

*El arte de nuestros enemigos es desmoralizar, entristecer a los pueblos. Los pueblos deprimidos no vencen. Por eso venimos a combatir por el país alegremente, porque nada grande se puede hacer con la tristeza*

Arturo Jauretche

En una suerte de ataque retro, tras la recuperación de la petrolera YPF todos quisimos que vuelva el logo-sello original. El nuevo... ni fu ni fa. Como aún no sabemos leer aquello que se juega detrás de la identidad visual de una marca, **Norberto Chaves**, que de esto sabe y cuánto, puso a un lado su humor punzante y recorrió esta historia de modo técnico. Porque la marca **YPF**, dice, es un caso muy serio.

# La pesada de las marcas

En la opinión de amplios sectores profesionales –diseñadores, asesores de marketing, comunicadores, directivos en general– una marca gráfica corporativa puede adoptar cualquier forma siempre que sea original, moderna y salga airosa de un testeo. Pero la originalidad, la actualidad y la aprobación de unos *focus groups* son insuficientes para garantizar la pertinencia y eficacia de un signo identificador. Y, peor aún, en muchos casos resultan, incluso, contraindicados.

El diseño de un signo identificador pertinente a una determinada organización debe partir del conocimiento de la totalidad de requisitos específicos de dicho signo, o sea, aquellos cuyo cumplimiento garantizará un ajuste máximo al perfil estratégico de esa organización y a sus condiciones de emisión y recepción por sus distintos públicos. Y serán esos mismos requisitos los que obrarán como parámetros de evaluación de la calidad y pertinencia de los signos ya en uso y de los nuevos que se propongan.

Antes de ingresar en un análisis de los sucesivos signos de marca utilizados por YPF será indispensable, entonces, formular los requisitos específicos de una marca del sector en que se inscribe la petrolera argentina y los diferenciales propios de su individualidad.

## 1 Hipótesis de partida

**Del perfil corporativo.** La identidad de una Gran Petrolera Integrada posee la masa que le brinda su extensa red, la solidez de su infraestructura productiva y el peso estratégico de su producto base, clave de la política internacional e, incluso, motivo de contiendas bélicas. Una gran petrolera integrada desde la exploración hasta la red de distribución y las tiendas de compra inducida es una empresa "pesada".

Si esa Gran Petrolera Integrada es, además, pública o mixta con control estatal en un país "petrolero", de larga tradición y arraigo de la sociedad como patrimonio nacional, su identidad incorpora un rasgo que

refuerza su perfil pesado con el peso institucional.

Los atributos anteriores no atenúan su carácter de empresa concurrencial de alta agresividad corporativa y comercial; pues ha de competir con otros grandes, normalmente multinacionales.

Todo esto implica un altísimo protagonismo mediático, no son éstas empresas de bajo perfil, sino de alta presencia en todos los planos de la comunicación pública: prensa, publicidad, acción social y cultural, compromisos políticos, etc. Tal es el caso de YPF.

**De la marca gráfica.** El perfil anterior incide de modo directo en las características de la marca gráfica (popularmente, "logotipo"). La marca de una Gran Petrolera Integrada ha de ser una marca "pesada": lo *light* es ajeno a su personalidad. Y el componente institucional que le asigna su rango de "compañía de bandera", análogo al de las aerolíneas, impone compromisos estilísticos y semánticos que evidencien su carácter de organismo nacional. Todo esto reclama: alta calidad gráfica, gran solidez y una larguísima vigencia.

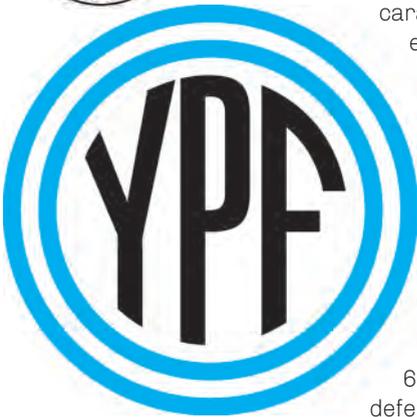
Por su parte, las condiciones de comunicación y presencia en todos los medios impone exigencias técnicas muy duras: altísima pregnancia y legibilidad en condiciones adversas (distancia, iluminación, velocidad de lectura) y, esencialmente, alta notoriedad y diferenciación gráfica y cromática respecto de la competencia. La propia red de puntos de venta, generalmente extensa, le impone a la marca todos los requisitos de las grandes cadenas.

## 2 El caso YPF

A partir del operativo de privatización de 1992, la marca gráfica de YPF sufrió cinco cambios, producto de la inestabilidad de su accionariado y, básicamente, de una débil o incompleta política de marca en sus sucesivas direcciones.

**La marca histórica** respondía a un modelo conven-

*Asumir el pensamiento popular supone regresar además a la conciencia natural y, por consiguiente, implica un nuevo comienzo. Pero si esto da inseguridad será porque se nos resquebraja lo que pensábamos sobre lo que el imperio nos decía sobre qué era el hombre...*



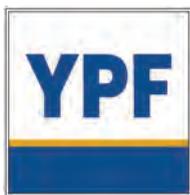
cionalizado internacionalmente. La entidad "Yacimientos Petrolíferos Fiscales" asumía explícitamente su carácter de organismo del Estado, ajeno a todo enfoque empresarial y concurrencial.

Ello explica la ausencia, por superflua, de toda intención de diferenciación marcaría. Como en tantos otros sectores corporativos, muchas marcas de las primeras décadas del siglo XX y bien avanzado éste no aspiraban a la innovación y ruptura de patrones, que se dispararía con la desregulación de los mercados implantada por la hegemonía del modelo neoliberal. Hasta los años 60, aproximadamente, nadie consideraba un defecto que las marcas corporativo-institucionales se parecieran.

El cambio del estatuto corporativo de YPF, que transforma una "repartición del Estado" en una sociedad anónima, fue acompañado por un descarte radical de la marca histórica. El presidente a cargo de aquella transformación, el Ing. José Estenssoro, juzgó indispensable evidenciar el cambio, no sólo sustituyendo la marca sino también, y durante cierto tiempo, incluyendo la razón social: **YPF S.A.**

La marca final de esta primera etapa se limitó a un logotipo neutro construido con una tipografía estándar sin serifa, sustentado sobre una franja bicolor (azul y ocre) a fin de aportar mayor fuerza visual, singularidad y cierta asociación al color nacional, atenuado por el color ocre.

Esta marca, creada *ad hoc* para la etapa de privatización no surgió de un programa de identidad corporativa completo y profundo que detectara las características tipológicas y estilísticas pertinentes. Sirvió, por lo tanto, para "salir del paso" señalando el cambio corporativo.



## 2 La nueva red de estaciones de servicio

Una segunda etapa –ya no de transición sino de redefinición estratégica– correspondió a la puesta en valor de la compañía centrada en su red de estaciones de servicio que, en su amplia mayoría, eran franquicias en manos independientes de los "estacioneros". La falta de inversión de éstos, hija de la hegemonía sobre el mercado, y la ausencia de una auténtica cultura corporativa habían llevado a la red a un estado de abandono y deterioro muy alto. Situación que fue denunciada por los estudios de opinión,

que registraban una auténtica indignación pública por "el estado de degradación de nuestra petrolera".

Estenssoro aborda, entonces, un programa de diseño de la red de estaciones de servicios que, para implementarse con eficacia, debían ser propias, ya no franquiciadas. Esas estaciones de servicio de nueva planta, una vez instaladas, servirían como ariete de penetración en la red general, persuadiendo a los franquiciados a sumarse al proyecto.

Esta estrategia implicaba no sólo un cambio de la imagen arquitectónica sino, también, una fortísima inversión en ingeniería, que colocaría a YPF a la vanguardia en tecnología y seguridad de las instalaciones del carburante.

En lo que respecta a la marca gráfica, la decisión inicial del presidente fue explícita: no tocarla; el cambio ya realizado había generado cierta contestación en sectores críticos de la privatización y parecía preferible no realizar "otro cambio de logo" en tan poco tiempo. El cambio de marca estratégico no se apoyó, entonces, en el "logo" sino en la imagen de las estaciones de servicio, buque insignia de la compañía.

Los diseñadores desarrollaron tres modelos de escala creciente de innovación. Obviamente la presentación se realizó en progresión, desde la versión más tímida a la más audaz. El ingeniero Estenssoro no dudó un instante en indicar la tercera como la óptima. Señalando con el dedo a la maqueta afirmó: "Esta es la Gran Petrolera Integrada, Privada y Argentina". Con esa frase se inició el proceso de reconversión de YPF que, con el respaldo de un accionariado disperso, pudo afrontar el cambio sin perder su carácter de empresa ya no estatal pero sí argentina.



Los diseñadores respetaron, en las versiones baja y media, la orden de no alterar el logotipo; pero en el proyecto ganador colocaron una versión rediseñada. Conservando el modelo anterior, mejoraron la tipografía aumentando la potencia y extensión del logotipo, y corrigieron los colores otorgándoles más brillo. La marca "era la misma" pero no era la misma. A este cambio se sumaba otro elemento gráfico, nuevo y más

*Se trata en el fondo de abreviar en nuestro "estar", lo fundado. Para ello nada se necesita. Apenas asumir toda la paradoja del vivir mismo, pero también toda su sacralidad...*

*Es que el pensamiento popular, es una tradición elaborada por una masa anónima en medio de la cual andamos nosotros cotidianamente*

*Rodolfo Kusch*



notorio: un triángulo azul, extraído de la forma "chanfleada" de la arquitectura y que sutilmente sugería al territorio. Esta figura compensaba la baja notoriedad del logo-

tipo, incrementando notablemente la identificación a distancia de los puntos de venta. La potencia de la nueva imagen decidió al presidente a aprobar también la nueva gráfica.

El ingreso de REPSOL como accionista mayoritario efectivizó la privatización de la compañía en todo el sentido de la expresión: la dirección estratégica pasaba a manos de una multinacional española, de creación relativamente reciente y apoyada en yacimientos exteriores: en España no hay petróleo.

La nueva intervención sobre la gráfica reflejó una ausencia de política marcara en la compañía. La

empresa se limitó a yuxtaponer ambos logotipos eliminando el subrayado de YPF. Pero esta sumatoria no se extendió a la red, que siguió llamándose YPF, ni mucho menos al mercado extranjero: fuera de Argentina la compañía siguió identificándose como Repsol.

La marca gráfica de esta etapa es la que presenta mayores insuficiencias de concepto y de diseño. Conceptualmente "REPSOL YPF" no identifica con claridad a una empresa sino a una suerte de *joint venture* o a la etapa de transición en un proceso de absorción.

Gráficamente, la incompatibilidad tipográfica de ambos logotipos y su mala articulación refuerza el efecto anterior y la calidad gráfica de la marca REPSOL YPF se reduce aún más respecto de la (ya deficiente), marca original de REPSOL, que también sufrió por esa causa varios cambios en su país de origen, en tren de salvarla.

En la última etapa de REPSOL, en 2007, se produce un rediseño de la marca YPF para las estaciones de servicio. La nueva marca descansa exclusivamente en un fondo de color (azul intenso) para un logotipo en blanco. El logotipo no posee un soporte gráfico definido. Aunque predomina el rectángulo, en las estaciones de servicio puede aparecer sobre una superficie azul sin definición de límite (camión tanque), en rectángulos de proporción variables o en otras figuras geométricas (por ejemplo, el cuadrado). La marca se serena y dignifica aunque no supera la baja potencia de las anteriores.

Etapa YPF Argentina. La recuperación del control de la compañía por parte del Estado implicó la desaparición de la marca de REPSOL. YPF recupera su total autonomía marcara y se produce así un cuarto cambio que consiste en la incorporación de la bandera argentina, adjetivando a la marca anterior. Se trata de un cambio por agregación que no replantea de base el problema de identificación nacional de una empresa pública o mixta, tarea eternamente pendiente en la mayoría de estas empresas; y se limita a señalar el carácter argentino de la compañía.

### 3 Conclusiones

Mirando transversalmente todo el proceso de cambios de marca de YPF, podemos detectar la irregularidad técnica con que estos fueron realizándose; fruto, en



la mayoría de los casos, de la brusquedad de los cambios corporativos y el inmediatez de las decisiones. Más allá de la pura calidad gráfica –que, sin duda, mejora en su penúltima versión– esas marcas no han surgido de programas minuciosos a la escala de la complejidad del campo. Situación deficitaria agravada por el hecho de que la enorme extensión de la red hizo imposible completar la unificación de la marca, con lo cual sobreviven en el territorio marcas de prácticamente todas las etapas.

Un mínimo estudio comparativo de las marcas de las compañías petroleras homólogas –obligatorio en todo proceso técnico profundo– indicaría a las claras que la marca gráfica de YPF, en todas sus versiones, no ha satisfecho todos los requisitos que formularíamos al inicio de este artículo.

A nivel puramente corporativo no han logrado competir gráficamente con TEXACO o con SHELL, marcas petroleras "pesadas" que son referentes incluso fuera de su sector. Y, a nivel de corporación energética nacional, tampoco han exhibido una jerarquía acorde con su estatus.

