir en la situación de pobreza en el continente. En líneas generales, guarda buenas relaciones con agencias estatales y/o gubernamentales, articulando

⁴⁸ *Preguntas Frecuentes*. Disponible en línea en: <http://www.techo.org/>

convenios con municipalidades, gobiernos provinciales y secretarías nacionales. En Chile, tiene estatus de Entidad de Gestión Inmobiliaria Social (EGIS), otorgado por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Esta calificación es recibida por “entidades privadas y del sector público (principalmente municipios) que cumplen funciones de asistencia técnica y social en el marco de los programas habitacionales dirigidos a los sectores vulnerables”.⁴⁹

A la vista de este mapa de relaciones, y en consonancia con la matriz expuesta en el marco teórico, podría afirmarse que TECHO es clasificable como un *león marino*. La ONG es plenamente integradora dado que apuesta, acepta e invita a todos los actores de la sociedad a colaborar en su misión. Es, además, no discriminadora en el sentido de que no rechaza aliados o distingue entre “buenos y malos”. En sus comunicados, declaraciones de principios y preguntas frecuentes, TECHO hace referencia a “las empresas” o “el sector privado”, sin distinciones ni miramientos. La entidad afirma que no trabaja con compañías solo porque son fuente de financiamiento. Por el contrario, sostiene que así como hay jóvenes que desconocen la situación de pobreza, también muchos directivos y altos mandos la ignoran y en consecuencia “toman decisiones que afectan a miles de personas que viven en una realidad que nosotros podemos hacerles conocer”.⁵⁰

5.4. Un Techo para mi País – TECHO Argentina

La presencia de la ONG comienza en 2003, con la construcción de 4 viviendas de emergencia en Jesús María, Córdoba, bajo el nombre “Un Techo para Argentina”. En 2005, la denominación cambia a “Un Techo para Mi País – Argentina” y al año siguiente se produce la apertura de la oficina en la Ciudad de Buenos Aires, con la correspondiente iniciación de actividades de construcción en el distrito. Tras el afincamiento en la Capital Federal, la entidad va adquiriendo notoriedad en virtud de la

⁴⁹ ¿Qué son las EGIS? Disponible en línea en:

http://www.observatoriahabitacional.cl/opensite_20080401182242.aspx

⁵⁰ ¿Por qué trabajamos con empresas? Disponible en línea en:

<http://www.techo.org/paises/argentina/por-que-trabajamos-con-empresas/>

asociación con *celebrities* que actúan como voceros (el primero es Pablo Aimar) y el lanzamiento de intervenciones en vía pública como la “Casa en el Aire”, que consiste en el emplazamiento “aéreo” (mediante un sistema de grúa) de una de las características mediaguas en puntos estratégicos del microcentro. La organización entra también en relaciones con reconocidas empresas privadas: Ternium (donación de chapas), Easy (campañas de redondeo de vueltos para donación) y Banco Hipotecario (financiamiento) son las primeras en hacerlo.

Para 2012, el año del cambio, Un Techo para mi País – Argentina alcanza las 5.451 viviendas construidas y 75 mesas de trabajo abiertas. Al apoyo de las mencionadas empresas -vigente hasta la actualidad-, se suma el de Colorín, Vía Bariloche e Isover. Organizaciones como Unicef, Poder Ciudadano y Media Pila son mencionadas como aliadas, al igual que 25 universidades públicas y privadas, entre las que se destacan la Universidad de Buenos Aires (UBA), Universidad de Belgrano (UB), Universidad del Salvador (USAL), Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) y las universidades nacionales de La Plata, Río Cuarto, Córdoba, Misiones, Rosario, del Comahue y Salta. Hacia mediados de año comienza a proyectarse RUCA (“vivienda” en mapuche), “una empresa social, sin ánimos de lucro, que apunta a abastecer a TECHO Argentina de las viviendas que necesita para trabajar en las comunidades más vulnerables, optimizando los recursos de la organización para poder trabajar con más familias en situación de pobreza”.⁵¹ RUCA es reivindicada como la segunda fábrica social de Latinoamérica, detrás de la inaugurada por la propia ONG en Colombia en 2011. La llamada planta social tiene por objetivo funcionar como centro de fabricación y almacenamiento de las viviendas de emergencia, así como dar trabajo y capacitación a los pobladores de las comunidades en las cuales TECHO está presente.

A la fecha, TECHO Argentina tiene oficinas en Buenos Aires (Área Metropolitana de Buenos Aires y La Plata), Córdoba (Capital y Río Cuarto), Salta, Misiones (Posadas y Oberá), Corrientes (Capital), Neuquén (Capital), Río Negro (Cipolletti) y Santa Fe (Rosario). Según el último Anuario (2014), tiene un *staff* de 130 personas rentadas y un equipo de 2.300 voluntarios fijos. La cantidad de viviendas de

⁵¹ *TECHO inaugura la segunda fábrica social de Latinoamérica*. Disponible en línea en: <http://www.techo.org/informate/fabrica-social-latinoamerica-techo/>

emergencias construidas alcanza un total de 8.825. En lo que respecta al financiamiento, los datos del Anuario indican que un 37% corresponde al aporte de individuos (socios fijos, colectas en vía pública, redondeo de vueltos) y un 52% a empresas (donación de materiales y aportes monetarios en cenas y eventos de recaudación de fondos). Entre estas últimas, además de las ya citadas, figuran: Molinos, Johnson, Fiat, Jumbo y Pago Fácil.

5.5. “Un Cheto para mi País”: la *mala fama* de TECHO

“Un Cheto para mi País” es el título de un artículo escrito por Julia Muriel Dominzain (2013) para la Revista Crisis que circuló profusamente por las redes sociales, al punto que suscitó un comunicado oficial de respuesta por parte de TECHO. En éste, la autora presenta una crónica de su participación en una jornada de construcción junto a la ONG; sus críticas y acotaciones resumen –podría decirse– varios de los cuestionamientos de los cuales es objeto la organización. Por este motivo, se ha elegido reseñar el artículo como forma de exponer la percepción de TECHO en parte del imaginario local.

En primer lugar, el propio título arroja el reproche más evidente: la composición ABC⁵² de los voluntarios y seguidores. “Un caudal de chicos de entre 18 y 30 años, estudiantes de negocios en la UADE, de psicología en la upé [sic], de ingeniería en el Salvador, todos bienintencionados y convencidos: ‘Buscamos eliminar la pobreza en Latinoamérica’”, los describe Dominzain. A pesar de tener convenios y programas de articulación con varias universidades estatales, al igual que sucedía en Chile según uno de los trabajos reseñados en el estado del arte, TECHO es asociado casi exclusivamente a jóvenes de clase alta.

Otro aspecto ampliamente criticado es la calidad de las viviendas, y lo que éstas representan en tanto solución a la problemática habitacional. Dominzain describe las casas como “un rectángulo de madera de pino de tres metros por seis –

⁵² Término utilizado en publicidad y marketing para describir al grupo socioeconómico de mayores ingresos de la población.

apenas más ancho que un container del puerto—, sin aislante térmico en las paredes ni en el piso, sin electricidad, sin baño, sin cocina”. “Casitas de cartón para pobres”, acusa una fanpage llamada como la nota, Un Cheto para mi País, en Facebook. “Inhabitables casitas de árbol”, condena una usuaria de Twitter que comparte y comenta la nota. “No a las cucas de Un Techo para mi País”, se titula otra *fanpage* en Facebook. Pero la calidad de las viviendas es criticada, sobre todo, por lo que implica y representa en relación a la pobreza. La ONG es acusada de emparchar, es decir: tapar deficiencias, encubrir. “No buscamos culpables, hacemos” dicen los voluntarios, según el artículo. Esta acusación es inescindible de una supuesta complicidad con el sector privado y en especial con las grandes multinacionales. El estrecho vínculo de TECHO con corporaciones, sus programas de responsabilidad social empresaria en conjunto, y su modelo de financiamiento llevan a tildarla como una entidad cuya razón de ser es lavar conciencias, mejorar la reputación y facilitar la evasión de impuestos a las grandes empresas privadas. “La multinacional tiene el mejor disfraz de la fiesta, cae bien parada, nos mira a todos y nos dice: ¡Charaaán! ¿Ven? Podemos hacer negocios y, a la vez, ser socialmente responsables”, ironiza Dominzain. En este sentido, también puede citarse una solicitada del Partido Justicialista de Merlo (2015) que acusa a la ONG de ser “patrocinada por corporaciones internacionales”, abusar de la credibilidad popular y vender “cucas indignas” a la gente pobre.

La última recriminación de la solicitada coincide con el otro gran blanco de críticas figurado en el artículo: el hecho de que “los pobres” deban pagar un determinado monto de dinero por la vivienda a la que acceden, además de participar activamente de su construcción. También los programas de microcréditos y las mesas de trabajo que buscan hacer a las comunidades autosuficientes son reprobadas. ¿Por qué? Porque crean la sensación de que superar la pobreza es decisión del propio pobre, dicen los detractores. “Ahora sí, ahora sí: salir de la pobreza no depende de otra cosa que de la decisión y disposición de los individuos”, dice Dominzain.

¿Cuál es la respuesta de TECHO frente a esta mirada? En “Respuesta a Revista Crisis” (2013), la organización señala que la mayoría de sus voluntarios estudian en universidades públicas y provienen del conurbano bonaerense y La Plata. Sobre el principal cuestionamiento, la calidad de las viviendas, indica que es una solución temporal y de urgencia, que “no alcanza para superar la pobreza estructural

en la que viven desde hace varias generaciones muchas familias en Argentina y que está lejos de ser la solución definitiva al problema del hábitat y acceso al suelo". Manifiesta también que a fines de lograr soluciones a largo plazo, trabaja de manera articulada con el Estado y realiza relevamientos que ponen a disposición de éste para el diseño y ejecución de políticas públicas. En relación a las empresas, la entidad reivindica su decisión de involucrarlas, en virtud de su condición de actores de peso en el mapa social. La supuesta adjudicación de culpabilidad a los pobres es rechazada por la ya mencionada admisión de la pobreza como problema estructural.

6. ANÁLISIS

A lo largo de las siguientes páginas tiene lugar el análisis del caso de cambio de marca de Un Techo para mi País a TECHO. Comprende tres partes: la reconstrucción de la posición de la propia ONG frente a la novedad, el examen de la nueva identidad (en relación a la anterior) y la comparación de piezas pre y post reconfiguración.

6.1. La voz de TECHO frente al cambio de identidad⁵³

La principal vía de difusión de la conversión de Un Techo para Chile/Un Techo para mi País en TECHO fue un comunicado de prensa enviado a los medios de todos los países y compartido en las redes sociales de cada delegación,⁵⁴ junto con un video institucional (TECHO, 2012b). La revelación fue acompañada del re-lanzamiento del sitio web (con la nueva denominación) y el renombramiento de las cuentas oficiales en las mencionadas redes. Estos documentos, junto con un texto institucional titulado “Por qué somos TECHO” (TECHO, 2012c) y una editorial del Director de

⁵³ El empleo de la palabra “voz” es utilizado por la propia organización, la cual utiliza la expresión “Hoy somos TECHO” para titular su comunicado de prensa y se autodefine en el cambio como “una sola voz continental” (Vázquez Solórzano, 2012).

⁵⁴ En Facebook, además de la fanpage de la organización como marca global, cada país tiene su propia página. Lo mismo sucede en la red social Twitter. Esta red de cuentas no se vio alterada con el cambio de identidad.

Comunicación de la organización, Iván Vázquez Solórzano, constituyen los objetos de análisis del presente apartado. Los cuatro datan de junio de 2012, momento del anuncio público del cambio.

En primer lugar, en todos los materiales estudiados se hace énfasis en que el cambio no es solo una renovación de imagen, sino una transformación más profunda que cala hondo a nivel de los quehaceres de la organización. La nueva apariencia es una consecuencia antes que una resolución autónoma:

Hoy somos TECHO

Como resultado de un proceso de cambio institucional y organizacional,

Un Techo para mi País se renueva como TECHO.

La organización lanza un cambio que va más allá de la renovación de su imagen. [...]

Estas renovaciones internas conllevaron un proceso de análisis de la marca que devengó en un cambio de la imagen institucional (TECHO, 2012a).

El cambio en la imagen es necesario para crear una correlación entre ésta y las transformaciones vividas a nivel organizacional (TECHO, 2012c).

Otro aspecto destacado en relación al cambio es el haber sido conducido de manera profesional, tanto por haber involucrado la participación de especialistas como por la alusión al tiempo de “incubación” de la nueva identidad, iniciada en 2010. El comunicado hace referencia a “un proceso de análisis interno y consultorías externas”, mientras que el manifiesto aporta los nombres propios responsables: “En todo este proceso fuimos acompañados por empresas con vasta experiencia en este campo, como lo son Burson y Marsteller [sic]⁵⁵, Young&Rubicam y The Boston Consulting Group (BCG)”. El último documento también hace referencia a “los teóricos”, término con el cual se alude a los consultores chilenos Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo, de quienes se cita el libro *Comunicación Estratégica: vivir en un mundo de señales* (2004). Cabe mencionar aquí el ránking Brand Asset Valuator (BAV) desarrollado por

⁵⁵ La denominación correcta es Burson-Marsteller, con guion y sin “y”.

la consultora The Lab de Young&Rubicam (Y&R) –señalada como una de las aliadas-, que en 2010 revelaba una caída en la valoración de la marca Un Techo para Chile en relación a años anteriores (Vallejo Garretón, 2011).

¿Cuál es, según TECHO, el trasfondo institucional y organizacional que origina el cambio? El flamante nombre y la reconfigurada marca visual son acompañados de una nueva misión, visión y “renovaciones en los enfoques de su modelo de trabajo en los asentamientos” (TECHO, 2012a). Es interesante destacar que mientras en este documento se habla de renovaciones en el modelo existente, en el manifiesto se alude a “un nuevo enfoque en la intervención”. Al margen de esa acotación, todos los materiales señalan que el nuevo eje de trabajo es el desarrollo comunitario, con la mantención de la colaboración entre voluntarios y familias de los asentamientos como parte fundamental. Sin embargo, no se profundiza sobre lo que ello implica o cómo se diferencia de las actividades previas. En el comunicado se ofrece una explicación cuasi tautológica, al apuntar que se busca “el fomento del desarrollo comunitario en asentamientos precarios, a través del fortalecimiento de las comunidades”. La voz de locución del video “¿Por qué Un Techo para mi País ahora es #TECHO?”, por su parte aporta el siguiente desglose del concepto:

El motor de nuestra intervención es el desarrollo comunitario. Jóvenes voluntarios y las familias de los asentamientos generan soluciones concretas como: la construcción de viviendas, planes de educación, planes de trabajo y otros proyectos que respondan a las necesidades de la comunidad (TECHO, 2012b).

Cabe señalar que el video es el único documento de los analizados en mencionar la construcción de viviendas, actividad característica de la organización, al menos hasta la fecha en cuestión. El resto de las “soluciones concretas” enumeradas tampoco califican como nuevas ya que siempre fueron parte de la instancia de Mesas de Trabajo, posterior a la construcción. En líneas generales, no parece haber grandes cambios en el modelo de intervención llevado adelante en los asentamientos. En este sentido, una posible lectura radica en el testimonio de Carla García, Directora de TECHO Neuquén, recogido por el diario La Mañana de dicha provincia (2012). García explica que el originalmente segundo paso (las Mesas de Trabajo) pasa a formar parte

del primero, constituyendo un cambio difícilmente perceptible en algunos países, pero notorio en aquellos en los que la injerencia de la ONG culminaba con la construcción de viviendas.

Al margen de los cambios en el modelo de trabajo en asentamientos, los documentos hacen referencia, fundamentalmente, a una nueva misión y visión. El postulado central de la redefinición radica en la superación (TECHO, 2012c) o erradicación (TECHO, 2012a) de la pobreza. “Hoy somos TECHO y queremos seguir creciendo para construir una sociedad justa y sin pobreza donde todas las personas tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades y ejercer plenamente sus derechos” (TECHO, 2012c). Para cumplir este “sueño”⁵⁶, se estipulan tres objetivos estratégicos: el mencionado desarrollo comunitario, la promoción de la acción social, con énfasis en la masificación del voluntariado crítico y participativo, y la incidencia en políticas públicas para generar cambios estructurales que impidan la reproducción de la pobreza. Son estos últimos propósitos los que presentan mayor novedad.

El involucramiento de los jóvenes a través del voluntariado es una bandera que acompaña a la organización desde el comienzo. Tal como ya se ha explicado, la colaboración entre ellos y las familias de los asentamientos es reafirmada; lo que se agrega es la idea de que sea un voluntariado crítico. Esta noción es reforzada en el Manifiesto TECHO, en el que se menciona el carácter denunciante como nuevo atributo de marca y la cualidad *valiente* como un rasgo de su personalidad. Estos aspectos, a su vez, se retroalimentan con el objetivo de incidir en políticas que, si bien no estaba ausente en la etapa previa, cobra mayor notoriedad al ser integrado en la definición de la misión. Si se realiza una lectura de estas afirmaciones a la luz de las críticas expuestas en el capítulo previo, se puede encontrar cierta correlación. La falta de cuestionamiento respecto de las condiciones de existencia de asentamientos precarios, así como la negación/subestimación de la condición estructural de la pobreza y las opiniones respecto de la posición socioeconómica y las motivaciones de los voluntarios parecieran ser, en cierto modo, contestadas por las nuevas definiciones. La sensación se acrecienta si se tiene en cuenta que en el Manifiesto

⁵⁶ El término sueño es empleado por la voz de locución del video.

TECHO se indica que el nuevo enfoque institucional apunta a una diversificación del financiamiento, hasta la fecha solventado en un 80% por el sector privado.

¿Implica el cambio de identidad una transición de una ONG *león marino* (integradora y no discriminadora) a una de otro tipo? Dicha conclusión no puede desprenderse de los textos analizados. La llamada a la denuncia no está dirigida a actores puntuales sino a la situación de la pobreza en sí, y acompañada de propuestas, antes que de exigencias de explicaciones o penalidades a culpables. “Denunciando la situación en la que viven las comunidades más excluidas” reza la nueva misión, mientras que el Director de Comunicación en el momento del cambio convoca al “fortalecimiento de una denuncia argumentada y propositiva” (Vázquez Solórzano, 2012). Por otra parte, inmediatamente después del comentario sobre la diversificación del financiamiento, se anticipa que se buscará potenciar las relaciones con el sector privado, generando alianzas más integrales, aunque se aclara que se buscará que éstas “reflejen una fuerte identificación de los socios con la visión y misión de TECHO” (TECHO, 2012c). Cabe agregar que el atributo *integrador* y la cualidad *carismática* también forman parte de la definición de la nueva personalidad de marca.

El editorial de Vázquez Solórzano resulta revelador respecto de la imagen del cambio en sí mismo que busca dar la organización. Titulado “Metamorfosis”, el texto abunda en metáforas (en presencia, en ausencia y de tipo comparación/símil), particularmente biologicistas. La reiteración de esta figura del lenguaje permite suponer que no cumple una función de mero ornato discursivo; se desnuda allí la dimensión ideológica de ésta (Ricouer, en Di Stéfano, 2006). La reconfiguración de TECHO es comparada con “cambios en la vida de las especies”. “Así como sucede en los seres vivos, las organizaciones también sufren cambios y se reconfiguran con facilidad, tanto de manera interna como externa”, indica el autor. “[TECHO] Dejó atrás una rápida niñez y adolescencia, para abrirse paso en un nuevo período de crecimiento y consolidación”, enuncia mezclando metáfora con literalidad. “Cual si fuera una persona o animal, el Techo [sic] ha vivido su período de metamorfosis”, afirma. Ahora bien, si se examina cuidadosamente el juego metafórico, ¿qué rasgos sémióticos del dominio fuente (del que se extrae la imagen) son los proyectados sobre el

dominio meta (al que se aplica la metáfora)?⁵⁷ Los rasgos son fundamentalmente dos: la condición de naturalidad implicada en el cambio, insinuando prácticamente una inevitabilidad, y la idea de que el cambio no es total, que hay una esencia que perdura.

Con la misma naturalidad que los seres vivos en su proceso evolutivo, desde ahora TECHO se verá distinto, con una nueva cara, pero con el mismo espíritu y fuerzas redobladas para demostrar que ante la pobreza no hay fuerza más grande que la voluntad de toda la sociedad.

Frente a la aparente evidencia del objetivo buscado con la utilización de las aludidas metáforas, llama la atención la elección como título y el uso reiterado del término “metamorfosis”, en detrimento de otros quizás más *naturales*, tales como “evolución” (habiendo incluso una referencia al “proceso evolutivo”).⁵⁸ En efecto, la metamorfosis no es una situación habitual en la naturaleza y connota un notable grado de radicalidad. Este tipo de contradicción atraviesa el texto. La afirmación de transformaciones “desde los más profundos paradigmas institucionales”, por ejemplo, contrasta con la indicación de que “simplemente nuevos enfoques se abren paso” en el trabajo de la ONG.

En otra línea, el documento de Vázquez Solórzano es el único⁵⁹ de los analizados en remarcar el carácter continental de la nueva identidad y su puesta en relación con el carácter global del desafío enfrentado: la pobreza. Asimismo, es el que más subraya la complejidad de la misión encarada: “un objetivo contundente”, “semejante desafío” son algunas de las expresiones elegidas para describirla.

Finalmente, en relación a la nueva denominación y la renovada identidad visual, en los documentos se destacan los elementos de continuidad con sus predecesoras. El nombre, se afirma, fue definido “de manera natural”, en reflejo de una reducción ya común entre los públicos de la organización.

Como cierre de esta primera sección de análisis, cabe realizar algunas observaciones en relación el desarrollo teórico. En primer lugar, queda claro que el

⁵⁷ Se siguen en el análisis los aportes de Metáforas en uso (Di Stéfano, 2006).

⁵⁸ La palabra “evolución” proyecta significados propios en el campo metafórico que no se reducen a la idea de cambio sino que implican, principalmente, una idea de progreso u optimización.

⁵⁹ La única otra referencia se encuentra en las caricaturas del video, en las que se dibujan familias y voluntarios en todo el continente.

cambio de marca involucró la participación de expertos y fue llevado delante de un modo metódico, nada improvisado (estudios de diagnóstico de marca, consultoría, etc.) y a la luz de un ordenamiento teórico; es decir, de forma profesionalizada. En segundo lugar, algunos mensajes transmitidos en los documentos dejan al descubierto una inclinación hacia un perfil que no puede definirse como más combativo, pero sí quizás menos manso. Las alusiones a llamados a la acción social, al voluntariado crítico, a la actitud denunciante y a la incidencia en política hablan de una organización más activa en su exigencia de respuestas y soluciones por parte de otros actores de la sociedad.

6.2. La nueva identidad de marca

Las modificaciones en *naming* y marca gráfica o visual⁶⁰, fueron, sin lugar a dudas, los aspectos más notorios del cambio de identidad de la marca. Sin embargo, a fines de analizar exhaustivamente las características de la nueva identidad, no se partirá de estos elementos. El orden aquí propuesto sigue los planteos de Costa (2004), quien explica el proceso de (re)construcción de una marca mediante una secuencia de 5 pasos:

1. Visión/misión de la marca.
2. Concepción o idea central del proyecto.
3. Creación de la marca (material y simbólica).
4. Estrategias y realización.
5. Gestión de la marca.

(p. 172)

En relación a la redefinición de la **misión y visión** de una marca, Costa sostiene que: “[...] la exigencia debe ser sincera y rigurosa. El objetivo es encontrar (o descubrir) en qué consiste y en qué beneficia la marca o, en otras palabras, cómo ésta

⁶⁰ Chaves y Belluccia definen la marca gráfica como un signo visual de cualquier tipo (letras, símbolo, mascota) cuya función consista en individualizar una entidad (Cassisi, 2011). Costa (2004) la llama marca visual.

se justifica profundamente en un mundo saturado de marcas” (p. 175). ¿Cómo cambian los pilares de la identidad de la ONG al transformarse de Un Techo para mi País/Un Techo para Chile a TECHO? A continuación, se transcriben la misión y visión pre y post reconfiguración.

Un Techo para mi País/Un Techo para Chile:

MISIÓN

Mejorar la calidad de vida de las familias que viven en situación de pobreza a través de la construcción de viviendas de emergencia y la ejecución de planes de habilitación social, en un trabajo conjunto entre jóvenes voluntarios y estas comunidades. Queremos denunciar la realidad de los asentamientos precarios en que viven millones de personas en Latinoamérica e involucrar a la sociedad en su conjunto, logrando que se comprometa con la tarea de construir un continente más solidario, justo y sin exclusión.

VISIÓN

Una Latinoamérica sin extrema pobreza, con jóvenes comprometidos con los desafíos propios de sus países, donde todas las familias cuenten con una vivienda digna y puedan acceder a más oportunidades para mejorar su calidad de vida.⁶¹

TECHO:

MISIÓN

Trabajar sin descanso en los asentamientos precarios para superar la pobreza, a través de la formación y la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, promoviendo el desarrollo comunitario, denunciando la situación en la que viven las comunidades más excluidas e incidiendo junto a otros en política.

VISIÓN

⁶¹ Un Techo para mi País. (2010). Brochure. Disponible en: http://issuu.com/utpmp/docs/brochure_utpmp

Una sociedad justa y sin pobreza, donde todas las personas tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades y puedan ejercer y gozar plenamente sus derechos.⁶²

Con respecto a la misión, las declaraciones comparten un claro factor inmutable: el trabajo conjunto entre pobladores/comunidades y jóvenes voluntarios. La convivencia y colaboración entre estos actores permanece como insignia de la labor de la ONG. Ambas también hablan de denunciar la situación en la que viven las familias excluidas, aunque mientras la primera llama a involucrar a toda la sociedad en pos del cambio; la segunda pone énfasis en la incidencia en política. Sin embargo, es en la primera parte de los enunciados, la que de algún modo describe más concretamente las tareas auto-atribuidas, donde se observan las mayores variaciones. La misión previa a 2012 hace referencia a mejorar la calidad de vida de las personas en situación de pobreza, mediante la construcción de viviendas de emergencia y el desarrollo de planes de habilitación social. La posterior al cambio plantea un objetivo más ambicioso: no se pretende mejorar –es decir, hacer *menos mala*- la situación de pobreza en los asentamientos sino superarla. La vía para lograr el cometido no es el levantamiento de mediaguas, sino el ya aludido –y elusivo- “desarrollo comunitario”.

En la visión, los cambios no parecen ser tan acentuados excepto en un aspecto. La versión pre-2012 menciona a “jóvenes comprometidos con los desafíos propios de sus países” como uno de los factores del horizonte futuro proyectado. La frase da cuenta no solo de un anclaje territorial nacional, sino también de una fuerte autopercepción: la ONG se pone a sí misma en el centro de sus metas. En la versión post-2012, en cambio, el eje se coloca por completo en la perspectiva de la sociedad. Más aún, mientras la visión original habla de acabar con la extrema pobreza; la segunda vuelve a revelar una mayor ambición al aspirar a una sociedad “justa y sin pobreza” (ni extrema ni de ningún grado). La mención a la justicia conecta con el llamado a que todas las personas puedan “ejercer y gozar plenamente sus derechos” –no solo el de la vivienda, no solo acceder a “oportunidades de mejorar su calidad de vida”-, así como con el foco en la incidencia en política de la misión anunciada.

⁶² TECHO. (S/f). Misión/Visión – Valores. Disponible en línea en: <http://www.techo.org/>

En cuanto a los **valores** asumidos, Un Techo para mi País/Un Techo para Chile_destacaba:

- ASOCIATIVIDAD al involucrar a todos los actores de la sociedad: como jóvenes universitarios, empresas, medios de comunicación y la sociedad en su conjunto.
- PARTICIPACIÓN de las familias al organizarse para ser protagonistas de su propio proceso de desarrollo.
- POSICIONAMIENTO de temas en el ámbito público de manera positiva y optimista.
- TRABAJO CONCRETO cambiando el formato típico de solidaridad por un trabajo, donde los jóvenes son verdaderos actores sociales.
- INNOVACIÓN en los programas creados y liderados por jóvenes que trabajan junto a los pobladores.
- SUSTENTABLE al trabajar en proyectos que nacen de necesidades sentidas por las mismas familias.⁶³

Los valores reivindicados por TECHO son:

- SOLIDARIDAD. Es una empatía fundamental con la suerte de las familias más excluidas, que nos mueve a querer estar y trabajar junto a ellos, a compartir sus dificultades y anhelos, a aprender de sus capacidades y perseverancia, y a denunciar todo aquello que los margina y no les reconoce sus derechos fundamentales como seres humanos.
- CONVICCIÓN. Superar la pobreza e injusticia en nuestro continente sí es posible, y esta certeza nos da la determinación para trabajar sin descanso y junto a otros para lograrlo, poniéndonos metas altas y desafiantes, y asumiendo los riesgos necesarios para ir más allá de todos los fatalismos que nos rodean.
- EXCELENCIA. Todo nuestro trabajo debe ser de alta calidad pues va dirigido a los que menos tienen: es riguroso, puntual, siempre creativo e innovador, respetuoso de los compromisos, perseverante

⁶³ Ídem 60.

ante las dificultades, inteligente para reconocer errores y corregirlos, y proactivo para buscar siempre con agilidad propuestas de solución a los problemas que se presentan.

- DIVERSIDAD. Todos los jóvenes tienen en TECHO un espacio, independiente de procedencias étnicas o sociales, creencias religiosas, opciones políticas u orientación sexual, pues estamos seguros que nuestras diferencias son una riqueza para sumar esfuerzos en aquello que nos une: la lucha contra la extrema pobreza en nuestro continente.
- OPTIMISMO. Miramos el futuro con esperanza, no con ingenuidad, pues creemos que la injusticia que hoy vemos sí es posible derrotarla, y avanzamos hacia ese futuro trabajando con alegría, pues como jóvenes reconocemos el privilegio de entregar nuestras vidas por hacer de nuestro mundo un lugar más humano para todos.⁶⁴

El ejercicio de comparación entre los conjuntos de valores revela, una vez más, que la reivindicación de la figura de los jóvenes voluntarios y el mérito de promover el trabajo articulado entre estos y las familias de los asentamientos se mantiene inalterable. También persiste la mirada optimista respecto del futuro. La mayor novedad aparece en la inclusión de la excelencia y la diversidad como valores de base. Al volver la atención sobre las críticas de las que es objeto la ONG, puede encontrarse una correlación con estas introducciones. La calidad de las viviendas (tanto a nivel material como simbólico) y la constitución ABC1 de sus equipos de voluntarios fueron señaladas como dos de los principales blancos de cuestionamiento.

“Definir la misión es un hecho *portador de futuro* [las itálicas son del autor]” señala Costa (2004, p. 178). Según el especialista, en la definición de este pilar fundamental de una marca reside la esencia del **proyecto** original. En el caso de la ONG analizada, algunas puntas del asunto fueron anticipadas al analizar cambios en las formas de trabajo en asentamientos a partir de la reconfiguración identitaria. Según

⁶⁴ Ídem 61.

los folletos institucionales de Un Techo para mi País/Un Techo para Chile, el modelo de intervención consta de tres etapas:

- Construcción de viviendas de emergencia: señalada como una experiencia de alto impacto físico y emocional para los jóvenes voluntarios y como el puntapié de un vínculo de confianza con los pobladores.
- Habilitación social: equivalente a la conformación de una mesa de trabajo periódica en la que se busca introducir mejoras vinculadas a salud, capacitación en oficios, microcréditos, alfabetización y asesoramiento jurídico.
- Comunidad sustentable: fomento del sentido de pertenencia y la elección democrática de líderes, con la posibilidad de desarrollar proyectos de viviendas definitivas si las políticas habitacionales del país así lo permiten.

Con el nacimiento de TECHO, el modelo de intervención –del cual se destaca reiteradamente su enfoque comunitario- se reorganiza del siguiente modo:

- Primera fase: detección y caracterización de las condiciones de vulnerabilidad de hogares y asentamientos por parte de los voluntarios, en articulación con referentes de la comunidad y promoviendo la corresponsabilidad de todos los pobladores afectados.
- Segunda fase: generación de espacios participativos y desarrollo de soluciones concretas, incluyendo la construcción de viviendas de emergencia, la conformación de una Mesa de Trabajo (con los objetivos ya citados) y la promoción de la vinculación a redes para potenciar la capacidad de autogestión de la comunidad.
- Tercera fase: implementación de soluciones definitivas como la regularización de la propiedad y el acceso a servicios básicos. Se vincula a pobladores con instituciones de gobierno para exigir sus derechos.

El cotejo de ambos modelos arroja similitudes y diferencias. En primer lugar, y en línea con análisis anteriores, la construcción de viviendas pierde su lugar protagónico y pasa a ser absorbida por una fase más integral, en la que coincide con la Mesa de Trabajo. Cabe notar que esta actividad era descripta en el modelo anterior

en virtud de las sensaciones que despertaba en los voluntarios (“alto impacto físico y emocional”). De este modo, al igual que sucede con la visión, la organización se corre a sí misma del centro. En segundo lugar, en el nuevo proyecto aparece una etapa previa a la construcción, en la que se remarca la búsqueda de la participación comunitaria, y fundamentalmente, una tercera fase de mayor compromiso y contundencia. Mientras el primer modelo culminaba con la *posibilidad* de desarrollar soluciones de vivienda definitivas, siempre y cuando estuvieran dadas las condiciones a nivel país; la nueva declaración afirma dicha meta, agrega nuevos objetivos (como el acceso a servicios básicos) y subraya la articulación con instituciones de gobierno para *exigir* los derechos de los pobladores de los asentamientos. Este punto está en concordancia con la meta de incidir en política asumida en la misión, así como con las menciones a la justicia enunciadas en la visión.

El tercer paso de la secuencia constructiva descrita por Costa es el de la creación de la **marca material y simbólica**. Las denominaciones Un Techo para Chile y Un Techo para mi País + nombre de cada país se convierten en “una sola voz continental” (Vízquez Solórzano, 2012): TECHO. Según la propia ONG, se trata de un elemento de continuidad, ya que así se la identifica y reconoce de manera generalizada (TECHO, 2012c). Ahora bien, más allá de lo dicho por la organización, ¿qué significa este cambio desde la perspectiva del branding?

El renombramiento se ajusta a algunas de las tendencias creativas del *namings* descritas por Costa (2004), tendencias que “no invalidan aquellas que dicta el sentido común y que avala la experiencia: nombres cortos, fonéticos, sin connotaciones negativas y, por supuesto, originales” (p. 180). La primera de ellas es la de marcas globales, marcas únicas o supermarcas, con orientación institucional o corporativa. Parece evidente cómo el caso de TECHO se acomoda a este lineamiento. En efecto, podría decirse que las marcas de cada país desaparecen bajo el paraguas de una mega-marca, de modo similar –aunque con claras diferencias- a estrategias planteadas por grandes multinacionales como Unilever.⁶⁵ La decisión estratégica responde a una economización de costos (gestionar y publicitar una marca es más

⁶⁵ En el año 2000, la empresa anunció un plan llamado “Camino al Crecimiento”, que incluía el objetivo de reducir el 75% de las marcas de su portfolio y, simultáneamente, visibilizar y empoderar la marca corporativa (Revista Mercado, 2000) Disponible en línea en: <http://www.mercado.com.ar/notas/marketing/37869/unilever%3Cbr%3EElas-marcas-vienen-marchando>

rentable que tener varias separadas) y también de esfuerzo (el público solo debe retener un nombre). Es cierto que las denominaciones previas al cambio no eran tan disímiles como para ser percibidas enteramente por separado, pero la existencia de un único TECHO no deja dudas al respecto. Más aún, en el caso de la ONG, el sentido de unión que da el compartir una única marca verbal es un aspecto clave del cambio. La eliminación de las palabras “para mi país” o “para Chile” señalan un desanclaje territorial nacional, en favor de un proyecto latinoamericano en común.

La segunda tendencia señalada por Costa (2004), absolutamente imbricada con la primera, es la de creación de nombres abstractos o evocadores, pero no descriptivos de un producto o función. En palabras del autor: “La abstracción no debe llegar a hacerlo opacos, es decir, tenemos que poder intuir a través de ellos una sugerencia [...] La abstracción excesiva puede resultar hermética” (p. 182). El nombre TECHO se encuentra en un límite entre la descripción y la evocación. ¿Logra alejarse la ONG de su identificación con la construcción de viviendas? Difícilmente. Sin embargo, un cambio más radical en el *naming*, eliminando la palabra “techo”, probablemente hubiera puesto en riesgo el capital ganado por la marca a lo largo de los años así como la fuerte identificación de sus voluntarios. De hecho, son estos últimos los que se referían a la ONG con ese solo término, aún antes del cambio. El nombre TECHO cumple con las demás características señaladas por los expertos del branding como necesarias para la construcción de una buena marca verbal (breve, fácil de pronunciar, eufónica⁶⁶) y es ciertamente menos descriptivo que su antecesor – teniendo en cuenta también que las viviendas dejan de estar en el centro del proyecto – , aunque no puede afirmarse que sea más abstracto.

Una última nota en relación al *naming*. A pesar de las afirmaciones en favor de la unificación de la voz, en Brasil la ONG no adopta el nombre TECHO sino TETO (traducción al portugués). Este hecho refuerza la cualidad de descripción, antes que de evocación, además de romper con la idea de globalidad y marca única. Sin embargo, la marca visual en este país contiene ambas denominaciones: TETO como protagonista, y TECHO, en menor tamaño, al pie. El doble juego de naming

⁶⁶ En *Naming de las marcas*, Werbin Brener (2013) destaca que una de las reglas para una marca exitosa en términos de nombre es la eufonía, es decir, tener una sonoridad agradable producto de la combinación armoniosa de los elementos acústicos de las palabras.

(inexistente con la anterior, Um Teto para meu País) permite suponer que se trata de una transición hacia la adopción del nombre TECHO a secas, a pesar del idioma. Hacer convivir dos nombres (o un isotipo y un nombre, por ejemplo) para luego eliminar uno de ellos con el fin de asegurar una transformación progresiva que no desoriente a los consumidores es una práctica muy común.⁶⁷ La propia ONG en cuestión recurrió a esta táctica en su cambio de marca visual, tal como puede verse en la siguiente progresión:

Marca visual antes del cambio:



Figura 8.



Figura 9.



Figura 10.



Figura 11.

Inmediatamente después del cambio:

⁶⁷ Solo algunos ejemplos: cuando Research in Motion (RIM) se convirtió en BlackBerry, conservó ambos nombres como parte de su marca por un tiempo. Lo mismo sucedió con McAfee, luego Intel Security.



Figura 12.



Figura 13.

Intermitentemente en 2012 y de modo definitivo a partir del 1° de mayo de 2013:



Figura 14.

Desde la perspectiva de la tradicional clasificación de marcas visuales,⁶⁸ tanto los identificadores de Un Techo para mi País/Un Techo para Chile como el de TECHO (y sus versiones para Brasil) corresponden a la categoría de isologotipos, es decir, están conformados por la unión de tipografía e imagen.

Los signos de las versiones chilena y latinoamericana comparten la tipografía cursiva y un elemento gráfico fundamental: la silueta de la mediagua. Difieren en el otro elemento icónico figurado (parte de la bandera chilena en un caso, un mapa de Latinoamérica en el segundo) y en la paleta cromática (aunque ambos son dominados por el azul, el isologotipo chileno incorpora el rojo, en otra referencia a su enseña nacional). Los nombres de cada delegación acompañan el texto principal a modo de firma, en diagonal, en tipografía imprenta mayúscula y color gris. La disposición de la imagen y el texto varía según la aplicación: en algunos casos es horizontal, en otros vertical (dicha libertad de adaptación es válida para las marcas de todos los países; las

⁶⁸ La que comprende tres categorías: logotipos (solo texto), isotipos (solo imagen) o isologotipos (ambas). Ver nota al pie 5.

figuras incluidas son solo ejemplos). Si se sigue el *Esquema de megatipos marcarios* de Cassisi, Belluccia y Chaves (2011), se trata de *logotipos con símbolo*, una subclasificación de isologotipos que se caracteriza por la independencia formal y equiparable capacidad identificatoria de cada una de las partes. Sin embargo, en el caso de la ONG, esta última cualidad –señalada como una de las principales ventajas del tipo- es virtualmente inexistente ya que en materiales institucionales oficiales ambos elementos aparecen siempre juntos.

En línea con la última clasificación introducida, la marca TECHO corresponde a un logo-símbolo, debido a que los signos verbal y no verbal constituyen una unidad gráfica. Tipográficamente, el identificador no podría ser más distinto a sus antecesores: en imprenta, mayúscula y a color (celeste cian, en continuidad con Un Techo para mi País, no Chile). Los últimos dos caracteres se encuentran unidos y el isotipo consiste en la intervención de la letra “O” con una figura definida por la ONG como una “casa/flecha que puede ser interpretada como una vivienda, un espacio de encuentro, o bien representar el crecimiento y avance que se puede concretar por medio de la promoción del desarrollo comunitario en las comunidades” (TECHO, 2012c).

Llamativamente, pese a la no independencia formal de los signos, este isotipo sí goza de una relativa autonomía, aunque el Manual de Marca TECHO (2012d) aclara que solo puede ser utilizado como complemento –por ejemplo, en tramas y texturas o a modo de viñeta/*bullet*- y que de ningún modo reemplaza al isologotipo. Si bien no cumple una función identificatoria, aporta variantes para un sistema visual integral.



Figura 15.



Figura 16.



Figura 17.

Las fortalezas y debilidades de cada isologotipo pueden ser examinadas a la luz de lo expuesto por Cassisi (2011) en relación a al *Esquema de megatipos marcarios*. La extensión de Un Techo para mi País/Un Techo para Chile, sumada a su no singular tipografía, exigía la compañía de algún tipo de imagen que le aportara unicidad y memorabilidad. Sin embargo, en su carácter de logotipo con símbolo, el identificador no explotaba las posibles ventajas (principalmente, la posibilidad de que la imagen funcione como emblema autónomo) y sí acarreaba las principales desventajas: difícil aplicación y difícil mantenimiento. Por su composición, requería de mayor espacio libre alrededor, sin mencionar que el grosor del trazo de la tipografía complicaba su destaque. La vía de habilitar más de una posible relación espacial entre logo e isotipo (horizontal o vertical), por su parte, conllevaba una impureza que no solo entorpecía sus chances de ser recordada; también volvía más compleja la correcta gestión de la identidad marcaria.

En lo que respecta al nuevo identificador, la reducción de caracteres redundaba en evidentes beneficios. En palabras de Cassisi, una marca gráfica de pocas letras “en tanto se trate de una buena combinación, de fácil lectura, fácil pronunciación y recordación, es casi seguro que dé lugar a un logotipo con fuerte carácter marcario, con prestaciones comparables a las de un símbolo gráfico”. La opción de incluir un isotipo sencillo e integrado en la tipografía refuerza aún más la mencionada fortaleza. De este modo, el identificador se apropia de las ventajas de los logotipos puros (la marca siempre es vista exactamente igual) al tiempo que capitaliza algunos beneficios de la inclusión de un símbolo (capacidad de construir arquitectura marcaria, mayor llamado de atención y mayor pregnancia). La nueva marca gráfica aprovecha al máximo la primera regla de la visión esencial de marca del diseñador Adrián Pierini (2013): es sintética, es decir, se apoya en formas básicas e incluye la mínima cantidad de elementos.

¿Qué puede decirse respecto de la paleta cromática de cada identificador? La conservación del celeste cian cumple, junto con la palabra “techo” y la sutil silueta de la casa dentro de la “O”, la función de aportar continuidad. En relación a la semántica del color, se sigue aquí a Chaves (2013), quien afirma que el significado de éste no es intrínseco sino determinado por los códigos operantes en el contexto en que aparece. Por ende, carece de sentido señalar que connota “confianza” o “seguridad”, por ejemplo, aunque sí corresponde indicar que, en tanto color frío, está más asociado a la calma y sosiego que al movimiento y el dinamismo.

El nombre, logotipo e isotipo van acompañados de un elemento más: el *tagline*, es decir, una breve oración que acompaña a la marca y sintetiza su posicionamiento. Con el cambio de identidad, la frase “*Juntos por un mundo sin pobreza*” reemplaza a “*Jóvenes construyendo una Latinoamérica sin pobreza*”. De este modo, desaparece la alusión a los jóvenes –la ONG se corre de su lugar protagónico- y a la idea de construir, estrecha e inevitablemente asociada a las mediaguas. En su lugar aparece la vaga y *marketinera*⁶⁹ palabra “juntos”. La mención a Latinoamérica es sustituida por la palabra “mundo”. La territorialidad de TECHO se revela como un asunto de cierta ambigüedad. Más allá del evidente desanclaje por naciones, algunas declaraciones apuntan a una clara identidad latinoamericana (la idea de “una sola voz continental”, o las imágenes del mapa en el video institucional, por ejemplo) mientras que otras juegan con la idea de globalidad. Sin ir más lejos, los atributos de la marca TECHO son definidos como: integrador, joven, innovador, denunciante y *global* (TECHO, 2012c). Sin embargo, en ninguno de los documentos oficiales analizados se hace mención explícita a una expansión por fuera de Latinoamérica.⁷⁰

Según Costa, la fase de **estrategias y realización** –la cuarta en el proceso de construcción de marca descripto- “no es, en su naturaleza, diferente a la misión que inspira y orienta el proceso” (p. 188). Es la etapa de afinar detalles y llevar a la práctica concreta lo planeado. En lo que respecta a la comunicación, es el momento de

⁶⁹ Son muchas y muy variadas las marcas que han recurrido a esta palabra. Los ejemplos van desde el canal TELEFE (“Siempre juntos”) hasta la alianza política con la que Mauricio Macri llegó a la presidencia en 2015 Cambiemos (“Vamos juntos”) o el Mundial de fútbol FIFA Brasil 2014 (“Juntos a un mismo ritmo”), por mencionar solo algunos.

⁷⁰ El Capellán y Presidente del Directorio de TECHO Cristián del Campo sí manifestó en una entrevista a raíz del cambio de identidad que la organización esperaba “en 2013 o 2014 enviar voluntarios a África” (La Segunda, 2012). A la fecha, el plan no se ha convertido en realidad.

elaborar los mensajes. El autor contempla, solapada a esta fase, la quinta y última de la secuencia: la **gestión de la marca**. Dado que la próxima sección del presente capítulo tendrá por objeto el análisis de piezas específicas correspondientes a las campañas pre y post cambio (es decir, los mensajes), se procederá ahora a abordar directamente la tarea de la gestión.

Si bien el tema fue explicado en el marco teórico, resulta útil retomar brevemente el concepto a fines de evitar confusiones y facilitar la correcta comprensión. Al hablar de marca, de su imagen o reputación, se está haciendo referencia a una entidad abstracta e intangible, perteneciente a “lo más psicológico del imaginario social” (Costa, 2004; p. 151). Ésta es indeterminable unilateralmente dado que emerge en contacto e interacción con personas que le otorgan significados, que la cargan emotivamente. Distinto es el concepto de identidad de marca, de naturaleza observable y analizable en tanto manifestación material de ésta. La gestión de la marca consiste en la administración de los elementos característicos de la identidad de la marca, desde el naming hasta la elección de una *celebrity* para una publicidad, pasando por muchas otras decisiones. ¿Significa entonces que lo intangible, la imagen de la marca, escapa por completo a la posibilidad de ser gestionada? No. Por el contrario: “Gestionando efectivamente la comunicación de la identidad existe la posibilidad de construir un contexto favorable para la formación de imagen y reputación, que además esté en potencia de ser la esperada por la organización” (Stellato, 2013).

Una forma de comprender qué significa y en qué consiste la gestión de la identidad de Un Techo para mi País, y cómo difiere para el caso de TECHO, es mediante el acceso a los respectivos manuales de marca, dado que estos documentos ofrecen una sistematizada enumeración de las líneas maestras para su comunicación. El alcance de cada uno, es decir, el espectro de aspectos regulados, constituye un dato en sí mismo: mientras que el primero contiene principalmente pautas relativas a la aplicación del isologotipo, el segundo –se verá– contempla variadísimos factores.

El manual de marca de Un Techo para mi País es idéntico, en estructura, al de Un Techo para Chile. En la introducción del documento se afirma que la marca es “una firma” y “la reivindicación de una paternidad”. Se señala, además, que “como imagen

busca ser una marca cercana y a la vez fuerte, que integre la idea de ‘casas para Latinoamérica’” (TECHO, 2010). El desarrollo recorre, de modo exclusivo, pautas referidas a la correcta aplicación de la marca visual: área de seguridad, colores oficiales y variaciones admitidas, tipografía, isotipo, versión vertical y apaisada, utilización del isologotipo en papelería, folletería e indumentaria.

El manual de marca de TECHO contiene todas las directrices de la correcta aplicación de los identificadores visuales, pero extiende la regulación a nuevos aspectos. En primer lugar, el posicionamiento y los pilares de marca –ya abordados en este trabajo- son incluidos en el documento, como así también el tono y estilo de TECHO, descrito como: joven, cautivante, consistente, profesional (“un experto en pobreza en asentamientos”), directo, transgresor, crítico-propositivo (“siempre busca entregar una propuesta ante las situaciones que denuncia”), optimista y positivo (TECHO, 2012d). Esta herramienta de gestión contiene un apartado llamado “El discurso”, en el que se indica que los mensajes clave de la ONG son la participación y la acción (no la ayuda o la caridad) y se establece quiénes pueden actuar como voceros. De estos últimos, se dice, deben vestir la camiseta oficial, *jeans* y zapatillas para representar el trabajo en terreno, la juventud y la frescura de la organización. Se cuida hasta el detalle de que la remera esté “diseñada para que el logo encaje en el encuadre de plano medio que se utiliza a menudo para entrevistas”. El manual contempla también que las voces de locución en cualquier material audiovisual sean jóvenes y enérgicas, y que son los sonidos corales los que mejor transmiten la personalidad de la organización. Las instrucciones abarcan el tipo de declaraciones que se pueden dar en los medios, los contenidos de los comunicados de prensa, el manejo de fuentes (internas y externas) y las elecciones fotográficas: deben ser en asentamientos, mostrar una situación de actividad concreta e incluir la figura de voluntarios y pobladores “en una relación horizontal”.

La comparación de los manuales revela que más allá de las diferencias materiales -*naming*, formas, colores-, la concepción de marca y la posición respecto de los elementos que se ponen en juego en la construcción de (un contexto favorable para) la imagen de marca también resultan muy disímiles.

Antes de avanzar al análisis de las piezas de comunicación, un último dato en relación a la gestión. Según Costa (2004), a fines de gestionar una marca es preciso “poner una atención especial a actividades tan diversas como la cultura organizacional, la comunicación interna, la formación/motivación del personal o la conducta ética” (p. 189). El énfasis en los aspectos intra-organización se corresponde con la creciente tendencia de las compañías de ocuparse por construir una sólida marca empleadora, concepto desarrollado en el marco teórico. En este sentido, cabe señalar que en 2013, y por primera vez, TECHO convoca a Great Place to Work para realizar una encuesta de clima interno entre los empleados y voluntarios de sus oficinas de Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay (Great Place to Work, 2013). El acontecimiento da cuenta de un interés por ofrecer un buen ambiente laboral, al tiempo que un beneficio para su posicionamiento de cara a la sociedad, pero también frente otras empresas, las grandes protagonistas de los rankings GPTW. La apuesta fue exitosa: tanto en 2014 como en 2015, TECHO Argentina fue elegida por la firma entre las mejores empresas (de menos de 250 empleados) para trabajar en el país, junto a corporaciones como Google o Falabella. Las oficinas de Paraguay y Uruguay también ingresaron a los respectivos rankings locales en 2015, así como México, país que se sumó a la convocatoria.

6.3. Las piezas de comunicación, antes y después del cambio

Tal como se adelantó y justificó en el marco teórico, las piezas de comunicación seleccionadas para el ejercicio comparativo de la presente sección corresponden a la filial de Argentina. Se trata de spots de TV y piezas en vía pública – realizadas pro bono por reconocidas agencias de publicidad- difundidas en medios masivos de comunicación con motivo de la colecta nacional anual, el momento más importante en términos de visibilidad pública. Durante el resto del año, la ONG no tiene presencia en medios masivos, a excepción de ocasionales *co-brandings* con otras

marcas o empresas; aunque en esos casos la voz emisora del mensaje no es TECHO, sino sus aliados.⁷¹

Cada campaña será examinada de acuerdo a los tres órdenes de producción de sentido de Steimberg (1998): retóricos, temáticos y enunciativos. El nivel retórico comprende todos los mecanismos de configuración de un texto, tanto los que lo organizan en su totalidad (tipo de narración, despliegue de espacios y personajes) como las configuraciones interiores de sentido (figuras retóricas).⁷² Por rasgos temáticos se entienden aquellas ideas y conceptos presentes en el texto que tienen existencia previa y externa a él, ya que son circunscriptos por la historia y la cultura. Abarcan los motivos (reconocibles en el fragmento textual) y los temas (surgen de la globalidad). Finalmente, la dimensión enunciativa consiste en los procesos por los que se construye una situación comunicacional en un texto, incluyendo la figura de un emisor/enunciador y un receptor/enunciatario⁷³ así como una determinada dinámica entre ambos.

Antes del cambio

La última campaña firmada por la ONG como Un Techo para mi País fue la realizada para impulsar la colecta del 9 y 10 de septiembre de 2011. Fue creada por la agencia de publicidad MADRE y cuenta con la participación de varios *celebrities*: los actores Facundo Arana, Diego Peretti, Julieta Díaz y Sebastián Estevanez, los deportistas Martín Palermo y José Acasuso y el conductor Ronnie Arias. Cada uno de ellos protagoniza una pieza para vía pública, con la misma leyenda: “Soy boluntario. Soy un boludo que cree que puede cambiar la realidad de nuestro país”. El spot, por su parte, consiste en un breve clip estilo *stop-motion*⁷⁴ en el que jóvenes con mamelucos con la inscripción “Soy boluntario” en su espalda pintan sobre una pared

⁷¹ Por ejemplo, campañas de redondeo de vueltos en favor de la organización junto a Easy o la campaña “Todo Fox por TECHO” junto a al grupo de medios Fox International Latin América.

⁷² Lo retórico no es tomado como adorno u ornamento, sino como una dimensión esencial a todo acto de significación (Steimberg, 1998).

⁷³ Las “figuras” del enunciador y enunciatario no son necesariamente personalizables (Verón, en Steimberg, 1998).

⁷⁴ Técnica de animación que consiste en aparentar el movimiento de objetos estáticos por medio de una serie de imágenes fijas sucesivas.

blanca un paisaje de impronta infantil, la palabra “colecta” y las fechas correspondientes. En el final, uno de los jóvenes aparece con una caja de cartón sobre sus espaldas y la coloca sobre el piso, cubriéndose con ella.



Figura 18. “Soy voluntario” (Vía pública) 2011. Ver otras en Anexo.



Figuras 19 y 20. “Soy voluntario” (TV) 2011.

Nivel Retórico

Un primer aspecto que llama la atención en este nivel de análisis es la **escasa unidad de campaña**⁷⁵ entre las piezas de uno y otro soporte. Con excepción de la leyenda “Soy voluntario”, es difícil encontrar puntos en común entre los afiches y el spot televisivo en términos de *look & feel*.⁷⁶ La impronta marcadamente infantil del spot contrasta con la neutralidad (fondos difuminados, tipografía blanca y clásica) de las publicidades de vía pública. La elección de vestuario en las imágenes de Facundo

⁷⁵ La unidad de campaña hace referencia a los mínimos comunes denominadores que permiten reconocer las piezas publicitarias como pertenecientes a una misma familia, sea por características ideológicas o formales (Bonta y Farber, 1995).

⁷⁶ La traducción literal es aspecto y tacto. El término hace referencia a la imagen o estilo general de un determinado producto, así como a las sensaciones que despierta.

Arana, Diego Peretti y Ronnie Arias (vestidos de traje) acentúa aún más el contrapunto.

Si bien no puede encontrarse en la campaña un relato o narración –en el sentido de una sucesión cronológica de acontecimientos integrados y articulados (Tassara, 2009)-, de todos modos es viable analizar la construcción y puesta de personajes y espacios. La figura estelar que emerge como sujeto protagonista es la del voluntario, rebautizado “boluntario” por la conjunción con la palabra “boludo”. Es éste el que toma la voz en los afiches de vía pública y el que realiza todas las acciones (pintar, ensamblar la casa, colocar el cartel) en el spot. Los pobladores de los asentamientos, la otra parte de la relación insignia de Un Techo para mi País y beneficiarios de la colecta y de la actividad en la ONG en general, no aparecen en la campaña, ni en presencia ni en ausencia (no son personificados ni mencionados). Del mismo modo, tampoco figuran los asentamientos como escenarios de acción. De hecho, los espacios de la campaña son altamente artificiales: un set de filmación, con fondos pintados y figuras de utilería, y paisajes esfumados sin ninguna referencia relevante (aunque es evidente que no son asentamientos; más bien parques y rincones de la ciudad).

El recurso de los *celebrities*, muy habitual en la publicidad como forma de atraer la atención, genera algunas dudas. ¿Están allí para encarnar al voluntario, *actuar* de él? ¿O hablan a título personal porque son ellos mismos “boluntarios”? El hecho de que simplemente posen y no realicen ninguna acción ni estén “en el barro” de los asentamientos –sumado al uso de traje, en los casos ya mencionados- parece abonar la primera idea. En el análisis temático se explorarán otras líneas para entender esta inclusión.

Entre las operaciones productoras de sentido en este nivel de análisis se destacan las figuras retóricas o tropos. En línea con la concepción de retórica ya planteada –no ornamental-, es preciso aclarar que la inclusión de una figura en la configuración de un texto no implica decir lo mismo de otro modo, sino abrir nuevos campos de significación e información (Soto, 2009). La escena representada en el spot “Soy boluntario” funciona como metáfora del trabajo de campo realizado por los voluntarios: los jóvenes no pintan un simple paisaje, sino un barrio, con casas: una

comunidad. La acción remite a la labor de construcción en los asentamientos en virtud de la similaridad, propia de la metáfora, pero la figuración arroja significaciones propias. La impronta infantil y alegre de la imagen final, con sus soles, flores, nubes –e incluso un caballo de juguete- evoca la inocencia, la “boludez” de creer que cambiar la realidad del país es posible. La misma intención lúdica se pone de manifiesto en la cosificación operada en el final del spot, en el que un voluntario “se convierte” en una casa. Una vez más, el trabajo de la ONG es representado de un modo que resalta el candor implicado en la tarea asumida.

Nivel Temático

Temas y motivos, en tanto unidades de significado enraizadas en la cultura con anterioridad a un texto, cumplen la función de facilitar y acelerar la comprensión de las ideas volcadas en él (Segre, 1988).

A nivel de los motivos, los estereotipos -repetidos, reutilizados y convencionalizados culturalmente- emergen como unidades semánticas de gran riqueza para el análisis. En el caso de la campaña “Soy voluntario”, es factible identificar algunos estereotipos en el elenco de *celebrities* participantes. Facundo Arana, reconocido por involucrarse en múltiples iniciativas solidarias, es “el buenazo”. El tenista José Acasuso es más conocido por su apariencia desaliñada y fama de vago y/o atorrante (junto a otros como Mariano Zabaleta o Gastón Gaudio) que por sus logros deportivos. Ronnie Arias es “el mejor amigo gay”; Diego Peretti es –a pesar de no ejercer- un profesional (psiquiatra), Julieta Díaz es “la chica linda” del grupo, aunque no de las frívolas que lucran con su belleza (no es modelo ni vedette, sino actriz). Sebastián Estevanez es para los medios el “pibe de barrio”, rol que interpreta sin excepción en sus telenovelas, aunque poco tiene que ver con su realidad. Finalmente, Martín Palermo aporta la infaltable cuota futbolística, bajo ciertos parámetros: no tiene un origen humilde como muchos otros jugadores locales y, aun siendo ídolo de Boca, es sabida su filiación con Estudiantes de La Plata, lo cual le permite escapar al fanatismo anti-xeneize.

El repaso por los estereotipos permite vislumbrar que la elección de los *celebrities* está apuntada a escenificar cierta diversidad que caracterizaría a los voluntarios de la ONG. Sin embargo, como ya se ha insinuado, se trata de una **heterogeneidad relativamente homogénea**. La mayoría de los famosos está identificado con una clase social media/media-alta. El personaje más popular –Martín Palermo- no ostenta esa raigambre, y Estevanez es “de barrio” solo para los códigos de la ficción.

¿Cuáles son los temas de la campaña? El prejuicio, **la mirada del otro**, adquiere sin dudas notable relevancia. La ONG se hace cargo y apropia de un calificativo que otros utilizan para referirse a sus voluntarios: “boludos”. También la inocencia o ingenuidad (“Sí, soy un boludo y estoy orgulloso de eso”, parecerían decir los afiches) tiene su lugar, con una connotación positiva: como pureza y motor de la acción. Por otro lado, estos asuntos están ligados a uno de mayor envergadura: los voluntarios anuncian que creen que pueden cambiar la realidad del país. ¿Cuál es esa realidad?, ¿pobreza, desigualdad, injusticia social...? La cuestión no está tematizada. Sin embargo, sí es claro que existe una realidad que hay que modificar. ¿Y cómo se hace? La convicción, la voluntad y el compromiso individual se desprenden como vías para lograrlo; aunque ello no invalida que la ONG adhiera también a otras formas.

Nivel Enunciativo

Steimberg define a la enunciación como un efecto de sentido global de un texto, producto de las operaciones retóricas y temáticas (Tassara, 2001). La construcción de una situación comunicacional permite detectar como identidades analíticas un enunciador (emisor del mensaje) y un enunciatario (correlato del primero, receptor), así como una determinada interrelación entre ambos. Más aún, la propuesta del enunciador necesariamente implica e incluye una imagen pre-construida del enunciatario. En el caso de la campaña de Un Techo para mi País, no es la ONG en tanto institución la que toma la voz, sino directamente el voluntario. Éste lo hace de forma individualizada (no dice “somos”, dice “soy”) pero la multiplicidad de rostros –y estereotipos- que lo encarnan, así como la construcción coral del spot, aportan un cariz colectivo. El enunciador no se presenta como organización, no explica a qué se

dedica, ni ahonda en aquello a lo que está convocando (la colecta). No hace falta: el enunciatario lo conoce. En efecto, dicho pre-conocimiento es fundamental para el texto, opera de forma evidente como condición de producción del discurso. El “Soy boluntario” podría ser un “Sí, soy boluntario”, una respuesta a una crítica que está latente en las piezas.

Después del cambio

Con motivo de la colecta anual del 28 y 29 de septiembre de 2012, fue difundida la primera campaña masiva de la ONG como TECHO, bajo el slogan⁷⁷: “Cuando tenés un techo, no tenés techo”. La frase y el concepto tuvieron continuidad en 2013, por lo que las piezas de dicho año también forman parte del análisis. Todas fueron creadas por la agencia Scarpato.

El spot televisivo de 2012 presenta a una chica y un chico charlando, en un barrio de apariencia humilde. El diálogo da paso a una secuencia de baile y canto, a la que se suman otros jóvenes, con el tema “Don” de la banda pop Miranda! Una locución masculina explica que Martín, el protagonista del spot, soñaba con tener un techo y ahora que lo tiene sueña con ser artista. A continuación, anuncia las fechas de la colecta e invita a ayudar a que “todos en la Argentina sean lo que desean ser”. La pieza para vía pública, por su parte, muestra la típica vivienda tipo mediagua con un ploteo particular: el dibujo de un joven sonriente sosteniendo un diploma con la palabra “Arquitectura”. El slogan y las fechas de la colecta completan el diseño.



Figuras 21 y 22. “Cuando tenés un techo, no tenés techo” (TV) 2012.

⁷⁷Frase breve y fácil de recordar que sintetiza el concepto creativo de una marca o campaña (Bonta y Farber, 1995).



Figura 23. “Cuando tenés un techo, no tenés techo” (Vía Pública) 2012.

El spot de 2013 también tiene lugar en un asentamiento, en el que se observan las típicas mediaguas en medio de otras construcciones aún más humildes. Sobre el techo de una de las viviendas características de TECHO, se encuentra sentado un joven con su cabeza cubierta por una especie de *sticker* circular que reza: “Cuando tenés un techo, no tenés techo”. Es el quien toma la voz –se lo observa mover sus manos mientras habla- para decir: “Cuando tenés tu propio techo, ya nada puede impedirte ser lo que desees ser. Todo está en tu cabeza”. A continuación, comienza una enumeración de profesiones -intercaladas con algunas referencias absurdas- a modo de arenga: “Si querés ser bombero, podés. Si querés ser médico, podés. Si querés ser un gato chino...” A medida que lo hace, su cuerpo va adoptando la vestimenta o disfraz de aquello que menciona. Las fechas de la colecta aparecen sobreimpresas sobre la imagen en pantalla. La pieza para vía pública es prácticamente un fragmento del spot: simplemente muestra a un chico, con el *sticker* sobre su cabeza, sentado sobre la mediagua.



Figuras 24 y 25. “Cuando tenés un techo, no tenés techo” (TV) 2013.



Figura 26. “Cuando tenés un techo, no tenés techo” (Vía pública) 2013.

Nivel Retórico

En primer término, resulta evidente que las piezas de 2012 y 2013 presentan **mayor unidad de campaña** que sus antecesoras, en todos los niveles. En lo que respecta a lo retórico, el emplazamiento en un barrio asentamiento (con una ambientación bastante particular), la importancia protagónica de la imagen de la mediagua y el uso de la música funcionan como elementos cohesionadores. Del mismo modo, las formas circulares (tipo *sticker*), el uso del celeste cian y la tipografía sans serif, entre otros elementos, revelan un cuidadoso trabajo de branding en las decisiones relativas al diseño.

A diferencia de la campaña “Soy voluntario”, en la aquí analizada un espacio muy reconocible emerge como claro escenario de la acción: el asentamiento precario.⁷⁸ Los pisos de tierra, las construcciones de madera y los árboles pelados de follaje asoman en los planos abiertos, en los alrededores de la emblemática mediagua, presente en todas las piezas. La vivienda nunca es mostrada como una simple construcción de madera: en todos los casos está pintada, adornada, embellecida. En el spot de 2012 se la ve de color naranja, cubierta de flores, con cortinas estampadas y luces de colores debajo del techo. En el afiche de vía pública la mediagua casi no es una vivienda real sino más bien el lienzo sobre el cual se estampa la imagen del joven con su diploma; su valor es simbólico. En las piezas de 2013 la *casita* es celeste o verde agua, y junto a ella cuelga una guirnalda de banderines de tela. Así, la fachada

⁷⁸ En el canal de TECHO Argentina en YouTube se aclara que el spot de 2012 fue filmado en el Barrio San Jorge, en Pilar, Pcia. de Buenos Aires, junto a vecinos y voluntarios que trabajan en conjunto en TECHO.

de la mediagua remite más a un tablero de Pinterest⁷⁹ que a la imagen de una villa que suelen mostrar los medios o verse en la realidad.



Figura 27. Referencia Pinterest.

En concordancia con la ubicuidad del asentamiento, los pobladores de este espacio adquieren peso como personajes. En el spot de 2012, Martín, su compañera femenina y la mayoría de los jóvenes que se suman a bailar con ellos son o actúan de⁸⁰ vecinos del humilde barrio. La vestimenta gastada, los peinados nada producidos, el no uso de maquillaje en las mujeres y las zapatillas sucias dan muestra de esta “naturalidad”, que contrasta con la denotada **artificialidad de la mediagua**. El contrapunto se acentúa si se tiene en cuenta la fuerte intertextualidad del spot en relación al género de la comedia musical (los personajes mantienen una charla, súbita y espontáneamente el diálogo se convierte en melodía y se suman “bailarines”), que podría justificar cierta licencia en cuanto a vestuario y/o maquillaje. Este asunto será profundizado en el análisis temático, a través del concepto de verosímil (Metz, 1975). En el spot de 2013 los pobladores del asentamiento son vistos en el plano abierto inicial, jugando al fútbol o simplemente pasando el tiempo. Sus cabezas son cubiertas por el *sticker* con la leyenda “Cuando tenés un techo, no tenés techo”. En este caso, sin embargo, su presencia es cuasi-anecdótica ya que es el joven sobre el techo –por su vestimenta y entonación, no es un poblador del asentamiento- quien habla, convirtiéndose en protagonista del spot.

⁷⁹ Red social para compartir imágenes, de público predominantemente femenino. Es utilizada para intercambiar ideas de moda y decoración, en especial instrucciones de “DIY – Do It Yourself” (Hágalo usted mismo) que van desde cortar un jean hasta darle un aspecto *vintage* a un mueble. Justamente, los colores pasteles de la mediagua, las macetas, luces y guirnalda de colores encajan en los parámetros del estilo “shabby chic”, muy popular en la red.

⁸⁰ Ver nota 77.

Con respecto a las figuras retóricas, en primer lugar debe señalarse que el propio concepto de la campaña es en sí mismo un juego de tropos. La primera parte de la frase es una sinécdoque: una parte (tener techo) sustituye un todo (tener un hogar, no estar en la calle, vivir bajo ciertas condiciones). La segunda es una metáfora de uso corriente: no tener techo en el sentido de tener posibilidades ilimitadas, sin restricciones. A nivel visual también se observan gran cantidad de figuras. En el spot de 2013, además de las cabezas deshumanizadas, se suceden una serie de sinécdoques (la bata blanca por una carrera en medicina, por ej.) y cosificaciones (el joven se transforma en un gato chino de la suerte, en página de calendario), que a su vez califican como hipérboles (el “poder ser lo que quieras” adquiere ribetes de gran exageración, como con las mencionadas cosificaciones). En la pieza audiovisual de 2012, el número musical de Martín y sus pares en pleno asentamiento funciona como alegoría de una carrera en el mundo del espectáculo.

Nivel Temático

La lectura temática de la campaña permite detectar motivos, unidades mínimas de significación circunscriptas por la cultura, a lo largo de los diversos textos. El espectro de posibles profesiones por las que puede optar una persona con techo está cargado de alusiones a otros discursos, es una puerta de acceso privilegiada a sus condiciones de producción. Aparece el médico (sinónimo de progreso, marca del pensamiento de una época, sintetizada en la frase “M'hijo el dotor”⁸¹), el arquitecto (en representación de las bien vistas profesiones liberales), el bombero (vocación de servicio, entrega y sacrificio), el arquero (el deporte como habilitador del progreso social). Particularmente significativa resulta la inclusión –destacada, en su propio spot- del artista, una profesión asociada a cierta carga negativa y problemática para los padres por considerarse bohemia y económicamente poco redituable. No solo eso: quien quiere ser artista es un hombre, Martín, y el género que parece ser de su interés es la comedia musical, considerado más afín al público femenino. La elección del motivo –que remite, por ejemplo, a Billy Elliot, la película en la que el sueño de

⁸¹ Obra teatral escrita en 1903 por el dramaturgo uruguayo Florencio Sánchez cuyo título pasó a formar parte del acervo popular rioplatense.

convertirse en bailarín de ballet de un niño de clase popular choca contra la mirada de su padre, que teme que sea (visto como) gay⁸²- no es casual.⁸³ Refuerza la idea de “no tener techo”, de soñar bien alto, privilegio reservado a quienes tienen un techo (=hogar).

El asunto de Martín, la comedia musical y el efecto de sentido generado debe ser leído en clave del concepto de **verosímil** (Metz, 1975), pertinente al campo temático. Metz define lo verosímil como “una restricción cultural y arbitraria de los posibles reales” (p. 20) posibles de ser representados en la ficción. Lo verosímil tiene dos aristas: por un lado, el verosímil social, que se refiere a lo que la opinión común cree que es verdad, “lo posible verdadero”; por el otro, el verosímil de género, que responde a las reglas de un género determinado. Tanto uno como otro se dan en relación a discursos ya pronunciados. En el caso de Martín, su sueño de ser un gran artista de la comedia musical resulta socialmente inverosímil; algo que no sucedería si su meta fuera ser un boxeador, por ejemplo.⁸⁴ Es este rasgo el que intensifica el mensaje de la campaña.

El juego entre lo verosímil y lo inverosímil atraviesa la totalidad de las piezas. La ya mencionada ornamentación de las mediaguas es el ejemplo más emblemático. Las viviendas pintadas de colores pasteles, con flores, luces y guirnaldas no se corresponden con el verosímil social ni con el de género, si se toman por corpus las publicidades (en especial las de bien público, como las de Cáritas) en las que se representa la vida en barrios de emergencia. Sin embargo, la apariencia física - vestimenta, peinado, maquillaje- de Martín y sus compañeros, así como de los “extras” que juegan al fútbol y charlan en el plano abierto inicial del spot de 2013 sí entran en los parámetros de verosimilitud.

¿Cuál es, finalmente, el eje temático? A diferencia de “Soy voluntario”, en la que el tema central atañía a los voluntarios, esta campaña pone el foco sobre los

⁸² Billy Elliot, película británica del año 2000, convertida en musical del West End londinense en el mismo año.

⁸³ La elección de un tema de Miranda!, banda electropop melodramática de impronta afeminada refuerza esta intertextualidad.

⁸⁴ El boxeo ha sido históricamente una formidable vía de ascenso social para hombres de clases populares y así lo han representado numerosas películas y series nacionales, desde “Gatica, el mono”, de Leonardo Favio (1993), hasta “Campeones”, la tira costumbrista de Pol-Ka (1999-2001), por lo que también forma parte de un verosímil de género (Alabarces, 2011).

pobladores de los asentamientos, los destinatarios de la labor de la ONG. El asunto central es la importancia de la vivienda digna, el hogar, como derecho y necesidad básica que –una vez satisfecha- habilita la posibilidad de un futuro mejor, representado por una carrera laboral. Resulta llamativo que a pesar de las reiterativas alusiones al desarrollo comunitario en los documentos difundidos, se opte por representar una vía de progreso social que es más bien de corte individualista (“salvarse”, a través de la profesión). De igual modo, cabe notar que mientras la cuestión de la vivienda aparece como un tema cuya solución requiere el involucramiento de la sociedad –“Ayudanos a que todos en la Argentina sean lo que desean ser” anuncia la voz de locución-, el desarrollo de la carrera y las metas a futuro parecerían pasar por la voluntad del sujeto en cuestión –“Todo está en tu cabeza”, “si querés, podés” dice el muchacho sobre el techo del spot de 2013-.

Nivel Enunciativo

El enunciador construido en esta campaña no está individualizado en la figura del voluntario, como en el caso de la anterior. Aquí TECHO, en tanto organización –y marca- cobra un rol preponderante. El nombre está en el slogan (dos veces) y el isologotipo ocupa un lugar importante en pantalla y en gráfica. Esta voz institucional, sin embargo, no es formal ni solemne; por el contrario, es descontracturada, relajada, jovial. Por eso, apela al camino creativo del humor y el absurdo. El enunciador no se coloca a sí mismo en una escala superior: al interpelar a su interlocutor, lo hace de igual a igual. No ostenta un saber que el otro no tiene (no da cifras o datos duros sobre la pobreza, por ejemplo), no da órdenes ni busca conmover mediante imágenes tristes (los típicos primeros planos de los niños en situación de calle). Simplemente invita a ayudar: “Ayudanos a que todos en Argentina sean lo que desean ser”. El tono es alegre, jocoso.

Ahora bien, ¿cuál es el enunciatario construido?, ¿a quién le habla TECHO en esta campaña? Si se analiza el verdadero target de las piezas (que es diferente al construido como efecto de sentido por el texto), se trata del público general que puede colaborar mediante una donación en la colecta anual. Por otro lado, en la frase “Cuando tenés un techo, no tenés techo”, así como en todo el monólogo del joven

sobre la mediagua, se emplea la segunda persona del singular, como en un diálogo de interpelación directa cuyo destinatario serían los pobladores de los asentamientos. Podría decirse, entonces, que se construye un enunciatario escondido: TECHO *arenga* a los que no tienen techo (“vos podés”), pero para ser escuchado por los que sí lo tienen. Es de este modo que se los involucra sentimentalmente, y se los invita a ayudar. Este enunciatario comparte con su enunciador un factor fundamental: la jovialidad. Los códigos estéticos, los guiños humorísticos, la elección de la canción de Miranda! así lo indican.

7. CONCLUSIONES

Con la culminación del recorrido analítico, llega el momento de retomar los postulados teóricos y la hipótesis planteada a la luz de los datos extraídos. El propósito de esta sección no es simplemente arribar a una categórica verificación o refutación de las conjeturas iniciales. Más allá de eso, se busca poner en relación las diversas partes del trabajo, en un esfuerzo por repensar la teoría y estimular la reflexión, disparando incluso nuevos interrogantes. En este sentido, se siguen las ideas de Freidin y Najmias (2011) acerca del carácter flexible y sensibilizador de la perspectiva conceptual en las investigaciones cualitativas.

En principio, muchos aspectos relevados permiten **sostener la validez de la hipótesis** planteada y afirmar que la reconfiguración identitaria de la ONG no responde a un mero reposicionamiento comunicacional. Subyacen a los cambios más obvios y superficiales –*naming*, marca visual, personalidad- modificaciones más profundas, tanto en la forma de entender, como de valorar y gestionar una marca. La evidencia más fuerte de ello se encuentra en la diferencia entre los manuales. Mientras que el de Un Techo para mi País/Un Techo para Chile se limita a dar lineamientos respecto de la aplicación de los identificadores gráficos; el de TECHO incorpora otros factores de gran riqueza. La imagen de los voceros, la elección de fotografías, la forma de relacionarse con los medios, por ejemplo, ingresan en el radar de aquello que construye (y debe gestionarse como) marca. Ya no se trata de una marca firma que apenas sirve para identificar a la ONG como institución; es una entidad simbólica de mucha mayor densidad.

La **complejización** del entendimiento del fenómeno marcario va de la mano con una **profesionalización de su gestión**. Los materiales difundidos con motivo del cambio admiten y especifican el soporte de expertos implicado en todo el proceso: consultorías estratégicas (The Boston Consulting Group), estudios cuantitativos (Brand Asset Valuator), involucramiento de prestigiosas agencias de publicidad y relaciones públicas (Y&R, Burston-Marsteller), sostén teórico (Tironi y Cavallo).

La profesionalización había sido señalada en el marco teórico como una de las características representativas del branding, entendido como enfoque estratégico y disciplina. Otras de las tendencias señaladas también se verifican en el caso de la ONG, contribuyendo a reforzar la validez de la hipótesis. El avance de las **marcas globales** aparece entre estas variables. El nacimiento de TECHO como marca implica un desanclaje territorial por países en favor de una expansión multi-nacional continental, aunque no debe olvidarse la persistencia de una marca diferenciada para Brasil (Teto), al menos hasta el momento. Asimismo, debe señalarse que el factor global no entra a formar parte de la comunicación institucional de la marca. Si bien en la campaña de 2011, la marca se presenta como “Un Techo para mi País – Argentina” y en 2012 simplemente como TECHO, el contenido de las piezas sigue estando anclado a nivel país (“...que todos en la Argentina sean lo que desean ser”).

Especial interés concita la tendencia de la exigencia de **legitimación social a las marcas**. El tema es particularmente sensible en el caso de esta ONG, dado que su supuesta complicidad con las corporaciones y su postura respecto de las causas y vías de salida de la pobreza constituyen, desde sus inicios, sendos blancos de crítica. El análisis revela cierta inconclusión en relación a este punto, por lo que no puede afirmarse que corrobora la hipótesis. Si se examinan los documentos difundidos con motivo del cambio así como la nueva tríada de misión, visión y valores, es posible ver concesiones hacia las posibles demandas de la sociedad. Se habla de un voluntariado crítico, de una marca denunciante y valiente, de objetivos de incidir en política, exigir el cumplimiento de derechos, acabar con la injusticia y la exclusión. Sin embargo, este perfil cuestionador cuasi-combativo está totalmente ausente de las piezas correspondientes a la campaña “Cuando tenés un techo, no tenés techo”. En éstas, no se observa ninguna problematización de la pobreza, o de las responsabilidades de su existencia, ni reclamos a actores políticos o económicos. Las personas sin techo

simplemente existen y la sociedad es invitada a ayudar a cambiar esta situación. En los mensajes, el león marino continúa siendo un león marino.

Otra importante característica del branding, detectable en el caso TECHO, es la creciente búsqueda de una **implicación emocional** con el público. El branding apunta a que una marca sea amada, y para lograrlo ésta debe darle a sus seguidores un propósito con el cual identificarse, un proyecto que valga la pena, una serie de valores en común. El *porqué* desplaza al *qué* (Sinek, 2009). En el caso de TECHO, las modificaciones en la misión y visión dan cuenta de un movimiento en este sentido. Las referencias a la actividad más concreta de la ONG –el levantamiento de viviendas de emergencia- pierden peso frente a otro tipo de planteos, de mayor profundidad: construir una sociedad justa y sin pobreza, velar porque las personas tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades, exigir que se cumplan los derechos de los pobladores de asentamientos. Esta clase de postulados no estaban ausentes en la anterior configuración de marca pero adquieren mayor relevancia. TECHO reafirma la construcción de viviendas pero como una de todas sus acciones. Su misión y visión calan más hondo. Su *porqué*, su razón de ser, no está en la construcción de viviendas de emergencia (es apenas uno de sus *qué*) sino en la construcción de una sociedad justa y sin pobreza.

Ahora bien, ¿se refleja ese movimiento en las piezas de comunicación? La respuesta es sí. En la campaña “Soy voluntario”, la última como Un Techo para mi País, la ONG “se mira el ombligo”, el eje está puesto en sí misma. Si bien no hay una alusión concreta a la construcción de viviendas (aunque ciertamente está presente en el spot de forma lúdica y metafórica), es esa la tarea por la cual son reconocidos –y burlados- los voluntarios. El peso del protagonismo de la figura del voluntario es tan fuerte que anula por completo la parte de “cambiar la realidad de nuestro país”, expresión por lo demás sumamente vaga y poco esclarecedora. ¿Cuál es la realidad que hay que cambiar?, ¿por qué?, ¿cuál es el norte de dicho cambio? El proyecto y los propósitos no están a la vista. En “Cuando tenés un techo, no tenés techo”, podría parecer que la reiteración de la idea de tener un techo implica llevar la atención sobre la construcción de viviendas pero, por el contrario, la idea más importante de las piezas es *por qué* es importante trabajar para que todos lo tengan. Tener una casa no es solo tener una casa: es la piedra basal de una mejor vida, una carrera, un mejor

futuro. “Ayudanos a que todos en la Argentina sean lo que desean ser”: ese es el proyecto, ese es el propósito que interpela a la acción.

Ligada tanto a la profesionalización de la gestión marcaria como a la apuesta a conexiones emocionales, aparece la cuestión del **branding interno** y la llamada **marca empleadora**. Si el público interno de una organización se encuentra motivado e identificado con la razón de ser de ésta, se convierte en evangelizador de la marca hacia afuera. La coherencia entre branding interno y externo resulta fundamental. En este punto, también la hipótesis postulada respecto de un viraje en la forma de entender y gestionar la marca parece corroborada. Como ya se ha dicho, desde 2013 TECHO Argentina (y otras filiales) recurren a la firma Great Place to Work con el objetivo de medir el clima laboral e identificar aspectos a mejorar para incrementar la satisfacción de sus empleados y voluntarios.

La comparación entre las piezas de comunicación pre y post cambio desnuda notables diferencias. La unidad de campaña es una de las principales, y ello también puede atribuirse a cambios en la mirada respecto de la marca. Mientras en “Soy voluntario”, es difícil enlazar las gráficas con el spot de TV, así como captar algo distintivo en la identidad de la marca, las piezas de “Cuando tenés un techo, no tenés techo” presentan absoluta cohesión y exhiben un intenso trabajo de branding a nivel del diseño gráfico. Elementos como el color cian, las formas geométricas circulares, la tipografía Novecento, un cierto tratamiento de la imagen (el cielo, la saturación cromática), el empleo de un tono jovial y descontracturado y una determinada escenificación de la vida en los asentamientos se repiten en cada una de las piezas, logrando asociarlas entre sí y a su vez con la marca.

Cada uno de los elementos mencionados forman parte del **mundo imaginario de la marca** (Scopesi, 2007). Con mucha mayor fuerza que su antecesora, TECHO da lugar a la “introducción de discontinuidad dentro de la continuidad” (Semprini, 1995: 50) y selecciona ingredientes de por sí inconexos, que pasan a construir y tener su lugar en el universo marcario. TECHO queda sumergida en un mundo de sentidos y es así que se aleja de la función de designación y se aproxima a la de significación. Avanza en el arco psicológico de que va de la marca/función a marca/emoción, al crearse un universo simbólico autónomo.



Figura 28. Universo de la marca TECHO. Esquema propio.

¿Qué características tiene el mundo imaginario de TECHO como marca? Además de los elementos más concretos –como colores, formas, tipografías, tono de la comunicación-, es interesante atender a la representación que se hace de la vida en los asentamientos. En el universo TECHO no hay lugar para los primeros planos de niños pobres, de mirada adusta, en blanco y negro, característicos de otras organizaciones como Cáritas. En el microcosmos verosímil (Aprile, 2005) de TECHO, las viviendas son humildes pero están adornadas con flores, luces y guirlandas, y pintadas de colores pasteles. Sus habitantes llevan sobre sí marcas exteriores de pobreza (zapatillas gastadas, ropa raída) pero bailan, cantan, juegan al fútbol. Los pobres, los “que no tienen techo” existen; pero la situación de pobreza es desdramatizada porque en el universo de la marca reina la mirada optimista y divertida (recuérdese que estos atributos formaban parte de las definiciones de personalidad y

valores de la nueva marca). Pero no solo eso: la precariedad está también *estilizada*. La diversión en los asentamientos escapa a su vez al verosímil social de la cumbia, del parlante en la vereda. Martín canta y baila al ritmo de Miranda! La opción por este tipo de música puede leerse en relación a la estética –el electropop combina mejor con las mediaguas *pinterestizadas*- así como al target y a ese espíritu (en palabras de Vázquez Solórzano, 2012) que perdura, más allá de los cambios. En la cumbia, el enemigo es el *cheto*. Este género no tiene posibilidad de existir en el universo TECHO, cuyos voluntarios y seguidores responden –para muchos- a esa caracterización, en razón de su posición socioeconómica, lugar de residencia, universidad. Más aún, en la cumbia villera, lo que aparece es una condición subalterna orgullosa y consciente de la posición de jerarquía (Alabarces, 2011) que tampoco tiene lugar en este microcosmos, porque implicaría una confrontación social y una posible problematización de la situación de pobreza que entraría en conflicto con la cualidad integradora de TECHO.

Para finalizar, podría pensarse que el mundo imaginario de la marca TECHO, con su versión “ornamentada” de la pobreza, lejos de desactivar las críticas respecto de su composición ABC1 y su no admisión de la condición estructural de la pobreza, las alimenta. Y el comentario probablemente no esté errado porque TECHO, como toda marca fuerte, como buena marca-símbolo, admite ser criticada por algunos porque no busca ser amada por todos, sino por el segmento de la población al que se dirige. “Los mundos contruidos por las marcas no se dirigen a todo el público en general sino a aquellos individuos que tienen más posibilidades de ser sus pobladores” (Semprini, 1995: 58). En el cambio de marca, la ONG deja de defenderse de sus detractores (“soy voluntario”) para pasar a conectar con sus seguidores, aquellos para los cuales TECHO representa un proyecto por el que vale la pena trabajar, una serie de valores –empatía, solidaridad, optimismo- en común, una determinada forma de ayudar a construir una sociedad justa. En definitiva, aquellos para los que *la marca significa mucho más que lo que su nombre designa*.

8. CONSIDERACIONES FINALES

La presente sección tiene por objetivo recoger conceptos trabajados a lo largo de la tesina con la finalidad de obtener pautas aplicables a la comunicación de las ONGs en general, más allá de TECHO.

El recorrido teórico se inició con la presentación de **dos formas de concebir la marca**: como una mera etiqueta, apta para identificar un producto y diferenciarlo de su competencia, o como una verdadera máquina generadora de sentidos, capaz de introducir “discontinuidad dentro de la continuidad” (Semprini, 1995:50) y crear un mundo ordenado y coherente a partir de elementos sin conexión previa. La relación entre ambas, se dijo, puede verse como una contraposición diacrónica o – fundamentalmente- como un **continuum, un desarrollo de sentido progresivo**, evolutivo. Esta mirada subyace, con variaciones terminológicas y enfoques más orientados al marketing, la semiótica o la publicidad, en los postulados teóricos de autores como Kotler (2000), con sus 6 dimensiones de marca –atributos, beneficios, valores, cultura, personalidad, usuario/estilo de vida- que van de la superficialidad a la profundidad; Costa (2004), con su arco psicológico que delimita el pasaje de la marca/función-signo a la marca/emoción-símbolo; o Aprile (2005), con su distinción entre marcas chatas y estáticas o vivas y estimulantes.

La reconfiguración identitaria de TECHO puede verse a la luz de este prisma. Tal como se ha dicho en el análisis, mientras antes del cambio la marca se asemeja más a una simple firma con la cual se identifican las piezas publicitarias, en la etapa

posterior emerge todo un mundo, un “microcosmos verosímil” (Aprile, 2005) en torno a la ONG. Este mundo no hace sentido para todos, sino para aquellos que entienden y comparten un código en común; de allí su cualidad de símbolo. Donde el público en general puede ver una escenificación de la pobreza absurda o intencionalmente desactivadora de conflictos, los seguidores de la marca TECHO ven comunidades felices, trabajo colaborativo entre pobladores y voluntarios, una mirada optimista y alegre. Pueden ver en los spots de la marca un mundo en el que creen y quieren creer. Paradójicamente, al dejar de hablar de los “voluntarios” con la sociedad en general, TECHO pasa a hablarle a sus voluntarios de algo más importante: su misión, su proyecto, su razón de ser. Es así que busca avanzar en el pasaje de marca/función a marca/emoción, de marca superficial (que habla de atributos y beneficios concretos como el trabajo voluntario y la construcción de viviendas) a marca profunda (que pone el foco en la actitud positiva, la erradicación de la pobreza, la construcción de un futuro mejor), de marca chata y estática a viva y estimulante.

Como TECHO, las ONGs en general pueden beneficiarse de renunciar a agradar a todos. Aunque estas organizaciones tengan un objetivo socialmente positivo, no por ello deben gozar de la aprobación generalizada de la sociedad. Como con cualquier marca comercial, lo que hace fuerte a una *brand* es su **solidez y sintonía al interior de un segmento específico**. Una marca no puede ser todo para todos, y aún así mantener su credibilidad e integridad. Por eso, la historia de la ONG debe basarse en los valores y elementos orientados a atraer y comprometer a las personas a las que verdaderamente está dirigida. Después de todo, las marcas fuertes, las *lovemarks*, “pertenecen a la gente que las ama” (Roberts, 2005: 73).

Siguiendo con las conclusiones, el recorrido teórico condujo luego a ahondar en la desafiante volatilidad de la marca, producto de su condición de discurso social - “punto de pasaje de sentido” (Verón, 1987: 128)- así como de su dinámica sistémica. La multiplicidad de elementos que interactúan entre sí para dar origen a la identidad de una marca es señalada y analizada por Costa (2004) y Semprini (1995). En el análisis, la notable expansión de los aspectos considerados dentro del manual de marca de TECHO versus su antecesor revela parte de esta **complejidad multifactorial**. También el repaso por sus habituales blancos de crítica (la condición socioeconómica de sus voluntarios, las fuentes de financiamiento) deja en evidencia la enorme

cantidad de aspectos que hacen al contexto en el que se forma la imagen de una marca. La admisión de la dificultad implicada en administrar estratégica y sinérgicamente un sistema marcario tiene como correlato natural la profesionalización de su creación y gestión, que es de hecho una asentada tendencia en el mundo del branding. En efecto, la reconfiguración identitaria de TECHO fue llevada a cabo por consultoras, agencias y teóricos especializados.

En línea con el caso de TECHO, cabe decir que es hora de que **las ONGs dejen de ver a las herramientas de la publicidad y el marketing como recursos ajenos** por definición, o fuera de sus posibilidades por motivos económicos. Los prejuicios respecto de emplear técnicas asociadas a las corporaciones y el mundo del consumo deben ser soslayados ya que su implementación no socava los objetivos solidarios o altruistas. Con respecto al factor monetario, deben decirse dos cosas. Por un lado, las herramientas *Below the line*⁸⁵ permiten incursionar en el ámbito del marketing sin necesidad de desembolsar fortunas. Por el otro, es necesario que la destinación de fondos a este tipo de acciones sea vista como una inversión capaz de generar un buen retorno (en términos de donaciones, voluntarios, etc.) y contribuir a la misión, no como un gasto *vanidoso* por alimentar la auto-imagen.

Más aun, dada la creciente polución mediática y la llamada concentración caótica de discursos (Semprini, 1995: 28), la renuencia a emplear herramientas para llamar la atención de los públicos pone a las ONGs en una situación extremadamente desventajosa. No debe olvidarse que éstas, al igual que las marcas comerciales, organismos públicos, bandas de música y demás compiten por un lugar en la mente de los consumidores (Ries & Trout , 1989).

En este escenario, el branding tiene mucho que ofrecer a las ONGs, y éstas están en una posición privilegiada para incorporarlo a sus estrategias de comunicación. ¿Por qué? Porque en el contexto actual las marcas fuertes no son las que ofrecen el mejor producto o servicio, las que tienen más dinero o mayor estructura organizacional sino las que inspiran emoción y amor. Esos sentimientos son evocados por un proyecto, un relato sensible y convincente; una buena historia. “Una historia provoca emoción y la emoción crea una conexión” (Mycoskie, 2013: 38). Las ONGs

⁸⁵ Formas no masivas de comunicación, dirigidas a segmentos de población específicos. Ver nota 16.

que vean más allá de las estadísticas para encontrar una historia memorable que sustente su misión y visión, estarán en condiciones de articular una marca fuerte y afrontar la competencia del mercado de las marcas (Semprini, 1995). Se trata de *empezar por el porqué* (Sinek, 2009), hacer foco en los propósitos.

Empezar por el porqué es, de hecho, una buena manera de resumir el cambio de TECHO. En la nueva enunciación de su misión y visión, en la redefinición de su modelo de intervención y en sus últimas piezas de comunicación, la organización intenta distanciarse de “la ONG en la que jóvenes construyen casas de madera” para acercarse a ser la que busca erradicar la pobreza, formar comunidades, darle un futuro a los chicos y chicas que viven en asentamientos precarios. Un discurso de este tipo tiene muchas más posibilidades de crear fidelidad más allá de la razón (Roberts, citado por Socorro, 2014).

Tal como se vio en el desarrollo del marco teórico, el branding no es exclusivamente hacia afuera. El empleo de este enfoque estratégico por parte las ONGs no solo permite trascender la búsqueda de fondos e impulsar objetivos sociales más ambiciosos y a largo plazo, sino también fortalecer la identidad, cohesión y capacidad interna (Kylander y Stone, 2012). Tener una marca implica saber hacia dónde se dirige la organización y por qué es relevante: los propios empleados y voluntarios deberían ser los primeros y más entendidos conocedores de ello. **Branding interno y externo se potencian y retroalimentan.** El interés por construir marca hacia adentro en TECHO se revela en la implementación, por primera vez, de la encuesta Great Place To Work, orientada a evaluar y/u optimizar la satisfacción de los empleados/voluntarios con su marca empleadora. En sus diversas escalas y posibilidades, las ONGs en general tienen mucho por ganar si dirigen parte de sus esfuerzos comunicacionales hacia el público interno.

La reconfiguración identitaria de TECHO es también un ejemplo atractivo desde el punto de vista del diseño gráfico. Más allá de consideraciones estéticas subjetivas, un rápido ejercicio de comparación entre la marca pre y post cambio revela un notable avance en términos de pregnancia, eufonía, economía de recursos y practicidad de aplicación. La renovación de los identificadores gráficos habilita en gran parte el tratamiento visual coherente y uniforme en las piezas de la campaña. Los criterios de

naming y construcción de marcas visuales deberían ser tenidos en cuenta por las ONGs. La opción por una inversión inicial en asesoramiento profesional en vez de un lanzamiento improvisado o basado en criterios puramente subjetivos puede ahorrar muchos esfuerzos y recursos en el largo plazo.

Otro punto a tener en cuenta: una de las tendencias en branding más importantes enumeradas en el marco teórico consiste en la inclinación cada vez más notable de las marcas a centrarse menos en productos físicos, y más en experiencias y sensaciones. En este sentido, el modelo de intervención de TECHO resulta ejemplar desde mucho antes del cambio; más aun, su correcta identificación como fortaleza y elemento clave a mantener es lo que merece ser destacado. La ONG apostó desde sus inicios al involucramiento físico y emocional de sus seguidores como parte integral de su misión y así fue reclutando una enorme cantidad de voluntarios que aman a la marca. Más allá de todas las críticas y burlas, estos *fans* defienden a ultranza a su organización, llevan con orgullo sus remeras *brandeadas* y destinan sus fines de semana a realizar tareas en asentamientos precarios porque esta marca, como ninguna otra, los hizo vivir **una verdadera experiencia**. Sin olvidar que las ONGs responden a una variadísima gama de objetivos, tareas y modos de operar, la idea de brindar la posibilidad de atravesar una vivencia concreta constituye una recomendación potencialmente muy beneficiosa para atraer y fidelizar seguidores.

En síntesis, el recorrido emprendido por TECHO en la reconfiguración de su identidad deja ver rupturas, continuidades y algunas ambigüedades, todas las cuales pueden servir para iluminar el camino de otras ONGs. En líneas generales, la organización tuvo un gran acierto: escuchó a sus seguidores en vez de a sus detractores. Se rebautizó usando la denominación por la que ya la llamaban informalmente sus voluntarios, conservó la experiencia de interacción entre estos y los habitantes de los asentamientos en el centro de la escena -pero enmarcándola en un proyecto más profundo- y creó un mundo imaginario de marca a su medida (*casitas pinterestizadas*, música pop, educación universitaria enaltecida). Como TECHO, muchas ONGs pueden recurrir al branding para volverse memorables: no se requiere desembolsar grandes fortunas ni conduce a convertirse en un artificio comunicacional vacío e impostado. Por el contrario, las ONGs se encuentran en una situación ideal

para implementar branding pues, a fin de cuentas, una marca es “una buena idea que cuenta una gran historia e invita a protagonizarla” (Ghío, 2009).

9. BIBLIOGRAFÍA

9.1. Referencias bibliográficas

- Africano, L. (2006, septiembre). El gran provocador. Entrevista a Al Ries. En *Infobrand* N° 5.
- Alabarces, P. (2011). *Teóricos*. Seminario de Cultura Popular y Masiva Cátedra Alabarces, carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Aprile, O. (2005). *La publicidad estratégica*. Buenos Aires: Paidós.
- Baylon, C. & Mignot, X. (1996). La llamada comunicación social. En *La comunicación*. Madrid: Cátedra.
- Becerra, M. (2000, mayo). De la divergencia a la convergencia en la sociedad informacional: fortalezas y debilidades de un proceso inconcluso. En *Zer Revista de Estudios de Comunicación* N° 8. Disponible en línea en: <http://www.ehu.eus/zer/es/hemeroteca/articulo/De-la-divergencia-a-la-convergenciaen-la-sociedad-informacional/107>
- Bernardi, B. & Landó, J. (2010). *Marcas bajo fuego. Reacomodamiento comunicacional de Banco Río, Banco Galicia y Banco Francés frente a la crisis de 2001*. Tesina de grado, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Bonta, P. & Farber, M. (1994). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Brener, E. W. (2013). Simbología de la marca. En Ontiveros, D. (coord.), *La comunicación de las marcas*. Buenos Aires: DIRCOM.

- Cassisi, L. (2011). *Cómo definir el tipo marcario adecuado*. Disponible en línea en: <http://foroalfa.org/articulos/como-definir-el-tipo-marcario-adecuado>
- CÁTEDRA DI STÉFANO. (2007). La teoría de la enunciación. En *Semiología - Cuadernillo I*, Ciclo Básico Común, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Chaves, N. (2013). *Marca cromática y semántica del color*. Disponible en línea en: <http://foroalfa.org/articulos/marca-cromatica-y-semantica-del-color>
- Chorny, R. (2014). Empresa hacia afuera, empleador hacia adentro. En *Revista Mercado*. Disponible en línea en: <http://www.mercado.com.ar/notas/informe-%7C/8015547/empresa-hacia-afuera-empleador-hacia-adentro>
- COMUNICARSE. (2012). *10 años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad*. Buenos Aires: ComunicaRSE.
- Cooper, A. (Ed.). (2006). *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires: Thomson.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- _____ (2013). *Marca cromática y semántica del color*. Disponible en línea en: <http://foroalfa.org/articulos/marca-cromatica-y-semantica-del-color>
- Del Canto, C. & Opazo Bretón, P. (2004). *¿Cuál es la percepción de los jóvenes acerca de Un Techo para Chile?* Proyecto Centro de Investigación Social, Un Techo Para Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile. Disponible en línea en: http://www.techo.org/wpcontent/uploads/2013/04/2004DelCanto_Breton.pdf
- Díez Rodríguez, A. (2009). Organizaciones no-gubernamentales: Las ONGs en el marco del nuevo orden mundial. En Reyes, R. (Dir), *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social, Tomo 1/2/3/4*. Madrid-México: Ed. Plaza y Valdés. Disponible en línea en: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/O/ongs.htm>
- Di Stefano, M. (2006). *Metáforas en Uso*. Buenos Aires: Biblos.
- Dominzain, J. M. (2013, noviembre). Un cheto para mi país. En *Revista Crisis* N° 16.
- Eco, U. (1977). La definición de Peirce. En *Tratado de semiótica general*. Barcelona: Editorial Lumen.
- Facciuto, A. B. (2005). Estado y Organismos No Gubernamentales. ¿Un juego de poderes peligroso? En *Revista Margen* N° 39. Disponible en línea en: <http://www.margen.org/suscri/margen39/faciutto.html>
- Freidin B. & Najmías, C. (2011). Flexibilidad e interactividad en la construcción del marco teórico de dos investigaciones cualitativas. En *Espacio abierto* Vol. 20 N° 1.

- Galera Casquet, C., Valero Amaro, V. & Galán Ladero, M. (2003). El Marketing en la práctica de las ONG. En *Revista Investigación y Marketing* N° 77. Disponible en línea en: <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000835/GaleraVasquet.pdf>
- Gandolfo, J. (2011). *La publicidad de bien público. El impacto de la comunicación social*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- García, M. (2011, 26 de abril). *Hablemos con propiedad: logotipo, isotipo, imagotipo, isologo, imagen corporativa, identidad*. Disponible en línea en: <http://www.brandemia.org/hablemos-con-propiedad-logotipo-isotipo-imagotipo-isologo-imagen-corporativa-identidad>
- Ghio, M. (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Buenos Aires: GRÄAL.
- González, J. (2012). *Las 7 dimensiones del branding: el concepto de marca*. Disponible en línea en: <http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-i-el-concepto-de-marca/>
- GREAT PLACE TO WORK. (2011). *Empleados ¿Qué los atrae y qué los retiene?* Disponible en línea en: http://www.greatplacetowork.com.ar/storage/Publications/Informe_Marca_Empleadora_2011.pdf
- GREAT PLACE TO WORK. (2013, 29 de julio). *Great Place to Work® trabajó junto a TECHO en el diagnóstico y mejora de su clima laboral*. Disponible en línea en: <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1001-great-place-to-work-trabajo-junto-a-techo-en-el-diagnostico-y-mejora-de-su-clima-laboral>
- Hollman, Margarita & Paladino, M. J. (2014). *La comunicación institucional de una organización de la sociedad civil. Un análisis discursivo de la fundación Cimientos*, Tesina de grado, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Klein, N. (2001). *No logo. El poder de las marcas*. Barcelona: Paidós.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Roberto, E. (1992). *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kylander, N. & Stone, C. (2012). *The role of brand in the nonprofit sector*. Disponible en línea en: http://ssir.org/articles/entry/the_role_of_brand_in_the_nonprofit_sector#bio-footer
- La mañana de Neuquén (s/a). (2012, 12 de junio). Un techo para mi país cambió su nombre y su logo. En *La mañana de Neuquén, sección sociedad*. Disponible en

línea en: <http://www.lmneuquen.com/un-techo-mi-pais-cambio-su-nombre-y-logo-n150836>

Llamas, E. (2013, septiembre). La naturaleza estratégica del proceso de branding. En *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación* N°45. Disponible en línea en:

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=421&id_articulo=8795

Maglieri, G. (1997). Organizaciones sin fines de lucro. En *FACES, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata* N° 5. Disponible en línea en:

http://nulan.mdp.edu.ar/31/1/FACES_n5_95-127.pdf

Marini, A. (2008). *Fundrising. Una nueva manera de gestionar en comunicación social. Un techo para mi país*. Tesina de grado, carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Mattelart, A. & Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós.

Metz, C. (1975). El decir y lo dicho en cine. En *Lo verosímil*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.

Molina León, E. M. (2012). *Branding para ONGs de protección y bienestar animal*. Tesis de grado, carrera de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala. Disponible en línea en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0980.pdf

Mycoskie, B. (2013). *Un día sin zapatos*. Buenos Aires: Hojas del Sur.

NACIONES UNIDAS. (s/f). ¿Qué es una ONG? Disponible en línea en: <http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>

Neumeier, M. (2003). *The brand gap*. Berkeley: Peachpit Press.

OBSERVATORIO HABITACIONAL. (S/f). ¿Qué son las EGIS? Disponible en línea en: http://www.observatoriahabitacional.cl/opensite_20080401182242.aspx

Ogilvy, D. (1984). *Confesiones de un publicitario*. Buenos Aires: Ediciones Orbis Hyspamerica, Biblioteca de la Empresa.

Ontiveros, D. (2009). Branding 360°. En *Revista DIRCOM*.

Palena, I. (2008). *Construcción de identidad de las marcas. El branding en los mercados y su relación con el valor agregado de los productos. Estudio de los casos Nike y Adidas*. Tesina de grado, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

PARTIDO JUSTICIALISTA DE MERLO (2013, noviembre). *La mentira tiene techo*. Solicitada difundida en los medios de comunicación.

- Peirce, C. (1987). La división de los signos. En *Fragmentos de obra lógica semiótica*. Madrid: Taurus.
- Pierini, A. (2013). Visión esencial de marca. En Ontiveros, D. (Coord.), *La comunicación de las marcas*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Píriz, B. (2012, 5 de abril). "Un Techo..." unirá las versiones chilena y latinoamericana, con nueva imagen y nombre. En *La segunda, sección Economía*. Disponible en línea en: <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2012/04/735706/un-techo-unira-las-versiones-chilena-y-latinoamericana-con-nueva-imagen-y-nombre>
- PURO MARKETING. (2007). *Branding: el poder de la marca*. Disponible en línea en: <http://www.puromarketing.com/3/216/branding-poder-marca.html>
- REVISTA MERCADO (s/a). (2000, 10 de abril). *Unilever. Las marcas vienen marchando*. Disponible en línea en: <http://www.mercado.com.ar/notas/marketing/37869/unilever%3Cbr%3Elas-marcas-vienen-marchando>
- REVISTA MERCADO (s/a). (2009). *Ries y Trout: La batalla del marketing se libra en la mente*. Disponible en línea en: <http://www.mercado.com.ar/notas/management/359592/ries-y-trout-la-batalla-del-marketing-se-libra-en-la-mente-->
- Ries, A. & Trout, J. (1989). *Posicionamiento*. México D.F.: McGraw-Hill.
- _____ (1985). *Marketing de guerra*. Aravaca: MCGRAW-HILL.
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: El futuro más allá de las marcas*. Barcelona: Empresa Activa.
- Salamon, L. & Anheier, H. (1996). *Proyecto Comparativo del Sector sin Fines de Lucro*. Baltimore: Universidad Johns Hopkins.
- Sánchez, M. Á. (1999). *Recuperar la utopía. Las ONGs y el dinero*. Disponible en línea en: <http://www.eurosur.org/somosmundo/informacion/varios/utopia.htm>
- Scopesi, A. (2007). *Publicidad: ámala o déjala* (4ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Segre, C. (1988). Tema/motivo. En *Principios de análisis del texto literario*. Barcelona: Crítica.
- Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós.
- Sinek, S. (2009, septiembre). *Comienza con el porqué: Cómo los grandes líderes inspiran la acción*. Charla brindada en el marco de un evento TED privado en Estados Unidos. Disponible en línea en: http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

- Smith, C. (2013). *En una frase, ¿qué es el branding?* Disponible en línea en: <http://www.puromarketing.com/98/13002/frase-branding.html>
- Socorro, E. (2014, 2 de octubre). *Salvemos al marketing de ser solamente marketing*. Conferencia brindada en el marco del evento Buenos Aires al Mundo, organizado por la Dirección General de Comercio Exterior del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en el Auditorio Buenos Aires Design
- Soto, M. (2009). Operaciones retóricas. En *Material de Cátedra Semiótica I Cátedra Tassara*, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Steimberg, O. (1998). Texto y contexto del género. En *Semiótica de los medios masivos* (2ª ed.). Buenos Aires: Editorial Atuel.
- Stellato, F. (2013). Custodia de marca (Brand Guardship). En Ontiveros, D. (Coord.), *La comunicación de las marcas*. Buenos Aires: DIRCOM.
- SUSTAINABILITY. (2005). *La ONG del Siglo XXI. En el mercado, por el cambio*. Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo.
- Sznaider, B. (2013). Cerveza Quilmes. Tradición y vigencia de una marca argentina. En Ontiveros, D. (Coord.), *La comunicación de las marcas*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Tassara, M. (2001). La percepción del narrador en el relato fílmico. En *El castillo de Borghio. La producción de sentido en el cine*. Buenos Aires: Atuel-Colección del Círculo.
- Tozzelli, V. (2012). *Branding. Rebeldía e Ingenio*. Charla brindada en el marco del ciclo ¿Qué querés ser cuando seas grande? Del Taller Anual de la Orientación en Publicidad, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Vallejo Garretón, G. A. (2011). *Plan de comunicación interna para el proceso de cambio de marca de Un techo para Chile - Un techo para mi país*. Tesis de maestría, maestría en Comunicación Estratégica, Facultad de Comunicaciones, Pontificia Universidad Católica de Chile. Disponible en línea en: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/905/590836.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vergara Leyton, E. & Rodríguez Salineros, M. (2008). Aportes de la publicidad a las campañas de beneficencia social. El caso de "Un techo para Chile". En *Revista de la Comunicación e Imagen, Universidad de Chile N° 18*. Disponible en línea en: <http://www.comunicacionymedios.uchile.cl/index.php/RCM/article/viewFile/677/572>
- Verón, E. (1987). *La semiosis social*. Buenos Aires: Gedisa.
- Wilensky, A. (1991). Mercados. En *Marketing estratégico*. Buenos Aires: Norma.

9.2 Sitios web consultados

TECHO: <http://www.techo.org/>

TECHO en Facebook: <https://www.facebook.com/TECHO.org/>

TECHO en YouTube:

<https://www.youtube.com/user/untechoparamipais?feature=watch>

TECHO Issuu (anuarios y brochures): https://issuu.com/techo_org

TECHO Argentina: <http://www.techo.org/argentina/>

TECHO Argentina en Facebook: <https://www.facebook.com/TECHOArgentina>

TECHO Argentina en YouTube: <https://www.youtube.com/user/techoargentina>

The Hauser Center for Nonprofit Organizations:

<http://www.hks.harvard.edu/hauser/role-of-brand/>

10. ANEXO

En papel

- A) TECHO. (2012a). *Hoy somos TECHO*.
- B) TECHO. (2012c). *Por qué somos TECHO*.
- C) UN TECHO PARA MI PAÍS. (2010). *Manual de marca Un Techo para mi País*.
- D) TECHO. (2012d). *Manual de marca TECHO* [Fragmentos].⁸⁶
- E) Viquez Solórzano, I. (2012). *Metamorfosis*.
- F) Piezas gráficas de la campaña “Soy boluntario” (2011).

Digitalizado (bit.do/AnexoTesina)

- A) TECHO. (2012b) *¿Por qué Un Techo para mi País ahora es #TECHO?* [Video].
- B) Un techo para mi país. (2011). *Spot de TV de la campaña “Soy boluntario”* [Video].
- C) TECHO. (2012). *Spot de TV de la campaña “Cuando tenés un techo, no tenés techo”* [Video].
- D) TECHO. (2013). *Spot de TV de la campaña “Cuando tenés un techo, no tenés techo”* [Video].

⁸⁶ Por motivos de irrelevancia, no se reproducen en este anexo las páginas correspondientes a aplicación de marca gráfica y contenidos repetidos en otros documentos tales como misión, visión y valores, tagline, etc.

A)

HOY SOMOS TECHO

4. junio. 2012 Luego de 15 años de trabajo, Un Techo para mi País inicia un proceso que pretende reflejar el **paso de su fase fundacional y expansiva a una nueva etapa en busca de la consolidación**, donde la gestión, el impacto y el desarrollo comunitario toman un rol protagónico en su modelo de trabajo.

Desde el 2010, TECHO inició un proceso de análisis interno y consultorías externas que guiaron un **proceso de cambio centrado en tres ejes: modelo** de intervención en los asentamientos, **gestión** social de proyectos y **estructura** organizacional. Estas transformaciones llevaron a la reconfiguración de la identidad y cultura organizacional. TECHO comienza esta etapa guiado por una nueva misión, visión institucional, y renovaciones en los enfoques de su modelo de trabajo en los asentamientos ejecutado por las familias que los habitan y los jóvenes voluntarios. Estas renovaciones internas conllevaron un proceso de análisis de la marca que devengó en un **cambio de la imagen institucional**. Desde hoy **Un Techo para mi País se presentará como TECHO**.

“Hoy somos TECHO, y queremos transmitir a la sociedad el trasfondo de este cambio, el cual se debe entender como una reconfiguración que va más allá de la imagen institucional, ya que corresponde a análisis y replanteamientos estructurales en el quehacer de nuestra organización”, comentó Agustín Wolff, Director Social de TECHO para Latinoamérica y el Caribe.

El nuevo marco de trabajo de TECHO se guía por tres objetivos estratégicos con los que busca la erradicación de la pobreza, entre ellos: el **fomento del desarrollo comunitario** en asentamientos precarios, a través del fortalecimiento de las comunidades; la promoción y conciencia de la **acción social**, con énfasis en la masificación del voluntariado crítico y participativo, y la **incidencia en política**, que promueva los cambios estructurales necesarios para que la pobreza no se siga reproduciendo.

“Este largo proceso donde evaluamos, analizamos y redefinimos nuestra institución, nos permitió confirmar guías claras, como lo es la apuesta en la promoción del **desarrollo comunitario**, pero sobre todo nos llevó a reconfirmar que el TECHO existe en la **unión del trabajo** de miles **voluntarios y pobladores** de los asentamientos, quienes de forma masiva generan soluciones a las condición de pobreza, en la que viven 177 millones de personas en el continente, e invitan a toda la sociedad a ser parte de este desafío”, agregó Wolff.

En lo que respecta a la **nueva imagen**, la marca TECHO mantiene una serie de elementos de continuidad con relación a la anterior, tales como elementos psicológicos (atributos, personalidad y posicionamiento), así como en sus componentes físicos como el color o el nombre que se toma la palabra que más define e identifica a la organización: “TECHO”, el cual se definió de forma natural con el pasar de los años donde la reducción semántica fue cada vez más evidente en los distintos públicos.

B)

POR QUÉ SOMOS TECHO

Un Techo para mi País atravesó un **período de cambios**. De una **etapa fundacional**, donde la **expansión, aprendizaje** y adaptación fueron fundamentales en una primera instancia, a una etapa de **consolidación**, donde la **gestión, el impacto** y el **desarrollo comunitario** toman un rol protagónico en el modelo de trabajo.

Desde el 2010 se ha trabajado en un proceso de cambio y reenfoque centrado en tres ejes: **modelo de intervención, gestión social de proyectos y estructura organizacional**, lo que nos llevó a una reconfiguración de la identidad y cultura organizacional de TECHO.

Este cambio se ve reflejado desde la redefinición de la visión, misión y nuevos enfoques del trabajo en asentamientos, hasta un cambio de imagen institucional.

Preguntas frecuentes sobre el cambio de imagen institucional:

¿EN QUÉ CONSISTE EL CAMBIO DE IMAGEN INSTITUCIONAL?

Luego de un período de estudio y de diferentes pruebas, se concretó la construcción de una nueva marca. La nueva imagen institucional mantiene una serie de elementos de continuidad como el nombre, “TECHO”, definido de manera natural, debido a que así se nos identifica y reconoce de forma generalizada.

La nueva marca, busca generar un posicionamiento donde la superación de la pobreza en asentamientos es posible mediante el trabajo de sus pobladores y jóvenes voluntarios. La marca TECHO posee atributos como: integrador, joven, innovador, denunciante y global. Además se comporta con una personalidad joven, valiente, profesional y carismática.

La nueva identidad gráfica de TECHO incluye un logotipo que representa una casa/flecha, que puede ser interpretada como una vivienda, un espacio de encuentro, o bien representar el crecimiento y avance que se puede concretar por medio de la promoción del desarrollo comunitario en las comunidades.

¿POR QUÉ ES NECESARIO ACOMPAÑAR EL CAMBIO INSTITUCIONAL CON UN CAMBIO DE MARCA?

El cambio en la imagen es necesario para crear una correlación entre ésta y las transformaciones vividas a nivel organizacional.

En ese sentido, los teóricos* proponen que “un rediseño de identidad, debe tener concordancia a nivel de imagen, que confirme, certifique y refuerce este cambio, y eso es lo que buscamos con este cambio de imagen”.

“Comunicación Estratégica: vivir en un mundo de señales” de Tironi & Cavallo.

¿QUÉ INVESTIGACIÓN SE HIZO PARA DETERMINAR EL CAMBIO DE MARCA?

Durante un año realizamos un proceso de 5 etapas, compuesto por una investigación, un período de diseño, desarrollo de un posicionamiento, construcción e implementación de ésta etapa en la que nos encontramos actualmente.

En todo este proceso fuimos acompañados por empresas con vasta experiencia en este campo, como lo son Burson y Marsteller, Young&Rubicam y The Boston Consulting Group (BCG), quienes trabajaron con la información entregada por los países y la OC.

¿EL MODELO DE INTERVENCIÓN SEGUIRÁ SIENDO EL MISMO?

El modelo de intervención tendrá un cambio de enfoque, donde todas las actividades y planes que ejecutemos apuntarán al fortalecimiento y desarrollo comunitario. Desde la inserción en los asentamientos se impulsará la organización comunitaria, promoviendo la participación y corresponsabilidad de los pobladores de la comunidad.

¿CAMBIA EL MODO DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO?

Hasta ahora, aproximadamente el 80% del financiamiento proviene del sector privado y bajo este nuevo enfoque institucional buscaremos diversificar las formas de financiamiento del proyecto, apuntando a otras fuentes como los individuos, la cooperación internacional, entre otras. De igual manera, buscaremos potenciar nuestras relaciones con el sector privado, logrando generar alianzas mucho más integrales, que reflejen una fuerte identificación de los socios con la visión y misión de **TECHO**, y que respondan a los objetivos de las comunidades más vulneradas.

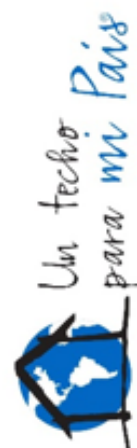
¿CAMBIAN LOS ACUERDOS Y COMPROMISOS ACORDADOS CON UN TECHO PARA MI PAÍS?

No, no cambian. Nuestro compromiso como **TECHO** con la comunidad se mantiene y queremos seguir trabajando en conjunto para lograr los objetivos que nos fijamos. Asimismo, buscaremos un nuevo enfoque en la intervención, donde las actividades y planes que ejecutemos en los asentamientos apunten al fortalecimiento del desarrollo comunitario, promoviendo la participación y corresponsabilidad comunitarias.

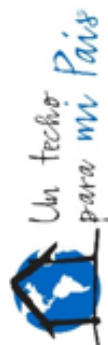
¿CAMBIAN LOS PLANES QUE SE IMPLEMENTAN EN LAS COMUNIDADES?

Los planes de trabajo deben responder a las necesidades de cada comunidad, teniendo como foco el fortalecimiento de las capacidades comunitarias, es decir los planes que ya se desarrollan no cambian, se fortalecen y amplían (dependiendo de la capacidad local) a través de nuevos diseños y el trabajo con redes para que puedan aportar con mayor calidad e integralidad a la mejora del bienestar comunitario.

MANUAL DE MARCA



www.untechoparamipais.org



La marca es una firma, es la reivindicación de una paternidad. Es un importante símbolo de identificación, garantía y responsabilidad para una empresa o institución. **Un Techo para mi País** es una marca registrada ®, entendiéndose ésta como la parte que se protege legalmente y que es de apropiación exclusiva, o sea, que no se permite que otra persona use el nombre de marca o su símbolo sin autorización.

El manual de marca de **Un Techo para mi País** está diseñado para orientar a todos aquellos que utilizan la marca. Este manual define los parámetros de correcto uso, basados en el color, proporción y las variaciones de la marca. Los elementos de uso institucional (papelería, documentaciones de los países, sitios web, etc.) se deben usar respetando estrictamente los parámetros descritos y sólo se puede sustituir la marca UTPMP por la específica de cada país.

Para cualquier diseño no citado en este documento -que implique la utilización de la marca- queda en libertad su uso, siempre respetando la infaltable presencia y el correcto uso de algunas de las versiones consideradas como oficiales: marca apaisada, vertical y marca frase. Es importante mencionar que todo el material producido debe ser aprobado previamente por el director de comunicación de cada país, para confirmar su correcta aplicación.

Origen de la Marca

El origen de la marca **Un Techo para mi País**, nace de la idea de representar el concepto de "vivienda" en el continente, es por eso que el isótipo (la parte iconográfica de la marca) es muy literal y se utiliza un dibujo en forma de casa que está sobre el mundo que nos enmarca en Latinoamérica.

En general **Un Techo para mi País** como imagen busca ser una marca cercana y a la vez fuerte, que integre la idea de "casas para Latinoamérica". Este manual de marca muestra las características y usos permitidos de la marca a fin de garantizar la transmisión de ese mensaje.

www.untechoparamipais.org

ÍNDICE	
MANUAL DE MARCA UN TECHO PARA MI PAÍS	
1	PRESENTACIÓN DE LA MARCA
ÁREA SIN INTERFERENCIAS	
2	ELEMENTOS DE LA MARCA
COLOR	
MARCA A COLOR	
MARCA BLANCO Y NEGRO	
MARCA ESCALA DE AZULES	
TIPOGRAFÍA	
LOGOTIPO	
CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA	
ISOTIPO	
3	VARIACIONES DE LA MARCA
MARCA VERTICAL	
MARCA FRASE UN TECHO PARA MI PAÍS	
ÁNGULO MÁXIMO DE ROTACIÓN	
USOS INCORRECTOS DE LA MARCA	
MARCA PARA LOS DIVERSOS PAÍSES	
4	APLICACIONES DE LA MARCA
PAPELERÍA	
HOJA CARTA	
SOBRE AMERICANO	
SOBRE SACO (OFICIO)	
CARPETA	
TARJETA DE VISITA	
PENDÓN INSTITUCIONAL	
POLERAS	
APLICACIONES LIBRES COMO RECURSO GRÁFICO	
ELEMENTOS DE USO INTERNO	
PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL	
APLICACIONES LIBRES COMO RECURSO GRÁFICO	

1	PRESENTACIÓN DE LA MARCA
A continuación se presenta la marca oficial:	
versión colores	
	
El ancho de la marca corresponde proporcionalmente a 3,5 veces el alto, por eso se identifica el alto como A y el ancho como 3,5A.	
La marca completa en versión colores debe llevar siempre incluida la "r" de marca registrada. El uso de la "®" faculta al titular de una marca a defenderla penalmente respecto de terceros que hagan uso de ella sin su consentimiento.	
ÁREA SIN INTERFERENCIAS	
Es de fundamental importancia que la marca no tenga interferencias. Debe tener un área de seguridad en la que ningún elemento complique o intervienga su lectura. Se establece un espacio de un 10% de sus dimensiones, a cada lado del mismo, como un mínimo imprescindible para su correcta lectura.	
Esta medida es aplicable cualquiera sea su tamaño.	
	

2 ELEMENTOS DE LA MARCA

- COLOR: LA MARCA DEBE USARSE SOLO EN LOS SIGUIENTES COLORES DISPONIBLES EN PANTONE Y CMYK:

MARCA OFICIAL APAISADA A COLOR



Los colores oficiales utilizados en la marca son colores pantone (tintas de colores especiales), pero hay excepciones donde se imprime sólo a base de cuatricromía (CMYK: cyan, magenta, amarillo y negro), se especifican en el recuadro de la derecha.

COLOR CMYK
AZUL: 80c 0m 0a 0n

MARCA OFICIAL APAISADA BLANCO Y NEGRO



No tiene validez esta marca sobre el área que la "M" de Marca Registrada, ya que lo registrado es sólo la marca con los colores oficiales.

MARCA OFICIAL APAISADA ESCALA DE AZULES



No tiene validez esta marca sobre el área que la "M" de Marca Registrada, ya que lo registrado es sólo la marca con los colores oficiales.

Esta marca puede aplicarse **sobre cualquier color de fondo**, teniendo en cuenta que debe ir sobre un cuadrado blanco que mide el 10% del área total según el tamaño que se aplique, excepto si es utilizada sobre fondos muy claros que no entorpezcan la lectura de sus elementos.



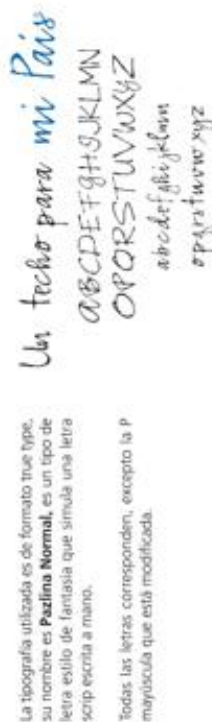
COLOR DE FONDO

COLOR DE FONDO

2 ELEMENTOS DE LA MARCA

- TIPOGRAFÍA:
LOGOTIPO

El logotipo se refiere a la parte verbal de la marca: **Un Techo para mi País**.



La tipografía utilizada es de formato true type, su nombre es **Pazlina Normal**, es un tipo de letra estilo de fantasía que simula una letra script escrita a mano.

Todas las letras corresponden, excepto la P mayúscula que está modificada.

CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA



- ISOTIPO:

El isotipo se refiere a la parte iconográfica. La Marca **Un Techo para mi País** está compuesta por un icono que alude a una medallita con estilo de trazo suelto y tras ésta un icono que alude al globo terráqueo que indica América Central y América del Sur.



3 VARIACIONES DE LA MARCA

— ÁNGULO MÁXIMO DE ROTACIÓN

La Marca debe ser aplicada en un ángulo que no sobrepase los 45° de rotación. Ejemplos:



Rotación Máxima: 45°, en casos en que la marca vaya en sentido de la gráfica. Ejemplo:



3 VARIACIONES DE LA MARCA

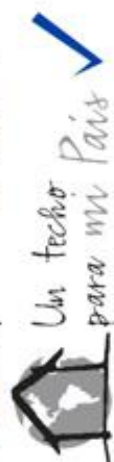
— USOS INCORRECTOS DE LA MARCA

— USO DESPROPORCIONAL

USO INCORRECTO X USO CORRECTO ✓



— COLORES INAPROPIADOS. No está permitido ningún color en la marca, que no sean los definidos y autorizados por este manual.



3 VARIACIONES DE LA MARCA

USOS INCORRECTOS DE LA MARCA

USO INCORRECTO X USO CORRECTO ✓

SOBRE FONDOS OSCUROS SIN ESTAR SOBRE UN CUADRADO BLANCO



CON LÍNEA BLANCA O CUALQUIER LÍNEA DE CONTORNO



NO CORTAR LA MARCA UTMIP: LA MARCA SIEMPRE DEBE IR COMPLETA, NO CORTADA EN PARTES. SI SE UTILIZA EL ÍCONO DE LA CASA O EL MUNDO, DEBE IR ACOMPAÑADO POR LA MARCA EN SU TOTALIDAD.



3 VARIACIONES DE LA MARCA

MARCA PARA LOS DIVERSOS PAÍSES

Cada país cuenta con la marca especificando el nombre de este utilizando la tipografía Arial Bold en color Gris 50%, en versión apaisada y vertical.

ARGENTINA



BRASIL

En el caso de Brasil, en el logotipo, cambia el nombre a "Um teto para meu País" por tratarse de otro idioma portugués. Aún no se puede usar la @ porque no está registrada en este país.



COLOMBIA



COSTA RICA



■ AZUL: PANTONE 3005 CVC ■ NEGRO: 100% NEGRO ■ GRIS: 50% NEGRO

3 VARIACIONES DE LA MARCA

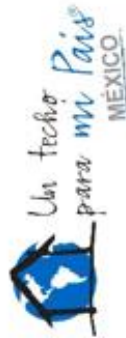
MARCA PARA LOS PAISES

Cada país cuenta con la marca especificando el nombre de éste utilizando la tipografía Arial Bold en color Gris 50%, en versión apaisada y vertical.

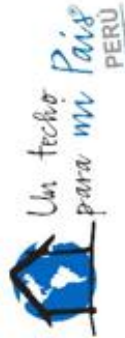
EL SALVADOR



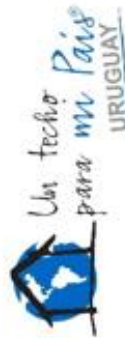
MEXICO



PERU



URUGUAY



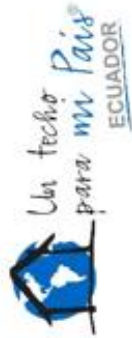
AZUL: PANTONE 3005 CVC **NEGRO:** 100% NEGRO **GRIS:** 50% NEGRO

3 VARIACIONES DE LA MARCA

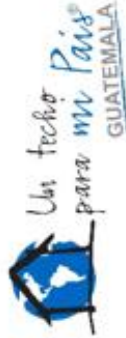
MARCA PARA LOS PAISES

Cada país cuenta con la marca especificando el nombre de éste utilizando la tipografía Arial Bold en color Gris 50%, en versión apaisada y vertical.

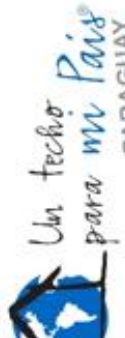
ECUADOR



GUATEMALA



PARAGUAY



AZUL: PANTONE 3005 CVC **NEGRO:** 100% NEGRO **GRIS:** 50% NEGRO

4 APLICACIONES DE LA MARCA

PAPELERÍA

Para la utilización de la papelería, se debe reemplazar el logo de UTPMR oficial por el correspondiente a cada país, respetando el tamaño, proporción y ubicación en todas las piezas gráficas.

HOJA CARTA

VISTA A ESTADO



1 Datos de Un Techo para mi País
Sitio Web:

www.utpmr.com.ar

Tipografía: Futiger 45 Light Normal
Cuerpo: 6

Ajuste caracteres: 0
Ubicación: a 0.2 cm debajo de la marca

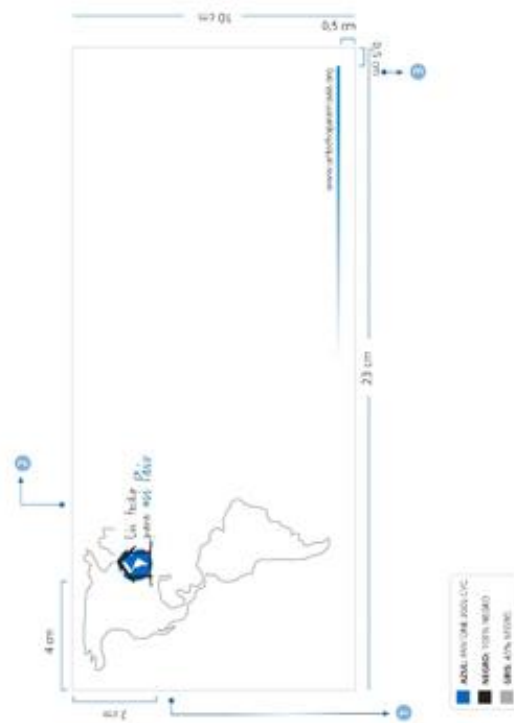
2 Marca Un Techo para mi País
Versión: Vertical, Colores
Tamaño: 2.6 x 2.6 cm
Ubicación: a 1 cm del costado superior izquierdo de la hoja

4 APLICACIONES DE LA MARCA

PAPELERÍA

SOBRE AMERICANO

VISTA B ENCUBO



3 Mapa de América
Ubicación: al costado superior izquierdo del sobre
Tamaño: 6 x 9 cm
Color: 40% de negro

4 Marca Un Techo para mi País
Versión: Oficial Argentina, Color
Tamaño: 4.1 x 1.3 cm
Ubicación: a 4 cm del costado izquierdo de la hoja y a 2 cm del costado superior

5 Línea Azul + información sitio web
Tamaño: Grupos: 0.08 cm - Ancho 7.3 cm
Datos de Un Techo para mi País
Sitio Web:
www.utpmr.com.ar

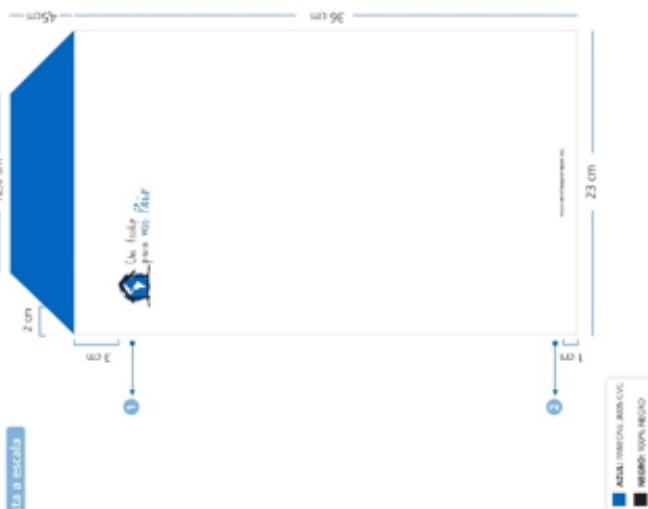
Tipografía: Futiger 45 Light - Normal
Cuerpo: 10 - Ajuste caracteres: 0
Ubicación: a 0.5 cm del extremo inferior derecho

4 APLICACIONES DE LA MARCA

PAPELERÍA

SOBRE SACO (OFICIO)

VISTA A ESCALA



- 1 Marca Un Techo para mi País
Versión: Oficial Aplanada, Color
Tamaño: 8,8 x 2,4 cm
Ubicación: a 2 cm del costado izquierdo
del sobre y a 3 cm del costado superior

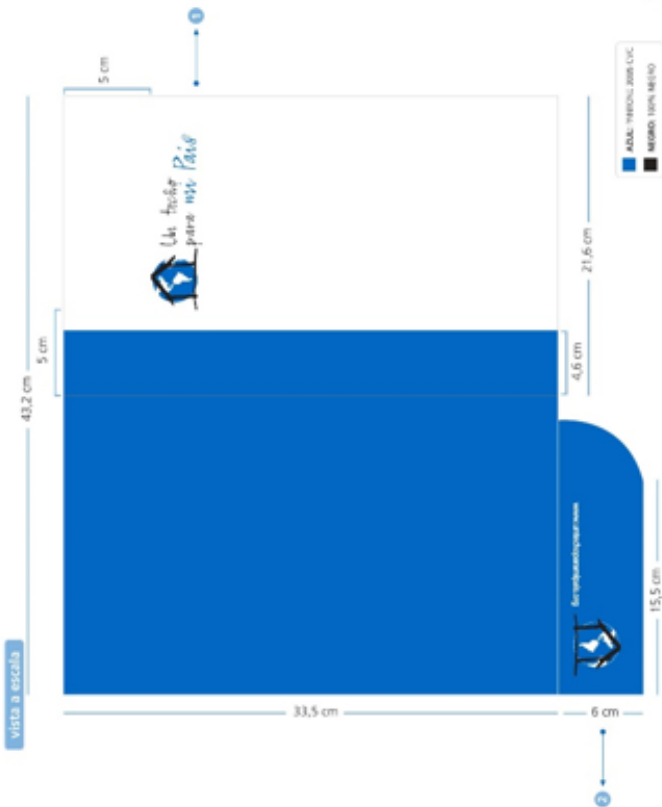
- 2 Datos de Un Techo para mi País
Logo Web:
www.untecho.org
Tipografía: Frutiger 45 Light Normal
Cuerpo: 11
Ajuste caracteres: 0
Ubicación: a 1 cm del costado inferior del
sobre, alineado al centro

4 APLICACIONES DE LA MARCA

PAPELERÍA

CARPETA

VISTA A ESCALA



- 1 Marca Un Techo para mi País
Versión: Oficial Aplanada, Color
Tamaño: 13,3 x 3,7 cm
Ubicación: a 5 cm del extremo
superior izquierdo de la portada
de la carpeta.

- 2 Alínea Interior carpeta:
Índice UTPMP
Tamaño: 4,5 x 3,3 cm
Tipografía: Frutiger 45 Light
Negrita
Cuerpo: 17
Ajuste caracteres: 0



4 APLICACIONES DE LA MARCA

PAPELERÍA

TARJETA DE VISITA

VISTA A TAMAÑO REAL



1 Marca Un Techo para mi País

Versión: Oficial Apaisada, Color

Tamaño: 4,7 x 1,3 cm

Utilización: a 0,7 cm del costado superior

2 Jerarquía 1: Nombre y Apellidos

Tipografía: Frutiger 57 Cn, Cuerpo: 9

Jerarquía 2: Cargo, Correo electrónico,

Teléfono Fijo, Celular o Fax, Dirección,

Ciudad, País,

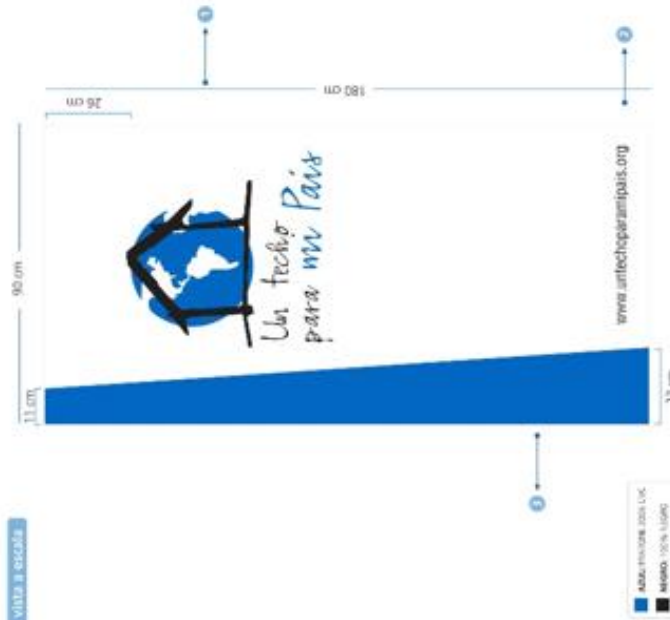
Tipografía: Frutiger 57 Cn, Cuerpo: 6,5

4 APLICACIONES DE LA MARCA

PAPELERÍA

PENDÓN INSTITUCIONAL

VISTA A ESCALA



1 Marca Un Techo para mi País

Versión: Vertical, Colores

Tamaño: 59 x 57 cm

Utilización: al centro superior a

26 cm de arriba

2 Datos de Un Techo para mi País

Selo Web:

www.untechoparamipais.org

Tipografía: Helvetica 17 Std Cond Normal

Cuerpo: 135

Ajuste caracteres: 0

Utilización: a 7 cm del costado inferior del

directo

3 Abeto

Tamaño: Área total de 23 x 180 cm

Utilización: al lado izquierdo

ES DE LA MARCA

4 APLICACIONES DE LA MARCA

ELEMENTOS DE USO INTERNO

PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

Utilizada para las presentaciones power point, modificando según las necesidades de cada presentación.

PORTADA

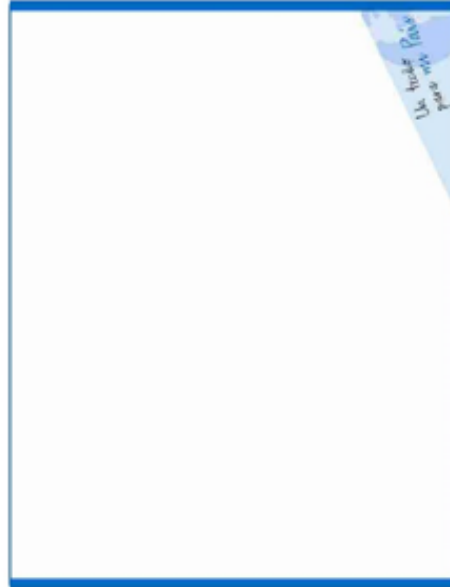


4 APLICACIONES DE LA MARCA

ELEMENTOS DE USO INTERNO

PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

INTERIOR



4 APLICACIONES DE LA MARCA

■ ELEMENTOS DE USO INTERNO

PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

DIAPPOSITIVA FINAL

Utilizada para finalizar las presentaciones.



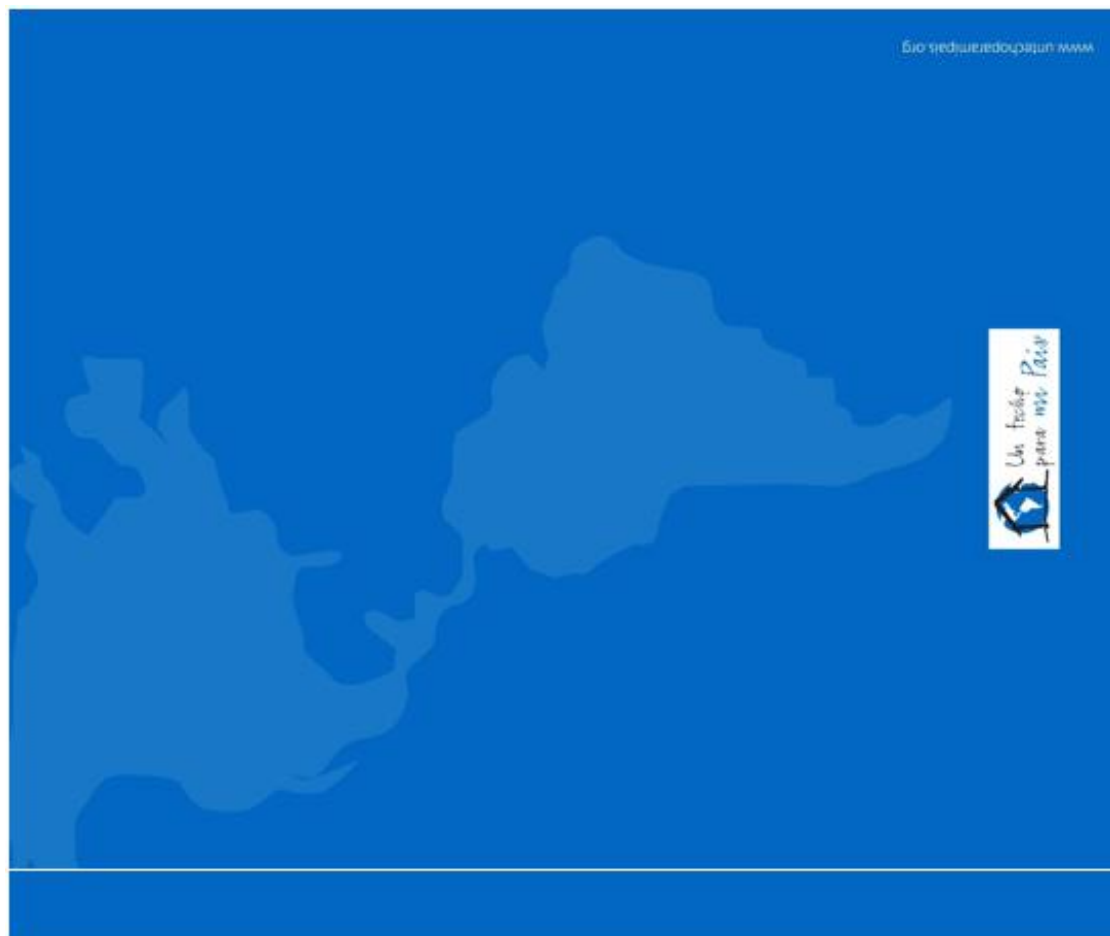
4 APLICACIONES DE LA MARCA

■ SITIO WEB

Las páginas web de los países, así como otros medios en internet (blogs o otros sitios relacionados), deben tener en posición de destaque el logo de UTPMP aplicado de manera correcta en el lado superior izquierdo de la página. Además, en el diseño de la página debe estar atento al uso de los colores institucionales. Ejemplo:



El uso alineado de todos esos elementos de marca es importante para mantener un mismo discurso latinoamericano en todo lo correspondiente a la gráfica de los países. Además, con ese alineamiento tendremos más posibilidad de lograr posicionamiento de marca latinoamericana y generar identificación de marca. Así seremos capaces de lograr metas sociales, captar más voluntarios y fortalecer el reconocimiento internacional.



D)



INTRODUCCIÓN AL MANUAL DE USO DE MARCA TECHO

[VOLVER](#)



Este manual ha sido creado como referencia para todos quienes en algún momento utilizan la marca **TECHO**. El sitio entrega guías básicas de cómo aplicar la marca y de cómo se comunica en sus distintos contextos y, de manera desagregada, en las distintas piezas que se generan por la institución o tratan de ella.

Su objetivo es:

- Crear y mantener una marca única y reconocible a nivel global.
- Proveer guías básicas para toda la comunicación, campañas y materiales que se produzcan, asegurando la coherencia y unidad institucional.

Con la correcta aplicación de estas guías y recomendaciones se estará construyendo un posicionamiento único y reconocible frente a toda la sociedad.

Finalmente, su aplicación beneficiará a comunicar con mayor claridad la labor que TECHO realiza en los asentamientos precarios junto a miles de pobladores y jóvenes voluntarios.

BIENVENIDO A TECHO | MANUAL DE MARCA



- ▶ INTRODUCCIÓN AL MANUAL
- ▶ MARCA TECHO
- ▶ CÓDIGOS DE BRANDING TECHO
- ▶ ADAPTACIONES / DESCARGAS
- ▶ ESTILOS
- ▶ LEGAL Y ÉTICA

- ▶ Posicionamiento
- ▶ Pilares de Marca
- ▶ Tono, estilo y personalidad
- ▶ Logotipo TECHO
- ▶ Tagline
- ▶ Presentación Modelo de Trabajo TECHO-Chile

TONO, ESTILO Y PERSONALIDAD

[« VOLVER](#)

En este caso, el tono de la organización, entendido como la personalidad de la marca expresada en palabras o imágenes, se considera.

TONO Y ESTILO

**JOVEN, CAUTIVANTE,
CONSISTENTE, PROFESIONAL
DIRECTO, TRANSGRESOR,
CRÍTICO - PROPOSITIVO,
OPTIMISTA, POSITIVO**

Joven: TECHO opera a través de jóvenes voluntarios que trabajan junto a las familias en asentamientos precarios. Por esto, el movimiento, la vitalidad de la juventud debe expresarse en cada una de las piezas que la organización genera.

Cautivante: Para alcanzar cambios sustentables en la sociedad, y alcanzar la visión de una sociedad justa y sin pobreza, los contenidos y piezas que se comuniquen deben captar la atención de los públicos y retenerla. Parte de la estrategia que TECHO ha asumido para comunicar su rol como organización ha sido contagiar a otros con el proyecto y de esta manera alcanzar sus metas proyectadas.

Consistente: El discurso que TECHO emplea frente a sus distintos públicos debe ser coherente entre, tener solidez en sus argumentos y mantener su defensa aún cuando resulte dialogante.

Profesional: TECHO busca posicionarse como un experto en pobreza en asentamientos y para ello debe respaldar su trabajo con argumentos y conocimiento que respalden su acercamiento con el contexto. Esto, en términos de tono de marca, se expresa a través de la presentación de materiales que demuestren el manejo del tema.

Directo: En tanto TECHO entrega mensajes claros y concretos, simples sin perder su fondo, para comunicar el trabajo que realiza.

Transgresor: TECHO se sitúa ante la sociedad en su conjunto como una organización que busca quebrantar las barreras que la separan, probando estrategias que irrumpen en el status-quo. Esto último se lleva a la práctica a través de la presentación novedosa de contenidos, pensando en estrategias disruptivas para captar la atención.

Crítico-propositivo: TECHO siempre busca entregar una propuesta ante las situaciones que denuncia. No sólo plantea los escenarios adversos frente a las situaciones de injusticia que presenta, sino que también encamina posibles soluciones o planteamientos alternativos para comunicar.

Optimista: Así como la organización tiene la convicción de que superar la pobreza en los asentamientos es posible, su comunicación debe reflejar esta posición, sin caer en la esperanza desmedida, sino que con la conciencia de que es posible alcanzar el objetivo a través de un modelo determinado. Esta actitud debe permear a las comunicaciones que TECHO realiza a diario, en las distintas situaciones a las que se enfrenta, apostando a panoramas favorables y que hagan posible romper con los paradigmas existentes.

Positivo: TECHO comunica desde la existencia, más que de su falta. De esta manera, apela a la posibilidad, en contra de la carencia.



El logotipo de **TECHO** es uno de los principales elementos de la marca y de su identidad visual, la identifica y diferencia de las demás. Es por esto que su uso y correcta aplicación toma importancia en cualquiera de las situaciones en que se comunique.



Esta es la versión oficial del logotipo de **TECHO**. No está permitido modificar ni su forma, ni proporciones, ni color, tanto en su versión RGB como CMYK, asegurando una identidad única y coherente.

—> [DESCARGAR LOGOTIPO TECHO](#)

LOGOTIPO TETO



* La versión de **TETO** solo puede ser utilizada para la marca en Brasil sin excepciones, según las salvaguardas en el contrato de cesión de uno de la marca en el país.

* Por un tema de asociaciones la marca **TETO** debe ir SIEMPRE acompañada por la palabra **TECHO** bajo esta.

—> [DESCARGAR LOGOTIPO TETO](#)

BIENVENIDO A TECHO | MANUAL DE MARCA



- ▶ INTRODUCCIÓN AL MANUAL
- ▶ MARCA TECHO
- ▶ CÓDIGOS DE BRANDING TECHO
- ▶ ADAPTACIONES / DESCARGAS
- ▶ ESTILOS
- ▶ LEGAL Y ÉTICA

- ▶ Claim / Bajada
- ▶ Visibilidad
- ▶ Variantes logo
- ▶ Usos Indebidos
- ▶ Isotipo
- ▶ Tipografías
- ▶ Paleta de colores
- ▶ Camisetas
- ▶ Submarcas
- ▶ Asociaciones de marca
- ▶ Aplicación del Tagline

BIENVENIDO A TECHO | MANUAL DE MARCA



- ▶ INTRODUCCIÓN AL MANUAL
- ▶ MARCA TECHO
- ▶ CÓDIGOS DE BRANDING TECHO
- ▶ ADAPTACIONES / DESCARGAS
- ▶ ESTILOS
- ▶ LEGAL Y ÉTICA

- ▶ Señalética
 - ▶ Cartel oficina
 - ▶ Pendones / Banner
 - ▶ Pendón Chile
- ▶ Aplicaciones Digitales
 - ▶ Firma Mail
 - ▶ Plantilla Powerpoint
 - ▶ Plantilla Word
- ▶ Merchandising
 - ▶ Pins / Chapitas
 - ▶ Stickers
 - ▶ Llaveros
 - ▶ Camiseta
 - ▶ Gorro
- ▶ Audiovisuales
 - ▶ Transición logo
 - ▶ Música
- ▶ Otras aplicaciones de marca
 - ▶ Tipografías
 - ▶ Iconos
 - ▶ Texturas
 - ▶ Paleta de colores
- ▶ Logotipo
 - ▶ TECHO
 - ▶ TETO
 - ▶ TECHO-Chile
- ▶ Isotipo
 - ▶ Isotipo
- ▶ Papelería
 - ▶ Hoja membretada
 - ▶ Sobre americano
 - ▶ Carpetas
 - ▶ Sobre CD
 - ▶ Sticker CD
 - ▶ Sobre Saco
 - ▶ Tarjetas presentación
 - ▶ Hoja membretada Chile
 - ▶ Hoja carta Chile
 - ▶ Sobre americano Chile
 - ▶ Sobre saco Chile
 - ▶ Tríptico Chile
- ▶ Tagline
 - ▶ Tagline English
 - ▶ Tagline Español
 - ▶ Tagline Portugués

ISOTIPO

[◀ VOLVER](#)

El isotipo de **TECHO** es la "flecha/casa" que compone el logo y sólo se utiliza como complemento en tramas, texturas, etc.
El isotipo de **TECHO** no será nunca un sustituto del logo oficial y por lo mismo no se debe utilizar por sí solo. El isotipo siempre apunta hacia arriba, JAMÁS hacia abajo ni hacia los costados. Además en cualquier pieza que incluya el isotipo este debe ir SIEMPRE acompañado por el logotipo de **TECHO**.

—>> [DESCARGAR ISOTIPO](#)

BIENVENIDO A TECHO | MANUAL DE MARCA



- ▶ INTRODUCCIÓN AL MANUAL
- ▶ MARCA TECHO
- ▶ CÓDIGOS DE BRANDING TECHO
- ▶ ADAPTACIONES / DESCARGAS
- ▶ ESTILOS
- ▶ LEGAL Y ÉTICA

- ▶ El Nombre
- ▶ El discurso
- ▶ Voceros TECHO
- ▶ Música y locuciones
- ▶ Introducción
- ▶ Lineamientos oficiales para documentos TECHO
 - ▶ Comunicados de prensa TECHO

EL NOMBRE

« VOLVER

- TECHO está inscrito legalmente como *TECHO - Un Techo para mi País*, lo que deja a **TECHO** como su nombre oficial en las distintas situaciones comunicacionales.

- El nombre oficial siempre se escribirá en mayúsculas /altas. Por lo tanto, "Techo", "techo" quedan descartadas como opciones oficiales.

- A **TECHO**, como sustantivo propio, no le antecederá un artículo (Ej. "El", "Un") en ninguno de los contextos en que se comunique la marca (vocerías, campañas, contenidos). Así, por ejemplo "Un TECHO" y "El TECHO" quedan descartados como opciones oficiales de comunicación correcta de la marca.

- No se permitirá la traducción de la marca a otros idiomas (como "ROOF" en inglés) dejando como excepción el caso de **TETO** (traducción al portugués) que sólo se utilizará para la comunicación que realice Brasil en su operación local.

- Durante el periodo de transición de cambio de marca que se presenta en varios países y que se extenderá hasta diciembre de 2013 -definido por la misma organización- la escritura del nombre es: **"TECHO (antes Un Techo para mi País)"**. Este uso queda restringido a los documentos oficiales de la organización, además de las informaciones derivadas de prensa (comunicados de prensa, notas sobre TECHO), excluyendo así las piezas gráficas generadas por la organización o por terceros.

* En un texto se escribirá inicialmente **TECHO** (antes Un Techo para mi País) y luego se continuará utilizando TECHO únicamente, bajo las normas antes señaladas.

Ejemplo: TECHO (antes Un Techo para mi País) se reunió con autoridades del gobierno local para plantear un proyecto de trabajo en las comunidades ubicadas en la periferia del centro de la ciudad. La organización busca con esto fortalecer las capacidades colectivas de los pobladores que habitan en estos asentamientos. TECHO propuso, entre otras iniciativas...

ADAPTACIÓN LOCAL

En los casos en que se busque comunicar la marca a nivel local, se mantiene TECHO como sustantivo propio y luego se agrega el país separado de un guión corto como se indica a continuación: TECHO- (País).

Su uso se restringe a:

- Encuentro de integrantes de TECHO de más de una oficina regional, como es el caso de eventos binacionales, multinacionales, Encuentros Latinoamericanos.

- Situaciones en las que coincidan voceros de más de un país.

- Cuando se deba precisar que el participante que se visibiliza a través de la acción comunicativa proviene a una oficina ajena a la local.

- Firmas

- En el manejo de las redes sociales locales (Facebook, Twitter, Youtube), se permitirá la bajada local (TECHO - país).

Por su parte, en lo cotidiano, donde la organización se comunica frente a los distintos públicos (vocerías, nota de prensa, campañas) se preferirá la comunicación oficial de la marca, sin su adaptación local. Ejemplo: "TECHO inaugura sede comunal en Tegucigalpa"

CONCEPTOS CLAVE TECHO

La organización ha definido, a partir de su modelo de trabajo, la metodología con que se relaciona con los asentamientos, desde que integra su trabajo al de los pobladores de estos espacio, hasta que se involucra junto a la comunidad en programas de soluciones definitivas.

Ante esto, se presenta un Glosario en inglés, español, francés, portugués y creole, de manera de que el discurso presentado por la organización contenga conceptos cuya significación sea equivalente: [Revisar acá](#).

MENSAJES CLAVES DEL DISCURSO TECHO

TECHO, como organización, mantiene 6 mensajes clave, que responden a las 5W+H que se responden a menudo en situaciones comunicativas frente a los stakeholders que maneja. Estos mensajes buscan ser coherentes con el posicionamiento que la organización busca ante sus públicos, con énfasis en **pobreza en asentamientos, voluntariado y desarrollo comunitario**.

Los mensajes claves para la organización responden a preguntas como:

- Qué es **TECHO**.
- Cómo trabaja/opera **TECHO**
- Dónde trabaja **TECHO**
- Cuando **TECHO** entra a un asentamiento
- Quiénes trabajan con **TECHO**
- Por qué **TECHO** trabaja en asentamientos

Estas preguntas están acompañadas de información complementaria y de segundo orden, que pueden servir para complemento. Además, existe una invitación concreta:

"TECHO invita a la PARTICIPACIÓN de toda la sociedad mediante la ACCIÓN transformadora y reflexiva desde los asentamientos (precarios o humanos) de la región. El COMPROMISO de los jóvenes voluntarios, los pobladores de los asentamientos y de los diferentes sectores de la sociedad son una ruta segura para alcanzar una sociedad justa y sin pobreza".

Los conceptos claves en este respecto son PARTICIPACIÓN y ACCIÓN, de manera de resaltar el carácter de ejercicio ciudadano que tiene el voluntariado para **TECHO**. De esta manera, los voluntarios y pobladores se encuentran a sí mismos como entes dialogantes y sujetos activos de cambio, dejando de lado conceptos como CARIDAD y AYUDA A LOS POBRES.

Puedes descargar también:

- [Cifras sobre pobreza en Latinoamérica](#)
- [Indicadores cuantitativos básicos de TECHO](#) (cifras por área)

Para descargar los materiales de discurso **TECHO**, entra [acá](#)

[2013-06-Voces-TECHO-OFICINA CENTRAL](#)
[2013-06-Claves de Vocería DC](#)

MÚSICA Y LOCUCIONES

[« VOLVER](#)

Dentro de los espacios complementarios en la comunicación, se encuentra la música que acompaña las distintas situaciones comunicacionales en **TECHO**. Es por esto, que tanto las **locuciones como la música de fondo deben potenciar el mensaje que se busca entregar**.

Para esto, es necesario pensar en sonidos corales que resalten el componente global de la organización y den cuenta del tono positivo en que se busca comunicar el mensaje.

Por su parte, las locuciones deben apuntar a la fuerza con que la organización busca comunicar su mensaje, en positivo. Se recomienda que la voz sea joven, enérgica, coherente con el posicionamiento esperado y los valores de marca.

INTRODUCCIÓN

[« VOLVER](#)

Esta sección pretende normar la aparición de la marca de acuerdo a su personalidad y tono en los distintos contextos, a fin de que la organización alcance un posicionamiento uniforme en las publicaciones propias y realizadas por terceros.

El manual no tratará normas específicas de estilo (gramaticales, ortográficas) sino que se puntualizará en el nivel pragmático, es decir, la inclusión de **TECHO** en el discurso oficial.

Dudas puntuales de estilo: [Manual de Estilo Reuters](#) (para dudas sobre contenidos).

COMUNICADOS DE PRENSA TECHO

[« VOLVER](#)

Este es el formato más estandarizado para generar información a terceros. Tratan sobre hechos noticiosos lo que contienen al menos un criterio de noticiabilidad y responden a la estructura abierta que es una noticia. Es decir, un comunicado de prensa es la presentación de un hecho noticioso con sus componentes informativos mínimos, que le dan al lector una mirada general sobre éste.

Pueden llevar aparejados datos importantes (en un anexo), así como un brief o un set de preguntas frecuentes (cuando la noticia es parte de una campaña o una actividad más grande) o bien un documento en extenso cuando se trata de un reporte, una propuesta o un proyecto que se quiere visibilizar, pues mantiene otros detalles secundarios de relevancia para el destinatario.

En caso de enviar otros soportes de información, como fotografías, audios o imágenes, se debe especificar. Si son fotos, por ejemplo, se debe detallar en el comunicado un pie de foto, para que la información que le ingrese al destinatario sea lo más clara posible y de esta manera, evite interpretaciones erróneas o falsas.

TECHO debe entregar información, no publicidad. Esto quiere decir que el material que se publique debe llevar respondidas las preguntas claves que la audiencia se hace a la hora de recibir información de relevancia social.

¿Cómo hacer un comunicado de prensa? [Estructura de un comunicado de prensa TECHO](#)

Envío de un comunicado de TECHO

Español: Año (ej: 2013) _ Mes (ej:03) _ día (25) _ CP _TECHO _ES_ _ Título del comunicado.

Inglés: Año (ej: 2013) _ Mes (ej:03) _ día (25) _ PR _TECHO _EN_ _ Título del comunicado.

Portugués: Año (ej: 2013) _ Mes (ej:03) _ día (25) _ CL _TETO _PR_ _ Título del comunicado.

EA: 2013 _ 03 _ 26 _ CP _TECHO _100.000 personas viven en asentamientos precarios en Nicaragua, según Catastro TECHO

Una vez estructurado el comunicado de prensa, debe quedar alojado en el [Centro de Prensa y Contenidos TECHO](#), para su registro centralizado.

*IMPORTANTE

En caso de que se envíe una información relevante que aún no debe ser publicada, el Departamento de prensa de TECHO puede añadir, en destacado, la frase "Embargado hasta (día, mes, año)", para evitar que sea publicado antes de tiempo.

Si el comunicado contiene una declaración que se percibe como potencialmente conflictiva -sobre todo si es de un tercero-, es necesario mantener un respaldo en otro formato, de manera que exista una prueba (foja física) de que el testimonio fue emitido.

MANEJO DE FUENTES EN EL REPORTEO

« VOLVER

Las fuentes se pueden definir como recursos estratégicos que respaldan una perspectiva en la presentación de la información. Son una "prueba" de que el discurso informado tiene sustento en datos directos (provenientes de la organización en sí misma, como de terceros que respaldan el argumento a presentar).

Esto también permite recoger datos anexos y adjudicar información a quien la emitió directamente, lo que resulta de suma importancia cuando se trata de testimonios, denuncias y otros espacios en donde TECHO no se pueda manifestar de manera institucional.

FUENTES INTERNAS

Son las fuentes directamente "afectadas por el hecho noticioso. TECHO, en su estrategia de posicionamiento (link a posicionamiento), mantendrá entonces como fuentes directas de información a voluntarios, staff de oficina, pobladores, líderes comunitarios, pues serán nexos más directos para dar cuenta de las vulneraciones de derechos en los asentamientos.

Si bien la relación con estos estamentos es fluida, constante y cercana, se debe diferenciar el espacio periodístico, de manera tal de que el "entrevistado" (aunque sea alguien cercano) comprenda que, cuando se presentan las preguntas, se abre un espacio de intercambio informativo.

Este último se debe diferenciar claramente de una conversación privada o en instancias informal. Ante esto, se sugiere resguardar la captura, edición y presentación de los testimonios de fuente propias (voluntarios, staff, líderes comunitarios y pobladores).

FUENTES EXTERNAS

Se trata de las fuentes de información que no tienen directa relación con el trabajo que TECHO realiza a diario, pero cuyos datos pueden ser útiles para respaldar ciertos testimonios, cifras, o hechos ocurridos y cuya información no proviene de la organización de la sociedad civil.

En este caso, se trata de estudios, notas de prensa, artículos de investigación u otras piezas informativas que sirvan de apoyo en la estructuración del discurso frente a una potencial publicación.

Recursos:

- [2013_06_Recomendaciones para manejo de Fuentes](#)

USO DE IMÁGENES

« VOLVER

Si bien las fotografías son un registro visual de una situación particular, siempre tienen un carácter subjetivo, en tanto quien encuadra la imagen generó, de manera consciente, una composición que busca entregar un mensaje concreto al respecto. ¿Por qué ese cuadro? ¿Por qué se prefirió ese plano? ¿Existían otros elementos relevantes fuera de lo captado? Son algunas preguntas que permiten revelar la elección de los elementos que forman parte de la imagen.

De esta manera lo aborda Susan Sontag, en su ensayo sobre la fotografía: "La contingencia de las fotografías confirma que todo es perecedero, la arbitrariedad de la evidencia fotográfica indica que la realidad es fundamentalmente ineficaz. La realidad se compendia en un surtido de fragmentos informales, una manera incesantemente seductora, emotivamente reduccionista de relacionarse con el mundo".

Bajo esta línea, TECHO busca mostrar de manera consecuente los mensajes que posiciona como organización, y, por ende, los temas que quiere participar activamente como una voz con autoridad.

Las legislaciones locales tienen considerado el derecho de imagen dentro de sus marcos normativos (revisar en cada país), de manera que TECHO debe tomar la legislación interna para trabajar con la mayor seriedad posible en torno a este tema.

RECOMENDACIONES GENERALES PARA EL MANEJO DE FOTOGRAFÍAS

- Definir al asentamiento como escenario central de la toma de material fotográfico y audiovisual. En él en que transcurran las historias y las situaciones a comunicar por lo general, de manera de que resulte el espacio correcto para presentar las problemáticas con que TECHO trabaja.

- Buscar imágenes que den cuenta de una acción concreta, más que de un encuadre pasivo o en donde los componentes den sentido de estaticidad.

- Se recomienda potenciar el uso de los colores naturales de las fotografías, relegando a segundo plano imágenes intervenidas con filtros, sobre todo aquellos que dramaticen la situación de pobreza que se vive en los asentamientos. Respecto de este mismo punto, se recomienda también evitar el uso de imágenes y fotografías en blanco y negro.

- Respecto de los encuadres de las fotografías, evitar picados y contrapicados en la toma de las imágenes. Mientras las primeras disminuyen a los protagonistas de la imagen, el contrapicado entrega un sentido de superioridad innecesario y contraria al tono de la comunicación que se espera de TECHO.

- Destacar el trabajo conjunto entre voluntarios y pobladores, privilegiando en la selección de imágenes aquellas que contengan a ambas partes en una relación horizontal.

TRATAMIENTO DE MATERIAL AUDIOVISUAL

El tratamiento de las imágenes con que TECHO trabaja es similar a la fotografía y atiende a los mismos parámetros éticos en su conformación.

Bajo esta perspectiva, la narración audiovisual que se desarrolle a través de las distintas piezas que la organización produzca o gestione, deben dar cuenta del posicionamiento esperado y del foco del trabajo actual como TECHO.

Revisar también: [2013_05_Recomendaciones para material audiovisual](#)

Tratamiento material audiovisual

TECHO

Junio 2013

Recomendaciones para el tratamiento De material audiovisual

Pre producción:

- Se recomienda acercarse a las familias y a los voluntarios a quienes se les tomará su testimonio con antelación, para concordar en el mensaje que se espera entregar.
- Si se trata de un video institucional, en la primera visita se puede hacer una prueba de cámara, para que el entrevistado pueda desenvolverse con más naturalidad en el momento del rodaje.
- Contemplar el espacio, el flujo de la luz y los potenciales ruidos con que el espacio cuenta, de manera de aprovecharlo y conocer de antemano con qué equipo se puede rodar y si será necesario el apoyo de una entrada directa de audio.

Producción:

- Elegir tomas en donde no se magnifique ni se minimice el rol del entrevistado. Esto quiere decir, controlar picados y contrapicados en las tomas de imágenes.
- Cada uno de los recursos expuestos durante la grabación comunicarán un mensaje específico luego en el montaje.

Montaje y Post producción:

- El montaje es una selección conciente de elementos concordantes con la línea narrativa que se quiere presentar. Moderar el uso de filtros en las imágenes que se presentan, así como también evaluar el uso de recursos como cámaras lentas u otros efectos que puedan modificar el sentido de la imagen.
- Potenciar el uso de montaje en color, dando cuenta de manera más verídica del contexto en que se sitúa el trabajo de la organización.
- Minimizar el uso de música de fondo durante la presentación de testimonios, de manera de que el mensaje central no se vea interrumpido por un sonido secundario.

TECHO ha elaborado un documento que tiene como objetivo normar y definir en qué términos se usará la imagen de los sujetos que **TECHO** presente en sus espacios publicitarios, como campañas y actividades de visibilidad pública.

Esta cesión de imagen tiene por **garantía proteger la integridad física de quienes protagonizan una imagen fija o una pieza audiovisual**. La petición se deberá hacer por escrito a cada individuo y cada una de las partes deberá mantener una copia de respaldo.

Además, **es importante entender que esta carta se usa cuando el sujeto es el elemento principal del plano y no uno de sus componentes**.

Ejemplos de aplicación:

1. [Campaña Institucional TECHO-Panamá 2013](#).



2. Video testimonial de TECHO-Chile:



Quedan prohibidos usos comerciales del material captado y esta carta sólo tiene como orientación la difusión del trabajo de TECHO. **El uso de este instrumento está vinculado a:**

- Campañas institucionales u otras orientadas a públicos específicos.
- Ruedas de prensa, BTL (si protagonizan una imagen).

Las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest) quedan exentas de esta condición, mientras se trate de material para públicos internos.

Por último, se permite su adaptación mientras ésta no altere su objetivo.

Para descargar la **Carta oficial de Cesión de Derechos de Imagen a TECHO (en español)**, puedes buscar acá: [2013_Cesión de uso de Derechos de Imagen](#)

*El Documento se encuentra **traducido a Creole** y lo puedes descargar en este vínculo: [2013_CREOLE_Seryon dwa imaj ak gravasyon](#)

E)

METAMORFOSIS

La contundente sabiduría de la biología incluye una serie de cambios en la vida de las especies, algunos más evidentes que otros, como es el caso de las plantas, los animales e incluso el ser humano. ¿Cuál es el punto? La metamorfosis es algo natural.

Así como sucede en los seres vivos, las organizaciones también sufren cambios y se reconfiguran con facilidad, tanto de manera interna como externa. Sin significar esto, necesariamente, alteraciones en su esencia.

Desde hace varios años Un Techo para mi País se sumergió en un mar de cambios. Las transformaciones iniciaron desde los más profundos paradigmas institucionales, generándose así un replanteamiento en la forma de hacer y pensar nuestro trabajo. Todo esto nos encamina a un rediseño en la identidad organizacional, entendida ésta como la forma de auto-concepción.

¿Pretende el Techo dejar de ser Techo? No. Simplemente nuevos enfoques se abren paso en nuestro trabajo, en busca de fortalecer con paso firme y certero lo que más sabemos hacer: crear espacios efectivos de trabajo entre voluntarios y las familias de los asentamientos precarios de nuestra sociedad.

En el horizonte institucional se proyecta una nueva visión, coherente con la aguda mirada de cada miembro de nuestro equipo. Trabajamos por un objetivo contundente *“una sociedad justa y sin pobreza, donde todas las personas tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades, y puedan ejercer y gozar plenamente sus derechos”*.

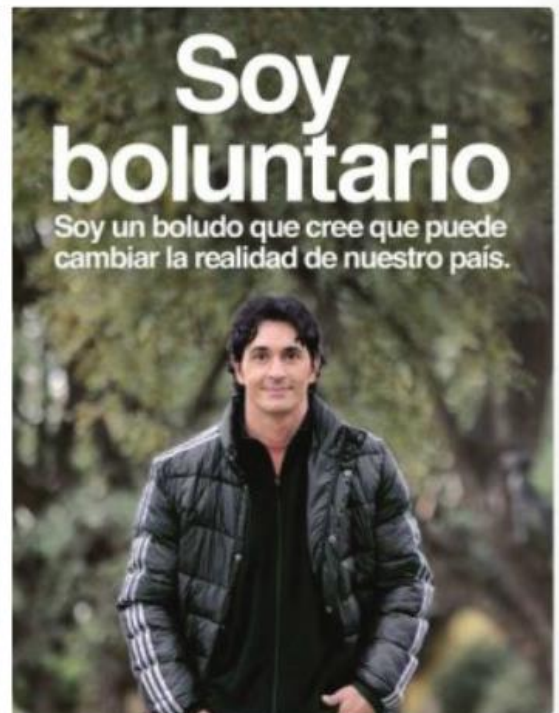
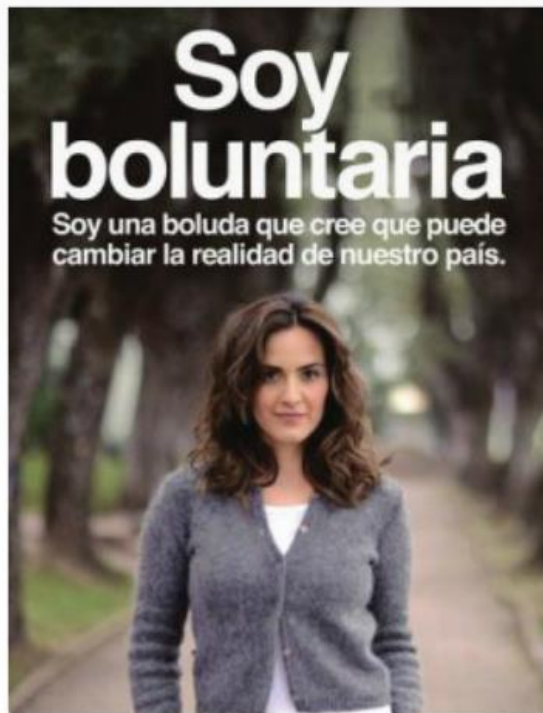
Con semejante desafío es necesario repasar en la historia y traer a la memoria todos los aprendizajes, consejos y un sin fin de dolorosos golpes, típicos de la época en que se crece y se aprende caminar. Son todas esas enseñanzas las que hoy marcan el camino y condicen en que para superar la pobreza en los asentamientos requerimos la guía de sus pobladores, teniendo siempre como eje central la promoción del desarrollo comunitario. Es también evidente que el fortalecimiento de una denuncia argumentada y propositiva, la incidencia en políticas que afectan a las familias de los asentamientos y el trabajo con otras organizaciones serán necesarios si pretendemos tener participación activa en la reconfiguración de la sociedad.

Cual si fuera una persona o animal, el Techo ha vivido su período de metamorfosis; pasó de una época de crecimiento explosivo a un momento de maduración y reflexión profunda. Dejó atrás una rápida niñez y adolescencia, para abrirse paso en un nuevo período de crecimiento y consolidación. Ante esta ola de transformaciones y siendo consecuente con el desafío global de superar la pobreza, hoy Un Techo para mi País se presenta con una imagen renovada y unificada, en una sola voz continental: TECHO.

Con la misma naturalidad que los seres vivos en su proceso evolutivo, desde ahora TECHO se verá distinto, con una nueva cara, pero con el mismo espíritu y fuerzas redobladas para demostrar que ante la pobreza no hay fuerza más grande que la voluntad de toda la sociedad.

Iván Viquez Solórzano - Director de Comunicación – Latinoamérica y el Caribe TECHO

F)



Soy voluntario

Soy un boludo
que cree que puede
cambiar la realidad
de nuestro país.



