Entrevista a **Norberto Chaves**
Asesor en estrategias de identidad y comunicación

"Son malas épocas para las estrategias de comunicación"

por **Matías Mochen**
Licenciado en Comunicación Social, Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS), Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Investigador y docente del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo. Consultor especializado en pymes, imagen de empresas y gestión de procesos comunicacionales.

La Norberto Chaves trabaja para I+C Consultores (Barcelona-Buenos Aires), expertos en imagen corporativa y asesores de empresas e instituciones en estrategias y programas de identidad y comunicación. Es uno de los creadores de FOROALFA, publicación digital con contenidos sobre diseño. Además, es docente de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires y de la *Escola de Disseny i Art* (EINA), Barcelona. Publicó *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional* (Gustavo Gili, Barcelona, 2001), *El oficio de diseñar. Propuestas a la conciencia crítica de los que comienzan* (Gustavo Gili, Barcelona, 2002) y *El diseño invisible. Siete lecciones sobre la intervención culta en el hábitat humano* (Paidós, Buenos Aires, 2005), entre otros.

conversaciones

Son las 11 de la mañana. Barrio de Belgrano. El ascensor me lleva a un recibidor donde espera uno de los grandes referentes de la imagen corporativa de habla hispana. Viajó desde España, como lo hace periódicamente, para atender a sus clientes y dar conferencias. Un diálogo a fondo sobre estrategias, publicidad, marketing, diseño, relaciones con el cliente y formación profesional, con un Chaves que sorprende, siempre.

-¿Las estrategias de comunicación están en crisis?
-Yo creo que son malas épocas para la estrategia.

-En los últimos años se ha legitimado muchísimo el campo. Se demandan cada vez más servicios de comunicación. Desde las pymes hacia arriba, se observa una gran voluntad de mejorar la imagen pública...
-Aquí confluyen varios temas, no sólo la imagen corporativa, sino la responsabilidad social corporativa, las obras de apoyo medioambiental: hay una serie de frentes abiertos y, quien más quien menos, se están asumiendo. El problema lo veo en la continuidad; es decir en que esos proyectos, a lo largo de un desarrollo institucional mínimamente estable de una firma, puedan seguir, pues no son proyectos de corto plazo. Esa es la paradoja. Entonces, tú no puedes embarcarte en un proyecto de imagen institucional, o como se dice ahora, de reputación corporativa, sin más, ya que la reputación corporativa no puede conseguirse en una temporada y si a la temporada siguiente cambió el presidente de la empresa, tú me dirás... Ahí hay un problema que no concierne a la comunicación sino a la continuidad de una política determinada en las organizaciones. Ese es un dato que nos viene de la realidad financiero-económica.

-El plan de identidad corporativa que diseñaste para la cadena de supermercados "Disco" fue pensada para el largo plazo ¿Cómo logras alto rendimiento cuando ya te saliste como consultor?
-De hecho, si ese plan no está, estos programas no avanzan. Lo único que puede hacer uno es, en función de la escala del encargo, lograr el alto rendimiento. Ahí sí hay un margen de posibilidades, si el cliente es sensible y si uno tiene la capacidad de comunicarlo, justificando apropiadamente la extensión en el tiempo y demostrando con buenos argumentos que va a ser rentable. El caso Disco es un caso de altísimo nivel de perfección en el trabajo de los sistemas de identificación. Fue nada más que eso. No pudimos ingresar en otros espacios como la publicidad, que fue y es muy oscilante. Pero, como esa marca resiste uso y abuso, la publicidad puede ir zigzagueando... y la marca continúa.
Por eso nosotros detectamos rápidamente la escala del trabajo para no salirnos de ese margen que nos conduce al fracaso o a la desilusión. Si aquí se trata simplemente de un manual grafico, con tal y tal presupuesto, es ahí donde se ha de lograr el máximo rendimiento. El cliente ve y comprende cuando le haces el estudio marcario corporativo y le das tres alternativas con sus pro y contras. Al verlo, decide contigo y comparte ese purismo con que uno trata de lograr la calidad técnica. Este es un punto sobre el que la universidad debe sensibilizarse. Debe haber una teoría y una metodología, pero el *input* inicial lo da el cliente. Y uno tiene que ir de acuerdo a las condiciones que impone, que a lo largo del desarrollo del trabajo puede ir girando, ya que puede ir dándose cuenta de lo que uno le puede aportar.
Por ejemplo, ahora un cliente pidió un presupuesto para un trabajo de identidad corporativa muy complejo. Uno de los competidores se cayó, porque la propuesta, a simple vista, era muy mala. Cuando compararon las propuestas notaron que el plus de nuestra propuesta era el trabajo previo al diseño: una definición de estrategia muy meticulosa. Ahí notaron que no tenían que contratarnos para el diseño, sino para el diagnóstico, para armar la estrategia, definir el plan de trabajo y desde ahí salir a buscar al diseñador. Y eso es lo que nosotros les dijimos por escrito.

-¿Cuáles han sido nuestros logros disciplinares de los ´70 hasta hoy?
-Hoy ya tenemos que estar contentos con que el cliente sepa que debe llamar a un diseñador gráfico de calidad. Ya después puede darse cuenta de que se requiere un trabajo

previo. Este punto es muy difícil porque la actual exigencia de calidad en la comunicación no está instalada. Lo que está instalado es que hay que comunicarse.

-Y no es un paso menor, pero... ¿no notás que todo está diseñado de la misma manera, que todo es lindo sin importar su sentido fundante?

-Eso es decoración gráfica. La superación de este estadio, si es que sucede, será muy lenta. Incluso yo diría que se están observando signos de retroceso en este sentido, liderado por grandes organizaciones. Esto es lo grave, ya que sienta precedente.

-El peligro de querer hacer todo junto -ser corporativamente responsable con la sociedad, amigable con el medioambiente, eficiente como empresa y atractivo para los consumidores- es que son líneas diferentes dentro de la misma organización. Eso termina haciendo disfuncional e impracticable la unificación en una estrategia global de la empresa...

-Ahí esta la falta de calidad en la gestión de la estrategia de comunicación. Un mensaje que se autodesmonta y se deslegitima y al que cualquier persona le puede dar la vuelta, está mal concebido.

-También este es el problema de la transversalidad de la comunicación, ya que ante la posibilidad de profundizar en el desarrollo de la estrategia, también hay que adecuarse al encargo.

-No tiene salida, el trabajo tiene que optimizarse en ese margen. Hay que tener una conciencia realista de lo que es el trabajo. Esto es muy importante introducirlo en la docencia, ya que la formación básica, teórica y metodológica no es praxis sino instrumentación intelectual.

Luego viene el oficio, que requiere negociación con el cliente, ojo clínico, olfato y poder detectar la real envergadura del trabajo y no sobredimensionarlo, porque eso te lleva a la frustración a ti y a la sospecha del cliente de que le estás sobrevendiendo.

En lugar de esforzarte en vender, usa ese tiempo para que lo que se te solicitó sea incontestable y que el cliente vaya viendo, con el tiempo, que ese instrumento está perfectamente afinado. Por ejemplo, que la marca sobrevive... ¿por qué? Porque funciona, tiene futuro, se puede jugar con ella, moverla de aquí para allá, usarla de distintas maneras y sigue viva. Eso es lo que llamamos alto rendimiento. La vigencia es uno de los parámetros del alto rendimiento. No es bueno que a los cinco años se tenga que rediseñar una marca. No sólo porque hay que volver a invertir, sino porque se está enviando un mensaje negativo. Es decir: "si lo corrigieron es porque estaba mal" o "si lo pudieron corregir es porque otros no lo supieron hacer bien". Las grandes marcas no se cambian: evolucionan, se depuran, se dinamizan. Pero no se tiran.

-Ese es uno de los grandes problemas al trabajar con pymes familiares, que en general hacen lo que quieren con sus marcas sin obedecer a una estrategia. Lo mismo ocurre con personalidades políticas que ingresan a una gestión con una acción fundacional. Se instala el nuevo ejecutivo y dice que nada sirve sólo porque lo hizo el anterior...

-Es un fenómeno mundial. Y la acción fundacional es el ámbito de mayor discontinuidad. Es decir: "todo empieza cuando llego yo". Siempre digo que no todo cliente es cliente; puede parecer un cliente, pero si él no entiende qué es lo que esta comprando y vos no lográs explicarle que lo que estás vendiendo es lo que necesita, ahí hay problemas. Tiene

que seguir comprando servicios rudimentarios, por exagerar, seguir comprando la gráfica a la imprenta. Yo no creo para nada en el papel del profesional en el desarrollo. En absoluto. El profesional es un empleado que sólo milagrosamente puede producir desarrollo. El verdadero desarrollo se produce porque el cliente entra en crisis, ve la realidad, comprende que tiene que actuar mejor, ve cómo actúa el enemigo o el rival, aprende en la lucha y dice: "yo lo que necesito no es un dibujante, necesito un profesional que me saque del atasco". Él es el verdadero protagonista, sin él no hay profesión. Por supuesto yo puedo hacer cantidad de promoción y vender la máquina de hacer llover, pero si la persona no está dispuesta a escuchar es imposible. Yo llevo ya muchas décadas en esto y si hay algo que he renunciado es a hacer mesianismo, en lo profesional voy contra ese marketing puerta a puerta, vendiendo cepillos. Hacer marketing es que te conozcan, que sepan que vales, que gusten tus conferencias y que te elijan. Sin venderles nada. Si la gente que nos llama tiene un proyecto que se complementa con lo que sabemos hacer, nos ponemos en su lugar y nos esforzamos por darle forma a esa intención, dentro de los planteamientos del cliente. El cliente es un dato de partida.

-No podemos forzarlo a creer que nuestra mirada es la que más le sirve, que fue el enfoque del marketing de los últimos treinta años, aplicando un mismo modelo a la totalidad de los casos.
-No casualmente las grandes organizaciones que prestan servicios de comunicación, especialmente de identidad corporativa, son las que necesitan del marketing, pues no pueden estar esperando que el cliente llegue. Son las que al tener toda su energía productiva puesta en la captación desesperada de mercado olvidan este concepto de alto rendimiento. Buscan conseguir clientes de altos costes produciendo servicios de bajos costes. Entonces venden basura y el cliente, como no sabe, la compra. En tanto empresa, estos servicios desarrollan objetivos estratégicos propios, cayendo en un mercado fácilmente "embaucable". Nosotros tenemos una filosofía diametralmente opuesta, no tenemos estrategia, para poder vender estrategia no hay que tenerla. En nuestro trabajo el cliente es el líder.

-Nuestro trabajo está mejor hecho cuando no se nota que lo hicimos nosotros, cuando parece que brotó del cliente mismo. Si la organización no decide que lo que le proponemos es lo mejor para sí misma, nunca rendirá al máximo esa estrategia. Incluso, desde hace unos años, algunas empresas optan por tener in company departamentos de comunicación.
-Claro, depende del perfil. Hay empresas que tienen una producción comunicacional de tal intensidad que no pueden subcontratar todo, entonces necesitan tener sus equipos propios de comunicación, de diseño. En ese sentido, otra cosa que uno ha aprendido con el tiempo es que hay que administrar cada caso por separado. Esto es un oficio, no hay un método universal. No puedo decir: "para las pymes lo que corresponde es esto". Depende de qué pyme se trate, porque no sólo incide el sector y el perfil de la empresa, sino también el del dueño. Las empresas están gobernadas por seres humanos y el factor humano es condición fundante de la comunicación.

-Hay una pugna: el dueño –con frecuencia, dos o tres generaciones posteriores-, la empresa y la institución. Están en el mismo proyecto y ocupan el mismo espacio, pero hablan idiomas diferentes. La tercera generación olvidó el sueño de los padres y las pesadillas de los abuelos. Y, para peor, tiene un máster en negocios. Al trabajar la historia de la organización, uno se encuentra con una realidad, pero el discurso gerencial actual habla de otra.
-Yo hace tiempo que contra eso no combato. Nosotros tenemos una política de servicio

intensivo, supercalificado dentro de los marcos de la demanda. Hay que comprender que el cliente tiene categoría de autor. No es un ser pasivo que recibe un servicio. Si las condiciones que él impone, conciente o inconcientemente, son favorables a un servicio de alta calidad, bien. Si no son favorables porque el señor no capta la idea de calidad, pues hay que retirarse o hacer lo posible dentro de lo que solicita el cliente. Toda nuestra energía debe estar en captar a la brevedad cuál es el perfil del cliente.

Tuvimos un caso de un grupo financiero inmenso, dirigido por una familia. Pues bien, las presentaciones del sistema de marca, que era muy complejo, les resultaban como un recreo, porque venían de cantidad de temas financieros pesados. Nosotros, con el mayor nivel, les presentamos el sistema de marcas con los elementos comunes y los elementos diferenciales de cada una de las empresas, todo muy explicado. Una parte la entendieron, la otra para nada. Nos dijeron que la empresa madre de todo el grupo no se podía tocar. Nosotros les explicamos que su marca carecía de arraigo, que la trayectoria de la marca no estaba instalada, que este tipo de empresa no instala marca gráfica por lo tanto se podía cambiar y hacerla toda de nuevo sin que nadie sintiera el más mínimo dolor, pues nadie la recordaba. Ellos insistieron en que era una marca histórica y que no se tocaba. Y ahí quedó: todas las otras empresas tienen su marca puesta en valor y la marca troncal está bajo nivel. Y tienes que asumirlo. Pretender una omnipotencia técnico-profesional es un error gravísimo. No puedo tratar todos los casos con la misma receta. Pero nadie puede decirme que no me he roto la cabeza por comprender el problema.

Hace muchos años, cuando empecé a trabajar con YPF, en aquel momento el vicepresidente me dijo: "el presidente me ha encomendado que me encargue de todo el proceso y yo siento que a su lado voy a aprender mucho". El hombre, que podía ser mi padre, me aclaró: "lo que le voy a pedir es que si yo en algún momento tomo una medida que no es correcta usted no se inhiba y me lo diga". Yo le dije: "cuando en mis informes, sean orales o escritos, uso el modo indicativo en mis verbos, es que es así. Si yo tuviera alguna duda, usted verá que uso el potencial. Ahora, si uso el indicativo no dude usted que está todo demostrado y voy a defender lo que propuse porque yo estoy asesorando, no echando ideas sueltas". Antes de informar algo, de tomar una decisión, debo darle vueltas al tema hasta tener la plena seguridad de que lo he resuelto. Lo que traigo a la mesa es una solución o, si las hay, soluciones alternativas sobre las que debemos discutir. Esto no se aprende, evidentemente, en la Academia.

-¿Quién gobierna, entonces, la relación consultor-empresa?

-Acertado o equivocado, el cliente es quien gobierna, él marca la ruta. Ahora, si esa es la ruta a recorrer, yo debo decirle si lo que está haciendo es correcto o no. Yo no le comparo su comunicación con un modelo universal, sino con lo que él quiere: "Si tú quieres llegar hasta la esquina y estás haciendo esto no vas a llegar nunca; yo te respeto que quieras llegar hasta esta esquina, pero no vayas por los techos". Es decir, aceptada su estrategia de desarrollo corporativo, ahora vamos a ver comunicacionalmente cómo la ayudamos, porque lo que está haciendo es incorrecto, y ahí vale la parte argumental. Aquí entra el oficio.

Una vez un director de una gran empresa industrial, agotado de luchar contra las agencias de publicidad que le vendían cualquier cosa y al cual yo le inspiraba confianza porque no le vendía nada, me dice: "¿Norberto, tu verías como una barbaridad que nosotros no hiciéramos publicidad?". Yo le contesté: "si la publicidad que vas a hacer es ésta yo te diría que no, porque además del gasto de dinero estás instalando conceptos erróneos en tu mercado. Lo que no me parece posible es que esta organización pueda sobrevivir sin publicidad. Tendrás que encontrar la agencia que entienda tu proyecto y lo venda correctamente".

Hay muchas cosas que atentan contra la calidad, no sólo la baja profesionalidad, sino las

condiciones de trabajo. Es decir, el acertar en una línea de comunicación adecuada a veces es fácil porque el tema viene cantado, pero a veces hay que echarle muchas horas y el cliente te dice que el lunes tiene que estar la campaña y tienes que inventar algo que parezca que tiene que ver, cuando deberías decirle "no, mire yo no soy Dios" y así darte el margen para poder trabajar.

-Y además ese proyecto será tuyo para toda la vida...
-Exactamente. Un cliente tenía que hacer una promoción para invitar a líderes de opinión e inversores. Tenia que ser una gran presentación. Sale uno de los directivos y dice "¿y si hiciéramos una rifa?" Ya con la palabra "rifa" yo me imaginaba lo peor: convocando a grandes inversores en una kermés, como si fuera una sociedad de fomento. Esto indica que quien dirige la campaña, tanto de un lado del mostrador como del otro, no supera ciertos niveles de información. Es inútil, no hay manera de que se le ocurra otra idea ni por la fuerza.

-Esto tiene directa relación con el tipo de profesional que sale de nuestras universidades: gente con alto nivel de formación teórica, con agudísima capacidad técnica para la formulación de proyectos de gran escala, pero que presenta un enorme salto lógico en relación con el mundo laboral.
-Es lo que llamo nivel de instrucción, que puede ser altísimo, pero eso no te distingue. Lo que hace falta es talento cultural. Y eso no se enseña en cuestión de semanas.

-Estos tiempos tampoco ayudan a la maduración profesional. El alumno anda a las corridas, entre las cursadas y su trabajo. Si le queda algo de tiempo no lo invierte en formación extracurricular.
-Hay una conferencia mía que colgaron en internet, que no se dónde la di, que casualmente una amiga especialista en marketing me dice: "Norberto, he escuchado una conferencia tuya y es horroroso lo que dices. Les propones un ejercicio: cómprense una agenda de esas que tienen un renglón cada media hora, y al mediodía anotan lo que hicieron desde la mañana, y cuánto tiempo le dedicaron a cada cosa. A la noche antes de irse a acostar, lo mismo. Y esto lo repiten durante un mes. Luego, un fin de semana que no tengan nada que hacer, hacen un peinado de eso y sacan la conclusión de a qué se han dedicado en su vida". Dice mi amiga: "yo lo probé conmigo y casi me muero, es un método siniestro". Es que sos eso: estuviste boludeando con internet, chateando con no se cuántos, haciendo el tonto... Tu formación tiene que ser gozosa: tienes que ir a ver buen cine, escuchar buena música, leer buenos libros, ir al museo. Uno no sabe dónde irá a parar...

Links de interés

I+C CONSULTORES
http://www.icconsultores.net/
FORO ALFA
http://foroalfa.org/
EINA - ESCOLA DE DISSENY I ART
http://www.eina.edu/
TALLER DE PLANIFICACIÓN COMUNICACIONAL EN EL SISTEMA PRODUCTIVO
http://spcomunicacion.blogspot.com/