

# La brecha de la marca

---

Por Guillermo Brea

El fallido cambio de marca gráfica de Gap permite algunas reflexiones sobre branding en contextos dinámicos.

Con más de 3.000 locales, 134.000 empleados y beneficios anuales por mil cuatrocientos millones de dólares, Gap Inc. es uno de los reyes del retail de indumentaria y una marca emblemática en los Estados Unidos.

En octubre pasado, la empresa presentó tímidamente una nueva marca gráfica reemplazando la que había utilizado por más de veinte años. El nuevo logo, realizado por Laird and Partners (una agencia publicitaria especializada en el sector textil), apareció en el sitio web de la compañía y de inmediato recibió virulentas críticas en el ambiente del diseño gráfico.



Transición fallida de la marca.

El reguero se extendió por las redes sociales generando desde una cuenta falsa en Twitter a nombre del logo (quien lamentaba sentirse confundido respecto de su identidad), hasta concursos informales con llamativa participación y —nobleza obliga— resultados estéticamente más depurados que el oficial. No faltaron las páginas socarronas («haga Ud. mismo su propio logo Gap»), y pretensiosas explicaciones de «*neuromarketing*» fudamentando por qué el nuevo emblema había sido mal acogido.

Gap respondió primero con un burdo intento de *crowdsourcing* en Facebook y de inmediato con el retiro del nuevo logo y la reconfirmación del existente. Las sospechas de una deliberada acción promocional fueron rotundamente desmentidas por la empresa y acorde a los nuevos tiempos virtuales, todo el proceso duró una semana.

El hecho evoca lo sucedido con Tropicana. La tradicional marca de jugos del grupo Pepsico

encargó a Arnell el rediseño de su packaging, pero debió retirarlo poco después ante las airadas quejas de sus consumidores históricos.

Ambos casos nos recuerdan de manera inapelable dos cosas: que las marcas (no los logos) son construcciones intersubjetivas entre la empresa y el público, y que tanto las organizaciones como los diseñadores aún no saben cómo adaptarse al nuevo paradigma de «democracia» en red.

Asumiendo que muy probablemente veremos más de estas situaciones en un futuro cercano, me permito revisar la secuencia ofreciendo algunos disparadores para la reflexión.

### **1. El equipo de diseño se equivocó y la empresa no supo evaluar**

Sea por déficit del *briefing* o por incapacidad de interpretarlo, el posicionamiento de la marca se ve seriamente devaluado. Basta con plantar el nuevo logo junto a otras marcas del grupo Gap y sus principales competidores para comprobarlo. Observando materiales gráficos de la empresa, pareciera que la publicidad decidió adaptar el logo a su medida despreciando toda otra consideración. La compañía por su parte (contando en su *board* con un vicepresidente de marca), no supo advertir este error estratégico y si realizó testeos previos, los hizo mal.

### **2. La empresa no presentó el nuevo logo, lo tiró al ruedo**

Sobra decir que desde una mirada gráfica profesional se trata de un logo bastante chapucero, pero existen muchos logos tanto o menos felices que apoyados por sistemas de mensajes y políticas marcarias proactivas quedan a salvo del linchamiento *on line*. Gap no ofreció ninguna propuesta de sentido que generase empatía, afectividad o entusiasmo con el cambio realizado. Donde los diseñadores gráficos ven un logo feo, el público percibe una alteración de su memoria emocional que no encuentra validación. Acto seguido, buscando alguna certeza se pliega a la razón ajena: la opinión de los expertos.

### **3. La mayoría de los diseñadores se quedaron mirando el dedo**

Si bien la aparición casi marginal del logo no ofreció otros elementos para el análisis gráfico, sí pueden evaluarse las cuestiones estratégicas. Sin embargo el grueso de «la comunidad del diseño» centró sus críticas en lo estético. La anacrónica sacralización de los logotipos que aún se respira en la profesión, junto con la prevalencia del gusto —por cultivado que éste sea—, poco servicio aportan en la formación de la opinión pública y la divulgación profesional. La lógica del pulgar arriba o pulgar abajo es la misma que luego se les objeta a los clientes.

Párrafo aparte merece la absurda vanidad de quienes se tomaron el tiempo de crear un logo gratis sólo para demostrar que pueden hacerlo mejor que un colega. No conozco otra profesión que actúe de modo tan irracional.

#### **4. A la empresa se le escapó la tortuga**

De las marcas (y en particular de las líderes con injerencia en nuestra vida cotidiana) esperamos algo más que producto o servicio. Esperamos ideas, valores, liderazgo. Si pierden la iniciativa, pierden. Cuando atribulada por los resultados Gap sale a preguntar en Facebook ¿cómo quieren que lo hagamos? renuncia al lugar que miles de consumidores le habían otorgado. Es la gente quien termina de completar y validar una marca, pero primero hay que proponer un sentido.

Las sociedades son por naturaleza reactivas a los cambios y no existe logo que en los primeros tres meses no genere la expresión «Me gustaba más el anterior». La tarea del líder es ofrecer a su público motivos (no necesariamente razones) para amar el cambio. Parafraseando a Clinton: «Es el branding, estúpido».

#### **5. El resultado no satisfizo a nadie**

Algunos elogian la rápida reacción de Gap ignorando que la propia actitud reactiva es en sí misma una debilidad. Otros festejan un supuesto triunfo popular donde el público doblegó a la empresa, forzándola a devolverle el logo que quería. Esto tampoco es cierto: que denosten éste no significa que no hubiesen aceptado otra opción. El juego da suma cero y cierra caminos a la empresa por un buen tiempo.

En la lógica de la conectividad total las marcas se exponen a ser juzgadas. Quienes se sienten amenazados responden desde dos extremos: fingiendo que aún tienen el control de sus marcas; o creyendo que la gestión se hace con encuestas. Otros saben que el mercado debe ser escuchado aunque no obedecido, y que la amenaza puede ser también oportunidad.

#### **Epílogo**

En 2006, Marty Neumeier publicó su libro «*The brand gap*», (la brecha de la marca) sobre la distancia que separa la estrategia marcara de su ejecución, y el rol preponderante que el diseño adquiere como expresión de la diferencia en un mercado de oferta saturada.

Su lectura es muy recomendable, tanto a diseñadores devenidos de pronto en «*brand consultants*» como a administradores ascendidos a «*brand managers*». Mientras tanto, entre el autoritarismo del gusto elitista y la melindrosa adicción al focus group conviene recordar la pertinaz advertencia del metro londinense: «*mind the gap*».

Publicado el 14/06/2011

---

Este texto fue publicado originalmente en la revista DNI.



ISSN 1851-5606  
<https://foroalfa.org/articulos/la-brecha-de-la-marca>

---

