



## DIMENSION

Sao Paulo, noviembre de 1994.

Nacho se iba a casar el próximo diciembre. Desde su llegada a Brasil, en mayo de 1993, había pasado por todo tipo de vicisitudes. Después de haber estado viviendo con relativa holgura gracias al sueldo más complementos que le pagaba Tubas, S.A., la empresa española que le había enviado a Brasil, había pasado a llevar una vida monacal, trabajando 24 horas, 7 días a la semana y viviendo con 1.000 dólares estadounidenses al mes, intentando llevar adelante Dimensión Comunicação Visual, su nueva empresa.

Ignacio Arenas, Nacho, obtuvo su título de ingeniero industrial en 1989, en Madrid, y tres años después lograba la graduación de Master en Barcelona. Siempre tuvo claro que la vida cómoda no era para él y que estaba dispuesto a asumir los sacrificios necesarios para asegurarse un futuro próspero. De cualquier modo, la vida de pionero que llevaba sólo era soportable en solitario; no quería iniciar su vida matrimonial en las condiciones actuales. Su novia le telefonaría el fin de semana, desde España, por lo que quería tomar la decisión, los próximos días, de continuar con Dimensión o aceptar el trabajo que le estaban ofreciendo en Madrid.

### **La imagen corporativa en Brasil**

Las empresas que operaban en Brasil, al estar el país muy aislado de los mercados exteriores, habían crecido en un entorno muy poco competitivo; veían que ganaban dinero con facilidad, al existir una demanda de productos y servicios que era muy superior a las capacidades instaladas en el país. Las enormes trabas que se ponían a cualquier tipo de importación acababan de conformar un entorno de muy baja competitividad, en el que la calidad del producto y/o servicio no eran decisivos, sino el poder suministrarlo.

---

Caso de la División de Investigación del IESE.  
Preparado por el investigador asociado Ramón Sagarra. Febrero de 1995.

Copyright © 1995, IESE.  
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

En Brasil, la imagen exterior de las compañías no había cambiado durante los últimos siete años; en parte porque las inversiones en imagen corporativa, en un entorno de bajísima competitividad como el descrito, no resultaban atractivas, y también porque su gran preocupación había sido sobrevivir a la situación de hiperinflación que, en muchos casos, había amenazado muy seriamente la supervivencia de la empresa.

El país, desde finales de 1992, estaba sumido en un proceso de modernización de las empresas, acorde con el buen momento económico que atravesaban. En el tema de imagen corporativa parecía que quisieran recuperar el tiempo perdido; proyectar una imagen de empresa moderna y fuerte empezó a ser sinónimo de prosperidad y, posiblemente por esto, los bancos fueron los primeros en lanzarse a esta carrera.

En palabras del director de marketing del banco ITU, «la imagen corporativa trabajaba en dos sentidos: por un lado, reforzaba la decisión de compra, de productos o servicios, transmitiendo la intangibilidad de la fortaleza de la empresa que se había elegido y, por otro, actuaba como paraguas facilitando la introducción de nuevos productos, hasta que éstos lograban establecerse sólidamente en el mercado.» Esta situación dio lugar a la aparición de un gran número de empresas dedicadas al desarrollo de imagen corporativa, a la especialización de algunas de las existentes o, en algunos casos, a la creación de divisiones específicas dentro de la misma empresa. Este desarrollo favorecía aún más el fenómeno, y por ello la demanda de remodelación de la imagen corporativa crecía constantemente.

La opinión de la prensa de negocios brasileña sobre el futuro de las empresas que trabajaban en el entorno de la imagen corporativa, era que debía preverse una fuerte expansión debida al retraso acumulado, para los próximos tres o cuatro años, y que a partir de 1997 el mercado se estabilizaría, quedando muy probablemente sólo las empresas que hubiesen sido capaces de un crecimiento ordenado, ya que el mercado se volvería muy competitivo al constreñirse la demanda.

### **La implementación de la imagen corporativa**

Una vez diseñada la imagen corporativa, se concretaba el modo como se debía implantar en el «Manual de implementación de la imagen corporativa». En él se establecía de forma precisa cómo debían ser los elementos que iban a soportar la nueva imagen. La papelería, cartas, sobres y tarjetas de visita tenían un tratamiento directo con la imprenta suministradora de la firma y normalmente se iban incorporando de forma paulatina a medida que se liquidaban los stocks de material anterior.

Los nuevos elementos, tanto exteriores como interiores, rótulos, banderolas rígidas, paneles separadores, cartelones interiores y rotulación general del edificio, se encargaban a empresas especializadas. Tomando como ejemplo un rótulo para el dintel de la puerta de un banco, las operaciones que debían realizarse eran:

- Preparar un proyecto de ejecución a partir de unas especificaciones «estéticas y tipográficas» definidas en el manual de imagen por el diseñador, ya que éste no define los aspectos técnicos ni constructivos. Esta era una tarea laboriosa, ya que si bien el manual dejaba un notable grado de libertad, había que captar muy bien el concepto general que soportaba la imagen corporativa, para así evitar que se entrara en conflicto con la agencia de comunicación, la cual

normalmente se reservaba el derecho a aprobar cada uno de los elementos a fabricar.

- Preparar un presupuesto con el detalle de materiales a utilizar, elementos especiales que se incorporaban, horas de producción requeridas y horas de montaje en terreno, si se hubiera solicitado. En el caso de un rótulo, muchas veces ni se especificaba el tipo de material. Esta indefinición permitía diferentes opciones, especialmente ahora que se podían utilizar los nuevos materiales que estaban entrando al país, con un resultado estéticamente equivalente. Esta libertad se tornaba en un arma de doble filo, ya que si bien los nuevos materiales posibilitaban acabados de mayor calidad, se encarecían los costes sin que existiera la seguridad de que ésta mayor calidad sería valorada por el cliente.
- Defender el presupuesto. Todo lo anterior nos llevaba a un precio final que entraba en competencia con otras ofertas. Los pedidos se tramitaban a través del departamento de compras, y no era fácil saber, por un lado, cuál era la calidad que la empresa buscaba y, por otro, hacerles entender cuál era la calidad que se estaba ofertando. Era habitual, cuando se había conseguido la confianza del jefe de compras, ayudarle a valorar las otras ofertas y, sobre todo, a descubrir por qué otras ofertas eran tan increíblemente baratas.
- Establecer las normas de fabricación detallando las operaciones a efectuar. El rótulo estaba dibujado como un todo entero y debía patronarse valorando alternativas para ver cuáles producían el mayor aprovechamiento, considerando las medidas de las planchas en que se suministraban los materiales. Otras cuestiones importantes se referían al tipo de soldadura o pegado, acabado de los uniones, colocación y soporte del sistema de iluminación y pintura para los diferentes elementos. El dominio de todos estos aspectos era la clave para conseguir costes de producción muy competitivos con calidades aceptables.
- Montaje. La dificultad de este trabajo radicaba en la falta de horas para realizarlo. En el caso de un rótulo para un banco, se podía exclusivamente montar a partir de las 5,30 de la tarde, hora de cierre, hasta las 8 de la mañana, y durante los fines de semana. Si se trataba simplemente de «colgarlo», había tiempo suficiente en estos espacios de tiempo, pero si se requería instalación eléctrica ya era otro tema, pues no se podía dejar el trabajo medio acabado para el siguiente día. En Brasil, encontrar operarios fuera de horas habituales y que trabajen con una cierta pulcritud, es muy difícil. Por todo ello, las empresas que producían elementos de imagen corporativa, intentaban «pasar la pelota» al cliente, entregarle las piezas y que él buscara a alguien para el montaje. Los clientes pensaban al revés, querían una sola empresa que se responsabilizase de todo el trabajo.

### **Tubas, S.A.**

Nacho entró a trabajar en Tubas, S.A. como director de producción de la planta de Móstoles, donde se centralizaba toda la producción. El trabajo le resultó muy atractivo, ya que si bien su función formal era dirigir la producción, para entender bien el encargo a fabricar debía estar cerca del cliente, y así iba adquiriendo una visión global del negocio.