

ILUSTRACIONES DE DANIEL ROLDÁN

**GUILLELMO  
BREA**

**BRAND**

**IDEAS  
SOBRE  
MARCA Y  
DISEÑO**

WOLKOWICZ EDITORES



**Brandbook,  
ideas sobre  
marca y diseño**

**Brea, Guillermo**

Brandbook: ideas sobre marca y diseño / Guillermo Brea  
1a ed. - Florida : Wolkowicz Editores, 2020.  
248 p. ; 27 x 20 cm.

ISBN 978-987-4117-46-5

1. Marcas. 2. Identidad. 3. Marketing Estratégico. I. Título.  
CDD 658.802

Cubierta: Juan Pablo Cambariere

Ilustraciones: Daniel Roldán

---

Primera edición octubre 2020

Impreso en FP Compañía Impresora, Beruti 1560 Florida, Buenos Aires, Argentina.

Hecho el depósito que marca la Ley 11723.

Esta publicación no puede reproducirse por ningún medio sin la autorización escrita del editor.

Los nombres de marcas, empresas y productos mencionados en este libro son marcas registradas de sus respectivos propietarios y aparecen a sólo título ilustrativo. Ni la editorial ni el autor guardan relación comercial ni de otro tipo con ninguno de ellos.

[www.wolkowiczeditores.com.ar](http://www.wolkowiczeditores.com.ar)

[www.brandbook.guru](http://www.brandbook.guru)

# **Brandbook, ideas sobre marca y diseño**

---

*Guillermo Brea*

---



Wolkowicz  
Editores

# Índice

---

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>8</b>
<b>0. Introducción, o algo así</b> .....	<b>13</b>
<b>1. ¿Otro libro más de branding?</b> .....	<b>21</b>
Corriendo los límites	
<b>2. Reuniendo lo que la modernidad separó</b> .....	<b>33</b>
Un cambio de enfoque	
<b>3. La identidad ya no es lo que era...</b> .....	<b>49</b>
Antes que esencia, historia	
<b>4. La única verdad es que no es única</b> .....	<b>59</b>
a. Prácticas modernas	
b. Teorías desintegradas	
a+b. La ilusión del control	
c. El más común de los sentidos	
Un nuevo contexto: menos gráfico y más diseño	
<b>5. Mucho logo y pocas nueces</b> .....	<b>79</b>
Dejar de loguear, por lo menos dos años	
Marcar la diferencia	
Un cambio de mentalidad	
Integración y sistema	
El rey está desnudo	

<b>6. Ese oscuro objeto del deseo</b> .....	<b>97</b>
A menos producto, más símbolo	
Un mercado de marcas	
Del logo al infinito y más allá...	
El valor de la experiencia	
<b>7. La marca es el mensaje</b> .....	<b>115</b>
Estructura de la construcción marcaria	
Marca, gestión, y gestión de marca	
<b>8. No es personal, son negocios</b> .....	<b>131</b>
La era del propósito	
<b>9. Capitalismo <i>cool</i> y otras delicias</b> .....	<b>145</b>
Personas	
Miedo	
Coraje	
Desafíos	
<b>10. Si es <i>buyer</i>, es bueno</b> .....	<b>161</b>
Es otro consumidor	
Son otros medios	
Es otro mundo	
Es otro <i>marketing</i>	

<b>11. Lo que no cuesta no vale</b> .....	<b>177</b>
El precio de ser marca	
El valor de ser marca	
Posdata	
<b>12. Paren el mundo, me quiero subir</b> .....	<b>195</b>
Cambia la sociedad	
Cambia la tecnología	
Cambian los negocios	
¿Cambian los comunicadores?	
<b>13. De No logo a post-logo</b> .....	<b>215</b>
Hoy	
Mañana	
<i>Dicebamus hesterna die...</i>	
<b>+1. Epílogo, o algo así</b> .....	<b>233</b>
<b>Bibliografía recomendada</b> .....	<b>242</b>
<b>Bibliografía revisitada</b> .....	<b>244</b>
<b>Acerca del autor</b> .....	<b>246</b>

*“La pura y simple verdad,  
rara vez es pura y nunca es simple”.*

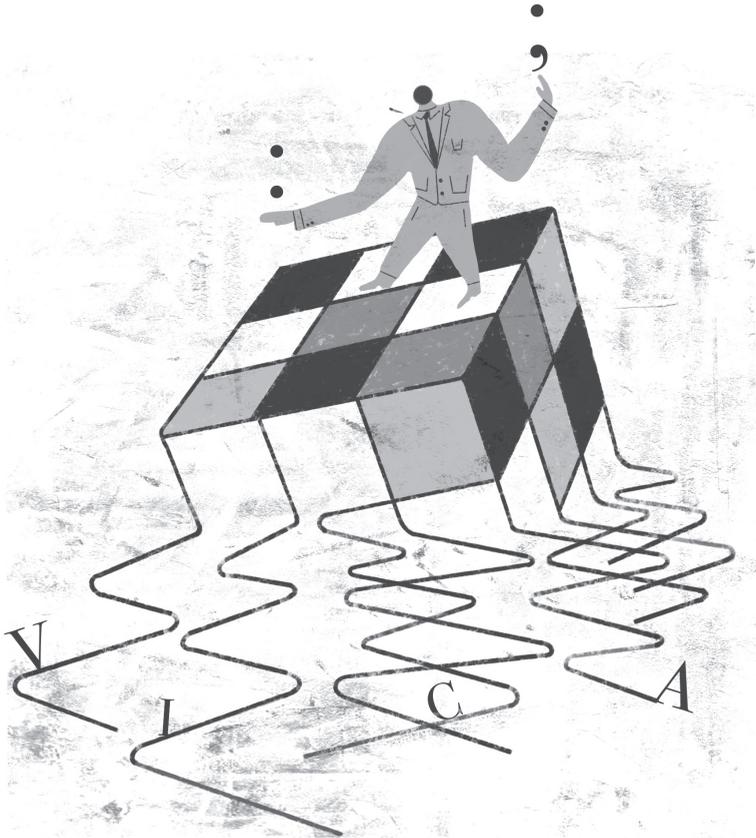
**OSCAR WILDE**

---

# Introducción, o algo así

O

*Violentas transformaciones vuelven obsoletos los conceptos e inadecuadas las herramientas. Aportar valor en el branding que viene requiere repensar el contexto y asumir su complejidad.*



*“Los conceptos de ‘orden’ y ‘desorden’ son opuestos.  
Pero ya hace tiempo, el caos ha adquirido otro significado”.*

**GLEB GUSEV**

---

Para quienes nos iniciamos en el mundo del diseño y la comunicación de marcas en los años noventa, los cambios producidos en las últimas tres décadas han repercutido en nuestro trabajo al punto de obligarnos a replantearlo no una, sino varias veces. Lo que alguna vez aprendimos como “imagen corporativa” es ya obsoleto. El diseño de experiencias, las identidades dinámicas, las nuevas tipologías de negocio, o el *marketing* de contenidos, son algunos de los infinitos emergentes de una tarea que se está redefiniendo minuto a minuto.

Los cambios a ambos lados del mostrador –gestión empresarial y comportamiento de los públicos– han sido tan enormes y disruptivos sólo en los últimos diez años, que concebir, enseñar y practicar la identificación de organizaciones del mismo modo es simplemente ridículo. La gestión marcaría no es un anexo, sino que debe estar imbricada en el el tejido organizacional; ese tejido se está modificando drásticamente, y no alcanza con saberlo, es necesario disponer de un enfoque del branding que lo acompañe.

Navegamos una época de cambio frenético con instrumentos del pasado, las palabras conocidas no nos alcanzan para nombrar las cosas y los programas nacen viejos. Estamos en un mundo V.I.C.A. (volátil, incierto, complejo y ambiguo), pero se siguen formando comunicadores cuya educación está divorciada de su realidad cotidiana. Mientras las empresas pasan de planificar a reaccionar, y la idea de “organización” remite más a un estado transitorio que a una estructura permanente, se utiliza bibliografía sobre comunicación de marca que fue concebida sobre la base de ciclos largos y condiciones duraderas.

Ante una volatilidad tal que en un lustro un sector industrial entero es reemplazado por otro, o una categoría de servicios deja de tener sentido, no podemos seguir pensando, enseñando, y haciendo branding con lógicas de hace treinta años. Pero el contexto es tan veloz que un libro no puede dar una alternativa concluyente, sino apenas alertar sobre esa dinámica para enfrentarla con otra mentalidad.

El branding es el arquetipo de un “*wicked problem*”: se modifica en función del encuadre, involucra infinidad de miradas a veces contrapuestas, está entrelazado a otros problemas, es indisociable de un contexto que varía con el tiempo, no es optimizable, y se resiste a una solución que además no puede ser nunca definitiva <sup>(1)</sup>. Es un fenómeno tan pluridimensional que sólo puede abordarse desde un pensamiento complejo; sin embargo, en muchos casos se lo trata (y se lo enseña) como quien resuelve un cubo de Rubik <sup>(2)</sup>. Este libro existe para dismantlar esa simplificación y cuestionar las ideas, los modelos y los métodos que la promueven.

Hacer branding consiste en tomar una estructura formada por decenas, cientos o miles de voluntades en interacción como si se tratara de una unidad monolítica y estable en el tiempo, y procurar que defina de modo riguroso sus intenciones, sus capacidades, sus conductas y su autopercepción. Lo hacemos inevitablemente a través del lenguaje, con la carga de subjetividad de todos los involucrados que a veces son muchísimos.

Estudiamos también su contexto, un magma dinámico e imprevisible que la influye y al que influye. Consultamos a los públicos, quienes nos ofrecen su propia interpretación mediatizada de la marca y su oferta, condicionados por sus intereses personales, por el recorte de la información de la que disponen, y por los múltiples contextos yuxtapuestos de los que son parte.

Con ese material –a su vez recortado y reinterpretado por nosotros mismos con nuestro inevitable sesgo–, producimos contenidos con la esperanza de comunicarlos de un modo que haga sentido y logre una respuesta acorde, preferentemente afectiva.

Procuramos transmitir ese sentido a personas de procedencias y formaciones heterogéneas y construimos con ellas centenares de mensajes, dispositivos, acciones y entornos para soportes y canales diferentes. Ponemos a los más variados actores a intercambiar esos mensajes y operar en el tiempo en esos entornos, en diálogo con los más diversos públicos y dentro de un marco social, económico, tecnológico y cultural acelerado e impredecible. Y como resultado de todo eso, pretendemos que una idea se imponga por sobre la de otras miles de marcas que están haciendo lo mismo.

A pesar de toda esta complejidad, hay quienes hablan de comunicación de “alto rendimiento”. Yo prefiero hablar de azar <sup>(3)</sup>. No en el sentido coloquial, de una mera casualidad o golpe de suerte, sino en el sentido de las teorías de la complejidad: llamamos azar a aquello cuya cantidad de variables en juego es tan enorme, que nos impide predecirlo con certeza.

No obstante, seguimos intentando y lo hacemos cada vez mejor. Hace algunos siglos, hablar de pronosticar el clima era una utopía y hoy tenemos reportes que nos anticipan los eventos meteorológicos con precisión de horas. ¿Qué cambió? Tenemos acceso a conocer y combinar más datos, es decir gobernamos más variables, y sin embargo no hay garantías y seguimos en el terreno de la probabilística.

Pero la comunicación humana es aún más improbable que la atmósfera. Los vientos no sospechan, las lluvias no conspiran, las nubes no interpretan. Nuestro trabajo, finalmente, consiste en optimizar tanto como sea posible las pocas variables que manejamos para lograr no un resultado fijo, sino la estabilización de una probabilidad: que ciertas interpretaciones tengan mayor chance de ocurrencia que las otras, se distingan de ellas, y prevalezcan. Después de todo, una marca no es más que la idea de una diferencia.

Este libro procura sentar algunas bases para una concepción holística del branding y se alimenta de tres obsesiones que han atravesado toda mi práctica profesional y docente:

- *Fomentar el pensamiento complejo*. Combatiendo la simplificación y el

reduccionismo, y considerando la multiplicidad de causas y efectos que se ponen en juego en los procesos de identificación, comunicación y consumo. Comprendiendo que la realidad nunca es objetiva y mucho menos binaria, y aprendiendo a convivir con la ambigüedad y la paradoja como propiedades de los sistemas sociales y económicos con los que interactuamos.

- *Integrar lo que ha sido compartimentado.* Esmerilando la idea de fronteras estancas, propia de la obsesión por las definiciones y la división del trabajo heredadas de la modernidad. Pensando más en la post-disciplina que en los egos de “incumbencia” encubiertos en la interdisciplina políticamente correcta. Uniendo estrategia con diseño, comunicación con negocios, y borrando la dicotomía entre pensar y hacer mediante una “teoría práctica”.

- *Contextualizar de modo dinámico.* Recordando que las cosas no suceden dentro de un contexto sino en relación dinámica con múltiples contextos, y que la complejidad de los sistemas está determinada por la calidad y cantidad de esas relaciones. Renunciando a los modelos que prometen simpleza pero venden simplificación, promoviendo el generalismo por sobre el especialismo, y procurando ser *T-people* capaz de ver el bosque y el árbol al mismo tiempo y en movimiento <sup>(4)</sup>.

**BRANDBOOK** trata sobre la tarea de construir marcas, sobre los cambios tecnológicos y sociales que actualmente la impactan de manera drástica y sobre los mitos y resistencias con que parte de los profesionales responden a esas transformaciones. La metamorfosis es tan veloz y perturbadora que incluso muchas de las ideas con que comencé este texto debieron ser revisadas y actualizadas a mitad de camino, pero aún sabiendo que será viejo camino a la imprenta, espero que algunos de sus conceptos sirvan más allá de los cambios y las modas para seguir reflexionando sobre cómo pensamos, cómo hacemos y cómo enseñamos.

Quienes además de la profesión ejercemos la docencia, debemos enseñar a resolver problemas que aún no conocemos para un modelo de estudiante, sociedad y mercado diferentes a los que conocimos. Hay

que modificar profundamente los marcos de referencia sobre los que pensamos el branding; hay que quebrar la idea de que la enseñanza consiste en adquirir por vía de transmisión un conocimiento preexistente y ver cómo hacemos para saber qué es lo que no sabemos.

Nuestro modo de aprender y sus contenidos están divorciados de las soluciones que aplicamos diariamente. Estamos en permanente conflicto entre lo que nos toca hacer y los límites de la formación que hemos recibido y esa contradicción no para de profundizarse. A falta de conceptos actualizados se aprenden los modos y se copian recetas, y donde debiera crearse diferenciación se reproduce uniformidad. Es necesario repensar los fundamentos, pero sabiendo al mismo tiempo que éstos duran cada vez menos.

**BRANDBOOK** no es un manual ni una teoría unificada; es un listado de cuestiones a revisar para afrontar el branding desde otra perspectiva. Y es también una invitación a los profesionales, a los docentes y a los estudiantes para ir en esa dirección.

El orden de los capítulos sigue mi propio hilo de pensamiento pero es bueno desacralizar los textos y nada me gustaría más que verlo subrayado, resaltado y anotado, leído y releído en el orden que cada quien prefiera.

Los libros los concluyen los lectores. Allá vamos.

---

**Notas.**

- 1:** Para familiarizarse con los *wicked problems* es recomendable la obra de Jeffrey Conklin, y desde la perspectiva del diseño los trabajos de Jon Kolko, Roy Buchanan y Horst Rittel.
- 2:** “Pensamiento complejo” no es una expresión coloquial sino un modo de abordaje del conocimiento que está bien desarrollado en lo teórico, y en la praxis debe ser incorporado como modelo mental mediante un entrenamiento permanente y una revisión de los propios patrones culturales. En el segundo tomo de **BRANDBOOK** abordaré en detalle la cuestión de la complejidad sistémica. Como primera aproximación al tema es muy recomendable “Introducción al pensamiento complejo” de Edgar Morin.
- 3:** Sobre el papel del azar véanse los textos de Nassim Taleb, en particular El Cisne Negro y desde una perspectiva más científica, la obra de Ilya Prigogine.
- 4:** *T-people* es una metáfora utilizada para describir una integración de capacidades. Implica conjugar profundidad de conocimiento en un tema (determinada por el segmento vertical), con capacidad de colaboración asociativa, (dimensionada por el vector horizontal).

## **BRANDBOOK**

es un proyecto imaginado en dos partes:

“**BRANDBOOK**, IDEAS SOBRE MARCA Y DISEÑO”  
(espacio del problema: conceptos e ideas)

“**BRANDBOOK 2**, MARCA Y DISEÑO EN LA PRÁCTICA”  
(espacio de la solución: herramientas y ejecución)



Este primer tomo está centrado en lo conceptual,  
y el segundo estará dedicado a lo instrumental.

El conjunto ha sido pensado como una totalidad,  
pero también para que cada libro sea una unidad autónoma  
y pueda abordarse por separado.

[www.brandbook.guru](http://www.brandbook.guru)

La marca no es el logo,  
el logo no es la identidad,  
la identidad no es la imagen,  
la imagen no es la publicidad,  
la publicidad no es el marketing,  
el marketing no es la venta,  
la venta no es el negocio.

El negocio es hacer de  
la identidad una marca.

[www.brandbook.guru](http://www.brandbook.guru)  
[@brandbook.guru](https://twitter.com/brandbook.guru)



Wolkowicz  
Editores