

Diseño de identidades digitales: metodología iterativa para la creación y desarrollo de marcas

Tesis doctoral presentada por Ana Canavese Arbona

Dirigida por Dr. David Heras Evangelio
y Dr. Álvaro Sanchis Gandía

Universitat Politècnica de València. Junio 2023



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Diseño de identidades digitales: metodología iterativa para la creación y desarrollo de marcas

Tesis doctoral presentada por Ana Canavese Arbona

Dirigida por Dr. David Heras Evangelio
y Dr. Álvaro Sanchis Gandía

Programa de Doctorado en Arte:
Producción e Investigación
Universitat Politècnica de València. Junio 2023



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

A mis amigos y familia, por el apoyo y la ayuda incondicional.

A mis tutores, por ser referentes y maestros, pero sobre todo amigos.

A Quique y Buñi, por ser los mejores compañeros de vida.

Y, en especial, a ti papá, por enseñarme a ver el mundo con otros ojos.

Sinopsis

El desarrollo del medio digital ha transformado nuestra forma de consumo en las últimas décadas. La invención de internet, su democratización, la aparición de múltiples dispositivos de acceso y las redes sociales, la tecnificación de los objetos y la llegada de la inteligencia artificial han tenido un impacto significativo en la sociedad, así como entidades esenciales como las empresas y sus marcas. La integración total de la digitalización en las marcas es una realidad, y cada vez se opta más por este medio como un espacio prioritario para aportar valor al público a través de sus productos o servicios.

Esta investigación se centra en profundizar en el significado de la marca digital y en sus características esenciales. Para ello, se realizará un recorrido histórico de la evolución de los signos identitarios con relación a la tecnología, lo que permitirá tener un enfoque global en su adaptación a cada uno de los avances digitales. Además, se analizarán los múltiples significados de marca y se revisará y recogerá la metodología específica para su creación: el *branding*.

Con el fin de entender las particularidades y ventajas de los marcos de trabajo aplicados en el sector digital y del desarrollo de software, se estudiarán metodologías iterativas basadas en sistemas ágiles como el Design Thinking, el Diseño Centrado en Usuario o el Atomic Design, entre otros.

Finalmente, a partir del estudio realizado, se generará una metodología híbrida para crear marcas digitales capaces de adaptarse mejor a los cambios de contexto del medio. Para ello, se hará uso de procesos, herramientas y plataformas complementarias empleadas en ámbitos tecnológicos y se diseñará un proceso de revisión constante con el fin de asegurar la calidad y el buen funcionamiento de las marcas en todo momento.

Sinopsis

El desenvolupament dels mitjans digitals han transformat la nostra forma de consum en les últimes dècades. La invenció d'internet, la seua democratització, l'aparició de múltiples dispositius d'accés i les xarxes socials, la tecnificació dels objectius i l'arribada de la intel·ligència artificial han tingut un impacte significatiu en la societat i en les entitats essencials com les empreses i les seues marques. La integració total de la digitalització en les marques és una realitat, i cada vegada s'opta més per aquest mitjà com un espai prioritari per a aportar valor al públic.

8

Aquesta investigació es centra en aprofundir en el significat de la marca digital i en les seues característiques essencials. Per a això, es realitzarà un recorregut històric de l'evolució dels signes identitaris en relació amb la tecnologia, la qual cosa permetrà tindre un enfocament global de la seua adaptació a cadascun dels sorgiments digitals. A més a més, s'analitzaran els múltiples significats de marca i es revisarà i recollirà la metodologia específica per a la seua creació: el *branding*.

Amb la finalitat d'entendre les particularitats i avantatges dels marcs de treball aplicats al sector digital i del desenvolupament del *software*, s'estudiaran metodologies iteratives basades en sistemes àgils com el Design Thinking, el Disseny Centrat en l'Usuari, l'Atomic Design, entre d'altres.

Finalment, a partir de l'estudi realitzat, es generarà una metodologia híbrida per a crear marques digitals capaces d'adaptar-se millor als canvis de context del mitjà. Per a això, es farà ús dels processos, eines i plataformes complementàries emprades en àmbits tecnològics i es dissenyarà un procés de revisió constant amb la finalitat d'assegurar la qualitat i el bon funcionament de les marques en tot moment.

Abstract

The advancement of digital media has significantly impacted how we consume information in recent years. With the internet and social networks becoming more accessible, coupled with the emergence of multiple access devices and the application of artificial intelligence, society and essential entities such as companies and their brands have been significantly affected. Digitalisation has become an integral part of branding, and companies now prioritize using digital media to provide value to their customers.

This research explores the meaning of digital branding and its fundamental characteristics. It will provide a historical overview of how identity signs have evolved with technological advancements, offering a comprehensive approach to their adaptation in the digital age.

To fully understand the advantages and nuances of digital and software development frameworks, this study will delve into iterative methodologies based on agile systems, such as Design Thinking, User-Centered Design, and Atomic Design.

Ultimately, the study will generate a hybrid methodology for creating digital brands that can adapt better to environmental changes. For this purpose, other complementary processes, such as tools and platforms used in technological fields, will be used. A constant review process will also be present to ensure the quality and proper functioning of the brands at all times.

Índice

1. Introducción a la investigación	15
1.1. Objetivos y justificación de la investigación	17
1.2. Hipótesis del estudio	21
1.3. Definición del objeto de estudio y metodología de investigación	23
1.4. Estructura de la investigación	25
2. Contexto histórico: historia y evolución de las marcas	29
2.1. Antecedentes de las marcas a lo largo de la historia	33
2.2. El nacimiento de la marca comercial (S. XVIII – S. XIX)	39
2.3. La evolución a la marca moderna (1900 – 1940)	43
2.4. La influencia de Estilo Tipográfico Internacional (1940 – 1955)	47
2.5. La identidad corporativa y los sistemas visuales (1955 – 1975)	51
2.6. Internet: la revolución de la información y las telecomunicaciones (1975 – 2000)	61
2.7. La interactividad digital y el nacimiento de los <i>smartphones</i> (2000 – 2015)	75
2.8. El internet de las cosas (2015)	89
2.9. Línea de tiempo sobre la evolución tecnológica y su relación con el surgimiento de compañías	95
3. Las marcas en el medio digital	99
3.1. La marca como signo	101
3.2. Definición de la marca	107
3.3. La marca digital	111
3.4. Requisitos de las marcas digitales	117
3.4.1. <i>Data driven</i>	117
3.4.2. Diseño fluido y multicanal	121
3.4.3. Diálogo bidireccional	125
3.4.4. Movimiento y dinamismo	131

3.5. Marcas como sistemas	139
3.6. Estandarización y divulgación del sistema de diseño	149
4. Metodologías para la creación de marcas	159
4.1. Metodologías en el sector del diseño	163
4.2. Metodología del <i>branding</i>	169
4.3. Revisión de propuestas de metodologías del <i>branding</i>	173
4.4. Fases y procesos de la metodología del <i>branding</i>	175
4.4.1. Fase 1: Análisis	179
4.4.1.1. Fase 1.1: Análisis. Diagnóstico	179
4.4.1.2. Fase 1.2: Análisis. Investigación	193
4.4.2. Fase 2: Estrategia	203
4.4.3. Fase 3: Sistema	221
4.4.3.1. Fase 3.1: Sistema. Identidad Verbal	221
4.4.3.2. Fase 3.2: Sistema. Identidad Visual	231
4.4.4. Fase 4: Activación	255
4.5. Vías para el desarrollo del proyecto de <i>branding</i>	265
5. Metodologías digitales iterativas	275
5.1. Metodologías aplicadas en el sector digital	279
5.2. Metodología iterativa o Agile	285
5.2.1. Herramientas digitales complementarias	293
5.2.2. Comparativa de metodología Agile y lineal	297
5.3. Metodología del Diseño Centrado en el Usuario	299
5.3.1. Etapa de indagación	305
5.3.2. Etapa de diseño conceptual	313
5.3.3. Etapa de diseño de prototipos	321
5.3.4. Etapa de evaluación	327
5.3.4.1. Evaluación con usuarios	327
5.3.4.2. Evaluación sin usuarios	335
5.4. Otras metodologías digitales	345
5.4.1. Los cinco planos de la experiencia de usuario	345
5.4.2. Metodología Design Thinking	347
5.4.3. Metodología Atomic Design	355

6. Propuesta de metodología para <i>branding</i> digital	359
6.1. Fases y ciclos de la propuesta de metodología para <i>branding</i> digital	361
6.2. Metodologías digitales aplicadas al <i>branding</i> digital	367
6.2.1. Fase de Análisis	369
6.2.1.1. Fase 1.1: Análisis. Diagnóstico	369
6.2.1.2. Fase 1.2: Análisis. Investigación	377
6.2.2. Fase 2: Estrategia	383
6.2.3. Fase 3: Sistema	387
6.2.3.1. Fase 3.1: Sistema. Identidad Verbal	387
6.2.3.2. Fase 3.2: Sistema. Identidad Visual	393
6.2.4. Fase 4: Activación	397
6.3. Resumen de la metodología propuesta de <i>branding</i> digital	403
7. Conclusiones	407
8. Anexos	415
Anexo A: recopilación de las metodologías del <i>branding</i>	417
Anexo B: preguntas para la auditoría de la arquitectura de marca	429
9. Bibliografía	433

1.

Introducción a la investigación

1.1. Objetivos y justificación de la investigación

En las últimas décadas la implantación de la tecnología en la sociedad y el tiempo empleado en internet no ha dejado de incrementarse. Según el estudio anual de Hootsuite y We Are Social (2023), el 68% de la población mundial posee un móvil de uso personal, la media global de tiempo dedicados a conectarse a la red por usuario ha aumentado un 7,8% desde 2013 hasta 2022, con un total de 6 horas y 37 minutos diarios, de los cuales se dedican 2 horas y 31 minutos a las redes sociales. Estas cifras denotan que la tecnología está cada vez más omnipresente en el día a día de las personas.

Algunos eventos que impulsan su adopción a todos los niveles sociales son la democratización del acceso a la red y el surgimiento de dispositivos de conexión más allá de los ordenadores (móviles, relojes o tabletas); el nacimiento de multitud de servicios y plataformas que ofrecen innovadores canales de acceso para sus usuarios (Netflix, Spotify o Amazon); y el desarrollo de tecnologías como los objetos inteligentes con conexión a la red que les proporcionan nuevas funcionalidades (hogares, electrodoméstico y automóviles inteligentes, entre otros).

A su vez, el surgimiento del medio digital ha transformado nuestra forma de consumo. Décadas atrás el comprador era pasivo, interactuando con las marcas únicamente en la compra de un producto. Pero, como comenta Raposo (2020, p. 42), los ambientes digitales hacen posible que las personas puedan motivar nuevos roles más allá de la adquisición del artículo o servicio. Los usuarios intervienen como destinatarios, emisores y propulsores de mensajes, afectando al modo en el que buscan, consumen, aprenden, difunden y crean contenidos. Estos consumidores pasan a ser promotores de marcas, productos y servicios, impulsando positivamente o afectando negativamente a estos con sus acciones.

De esta forma, la evolución de las tecnologías de la información y comunicación obliga a las marcas a crecer en territorios en constante cambio. Los múltiples canales de contacto con los clientes, la nueva necesidad de adaptabilidad a las diversas plataformas *online* y *offline*

y la capacidad de medición de datos reales a partir de nuevas herramientas, han modificado la naturaleza de las marcas y su relación con las audiencias. Esto genera un nuevo escenario más exigente no solo para las organizaciones, sino para los diseñadores y creativos digitales donde se pone a prueba su trabajo y se les requieren resultados y rendimientos apreciables.

Todos estos cambios de contexto tienen efectos directos sobre la percepción de las marcas y su proceso de construcción y gestión. Estas necesidades plantean nuevos retos en el proceso de investigación, conceptualización y diseño de las identidades corporativas. La metodología específica para crear marcas, el *branding*, se basa en la definición de una estrategia que se convierte en el eje central de la construcción de esta. Esto permite que los proyectos tengan una reflexión conceptual coherente que se traslada a todos sus elementos verbales, visuales, comportamentales y actitudinales.

18

No obstante, muchos de los procesos para la elaboración de marcas no aprovechan las ventajas del medio virtual y quedan desfasadas en el momento que otras partes del proyecto entran en juego: desarrollo web, creación de aplicaciones o comunicación digital, entre otros. Para afrontarlo, empresas, estudios o agencias adaptan sus métodos y estrategias de trabajo, utilizadas tradicionalmente en otros sectores, ayudando así a generar proyectos más versátiles, creativos y longevos en un contexto digital más cambiante que el analógico.

Algunas de las áreas que más influyen en otras por su crecimiento e innovación en el desarrollo por su crecimiento e innovación en el desarrollo y aplicación de técnicas y procesos específicos, son las centradas en la creación de *software* y plataformas digitales. La experiencia de usuario, entendida como el conjunto de factores que forman parte de la interacción entre el usuario y los productos o servicios, se apoya en multitud de procesos que aportan un enfoque técnico, analítico y sistemático. Pero, sobre todo, abogan por la construcción de productos a través de la mejora constante y, para ello, se basan en la revisión e iteración continuada. Esto permite que los proyectos

sean capaces de reaccionar más rápidamente a cualquier cambio del medio digital, facilitando su adaptabilidad, integración y aceptación entre los consumidores.

Por ello, se considera que la unión de estos dos ámbitos, el de las marcas y el digital, en su proceso de construcción puedan ayudar a que los sistemas identitarios sean más estables y, a su vez, dinámicos y versátiles sin importar el dispositivo o el canal de visualización.

A partir de estas reflexiones, se enumeran el objetivo principal y los específicos que se buscan alcanzar a través de la investigación:

Objetivo principal:

- Diseñar una metodología para la creación de identidades digitales.

Objetivos específicos:

- Estudiar la relación histórica entre el diseño de marcas y la evolución tecnológica, identificando las compañías que han sido precursoras innovando en este campo.
- Acotar el significado de «marcas digitales» y sus características esenciales.
- Definir unas fases de procesos de creación de identidades digitales.
- Investigar y recopilar los diferentes procedimientos o sistemas dentro y fuera del ámbito del diseño en cada una de las fases.
- Establecer una guía de prácticas recomendadas y consideraciones para el desarrollo y creación de identidades digitales.

Antes de dar paso a la hipótesis de estudio, cabría hacer un apunte sobre el término «metodología», ampliamente mencionado a lo largo del documento. Utilizado en diversas disciplinas a lo largo de la historia, su uso se popularizó en el ámbito de la ciencia y la investigación a partir del siglo XIX, definiéndose como el conjunto de principios, técnicas y procedimientos que se emplean para llevar a cabo un estudio o una investigación de manera sistemática y rigurosa, con el fin de obtener

resultados certeros y verificables. En este sentido, la metodología proporciona una estructura y un marco de trabajo para guiar el proceso de investigación y asegurar la validez de los resultados obtenidos.

Sin embargo, aunque el término se asocie principalmente al ámbito científico, desde finales del siglo xx se hace uso del mismo en áreas creativas como en la Metodología Proyectual de Bruno Munari (1983) o la Metodología del diseño de Ambrose y Harris (2010), por citar alguna. Por lo que, aunque esté íntimamente ligado al espacio académico y científico, se hace uso del mismo en esta segunda acepción tan consolidada en el ámbito del diseño y, más concretamente, en la creación de marcas.

1.2. Hipótesis del estudio

La hipótesis principal que sustenta la investigación es que los procesos empleados en áreas tecnológicas especializadas en el desarrollo de *software*, productos y servicios en la red pueden mejorar la metodología de creación de marcas nativas digitales. La proliferación de identidades que nacen, se expanden en este medio virtual y que demandan unos requisitos y necesidades específicas demuestra la pertinencia de su estudio. Con la intención de verificar la hipótesis, se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo afecta la evolución tecnológica a las marcas?

Los avances tecnológicos son un motor que genera tejido empresarial y, a su vez, marcas. Invenciones como la imprenta, internet o los ordenadores personales son el detonante para el surgimiento de algunas de las corporaciones más emblemáticas de nuestros días: Apple, Microsoft, IBM o Google. No obstante, la estética de sus identidades no ha sido inmutable, sino que se ha modificado a medida que surgen cambios y evoluciones en el contexto digital a lo largo de los años. Cada una de las innovaciones surgidas, afectan a su naturaleza, su relación con el usuario y generan tendencias gráficas y nuevos requerimientos que condicionan su expresión visual.

2. ¿Qué requisitos específicos deben poseer las marcas digitales?

Las marcas surgidas en el entorno digital tienen la capacidad de obtener habilidades inherentes al medio virtual. La variedad de dispositivos de acceso, los diferentes canales disponibles, su naturaleza dinámica a través de la interacción con el usuario y la hibridación con sectores técnicos del desarrollo de *software* como el SEO, el análisis de datos y la programación son algunos de los factores que pueden afectar al crecimiento y desarrollo de las identidades digitales. Esta hipótesis nos ayudará a entender la naturaleza y las propiedades de la marca digital y sus necesidades específicas.

3. ¿Puede aplicarse la metodología del *branding* tradicional en la creación de marcas digitales?

La metodología para crear marcas, también llamada *branding*, desarrolla los distintos procesos y técnicas específicos usados para la construcción de identidades corporativas. Un análisis exhaustivo, una estrategia diferencial, un sistema visual y verbal de la identidad y la adaptación, lanzamiento y gestión de esta, son algunos de los elementos que se trabajan en la creación de marca. No obstante, su enfoque de trabajo lineal puede tener carencias al ser integrado con los procesos de construcción de productos digitales y con las necesidades específicas que requiere el diseño de interfaces y experiencia de usuario.

4. ¿Pueden utilizarse métodos empleados en las disciplinas tecnológicas para la creación de marcas digitales?

Algunos de los métodos de diseño de experiencias digitales aplicados a la creación de *software* y desarrollo web se han popularizado en los últimos años adaptándose a otras áreas de negocio. El Diseño Centrado en Usuario, los marcos de trabajo ágiles, el Design Thinking o herramientas tipo Kanban son algunas de las técnicas proyectuales que trabajan en torno a un enfoque iterativo que busca la mejora continua del producto. La integración de estos métodos y técnicas pueden ayudar a que los proyectos de marca digitales sean más ágiles, eficientes y adaptables.

1.3. Definición del objeto de estudio y metodología de investigación

Definición del objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación son las metodologías para la creación de identidades de marca digitales. El alcance de la investigación acota las siguientes áreas de estudio:

- Evolución de las marcas hasta las identidades digitales y su relación con la evolución de la tecnología.
- Definición del concepto de identidad digital y sus propiedades.
- Metodologías específicas para la creación de marcas.
- Métodos de otras disciplinas de desarrollo de proyectos en el ámbito digital.
- Propuesta de metodología de identidad digital.

23

Metodología

Se utilizarán metodologías principalmente cualitativas en los siguientes apartados de la investigación:

Evolución de las marcas hasta las identidades digitales y su relación con la evolución de la tecnología:

Investigación documental argumentativa. Partiremos del análisis de marcas emblemáticas y su evolución para extraer conclusiones sobre propiedades comunes y establecer el estilo y metodologías aplicadas. Compararemos las tendencias temporales en las marcas con los hitos tecnológicos principales analizando si existen pautas de relación entre ellos.

Definición de la identidad digital y sus propiedades:

Se utilizará una metodología deductiva a través de la investigación documental de marcas digitales, recogiendo los retos afrontados en

su creación y desarrollo posterior. Relacionaremos estos retos con los diferentes hitos tecnológicos recogidos en el apartado anterior.

Metodologías específicas para la creación de marcas:

Para el estudio de los métodos tradicionales para la creación de marca utilizaremos la investigación bibliográfica recopilando las principales fases existentes para la creación de identidades con sus técnicas y procesos.

Métodos y marcos de trabajo de otras disciplinas que realizan proyectos en el ámbito digital:

24

Estudiaremos mediante investigación bibliográfica procesos de otras disciplinas ampliamente relacionadas con los proyectos digitales como son la ingeniería informática y el diseño de experiencias e interfaz.

Por lo que se recogerán e investigarán enfoques como el Diseño Centrado en Usuario, los marcos de trabajo ágiles, el Design Thinking o todo tipo de herramientas digitales como los tableros Kanban o plataformas colaborativas, entre otras.

Propuesta de metodología de identidad digital:

Propondremos una combinación de las fases del proceso tradicional de creación de marcas combinado con las técnicas iterativas y sus herramientas. De esta forma, se intentará generar un sistema híbrido que recoja los aprendizajes y técnicas de los dos ámbitos de trabajo.

1.4. Estructura de la investigación

Como se observa en el apartado de hipótesis de estudio, para validar la hipótesis principal de que los procesos empleados en áreas tecnológicas especializadas en el desarrollo de *software*, productos y servicios en la red puede mejorar la metodología de creación de marcas nativas digitales, se utilizarán cuatro preguntas secundarias.

Con el fin de verificar la primera pregunta, «¿Cómo afecta la evolución tecnológica a las marcas?», se analizará la evolución de las marcas a lo largo de la historia. Para ello, se estudiarán sus antecedentes, el nacimiento de las identidades comerciales hasta las modernas para finalmente ver las marcas digitales en la era de internet. Se prestará especial atención en identificar hitos tecnológicos que hayan podido tener un impacto significativo en las tendencias conceptuales y formales, sus propiedades comunicativas, así como su evolución.

25

Para la segunda cuestión sobre «¿Qué requisitos específicos deben poseer las marcas digitales?», se llevará a cabo una investigación bibliográfica sobre el significado de la marca digital y se recopilarán las diferentes definiciones y enfoques de los autores que han profundizado en este tema. El objetivo de este estudio será identificar características y propiedades únicas de la marca digital en comparación con las marcas tradicionales.

En el análisis de la tercera pregunta, «¿Puede aplicarse la metodología del *branding* tradicional en la creación de marcas digitales?», se recopilarán los sistemas de diseño tradicionales y actuales para identificar posibles conflictos o debilidades en su aplicación a las marcas e identidades digitales. Se examinarán una por una las principales metodologías para la creación de marcas y sus diferentes procesos para extraer un esquema común de fases que facilite un esqueleto sobre el que basar una metodología adaptada a la marca digital.

Con el objetivo de desarrollar una metodología adecuada al ámbito digital y responder la cuarta cuestión sobre si «¿Pueden utilizarse

métodos empleados en las disciplinas tecnológicas para la creación de marcas digitales?», se recopilarán los métodos y marcos de trabajo existentes del sector digital, especialmente del desarrollo de *software* y experiencia de usuario, como el Agile, Diseño Centrado en Usuario o Design Thinking, entre otros.

Por último, para dar respuesta a la hipótesis formulada, se definirá un sistema de trabajo enfocado a la creación de marcas digitales que combine la metodología del *branding* con las mejoras introducidas por los marcos de trabajo iterativos. Como resultado, se definirá una guía de trabajo adaptada a los nuevos formatos virtuales. La misma servirá de herramienta de creación para el diseñador, proporcionándole una ordenación metodológica de fases y procesos que le permita resolver proyectos exitosamente creando marcas adaptadas a las necesidades actuales.

2.

Contexto histórico:
historia y evolución
de las marcas

Tecnología, cultura y diseño se retroalimentan de manera dinámica aportando diferentes ingredientes para el desarrollo y la evolución social (cultural, tecnológica, económica, etc.). Todas inciden sobre todas y se modifican continuamente, transformando a su vez la comprensión del mundo que obtiene el hombre.

Javier Royo (2004, p. 54)

2.1. Antecedentes de las marcas a lo largo de la historia

Lo que da a las marcas comerciales el nombre de «marca» es su primera y esencial condición: una marca es una señal que deja el acto de marcar, el marcaje de una matriz o un trazo sobre una superficie. (Costa, 2012b, p. 21)

A lo largo de la historia, la necesidad de marcar e identificar ha sido sustancial para el ser humano. Desde la antigüedad hasta nuestros días, el desarrollo social, industrial y tecnológico ha cambiado el significado del signo. A continuación, se realizará un breve recorrido por algunos de los hitos que ejemplifican la evolución en el uso de estos. Esta breve reflexión servirá de introducción y ayudará a entender los precedentes del concepto de marca que conocemos hoy en día.

Uno de los primeros usos de signos grabados son los petroglifos, anteriores a la aparición de las primeras lenguas escritas (3000 a.C). Estos sistemas de signos marcados en piedra se utilizan con diferentes fines: indicar la identidad étnica, nacional o familiar, definición de territorios y servir a modo de señales como medio de comunicación entre grupos para indicar los recursos naturales de la zona. Los primeros petroglifos (fig. 1) realizados entre el Paleolítico y Neolítico consisten en formas simples como líneas, círculos, espirales, traza-



Fig. 1. Petroglifo Mogor en Marin (Pontevedra). Galicia posee la mayor cantidad de grabados rupestres de toda Europa con 80 petroglifos del Parque Arquelógico da Arte Rupestre de Campo Lameiro (*Petroglifos - Turismo de Galicia*, s. f.).

Geométricos				Naturalistas	
Cazoletas	C. Circulares	C. Simples	Laberintos	Zoomorfos	Armas
Varia Prehistóricos				Históricos	
Espirales	Antropomorfos	Idoliformes	Molinos Naviculares	Cruciformes	Varia Históricos
			Barcos		

Fig. 2. Clasificación de motivos estudiados en el análisis de Cifras e imágenes: una aproximación cuantitativa a los petroglifos gallegos (Rodríguez et al., 2018, p. 111).

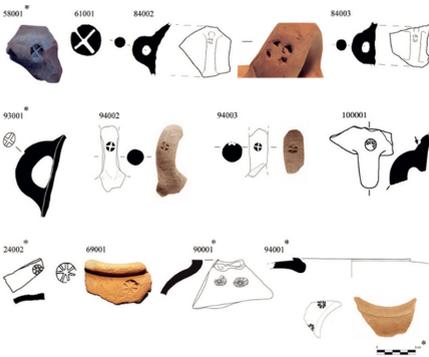


Fig. 3. Marcas sobre ánforas de época ibérica (Combadiera y Parreño, 2015, p. 156).



Fig. 4. Marca de cantero. Monasterio de Santa María de Huerta (Soria) (Ecelan, 2010).

dos reticulares y todo tipo de figuras (Bradley et al., 1994).

Su modo de realización es mediante percusión y rayado con piedras, por ello los motivos figurativos y abstractos grabados deben ser simples. Estos poseen rasgos sintéticos, que, aun creando composiciones complejas, recuerdan a elementos iconográficos o pictogramas. Estos primeros signos, que funcionan como mensajes imprecisos, son el inicio de una representación simbólica predecesora al lenguaje escrito, los jeroglíficos o los pictogramas (fig. 2).

El uso de los símbolos grabados aumenta con el inicio del comercio, potenciado por la necesidad de identificar el envase del objeto de consumo. Las ánforas de origen egipcio, griego y romano utilizadas con el fin de contener productos como vino, aceite y trigo poseen grabados con formas características de los lugares de origen. La necesidad de diferenciarlas unas de otras es el motivo por el que los alfareros empiezan a grabar los envases con las marcas de sus talleres. La función de estas marcas es la de identificar el origen y el responsable de la circulación de las mercancías en el almacenaje o transporte hasta el destino (fig. 3). A la función de significar se le añade la de identificar y, por lo tanto, de diferenciar.

También se encuentra la utilización de signos, entendidos como marcas de identidad, en las primeras construcciones egipcias y palacios cretenses y, posteriormente, griegas, romanas y bizantinas. El marcaje de piedras tiene diversos motivos o fines: constructivos, utilizándose como guía de colocación de las piedras; identificativos, con el objetivo de dejar huella individual de sus trabajadores (fig. 4); o artísticos y simbólicos, con la realización de imágenes de culto (Durán, 2008, pp. 2-23).

No obstante, es en la Edad Media cuando el marcaje surge de forma masiva durante los siglos XI y XII. En la antigüedad el intercambio comercial se basa en materias primas de ganadería, pesca o cultivos, sin embargo, en la Edad Media el motor económico pasa a ser la artesanía y los oficios. En este período las agrupaciones de gremios, como canteros y cortadores de piedra, marcan su sello con el fin de comunicar la autoría del trabajo. En esto momento nace el origen del concepto «corporativo» (del latín *corpus*). Una de las teorías sobre su posible propósito es que servían para identificar y contabilizar las piedras labradas utilizadas para cobrar el salario correspondiente al trabajo realizado. Por tanto, estas marcas adquieren la función de ser transmisoras de información. Estos signos se transfieren de padres a hijos y entre artesanos y canteros y, con el paso del tiempo, se añaden pequeñas variaciones al estilo de la heráldica (Fuster y Aguadé, 2015, pp. 2-6).

Sin embargo, el verdadero salto evolutivo que impulsa el enriquecimiento formal y conceptual del símbolo gráfico llega con el uso del «arte heráldico». Como define Cordero, los escudos de armas son los emblemas utilizados para representar a las familias y personas, siendo conocido el estudio de esta área por el nombre de heráldica familiar. Con el paso de los siglos, debido a la pertenencia de una familia a un territorio durante largos períodos, se asocian estas regiones al emblema del linaje. Por ello, las naciones, comarcas, ciudades y pueblos son representados por escudos de armas, los cuales se agrupan en la categoría de Heráldica municipal.

Asimismo, los escudos heráldicos siguen siendo utilizados por otras instituciones como iglesias, obispados, órdenes religiosas y militares, o entidades como colegios, institutos, universidades, reales academias y otros organismos con fines culturales y deportivos (Cordero, 2001, pp. 79-80).

Como comenta Medvedev (2012, p. 100), en la creación del blasón, la representación pasa de ser abstracta a utilizar elementos figurativos y composiciones más complejas y reconocibles:

La función principal de un blasón es idéntica a la del nombre. El significado básico de unas armerías lo constituye su poseedor, no unas entidades abstractas. [...] Las calidades y características de las imágenes heráldicas solo son relevantes si constituyen factores esenciales de identificación.

36

En el proceso de creación de unas armerías nuevas, las explicaciones simbólicas pueden servir como pretextos decisivos, pero el fin último, el verdadero propósito, es crear un signo polivalente, un signo que puede modificar sus alusiones sin perder su vínculo con el poseedor.

Una de las causas que influye positivamente en el diseño de blasones es el uso del color¹ en los escudos o emblemas, el cual fomenta la diferenciación entre ellos y el reconocimiento. Desde su aparición a finales del siglo XI, se elaboran una serie de normas de uso o códigos de reglas² que dan lugar a los armoniales³. Con esto, los escudos evolucionan generando un nuevo lenguaje a partir de esquematizaciones y formas básicas, definición de colores y símbolos asociados (García, 2018, pp. 23-36).

1. Se crea la *Ley del esmaltado* que tiene el objetivo mantener el correcto contraste cromático para mantener la nitidez de los blasones (Cordero, 2001, pp. 81-82).

2. Para ampliar información de las Normas Heráldicas ver el artículo de *Principios de heráldica y vexilología* (Cordero, 2001, pp. 81-82).

3. Publicaciones con colecciones de emblemas heráldicos que recopilan los términos lingüísticos y estilísticos que definen los elementos ilustrados (García, 2018, p. 23).

Si bien los blasones se adaptan para mejorar su visualización, también son signos modificables que se transforman en función de los cambios generacionales de familias. Como se observa en la figura 5, los diferentes escudos de Navarra se mezclan y cambian de composición para representar cada una de las nuevas inclusiones familiares.

No obstante, el diseño heráldico, surgido como solución en la identificación de tropas en el campo de batalla y que adquiere la función de «firma», «pertenencia» o «propiedad» a una familia, termina dissociando su significado inicial para tener una entidad propia. Esto provoca que se separe de su propio origen, adquiriendo un nuevo significado e identificándose más como el lugar o la institución y no tanto como la familia o linaje. La evolución de estos iconos a lo largo de los siglos hace que hoy en día mantenga su vigencia gráfica como marca en instituciones públicas, municipios, naciones y gobiernos (García, 2018, p. 34).



Fig. 5. Evolución del escudo de los reyes de Navarra desde el siglo XII hasta el siglo XVII (*El escudo de los reyes de Navarra*, 2010).

2.2. El nacimiento de la marca comercial (S. XVIII – S. XIX)

La Revolución Industrial, con la mecanización, hace que los talleres de artesanos medievales pasen a convertirse en fábricas logrando multiplicar la oferta de productos disponibles. La fabricación a gran escala aumenta la oferta de productos y, al existir una mayor competencia, se genera la necesidad de una diferenciación en la identificación visual.

Hasta la revolución industrial los productos se fabricaban de forma artesanal para una clientela determinada, ahora en cambio, la industria fabrica en serie artículos para los que debe captar clientes, de ahí viene el auge de la publicidad y con él una amplia entrada en la sociedad de la imagen impresa que experimenta un gran desarrollo. (Heras, 2012, p. 155)

39

Como comenta Heras, la producción en masa trae consigo la necesidad de una mayor exposición publicitaria, ante la saturación del mercado y la competitividad, las marcas necesitan evolucionar para diferenciarse del resto, comenzando a asociarse a activos intangibles⁴. Hasta el momento los envases tenían la función básica de identificar un producto, pero a partir de la primera Revolución Industrial se le añaden funciones publicitarias permitiendo generar un nuevo lenguaje más barroco y atrevido. Las marcas permanecen en el envase de los productos, solo que ahora se comunican mediante ilustraciones haciendo a su vez de logotipo, etiqueta y cartel publicitario. Y cuando la ilustración tiene éxito, se convierte en el logotipo del producto (Costa, 2012b, pp. 85-86).

Algunas de las empresas más emblemáticas de hoy en día nacen a lo largo del siglo XVIII y comienzan a emplear poco después lo que se podría considerar sus primeros usos de marca, identificaciones más parecidas a ilustraciones que terminan refinándose y convirtiéndose

4. Los activos intangibles son los bienes inmateriales o incorpóreos, como la marca y estrategia y prestigio e imagen de la empresa, entre otros (Alcalde, 2011).

en primeras versiones de logotipos⁵. A continuación, se nombran algunos casos que evolucionaron de esta forma y que son consideradas algunas de las marcas más antiguas y reconocidas de la historia.

Twining's

Entre las identidades más longevas y emblemáticas se encuentra la compañía importadora y productora de té Twining's. En 1706 Thomas Twining abre la primera tienda de café en Strand, Londres. En una época en el que el café era el producto más consumido, Thomas apuesta por el té, una bebida poco conocida en el momento, concentrando su oferta en este producto y ofreciéndole una ventaja competitiva sobre otras cafeterías. Durante la primera mitad del siglo XVIII, el té logra una mayor popularidad especialmente en las clases altas, a pesar de los altos impuestos. En 1787 Richard Twining I, nieto del fundador, encarga el diseño de la fachada de su tienda, visible todavía hoy en día (fig. 6). En la composición introduce la imagen del escudo familiar unido a una tipografía encuadrada en un fondo dorado con letras en mayúsculas. Este logotipo se mantiene prácticamente inalterable a



Fig. 6. Imagen de la fachada encargada por Richard Twining's (Gryffindor, 2006).

5. Logotipo es un identificador visual o gráfico (o un signo distintivo) formado (únicamente) por letras, cifras o palabras (Harada, 2014, p. 3).



1840

1905



1923

1936



1955

1960



1980

1998



2010

2021

Fig. 7. Evolución del logotipo de Peugeot.

lo largo de los siglos siendo una de las identidades más perdurables a lo largo de la historia (*History of Twinings and Our Exceptional Tea Blends*, s. f.).

Peugeot

Otra de las compañías destacables con más antigüedad es la francesa Peugeot⁶. Se funda en 1810 por dos hermanos que convierten el viejo molino familiar en una fundición de acero con la que comienzan a fabricar todo tipo de productos como sombrillas, molinillos de café, sierras, etc. En 1847 contratan a un grabador profesional que les diseña su primera marca: la imagen de un león, utilizado para representar la fuerza de los productos. A partir del año siguiente, tras iniciar su producción de automóviles, comienzan a aparecer en el capó de los vehículos y 10 años más tarde se registra como marca (Peugeot History, s. f.).

Pese a las modificaciones en el dibujo del logotipo, cabe destacar la consistencia en el uso de la imagen del león y el escudo o blasón como representación icónica de la marca, que permanece inalterable en las diferentes versiones durante sus casi dos siglos de historia (fig. 7).

6. Historia de la compañía en su web corporativa <https://www.peugeot.ph/brand-and-technology/history/>

Levi's Strauss & Co.

Una de las marcas más vigentes en la actualidad es la icónica Levi's Strauss & Co., creada en 1853 y convertida en un ejemplo de comunicación de sus beneficios a través de su identidad. En 1873 patentan sus vaqueros azules, sin embargo, no es hasta 1886 cuando empiezan a utilizar su famosa imagen: la ilustración de dos caballos intentando romper unos vaqueros, una representación de la fuerza del material frente a la competencia (fig. 8). Además de mostrar las características del producto, este gráfico sirve para que las personas que no supieran leer, escribir o hablar inglés pudieran entenderlo y reconocerlo. De esta forma, cualquier cliente podía entrar en una tienda y pedir «los pantalones de los dos caballos» sin necesidad de leer la palabra Levi's. Sus famosos vaqueros originales se llamaban Two Horse, hasta que en 1928 la palabra Levi's se registra como marca comercial. Esta imagen se mantiene hasta el presente como un elemento representativo de la compañía aplicándose en multitud de productos (*LS&Co. Logo Named 5th Oldest in the World*, s. f.).

42



Fig. 8. Ilustración explicativa de los beneficios del producto que sirvió como imagen de la compañía (*LS&Co. Logo Named 5th Oldest in the World*, s. f.).

2.3. La evolución a la marca moderna (1900 – 1940)

Aunque antes del siglo xx ya existen marcas emblemáticas que perduran en nuestros días, el nacimiento del significado de la identidad corporativa que conocemos hoy en día se encuentra en la creación de los sistemas de marcas con los primeros programas de identidad visual corporativa. Hasta este momento las empresas basaban la construcción de su imagen en su producto, pero el cambio de paradigma viene cuando la identidad se transforma en el producto en sí mismo, pasando a ser un activo en la empresa. De esta forma, la marca se libera de la mercancía comercial para generar un universo amplio y rico. Con esta nueva autonomía deja de ser un único elemento visual para empezar a ser una multitud de mensajes, imágenes, soportes, y, sobre todo, ideas y valores (García, 2018, p. 59)

Currás (2016, p. 13), en su artículo *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*, recopila algunos de los significados del concepto de «identidad corporativa» acuñados por especialistas. Partiendo de la definición que recoge de Reitter y Ramanantsoa (1997), «La identidad es un sistema de características que tiene un patrón y ofrece a la compañía su especificidad, estabilidad y coherencia», se observa que los programas de identidad visual corporativa de inicios de siglo xx comienzan a desarrollar un nuevo concepto de identidad para las compañías que incide en la estabilidad y coherencia. Las primeras empresas que conceptualizan estas bases de diseño son grandes corporaciones que deben aplicar su imagen en multitud de productos y servicios y, por tanto, tienen la nueva necesidad de generar sistemas que organicen el universo conceptual y visual.

La identidad es un sistema de características que tiene un patrón y ofrece a la compañía su especificidad, estabilidad y coherencia.

La empresa pionera en implementar un programa global de identificación visual es AEG que comienza a desarrollarlo en 1908 con el objetivo de unificar y coordinar todos sus elementos visuales. En 1907, Emil Rathenau, director general, contrata a Peter Behrens, un arquitecto con un perfil multidisciplinar entre el diseño industrial y gráfico. El resultado de su trabajo consigue una notable coherencia al trabajar tres elementos cruciales que se convertirán en la base de los programas de identidad corporativa desarrollados medio siglo más tarde: una tipografía, un logotipo y la disposición consistente de los elementos mediante la estandarización de formatos.

Durante poco más de una década, Behrens evoluciona el logotipo hasta llegar a una versión tipográfica sintética desprovista de ornamentos que facilitaban su implementación (fig. 9). El diseño de una tipografía propia y exclusiva para AEG permitió unificar el material impreso de la compañía y, a su vez, diferenciarla de otras impresiones de competidores, además de aportarle un carácter corporativo al trabajar formas universales no realizadas por la mano de un artista en concreto (Meggs y Purvis, 2009, pp. 238-239).



Fig. 9. Evolución del logotipo de AEG (Caballero, 2011).

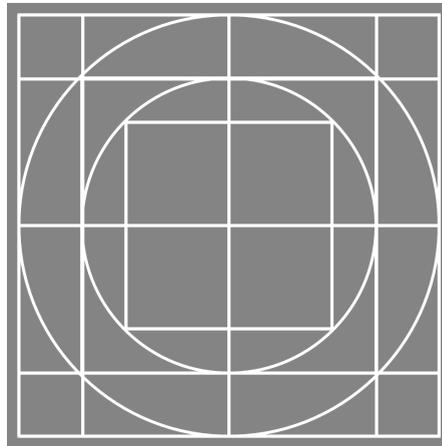


Fig. 10. Retícula diseñada por Behrens para la marca AEG (Pérez, 2013, pp. 35-36).

Además, define unas pautas de diseño que pretenden lograr la unidad de todos los elementos mediante la armonía de sus proporciones. Para ello, desarrolla una metodología: la construcción de cada uno de los diseños mediante una retícula geométrica realizada a partir de la relación de un círculo y un cuadrado (fig. 10). Esta proporcionalidad es utilizada como patrón base en todas sus aplicaciones, buscando así que todo el sistema sea percibido por los empleados, socios y usuarios como un conjunto coherente y homogéneo. Este sistema se aplica a edificios, exposiciones, material de oficina, cartelería, fachadas de tiendas y productos (Pérez, 2013, pp. 35-36).

Aunque a principios de siglo ya empiezan a existir compañías que comienzan a trabajar la identidad como un sistema, son los movimientos artísticos, como el suprematismo o el constructivismo, los que definen y marcan la estética moderna del diseño basada en la síntesis, la geometría y la pregnancia visual.

Estas corrientes artísticas hacen evolucionar al diseño que pasa a defender la objetividad a través de nuevas pautas visuales y creativas todavía

vigentes en nuestros días. Los ideales constructivistas buscan la sencillez y organización de los elementos con el fin de priorizar el entendimiento y el orden, siempre con estilo moderno y minimalista.

No obstante, el movimiento artístico que influye notablemente en la forma de diseñar es la Bauhaus, fundada en 1919 en Alemania y dirigida por Walter Gropius. La escuela sienta las bases del diseño gráfico e industrial contemporáneo, definiendo la estética moderna de las artes gráficas. Algunos de sus principios, como «la forma sigue a la función», «menos es más» y el uso de elementos geométricos para la construcción de tipografías, son el origen de la simplificación de las complejas ilustraciones utilizadas en el pasado.

En este período, los profesores introducen temarios en sus seminarios sobre la ciencia emergente de la psicología de la publicidad. Herbert Bayer empieza a impartir temas como «sistemas de publicidad» o «efectos de la consciencia». A nivel formal Moholy-Nagy introduce la «nueva tipografía elemental» con la utilización de fuentes sin serifa⁷, los colores rojo y negro como dominantes y el uso de fotografía. La capacidad de diseñar y

7. Tipografías con modulación visible en sus trazos y acabados en remate (Martín y Mas, 2009, p. 98).

producir bajo un mismo techo en los talleres dentro de la escuela sienta las bases para la aparición de una nueva profesión: la del diseñador gráfico (Droste, 2020, p. 309).

La Bauhaus cree en la unión de arte y tecnología para la solución de problemas de diseño provocados por el industrialismo, con el objetivo de aumentar la estética y la funcionalidad de la producción en serie y hacer uso de los nuevos materiales, técnicas y herramientas surgidas en la época. La evolución de los sistemas de reproducción impone restricciones técnicas por lo que se hace necesaria la simplificación de las imágenes para mejorar la velocidad y calidad de impresión. Las complejas ilustraciones comienzan a perder detalles o elementos secundarios para convertirse en imágenes más cercanas al símbolo marcario, depurándose para mejorar su funcionalidad. Por estos motivos, las marcas empiezan a desarrollar su función principal de reconocimiento instantáneo, diferenciación y carácter invariable, independizándose de la mutabilidad de la publicidad con el fin de informar y persuadir según la estrategia de venta (García, 2018, pp. 55-57).

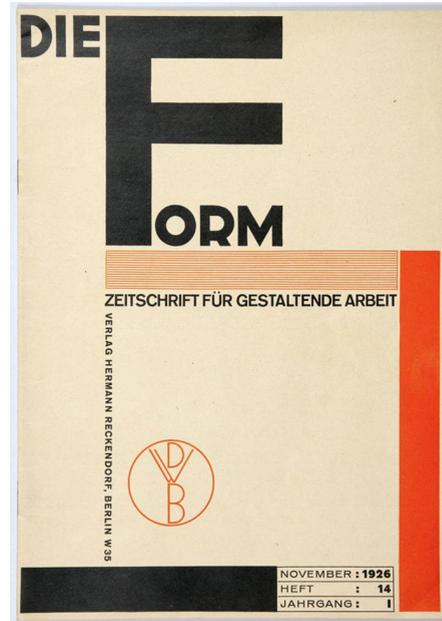


Fig. 11. Cubierta de la revista *Die Form* publicada en 1926 y diseñada por Joost Schmidt (Droste, 2020, p. 307).

2.4. La influencia de Estilo Tipográfico Internacional (1940 – 1955)

En la primera mitad del siglo xx los graves conflictos bélicos entre países europeos como Alemania, Italia, Rusia o Francia generan una gran inestabilidad social y política. Muchos de sus artistas y tipógrafos buscan refugio en los países cercanos neutrales con el objetivo de encontrar una estabilidad que les permita el desarrollo de su carrera. Estudiantes de la Bauhaus como Max Bill o Théo Ballmer se instalan en Suiza ayudando a divulgar las bases aprendidas en la escuela. Otros diseñadores como Paul Rand, Alekséi Brodóvich o George Tscherny emigran a Nueva York generando un movimiento paralelo al helvético.

Suiza, gracias a su neutralidad y su cercanía geográfica, se convierte en el asilo donde concurren algunos de los mejores diseñadores de la época. Esto posibilita que estos profesionales, durante la década de 1950, evolucionen las bases y principios de la Bauhaus generando uno de los movimientos de diseño que siguen influyendo hoy en día: el diseño suizo o Estilo Tipográfico Internacional.

Uno de los sucesos que incrementan la visión innovadora y vanguardista del país es la feria nacional llamada Landi. Después de la crisis económica de 1929, el gobierno suizo lanza un programa llamado «defensa intelectual y espiritual del país» para luchar contra la amenaza del fascismo. Con el fin de subir la moral de la ciudadanía suiza, el programa culmina con la feria Landi donde se reúne el diseño conservador y moderno en un mismo evento. La feria presenta la industria progresista Suiza, basada en calidad, precisión y tecnología moderna, y, a su vez, la Suiza unida por la tradición y usanza, recomendándose a sí misma como «el país de las vacaciones para las naciones». La unidad y el carácter que transmite la exposición contribuye significativamente al estatus del país en la segunda guerra mundial, además de ser el propulsor de un despertar de la nueva modernidad e innovación en diseño (Müller, 2007, p. 15).

Todos estos sucesos, unidos a las influencias de movimientos como el constructivismo, el suprematismo, De Stijl y la Bauhaus, son el detonante cultural que anima a la innovación y experimentación visual en todos los campos creativos y, en especial, en el del diseño gráfico en Suiza. El movimiento inicialmente denominado «diseño suizo» se conoce finalmente como «Estilo Tipográfico Internacional» por la gran expansión que tuvo entre Europa y Estados Unidos, así como al pronunciado uso de elementos tipográficos en sus composiciones.

Según Meggs y Purvis (2009, p. 356), las características visuales claves del movimiento que influyeron en el diseño de identidades en los siguientes años fueron:

- La utilización de la tipografía de palo seco que expresa el espíritu más progresista de la época.
- El uso de retículas matemáticas y elementos asimétricos para estructurar la información de forma armónica y generar diseño unificados.
- La presentación de la información visual de forma clara y fáctica mediante fotografías en blanco y negro y textos objetivos sin exageraciones comerciales.

La tipografía comienza a tener un mayor protagonismo en el constructivismo y la Bauhaus y empieza a tener autonomía estética. Se saltan las normas tipográficas para generar un nuevo uso donde la asimetría, la funcionalidad y la intuición imperan en los trabajos. El diseño gráfico se vuelve más abstracto y la tipografía se reduce a líneas limpias con formas funcionales sin olvidar el tono desenfadado y creativo. La nueva tipografía sin serifa y su uso mayoritario en minúsculas se presentó como una imagen de expresionismo moderado.

Las familias tipográficas diseñadas en la década de los cincuenta evolucionan de los estilos geométricos rígidos desarrollados en la Bauhaus hacia formas más refinadas. En 1954, Adrian Frutiger desarrolla la familia tipográfica Univers que consta de veintiuna variables, ampliando en hasta siete veces la cantidad de pesos en relación con una tipografía tradicional, limitadas a regular, itálica y negrita. Su nomenclatura se sustituye por números y se generaron multitud de pesos organizados en normales o regulares, finos y condensados y expandidas y extra negras (fig. 12). Esta nueva concepción tipográfica le aporta al diseñador más versatilidad que se traduce en una mayor capacidad expresiva (Meggs y Purvis, 2009, p. 361).

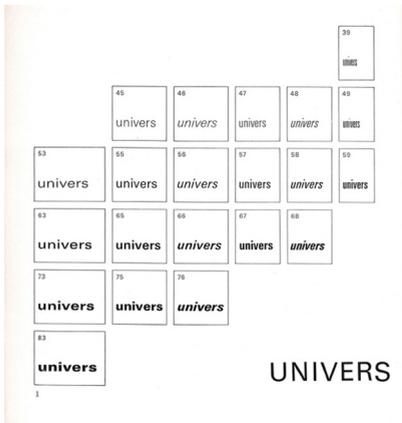


Fig. 12. Esquema de la familia Univers (Meggs y Purvis, 2009).



Fig. 13. Ejemplos de uso en marcas basadas en la Helvética (Brändle et al., 2014, p. 341).

Del trabajo de Frutiger destaca su capacidad para entender las proporciones y las contraformas⁸ de los caracteres y su sensibilidad de percepción de los espacios en blanco como comenta el mismo Frutiger en su libro *Signs and Symbols: Their Design and Meaning* (1989, p. 21) «El procedimiento real de dibujar o escribir es básicamente no añadir negro sino la eliminación del blanco».

Dentro del resurgimiento de las fuentes sin serifa, es preciso señalar a la Helvética que se convierte en una de las más notorias en el diseño corporativo. A principios de 1950, las tipografías de palo seco están en auge. No obstante, la Akzidenz Grotesk todavía popular, diseñada en 1896 por Hermann Berthold, es considerada «una tipografía de la generación de nuestros padres». Eduard Hoffman, del taller de tipografía HAAS, encarga el diseño a Max Miedinger de una nueva tipografía basada en la Akzidenz. Primeramente, llamada Neue Haas Grotesk y más adelante, cuando la produjo D. Stempel AG, Helvética.

Junto al éxito global del diseño suizo, esta tipografía traspasa fronteras llegando hasta Estados Unidos. Reputa-

8. Son los espacios que rodean los trazos de los caracteres tipográficos. Por ejemplo, el hueco interno de la «a» o el espacio exterior que envuelve de la «r».

dos diseñadores la utilizan como base de la identidad corporativa de diferentes empresas multinacionales: Olt Aicher con Lufthansa, Massimo Vignelli para American Airlines y Knoll Internacional, y FHK Henrion para British European Airlines (fig. 13). Ellos se convierten en pioneros e importantes embajadores del diseño suizo y la Helvética se transforma en sinónimo de modernidad, estética sofisticada y diseños versátiles. A finales de los años sesenta, esta tipografía adquiere una reputación internacional como la fuente corporativa por excelencia. Para un sector de diseñadores su gran popularidad y extenso uso en la sociedad occidental la ha posicionado en un emblema del capitalismo y la globalización (Brändle et al., 2014, p. 143).

50

Teniendo en cuenta todo lo presente, se puede afirmar que el cambio más sustancial que aporta el movimiento Tipográfico Internacional sobre la figura del diseñador es dejar atrás su perfil auto expresivo de artista para pasar a un enfoque científico y universal, donde se persigue mostrar la información de una forma ordenada y clara.

2.5. La identidad corporativa y los sistemas visuales (1955 – 1975)

Como relatan Meggs y Purvis (2009, p. 399), la Segunda Guerra Mundial fue un periodo de enormes avances tecnológicos. Al finalizar la guerra, la capacidad de producción se redirige al desarrollo de los bienes de consumo promovidos por una estructura capitalista que promete un futuro próspero de la economía. La Revolución Industrial ya supuso la fabricación y comercialización a gran escala dotando de una mayor importancia a las marcas como un elemento de diferenciación e identificación visual. Pero no es hasta la década de los cincuenta, cuando las grandes empresas comienzan a operar internacionalmente y apuestan por el diseño para lograr identidades cohesionadas con una comunicación consistente en todos sus soportes.

Como comenta Lichtenstein (2014, pp. 176-178), durante este período se comienzan a trabajar dos estilos de marca con propósitos diferentes: el funcional y el comercial. En el estilo funcional, su principal propósito, por encima del comercial, es el de ayudar y facilitar la orientación y la coherencia. Esto se logra mediante una buena estructura de información, un sistema gráfico coherente y entendible para sus usuarios, tipografías contrastadas y legibles y paletas cromáticas reducidas. En la orientación comercial, el objetivo es otorgarle identidad visual facilitando que la empresa o producto destaque y se diferencie de sus competidores para que sea perceptible tanto dentro como fuera de la compañía. Estas organizaciones deberán por tanto esforzarse por mostrar de forma coherente sus productos y servicios mediante su marca y su publicidad, y generar sentimiento de pertenencia, orgullo y responsabilidad por parte de sus empleados.

Durante este período de crecimiento hay tres industrias tecnológicas que destacan en su aplicación del diseño funcional y comercial en sus identidades visuales: el transporte, las telecomunicaciones y las tecnologías de la información. A continuación, se analiza su contexto y se revisan algunas de las identidades más destacadas que, a pesar de haber sido rediseñadas hace más de sesenta años, mantienen un carácter moderno y atemporal.

Transporte

Uno de los sectores más destacables en este período es la industria del transporte gracias al desarrollo del turismo de masas. El aumento de la clase media, la mejora del nivel de vida de los trabajadores con incrementos salariales con más tiempo libre y vacaciones pagadas, permiten un aumento del nivel cultural y favorecen la demanda del descanso en nuevos destinos. Este nuevo contexto propicia una estandarización de la oferta turística que hace más asequibles y habituales los desplazamientos en avión, generando un gran impulso al sector de la aviación civil (Moreno y Coromoto, 2011).

Debido a la nueva demanda del turismo masivo, entre 1945 y 1975 comienza la expansión de las grandes aerolíneas. El crecimiento de esta área comercial empieza a desarrollarse internacionalmente en diferentes sedes implicando nuevas necesidades visuales que buscan alcanzar los siguientes objetivos: mantener la coherencia y consistencia de todos los soportes desarrollados en las distintas ubicaciones y, además, generar una comunicación que transmita la elegancia y exclusividad que

representa volar a cualquier destino. Respecto al primer objetivo Hünhe en *Airline Visual Identity 1945-1970* (2014, p. 10) argumenta lo siguiente:

La identidad visual de las compañías aéreas era posiblemente la más compleja de todas las industrias de esta época, compuesta por cientos de elementos para cada compañía, desde los billetes, los horarios, los anuncios impresos, los carteles, los artículos promocionales, las salas de los aeropuertos, las oficinas de ventas y los vehículos de tierra, hasta los interiores de los aviones, los uniformes de las tripulaciones y las libreas de los propios aviones⁹.

Después de dos décadas de experimentación gráfica, en los años sesenta la prometedora industria de aviación civil logra alcanzar una madurez gráfica. Esto, apoyado por el nacimiento de las primeras agencias especializadas en implementar programas de identidad corporativa, permite la aplicación de innovadores sistemas visuales que beben de los principios del diseño suizo de los años cincuenta. En este período,

9. Cita original: «The visual identity of airlines was possibly the most complex of all industries in this era, made up of hundreds of items for each carrier, ranging from tickets, timetables, print advertisements, posters, promotional items, airport lounges, sales offices, and ground vehicles, to aircraft interiors, air-crew uniforms, and liveries of the aircraft themselves». (Hühne, 2014, p. 10)

las aerolíneas se comportan como embajadores del país de pertenencia y son uno de sus grandes motores económicos por lo que es fundamental generar una imagen atractiva y diferencial. Durante esta década, aunque numerosas compañías dedicadas al transporte como el metro y el tren rediseñan su identidad, sin duda son las compañías relacionadas con la aviación las que más se apoyan en el diseño de identidad y comunicación publicitaria.

Algunas de las que rediseñan su identidad en este período son KLM por F.H.K. Henrion (1961), Lufthansa por Otl Aicher (1963), el Aeropuerto Glasgow por Kinneir, Calvert & Associates (1965), Alitalia por Walter Landor (1967) y American Airlines por Massimo Vignelli (1969). A continuación, se revisan algunos de los casos de estudio más destacables:

KLM

Una de las primeras aerolíneas que renueva su marca bajo un programa integral de identidad corporativa es la compañía holandesa KLM, la más antigua todavía operativa bajo su nombre original. Después de la Segunda Guerra Mundial se comienza a aplicar su logotipo y colores de forma más sintética y

uniforme. A lo largo de los años, se evidencia que el uso de elementos estandarizados mejoraba el reconocimiento de su marca. Esto impulsa al departamento de diseño de KLM a realizar un estudio sobre cómo se podía mejorar el reconocimiento de su logotipo.

Entre las conclusiones extraídas destaca la importancia de aumentar la legibilidad, así como la necesidad de que la identidad de la compañía refleje

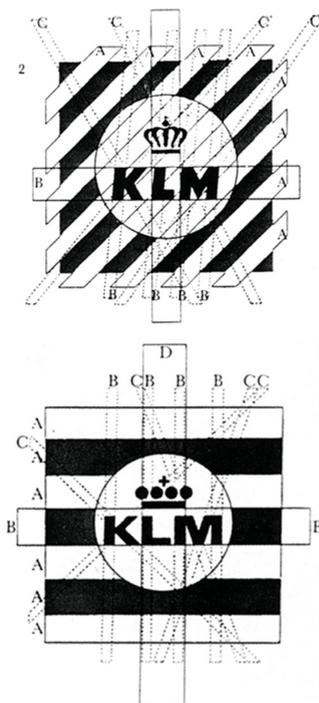


Fig. 14. Rediseño del logotipo antes y después (Ogier, 2014).

su estilo y las cualidades propias de la aerolínea. La propuesta del departamento no es aceptada por la organización de KLM hasta que se le encarga al legendario publicista David Ogilvy la investigación de la imagen de la compañía. El resultado de su auditoría indica que KLM obtiene una alta puntuación en «limpieza, hospitalidad, amabilidad y puntualidad», pero que se puede acentuar su «capacidad técnica» y «modernidad» y se recomienda mejorar la calidad a través del rediseño de su logotipo (Ogier, 2014). En 1963, a partir de estas recomendaciones, la dirección de KLM contrata al diseñador Henri Kay Henrion, que se reúne con la junta y otros departamentos en las oficinas centrales de la Haya, donde escucha sus ideas y requisitos. Henrion comienza a realizar los bocetos del nuevo logotipo en una servilleta en el vuelo de regreso a casa. Como Ogier apunta, el nuevo diseño es pura simplicidad. La imagen de la corona, reducida a una raya, cuatro puntos y una cruz, combinada con de las letras de KLM, hace que su imagen sea más reconocible y moderna, mejorando su visualización en formatos grandes, pequeños o en malas condiciones meteorológicas. El manual de estilo se presenta y se distribuye en la organización internacionalmente en 1964.

Lufthansa

El segundo caso de estudio en el que se observa la influencia del Estilo Tipográfico Internacional es la aerolínea alemana Lufthansa. Según relatan Müller y Weiland en su publicación *Lufthansa + graphic design* (2012), su primer logotipo es realizado para la compañía Luft-Reederei, aerolínea predecesora de Lufthansa, y elaborado por el diseñador y arquitecto Otto Firlre en 1918. Este utiliza la imagen de una grulla como símbolo de unidad aérea y de los avances tecnológicos del sector y hace uso de colores como el azul y el amarillo. Este logotipo se continúa usando en los siguientes rediseños con pequeños ajustes, pero manteniendo sus rasgos prácticamente inalterables hasta nuestros días. Después de la Segunda Guerra Mundial y con la creación de la República Federal de Alemania en 1949, en 1955 un sector limitado de la aviación recupera los derechos de Lufthansa y su antiguo logotipo con la grulla y la tipografía Shadow Antiqua. Durante este período, una variedad de ilustradores y diseñadores independientes realizan dife-



Fig. 15. Carteles de Lufthansa realizados en la década de 1950.

rentes materiales y publicidades, con confusas combinaciones de colores, aportando una imagen poco profesional y heterogénea (fig. 15).

Lufthansa no tenía pensado rediseñar su logotipo hasta a principios de los años sesenta con la llegada de Hans G. Conrad, uno de los primeros estudiantes de la universidad de Ulm que se une al equipo después de dejar el departamento de publicidad de la compañía de aparatos eléctricos Braun. Conrad acepta el puesto con la condición de tener libertad creativa para abordar cualquier proyecto con nuevas metodologías, por lo que en 1962 empieza el proceso de comisionar a su antiguo

profesor y compañero Otl Aicher y su empresa E5¹⁰ para emprender el rediseño de su imagen. El proyecto acordado es la realización de los reportes anuales y las guías de estilo de su identidad visual y sus sistemas de publicidad.

La primera decisión de diseño que se toma es eliminar las ilustraciones artísticas para hacer uso de fotografías que enfatizan los aspectos tecnológicos de la compañía. Desde el inicio se mantiene el modelo de la escuela de Ulm que promueve un estilo minimalista, claro y sin ornamentos. El equipo de diseño introduce una tipografía sin serifa, basada en la Helvética, que aporta consistencia, unifican formatos, define la línea

10. Archer formó equipo con el estudiante de diseño Tomás Gonda y el estudiante de diseño de producto Hans Nick Roericht, los cuales implementaron el proyecto con la ayuda del tutor de tipografía Fritz Querengässer.

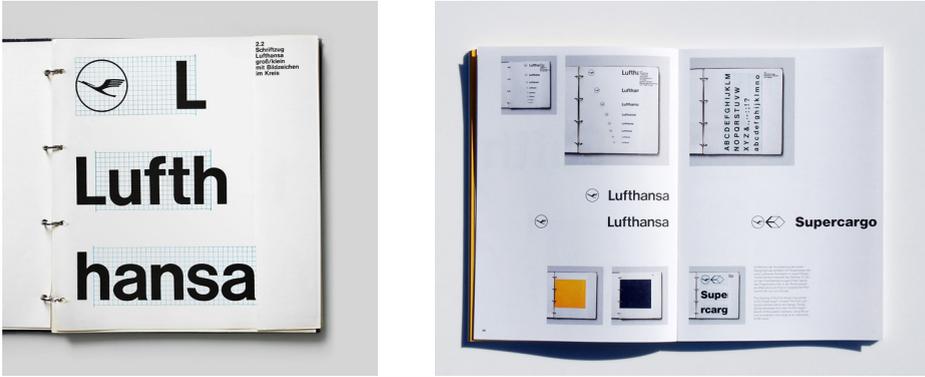


Fig. 16. Manual de identidad desarrollado para Lufthansa en 1963 (Chuet-Missé, 2020).

56

visual de la compañía, ajusta su imago tipo¹¹, concreta una paleta cromática y reflexionan sobre un nuevo sistema visual de pictogramas. En 1963 implementan los diseños y crean el primer manual oficial de identidad de la compañía (fig. 16) que recoge los estándares y las definiciones de logotipos, tipografía, colores y formatos (Müller y Weiland, 2012).

Telecomunicaciones

El desarrollo tecnológico de estos años es el desencadenante en las identidades de otras industrias. En el sector de las comunicaciones, la televisión experimenta un gran crecimiento con la llegada del televisor a los hogares norteamericanos y el surgimiento de las primeras transmisiones televisivas en color. La cifra de un millón de televisores en 1949 se incrementa a 10 millones en 1951 y a 50 millones en 1959 (Kawa, 2019). Durante la década de 1940 las redes de transmisión son pequeñas entidades regionales, en cambio a partir de 1951, la NBC empieza a emitir de costa a costa. El limitado número de canales hace que la competencia sea más intensa, habiendo más de una estación en algunas ciudades y siendo la mayoría de ellas controladas por la CBS y la NBC.

11. Logotipo y un isotipo acoplado, pero claramente diferenciados de manera que pueden funcionar y ser utilizados por separado (Harada, 2014).



Fig. 17. El ojo que todo lo ve de la revista *Portfolio* tal como se imprimió, *Portfolio*, Volumen 1, Número 1, invierno de 1950 (Shakerml, 2016).

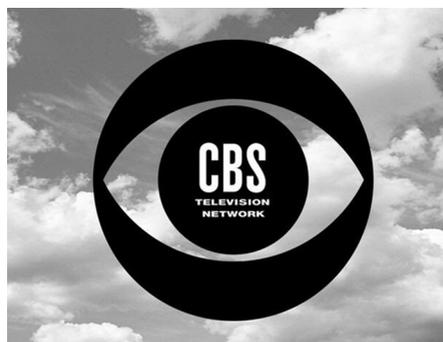


Fig. 18. Primera imagen mostrada en el aire del logotipo de la CBS (Strachan, 2017).

CBS

Después de la Segunda Guerra Mundial, la Columbia Broadcasting Systems (CBS) de Nueva York decide aprovechar el momento y diferenciarse de la cadena de radio CBS y de sus competidores, RCA y NBC. Para ello, su presidente Frank Stanton decide encargar el diseño de su identidad corporativa al director creativo William Golden. Como comenta Haller (2013), durante el proceso de creación Golden se inspira en el artículo titulado *The Gift to be Simple* de una publicación llamada *Portfolio*¹². Este artículo tiene ilustraciones (fig. 17) realizadas por la hermana de Sarah Bates, de la comunidad religiosa Mount Lebanon Shaker, que contenía un gran ojo dibujado de forma sintética que simbolizaba el «ojo que todo lo ve». Esta imagen le sirve a Golden y al diseñador gráfico Kurt Weihs de punto de partida para el diseño del logotipo mostrado por primera vez en 1951. El pictograma del ojo se une a un fondo de nubes y aporta una sensación surrealista que recuerda al cuadro de René Magritte *El espejo falso* (fig. 18). A partir de 1952, el icónico ojo de la CBS se adapta a innumerables soportes como

12. Publicación realizada por Alexey Brodovitch, director de arte de Harper's Bazaar. Duró solo tres números, pero logró la reputación de ser la publicación más importante sobre diseño durante el siglo xx.

anuncios impresos, una gran cantidad de artículos promocionales, letreros como señalización de edificios, publicaciones comerciales, material de oficina, comunicados de prensa, cajas de cerillas, ceniceros y otros elementos promocionales. Gracias a la simplicidad y la sencillez de las formas del logotipo, Golden y su equipo logran crear una imagen atemporal que todavía se mantiene intacta hasta la fecha.

Tecnologías de la información

Durante la década de los años cincuenta hay grandes avances en el sector de la informática y la computación. En este periodo la empresa IBM presenta el primer ordenador comercial y se convierte en líder del negocio. La clave del éxito de la compañía se encuentra en la creación de diversas líneas de computadoras para clientes empresariales y científicos de gran envergadura, así como modelos más pequeños y económicos, como el 1401 (Ceruzzi, 2008, pp. 113-117). En 1956 Thomas J. Watson, poco antes de

fallecer, nombra director ejecutivo a su hijo, Tom Watson, Jr. Para evidenciar la llegada de una nueva era, uno de los cambios que se aborda es el rediseño del logotipo de la compañía. Para ello, contratarán al destacado diseñador Paul Rand, como comentan Meggs y Purvis (2009, pp. 404-405), es consciente de que para que una marca perdurase mucho tiempo debe reducirse a formas elementales visualmente únicas, pero a su vez universales y estilísticamente atemporales.

El nuevo logotipo reemplaza la antigua tipografía Benton Bold por la City Medium¹³, de formas geométricas con remates planos. La identidad se trabaja a partir de esta nueva fuente y se genera un alfabeto en el que los remates planos y las formas cuadradas internas proporcionaban una imagen sólida y equilibrada, pero, a su vez, distinguida y original.

En 1972, Rand moderniza el logotipo creado en 1956 mediante la introducción de líneas horizontales logrando



Fig. 19. Evolución del logotipo de IBM (IBM, un diseño icónico para una marca con mucha historia, s. f.).

13. Diseñada por Georg Trumpp en 1930.

unificar las formas de las tres letras y haciendo referencia a las líneas de los antiguos terminales de vídeo.

Steven Heller (1999, p. 156) entrevista a Rand y recoge su testimonio acerca de la reflexión que le ayuda a desarrollar la idea creativa del logotipo.

...se me ocurrió la idea de las líneas proyectando la noción de un documento que se firma y que utiliza una serie de finas líneas paralelas para proteger la firma contra la falsificación. Y pensé: «Bueno, si ese es el símbolo de ese tipo de autoridad, ¿por qué no convierto las letras en rayas o en una serie de líneas?» Eso es lo que hice. Y no sólo satisfizo el problema conceptual, sino también el problema visual de unir las tres letras, que tendían a deshacerse... Como cada letra era diferente, el hecho de que todas las líneas fueran iguales era el elemento armónico que las unía¹⁴. (Heller, 1999, p. 156)

59

Pero sin duda, lo que ha mantenido el espíritu moderno y coherente de la marca IBM ha sido su consistencia y originalidad en cada uno de los soportes¹⁵ desarrollados tanto por Paul Rand como por el equipo de diseñadores de la compañía. Desde el icónico acertijo en forma de póster (fig. 20) hasta los diferentes embalajes (fig. 21), todos los productos de la compañía mantienen la unidad estética mediante la simpleza de sus elementos, que forman composiciones dinámicas y con paletas cromáticas vibrantes y elegantes al mismo tiempo.

14. Cita original: «...I got the idea for the [stripes] by projecting the notion of a document that you signed that uses a series of thin parallel lines to protect the signature against counterfeiting. And I thought, "Well, if that's the symbol of that kind of authority, then why don't I make the letters into stripes or into a series of lines. "That's what I did. And it not only satisfied the conceptual problem, but also satisfied the visual problem of tying the three letters together which tended to fall apart... Since each letter was different, the fact that all the lines were the same was the element of harmony that brought them together». (Heller, 1999, p. 156)

15. Todas las aplicaciones diseñadas por Paul Rand para IBM se pueden encontrar en <https://www.paulrand.design/work/IBM.html>



Fig. 20. En el año 1972 Rand sustituyó la «I» por un sencillo ojo y la «B» por una abeja, creando el acertijo: eye, bee, M (Good Design Is Good Business, s. f.).

60



Fig. 21. Diferentes embalajes elaborados por Paul Rand (Paul Rand, everything is design! The man who changed the face of the USA, s. f.).

2.6. Internet: la revolución de la información y las telecomunicaciones (1975 – 2000)

A partir de los años setenta comienza un cambio socioeconómico que modifica el *estatus quo* de la forma de consumo de la ciudadanía. El inicio de la sociedad posmoderna marca el fin del industrialismo donde el acceso a la información ocupa el mismo papel central que los recursos naturales en la industrialización. Como comenta Bauman (2000, p. 82), la diferencia esencial entre estos dos períodos es que sus miembros dejan de ser productores y pasan a ser considerados principalmente consumidores. Los avances en las telecomunicaciones y su accesibilidad abren un nuevo mercado:

El acceso a la “información” (mayormente la electrónica) se ha transformado en el más celosamente custodiado de los derechos humanos y en la actualidad el incremento del nivel de vida de la población en general es medido, entre otros factores, por el número de hogares equipados con (invadidos por) aparatos de televisión. (Bauman, 2000, p. 165)

La aproximación de la información provoca la democratización de conocimiento. Esto genera una ciudadanía más formada y reflexiva y, por tanto, un consumidor más determinado y analítico.

Estar informado no es solamente saber lo que ocurre, sino conocer el expediente, las razones y los métodos de la decisión, y no solamente los hechos aducidos para justificar una decisión. [...] La información es, en realidad, acceso a la decisión. (Touraine, 1973, p. 14)

La variedad de productos y ofertas demandan una exigencia mayor sobre el consumidor, el cual debe conocer mejor el producto para tomar la decisión más sabia y acertada. Las marcas, en consecuencia, adquieren una mayor responsabilidad y peso en su discurso.

El acceso a la información se convierte, por tanto, en uno de los bienes más preciados siendo el punto de partida para el desarrollo tecnológico de las próximas décadas. Entre 1940 y 1970 hay una revolución científico-técnica centrada en la creación de sistemas informáticos y de procesamiento de señales, primero, electrónicas analógicas y, más tarde, digitales. Paralelamente comienza el desarrollo de las primeras redes de comunicaciones de información digital necesarias para conectar y controlar estos sistemas a distancia (Ceruzzi, 2008, pp. 121-122). En los años siguientes se desarrollan los avances tecnológicos que marcarán un antes y un después en nuestra forma de relacionarnos con el mundo y, por tanto, con las marcas.

Ordenadores personales

La segunda innovación que democratiza el uso de los computadores es el lanzamiento de los ordenadores personales. Como narra Ceruzzi (2008, pp. 121-122), a finales de los años setenta se comienzan a popularizar los primeros con un precio económico y de fácil instalación y uso. Apple,

liderada por Steve Jobs y el ingeniero Steve Wozniak, se adelanta a IBM introduciendo en 1979 el Apple II, su primera producción masiva de micro-computadoras a un precio asequible.

Durante la siguiente década la compañía transforma el modo de interacción de la máquina con el usuario. Una de las grandes aportaciones de Apple se produce cuando en 1984 hace accesible al público general un nuevo concepto de interfaz del usuario a través de su Macintosh.

No obstante, hay que remontarse una década atrás, en 1973, en el momento que compañía Xerox Alto introduce los dos los elementos clave que serán la base del éxito de Apple: la interfaz gráfica (con la visualización¹⁶ de los archivos en la pantalla con diferentes ventanas superpuestas) y el ratón (mediante el que se accede a ella y se interactúa). Como relata Bruce Horn¹⁷ (1996), Steve Jobs, el fundador de Apple junto al ingeniero Steve Wozniak, en una visita al Xerox PARC¹⁸ descubrió el entorno de programación que estaba desarrollando la compañía. A partir de este sistema, Apple cons-

16. Se aplicó por primera vez en 1960 en laboratorios subvencionados por el ejército, pero no tuvo éxito hasta que fue implementado por la compañía Apple.

17. Bruce Horn fue empleado de Xerox Alto y, más tarde, de Apple.

18. Palo Alto Research Center.

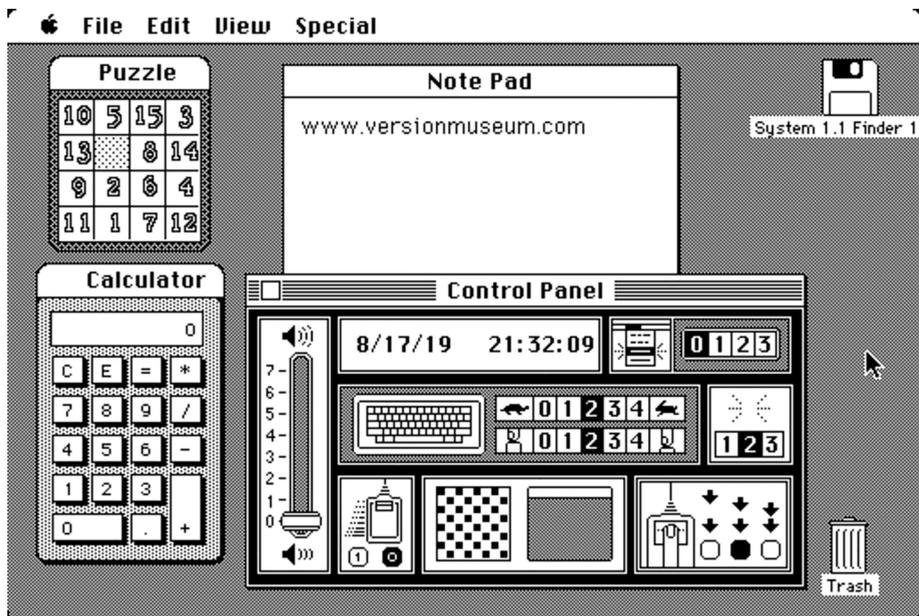


Fig. 22. Mac OS System 1 desktop (1984) (17 Years of Classic Mac OS Design History, s. f.).

truye el suyo propio con significables diferencias y mejoras.

Su éxito comercial se debe a las innovaciones en la visualización de su interfaz y la interacción con el ratón de un solo botón. Los archivos con ventanas superpuestas se arrastran y sueltan, aparece un menú superior, y todo ello es gestionado a través de un Finder¹⁹. Su interfaz, todavía en blanco y negro, intenta ser una traducción bidimensional de un escritorio analógico facilitando el entendimiento de cada uno de los elementos visuales digitales

(fig. 22). Este tipo de metáfora visual se hace patente sobre todo en sus iconos, que pretenden ser representaciones visuales de los objetos físicos creando asociaciones entre elementos reales con digitales. Esta forma de representación, llamada *skeuomorphism*, seguirá evolucionando hacia estéticas más realistas hasta la realización de ilustraciones casi fotográficas.

La estrategia diferencial de Apple no solo se aplica en el desarrollo de su interfaz, cada uno de sus elementos están conceptualizados desde un en-

19. Gestor de archivos de los usuarios, aplicaciones, redes y discos.

foque centrado en el diseño. Desde el inicio con ejemplos como sus primeros iconos²⁰, la selección de variadas tipografías²¹ de calidad, la creación de *softwares* específicos²² para diseñadores y la cuidada estética de los propios ordenadores convirtieron a Apple en una de las empresas pioneras en incluir el diseño de forma holística en todos sus productos. Todos estos avances marcan un hito en la industria gráfica mejorando la accesibilidad, costes y tiempo en los procesos de trabajo de diseñadores e impresores (García Garrido, 2018, pp. 69-73).

Ken Segall (2012, p. 7), director creativo de Apple durante 12 años, comenta: «En Apple la simplicidad es un objetivo, un estilo de trabajo y un rasero con el que se mide todo». Esta afirmación se ve traducida en todos los aspectos de la compañía, pero destaca de forma notable en su identidad visual y verbal. Su arquitectura de marca, con el uso de la «i», establece un sistema de nomenclatura que permite reconocer y ampliar el porfolio de productos de forma consistente y escalable.

64

Por otra parte, su imagen visual ha conseguido mantener los mismos patrones de simplicidad, con pequeños cambios, a lo largo de las décadas. Su primer logotipo, usado solo durante un año y realizado por Ron Wayne en 1976, era una ilustración compleja con estilo de grabado de Issac Newton apoyado en un manzano mientras lee un poema de William Wordsworth, una imagen llena de referencias filosóficas y difícil de reproducir. En 1977 Jobs encarga el rediseño de la marca a la agencia Regis McKenna, y el diseñador Rob Janoff crea su logotipo más icónico y memorable, la manzana compuesta por un arcoíris. El mordisco en la manzana hace que se identifique mejor el logotipo con esta fruta. Se genera un juego entre las palabras «*bite*» y «*byte*», que se pronuncian con sonidos similares, y los colores hacen la marca más humanista. En 1985

20. Los iconos diseñados por Susan Kare pasaron a ser la simbolización arquetípica de elementos de escritorio. La hoja de papel con la esquina doblada se convertirá en la forma de representar un documento, al igual que la carpeta guarda documentos (Molina, 2010).

21. Jobs asistió a una asignatura voluntaria sobre caligrafía y donde aprendió y comenzó su apuesta incondicional en la tipografía.

22. Los primeros fueron Page Maker (Adobe), Apple Talk y la impresora LaserWriter Plus, entre otros.

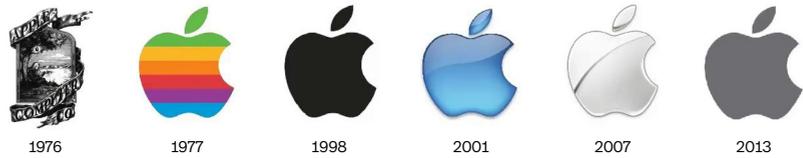


Fig. 23. Evolución del logotipo de Apple.

Jobs deja Apple, y cuando regresa en 1997, encuentra la compañía en una crisis económica. En ese momento Jobs decide simplificar el logotipo a una versión lo más visible y plana posible. Desde entonces, se ha mantenido prácticamente inalterable en la aplicación a sus productos, solo ha tenido variaciones gráficas relacionadas con tendencias de estilo de las diferentes épocas y a las posibilidades de reproducción de los ordenadores de cada momento (fig. 23) (Çalışır y Uncu, 2019, pp. 2631-2632).

Internet

Aunque la primera transmisión entre ordenadores ubicados en diferentes lugares se realizó en 1969²³, no será hasta años después cuando esta red, llamada Internet, se adapta al público general gracias al británico Tim Berners-Lee. Durante los años ochenta Berners-Lee comienza a diseñar el programa Enquire en el CERN²⁴, que permite recuperar y almacenar información en ubicaciones flexibles. En octubre de 1990, a partir de este proyecto, comienza a desarrollar el lenguaje HTML²⁵, el cual permite combinar imágenes y texto y establecer vínculos con otros documentos. Un año más tarde lanza el primer servidor World Wide Web y permite el desarrollo exponencial de internet en los años posteriores (Aranda, 2015, pp. 2-4).

23. ARPANET fue la primera red sin nodos centrales entre cuatro universidades estadounidenses que realiza su primera transmisión el 29 de octubre de 1969. Los años posteriores se unen diferentes universidades internacionales hasta que en 1982 se declara como estándar el protocolo TCP/IP (Transfer Control Protocol / Internet Protocol) apareciendo la definición de internet: conjunto de internets conectadas mediante TCP/IP.

24. Siglas de *European Organization for Nuclear Research* (La Organización Europea para la Investigación Nuclear).

25. Acrónimo de *Hyper Text Markup Language* (lenguaje de marcas de hipertexto), el lenguaje de programación de las páginas web.

Berners-Lee desarrolla también un programa, llamado Buscador, que permite acceder a la World Wide Web desde un ordenador personal. En 1993, en la Universidad de Illinois, se desarrolla Mosaic, un buscador más sofisticado. Al cabo de dos años, sus creadores fundan la empresa Netscape y permiten la descarga gratuita del navegador para usuarios particulares (Ceruzzi, 2008, p. 126). Mosaic (fig. 24) se convierte así en el primer *software* de navegación accesible para usuarios no técnicos. Los navegadores de la competencia carecen de interfaz gráfica amigable que facilite la navegación, pero introducen algu-

nas innovaciones como los botones estándar para ir «adelante», «atrás» y «actualizar» y la incorporación de hipervínculos con tan solo hacer un clic. Todos estos avances hacen que su éxito sea instantáneo y ayude a la difusión de internet.

Durante el año 1995, Microsoft comienza a comprender la oportunidad de negocio de la web y centra sus esfuerzos en crear dos versiones del navegador Internet Explorer²⁶. La cuota de mercado del producto de Netscape, que es cercana al 90% de usuarios, empieza a menguar rápidamente, a partir de 1996, con Internet Explorer

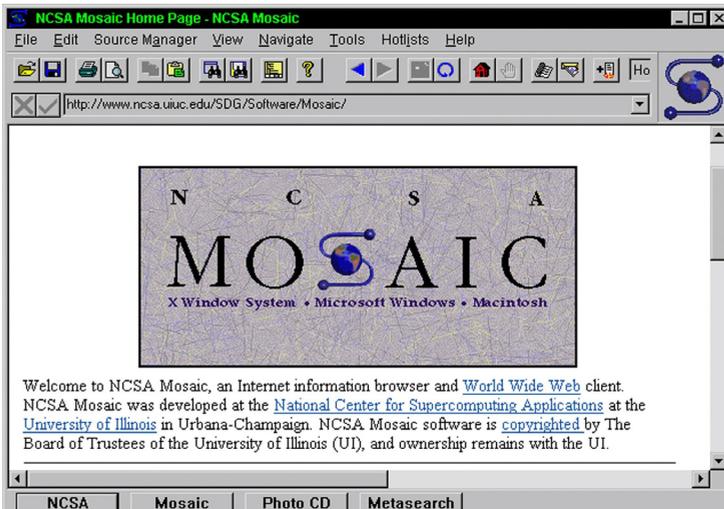


Fig. 24. Diseño del primer navegador Mosaic para el sistema operativo Windows (1993) (*14 Years of Netscape Navigator Design History*, s. f.).

26. Internet Explorer 1.0 e Internet Explorer 2.0.

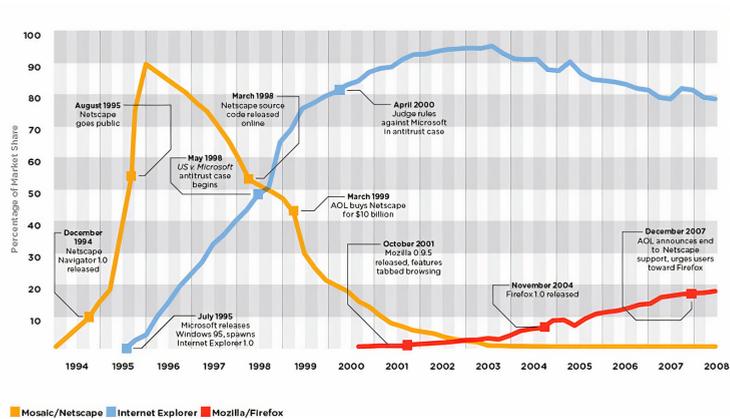


Fig. 25. Evolución de la cuota de mercado desde 1994 hasta 2008 (Scolari, 2019).

3.0, que da soporte a JavaScript y a CSS. En este momento comienza la llamada «guerra de los navegadores», en la cual Netscape Communications y Microsoft se enfrentan por dominar este sector (fig. 25).

En 1997, Microsoft lanza Internet Explorer 4.0 y realiza una fiesta en la que presenta su icónico logotipo²⁷ que representa internet a través de una «e» minúscula de color azul brillante y una órbita que la cruza en diagonal (fig. 26). Esta nueva versión de navegador hace inclinar la balanza hacia IE ya que está fuertemente integrado en el sistema operativo Microsoft Windows disuadiendo al usuario a usar otro navegador. Un ejemplo son los mensajes que daban aviso de una mejor visualización con Internet Explorer (Tabarés, 2012, pp. 74-76).

27. Para consultar la historia de cada una de sus versiones visitar <https://turbologo.com/es/blog/logotipo-de-internet-explorer/>



Fig. 26. Evolución del logotipo de Internet Explorer (Lavrov, 2021).

En los años posteriores la empresa Microsoft se convierte en el líder en el mercado de sistemas operativos y navegadores gracias a su enfoque diferencial. Como comenta Klein (1999, pp. 236-238), la incorporación de Internet Explorer en su sistema operativo Windows les permitió poseer casi el monopolio del *software* de sistemas. Esto

es debido a una estrategia de sinergias, o como denomina Microsoft «agrupación» (*bundling*), creando un amplio paquete de productos y servicios que incluyen en su sistema operativo en constante crecimiento. Esta hegemonía se mantendrá hasta 2012 hasta el nacimiento del navegador Chrome de Google (fig. 27).

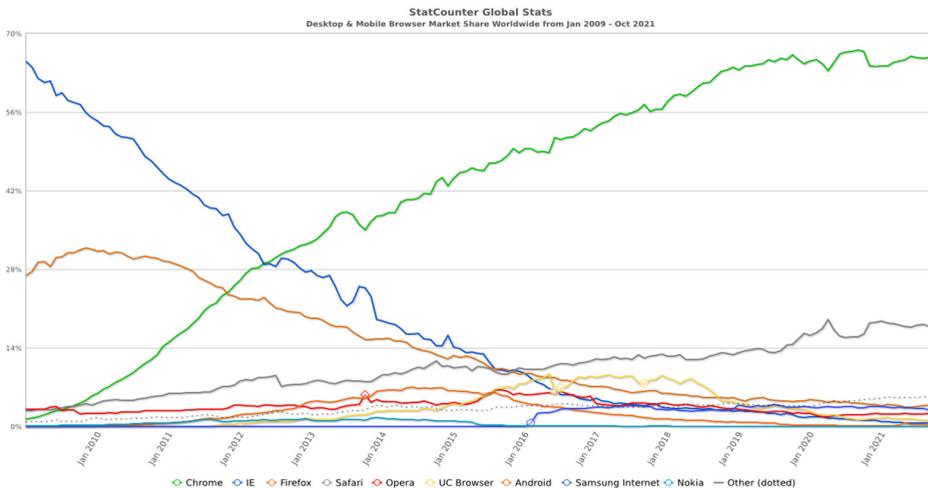


Fig. 27. Gráfica con la cuota de mercado mundial de los navegadores desde 01/2009 hasta 10/2021 (Desktop vs Mobile vs Tablet Market Share Worldwide, 2021).

Web 1.0

En esta primera década (1995-2005) de la estética web y el diseño de las marcas aplicadas se percibe un lenguaje todavía inmaduro y poco coherente. En un período donde todavía no se han consolidado las tecnologías, los códigos estéticos pasan a un segundo plano. En relación con lo comentado, se destacan las palabras de Pelta:

Sin embargo a comienzos de la nueva década y dentro de esta pluralidad, la noción dominante era la de un diseño basado en los restos de la deconstrucción, el grunge o lo que en su momento se calificó de «culto a lo feo». (Pelta, 2004, p. 64)

La web 1.0 acaba de nacer y todavía pasarán unos años hasta que se asiente la figura del diseñador de interfaz. Esta es una etapa de experimentación donde se busca la innovación y el descubrimiento de las capacidades de un nuevo medio lleno de potencial. El espacio para la expresión gráfica está altamente limitado por el estado de los avances digitales, especialmente por el ancho de banda de las conexiones a internet del momento. Es por esto por lo que los desarrolladores de código asumen también el rol de diseñadores en estas primeras fases de la web. Cada una de las nuevas tecnolo-

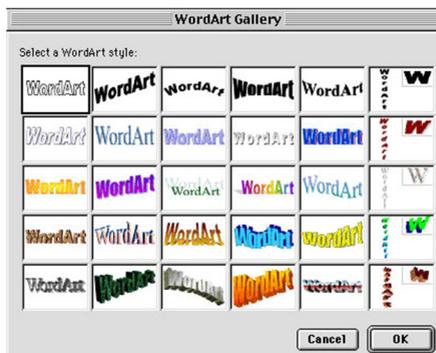


Fig. 28. Word 98 Macintosh Edition Word Art Gallery (1998) (*37 Years of Microsoft Word Design History*, s. f.).

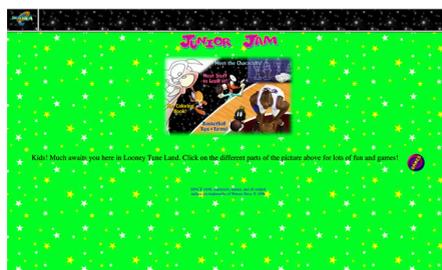


Fig. 29. Web SpaceJam (1996) <https://www.spacejam.com/1996/> (Space Jam, 1996).

gías implementadas, como por ejemplo Macromedia Flash, dan pie a nuevos experimentos gráficos.

La aplicación de las nuevas tipografías digitalizadas en ocasiones se inspira en las funcionalidades gráficas de programas de edición de texto como el WordArt (fig. 28) de Word. Se amplía el uso de los colores hacia una paleta donde las tonalidades flúor cogen protagonismo junto al efectismo de las mezclas de arcoíris, visibles en muchas de las plataformas. Se hace uso de patrones repetitivos en los fondos, como el ejemplo de la web promocional de la película SpaceJam (fig. 29).

A nivel de accesibilidad no se tiene en cuenta la legibilidad, ya que muchas de las webs cuentan con fondos de colores oscuros o vibrantes que no tienen un buen contraste con las tipografías. Además, se comienzan a incluir animaciones y efectos que habitualmente son repetitivas y toscas. Por otra parte, la inclusión de los *banners*, en ocasiones de forma abrumadora (fig. 30), no ayuda a mantener una limpieza visual y coherencia dentro de las páginas, aportando heterogeneidad y buscando llamar la atención para conseguir clics a partir de diseños recargados.



Fig. 30. Web Arngren (1999) <https://www.arngren.net/> (Casamor, 2017).

Directorios de búsqueda

Desde el inicio de internet, debido a la enorme cantidad de información alojada, los motores de búsqueda se convierten en una herramienta indispensable. Estos buscadores funcionan como bibliotecarios digitales que exploran las páginas web para recopilar información sobre su contenido. Cuando se busca información en estos motores, consultan su base de datos y presentan los resultados clasificados por relevancia. La historia de los buscadores comienza con el acceso a internet para el público general a inicios de los años noventa²⁸.

Uno de los buscadores que se popularizó enormemente, llegando a ser el portal más visitado de internet en 1998, es Yahoo!. Cerca del año 2000, llegó a tener una valoración en bolsa mayor a 115 billones de dólares y a ser la compañía más rentable de internet según Financial Times. Como comenta Alves (2012, pp. 9-13), Yahoo! comienza a desarrollarse como un listado realizado por dos compañeros de clase para rastrear sus intereses personales en la web. Eventualmente cambian su nombre por «Yahoo», un acrónimo de «*Yet Another Hierarchical Official Oracle*», buscando un significado rudo, tosco y poco sofisticado, como esta palabra ya estaba registrada se vieron obligados a añadirle la exclamación, de esta forma nace Yahoo! Inc. En seguida comienza a difundirse entre amigos y se dispara su popularidad.

En julio de 1995 lanza una nueva interfaz (fig. 31) que por primera vez incluye publicidad. Yahoo! crea un programa de 3 meses en el que 5 anunciantes pagan 20.000\$ para mostrar *banners*²⁹ que rotan en sus secciones más populares como «*What's New*», «*What's Cool*» y «*What's Popular*». Alves recoge el testimonio de Brady, CMO de Yahoo!, «Si

28. Desde Archie (1990) creado por Alan Emtage, un estudiante de la McGill University en Montreal, comenzaron a desarrollarse multitud de *softwares* tales como Gopher (1991), Veronica and Jughead (1991), WebCrawler (1994) o el popular Alta Vista (1995) que logra relacionar conceptos para realizar una búsqueda más inteligente (Seymour et al., 2011, pp. 47-54).

29. Pieza de publicidad digital creada a partir de imágenes, textos y elementos interactivos y que tiene como fin que los usuarios hagan clic en ellos para redirigirlos a la página web del anunciante.

bien la publicidad en internet todavía no tiene una eficacia medida, creemos que es la vía que permitirá a los portales web convertirse en negocios eficaces³⁰». De esta forma, la compañía logra rentabilizar el negocio sin necesidad de solicitar suscripciones y manteniéndose gratuita para sus usuarios. Con Yahoo! nace la publicidad digital que durante 1996 crece hasta los 267 millones de dólares de inversión anuales (Alves, 2012, pp. 12).

Yahoo! mantiene su hegemonía hasta la burbuja de las puntocom³¹ y la llegada de otro gran coloso: Google. En 1996 Larry Page y Sergey Brin, compañeros de campus de Stanford, crean la primera versión de su motor de búsqueda. El éxito de su buscador se debe a su algoritmo revolucionario que utiliza una tecnología llamada PageRank³², un sistema que permite a Google aumentar drásticamente la relevancia de sus resultados de búsqueda en comparación con sus competidores.



Fig. 31. Diseño de la web de Yahoo! lanzada en 1995 (Detwiler, 2006).

Con Yahoo! nace la publicidad digital que durante 1996 crece hasta los 267 millones de dólares de inversión anuales.

30. Cita original: «While advertising on the Internet is still unmeasured in its effectiveness, we think it is the avenue which will allow Web sites to turn into effective businesses». (Alves, 2012, pp. 9-13)

31. Periodo comprendido entre 1997 y 2000 en el que se produjo un fuerte crecimiento en bolsa de las empresas relacionadas con internet. Esto provocó una fuerte burbuja económica que llevó a la quiebra a una gran cantidad de compañías (Sevilla, 2013).

32. El algoritmo Page Rank evalúa la relevancia de un resultado de búsqueda no solo haciendo coincidir las palabras clave buscadas con los contenidos de un sitio web sino considerando cuántos enlaces conducen al lugar.

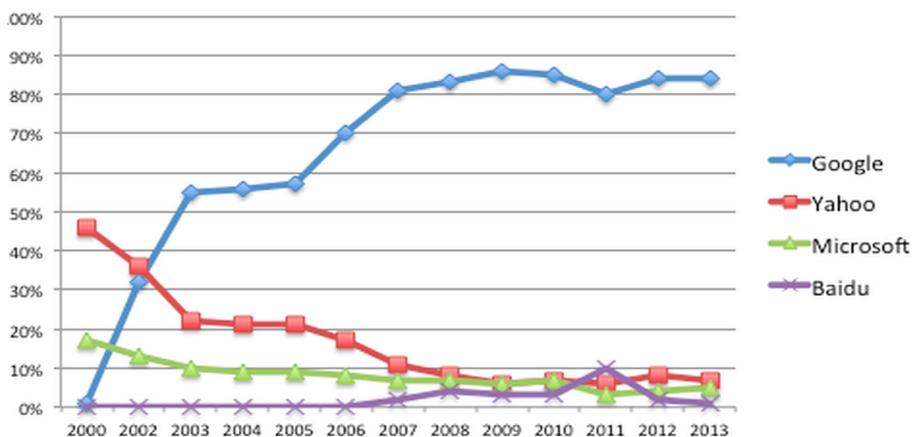


Fig. 32. Cuota de mercado de búsqueda mundial (Stoffel, 2013).

Otro factor decisivo para el éxito de Google es el desarrollo de su programa Adwords³³. Mientras que la competencia subcontrata los sistemas de búsqueda o publicidad, Google posee ambas tecnologías, lo que les hace más fuertes frente al resto de buscadores (Alves, 2012, pp. 17-22). En 2002, Google sobrepasa la cuota de mercado de sus competidores convirtiéndose en la empresa líder mundial de búsquedas (fig. 32).

Respecto a su identidad, se observa que desde su nacimiento su logotipo ha transitado por las múltiples tendencias digitales surgidas a lo largo de los años. En sus inicios presenta una tipografía con serifa con

volúmenes y sombreados efectistas (1998-2010). Esta se perfecciona con acabados más contenidos hasta que se implementa una versión similar con colores planos (2013). En 2015 se realiza un nuevo rediseño que introduce una tipografía sin serifa geométrica. Según esto, se observa que toda la trayectoria de la marca de Google evoluciona hacia un estilo más neutro (fig. 33). Desde la primera identidad, el cromatismo se ha mantenido como elemento característico constante. Al inicio de la compañía, los fundadores Page y Brin construyeron su propio ordenador al no existir ninguna computadora que cumpliera los requisitos técnicos del proyecto. Para ello, añadieron una carcasa con

33. Las innovaciones que se presentan incluyen la clasificación de los anuncios no solo por oferta, sino por la combinación de la tasa de clics y la oferta, y el método de subasta de los anuncios.

piezas de lego, las cuales se convirtieron en los colores identitarios de su tipografía (Alcalá, 2021).

Cabe destacar que Google es una de las compañías que más ha utilizado el diseño de forma transversal en todas sus líneas de negocio. Como ejemplo tenemos sus emblemáticos Doodles³⁴ que nacen antes de la constitución de la empresa, la apuesta por las tipografías web de libre uso con Google Fonts³⁵ o el desarrollo de la estrategia y lenguaje de diseño Material Design³⁶, nacido en 2014.

74

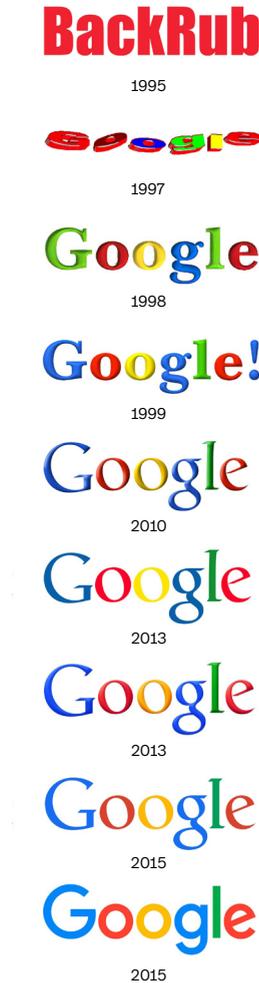


Fig. 33. Evolución del logotipo de Google.

34. Para más información <https://www.google.com/doodles> (Doodles de Google, s. f.).

35. Para más información <https://fonts.google.com> (Google Fonts, s. f.).

36. Para más información revisar capítulo 3,5 Marcas como sistemas.

2.7. La interactividad digital y el nacimiento de los *smartphones* (2000 – 2015)

Web 2.0

Durante la década de los noventa, con la popularización de internet, comienza una revolución de las tecnologías digitales a todos los niveles. El abaratamiento de los ordenadores personales produce un gran aumento de usuarios y programadores, lo que impulsa el desarrollo de nuevos lenguajes de programación y aplicaciones, creación de estándares y definición de protocolos. Aunque ya durante estos inicios se empiezan a crear comunidades independientes del control corporativo, no es hasta el cambio de milenio cuando surgen los inicios de las redes sociales. En 1999, DiNucci, da nombre a una nueva era, la de la web 2.0. Durante esta década se pone en valor una de las principales ventajas del medio digital, su capacidad de comunicación bidireccional³⁷ que permite ser un canal más democrático que los medios tradicionales³⁸, fomentando la participación y la interacción de los usuarios. Acontece pues lo que autores como Baricco (2019) definen metafóricamente como el gran desembarco de los usuarios en un nuevo territorio digital donde se replantean los sistemas de comunicación.

Con el desarrollo de la web 2.0, los usuarios comienzan a trasladar muchas de sus actividades sociales cotidianas a entornos digitales. Actos analógicos que eran individuales y casuales como mantener una conversación, mostrar unas fotografías o ver un vídeo, al traspasarse al medio digital adquieren un alcance multitudinario y, por tanto, un valor distinto cambiando el significado de la comunicación pública y privada. Llevar estos gestos sociales a entornos digitales, ha convertido estas interacciones en valores cuantificables y manipulables, produciendo información muy valiosa y, hasta ahora, inédita para las marcas (Van Dijck, 2016, p. 13).

37. Que tiene emisión de mensaje y respuesta.

38. Los grandes medios tradicionales son radio, prensa y televisión. El emisor lanza un mensaje al receptor, el cual se hace complejo medir, cuantificar y gestionar.

Tanto los usuarios como las nuevas plataformas sociales se han adaptado y han evolucionado a lo largo de los años buscando numerosas formas de interactuar y relacionarse. Esto se puede observar en la modificación y abreviación en la forma de escribir³⁹, la incorporación de un nuevo lenguaje como el de los *emojis*⁴⁰ o la aparición de los mensajes de audio⁴¹ en aplicaciones de mensajería instantánea.

La proliferación de las redes sociales provoca la aparición de plataformas especializadas por funcionalidades y objetivos, logrando aunar y englobar todo tipo de audiencias como personas particulares, compañías B2B⁴², compañías B2C⁴³, organizaciones públicas y organizaciones no gubernamentales. De esta forma se convierten en el lugar donde se genera un diálogo entre entidades, marcas

y particulares, cambiando el sujeto de la comunicación de compañías a usuarios, y posicionando a estos en el centro, otorgándoles así un poder y una visibilidad nunca vista hasta el momento.

De acuerdo con Stalman (2015, pp. 135-142), el consumo de los contenidos digitales en estos nuevos medios cambia drásticamente la experiencia de compra. El acceso a información, como valoraciones, comparativas entre marcas y estudios detallados realizados por usuarios especialistas, genera usuarios más exigentes que analizan de manera más racional los productos antes de comprarlos.

A su vez, las compañías utilizan este nuevo canal para estrechar el contacto con sus posibles compradores de diferentes formas:

39. SMS (*Short Messaging Service*) con un máximo de 160 caracteres o Twitter con 140 caracteres, ampliado a 280 en 2017 y hasta 4000 en 2023.

40. Creados en Japón y popularizados por aplicaciones de mensajería. Para más información se puede consultar la tesis de *Emoticonos y emojis: Análisis de su historia, difusión y uso en la comunicación digital actual* (Sampietro, 2016).

41. Introducidas en la aplicación WhatsApp el 7 de agosto 2013 (*Introducing Voice Messages*, 2013).

42. Siglas de *Business to Business*: negocio dirigido a negocios.

43. Siglas de *Business to Client*: negocio dirigido a clientes finales.

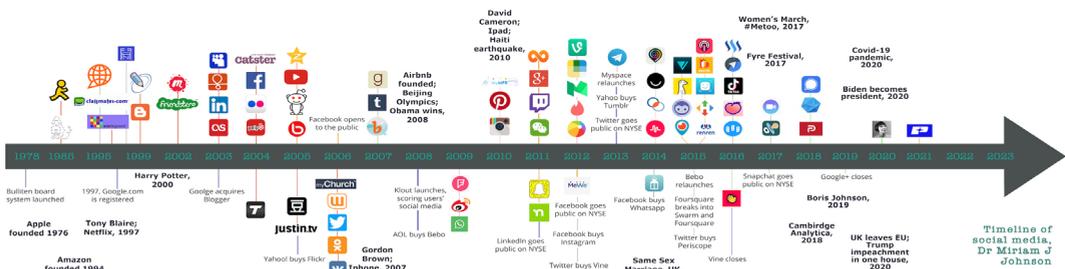


Fig. 34. Línea de tiempo con eventos históricos y la aparición de las redes (*Top digital marketing channels worldwide 2020, 2021*).

- Difundiendo contenidos de interés para los usuarios controlando su periodicidad y ubicación.
- Utilizando el canal digital como herramienta para el análisis de la satisfacción sobre un producto o servicio siendo el canal más importante donde se expresan sus usuarios sin mediación de las marcas.
- Recopilando datos e información relevante de sus consumidores ayudando a conocerlos mejor y mejorar sus productos.
- Sitios de red social. Priorizan el diálogo interpersonal entre grupos o personas individuales, fomentando las relaciones personales o profesionales (Facebook, Twitter, LinkedIn o VK).
- Sitios de contenido generado por el usuario. Herramientas creativas que promueven la difusión y el intercambio de contenido audiovisual (YouTube, Instagram, Myspace, Deviantart, Wikipedia, TikTok, Pinterest o Twitch).
- Sitios de entretenimiento y juego. Lugares que basan su experiencia en el entretenimiento (Netflix, HBO o Spotify).
- Sitios de mercadotecnia y comercialización. Creados para la venta o el intercambio de productos (Amazon, eBay, AliExpress, Wallapop o Vinted).

Dentro de las diferentes plataformas sociales que surgen desde el nacimiento de internet (fig. 34) se define una clasificación realizada a partir de la categorización de Van Dijck (2016, p. 15) sobre los medios sociales en base a sus funcionalidades:

No obstante, La definición de los límites entre categorías es compleja ya que muchas de las compañías cruzan las fronteras por las que son clasificadas e intentan apropiarse de nichos específicos, bien por la implementación de nuevas funcionalidades o por la compra de compañías centradas en otro sector.

Según Statista⁴⁴, desde 2015 hasta la actualidad el comercio electrónico está aumentando a razón de un 2% anual su cuota total de mercado. En parte, esto es debido a las redes sociales que, desde su nacimiento, son uno de los canales digitales⁴⁵ más utilizados en las estrategias y campañas de *marketing* (fig. 35), logrando que sus usuarios estén en constante crecimiento año tras año (fig. 36).

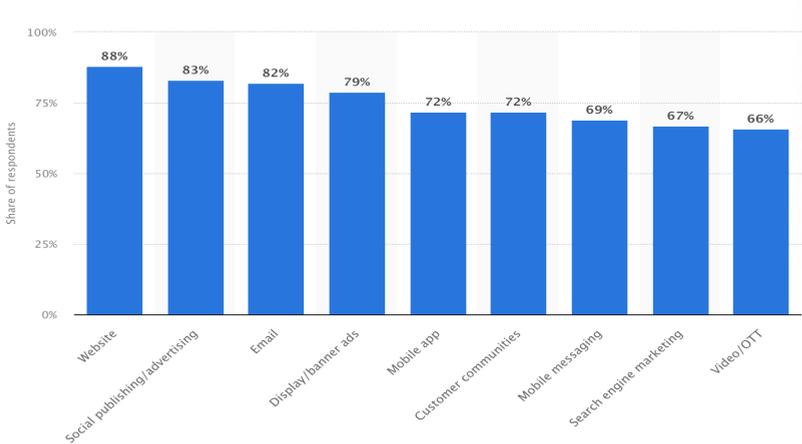


Fig. 35. Proporción de especialistas de *marketing* que utilizan los canales seleccionados en 2020 (*Top digital marketing channels worldwide 2020, 2021*).

44. Para más información <https://flippingbook.com/de/blog/trends-shaping-the-ecommerce-future> (*Ecommerce Insights for 2021, 2021*).

45. Para más información revisar el capítulo 3.4.2. *Diseño fluido y multicanal*.

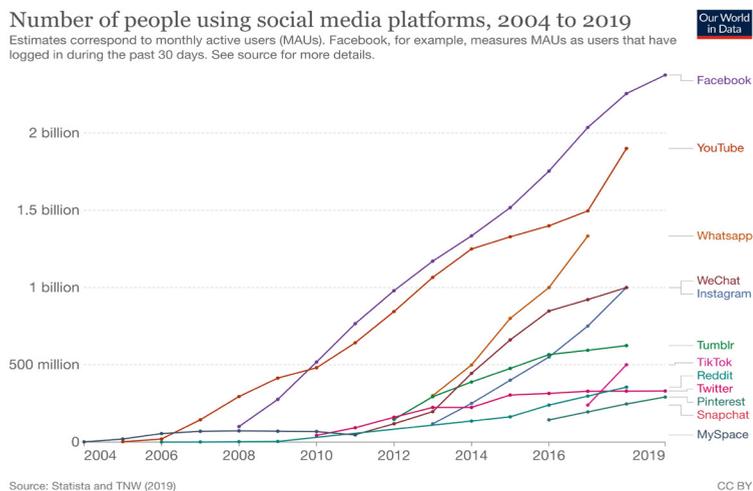


Fig. 36. Número de personas usando redes sociales de 2004 a 2019 (Ortiz-Ospina, 2019).

Por todo esto, podemos afirmar que la incursión de las plataformas sociales son una revolución mundial que cambia nuestra forma de consumir. Como argumenta Weldon (2016, p. 16), «...las redes que conectan las nuevas tecnologías y dan lugar a la transformación de la economía y las interacciones sociales son, por definición, revoluciones tecnológicas⁴⁶».

46. Cita original: «... networks that connect new technologies and result in the transformation of economics and social interactions are, by definition, technological revolutions». (Weldon, 2016, p. 16)

Smartphones

El desarrollo de los dispositivos móviles se convierte en un suceso fundamental que afecta de forma notable a la evolución de los canales digitales. A partir de los años noventa se populariza cada vez más el uso de móviles y durante los siguientes años se sofistican hasta el nacimiento del primer *smartphone*⁴⁷ en 2007 con el lanzamiento iPhone de Apple.

El surgimiento de la tecnología móvil impulsa grandes cambios en la comunicación. Como argumenta Kelly (2012, p. 74), el móvil rompe la dimensión del «espacio-tiempo» haciendo que cualquier persona sea accesible en cualquier momento y lugar. El *smartphone*⁴⁸ se convierte en una extensión del ciberespacio que nos permite buscar o recibir información en tiempo real a través de múltiples canales: SMS, mensaje directo a través de una aplicación, correo electrónico, notificación *pop up*⁴⁹ o directamente desde el navegador. Por tanto, se convierte en una ventana de acceso a publicidad

ampliada de forma ilimitada a elección del consumidor, haciendo que las marcas adquieran la capacidad de dosificar información en cada uno de los canales en función del mensaje, promoción o preferencia de punto de contacto del consumidor.

Por otra parte, con los móviles las marcas adquieren la capacidad de conocer y controlar la ubicación del consumidor. A través de la geolocalización se puede obtener información del usuario como la ciudad en la que reside, sus recorridos habituales, si ha viajado o si ha estado en una tienda en concreto. Esto permitirá a las compañías personalizar su contenido para ofrecer información más precisa e interesante para ellos.

Los *smartphones* se convierten en el punto de conexión más inmediato del individuo, siendo el elemento digitalizador de las personas. A través de su uso diario se genera una huella digital que abre una nueva oportunidad: la

47. Considerado *smartphone* un teléfono móvil con servicios similares a los de un ordenador, pantalla táctil, acceso a internet, funciones multimedia y acceso a aplicaciones (*apps*).

48. Acompañando a ciudad, casa o cosas, la palabra *smart* viene del acrónimo inglés S.M.A.R.T, *Self-Monitoring, Analysis and Reporting Technology* (Tecnología de automonitoreo, análisis y reporte) (Otaegui et al., 2021, p. 5).

49. Ventana emergente dentro de una web, aplicación o interfaz.

...gracias a la accesibilidad inmediata a dispositivos inteligentes que permiten fotografiar, grabar vídeo y sonido prolifera el contenido creado por el usuario a gran escala.

personalización. Debido al surgimiento de estos soportes digitales, las marcas ahora pueden dirigirse y dialogar con individuos particulares, adaptando mensajes, lugar de emisión, momento de comunicación y dando una respuesta diferente en función de la reacción del receptor.

Como apunta Weldon (2016, p. 336), gracias a la accesibilidad inmediata a dispositivos inteligentes que permiten fotografiar, grabar vídeo y sonido prolifera el contenido creado por el usuario a gran escala. Estos datos, gracias a la capacidad de carga instantánea en una red basada en la nube, son fácilmente compartibles con un gran alcance de usuarios. Este tipo de consumidor es también llamado «prosumidor⁵⁰», así nombrado por Tapscott y Williams (2006) en su libro *Wikinomics* y recogido por Van Dijck (2016, p. 153), por su capacidad de consumir y a su vez producir y diseñar contenido y compartirlo en plataformas como YouTube o Instagram, entre otras.

A medida que aumenta el uso de móviles inteligentes, se diversifica el acceso a internet desde diferentes dispositivos, un hecho que afecta enormemente a la evolución del diseño web. Como auguraba DiNucci (1999, p. 32), la web se desfragmenta siguiendo un conjunto de normas para adaptarse a cada uno de los dispositivos electrónicos, priorizando en todo momento la interacción con sus usuarios.

50. Ventana emergente dentro de una web, aplicación o interfaz.

En la parte visual, la web se fragmentará en innumerables permutaciones con diferentes aspectos, comportamientos, usos y visualizaciones en múltiples dispositivos. La web no se entenderá como una pantalla llena de texto y gráficos, sino como un mecanismo de transporte, el ente a través del cual se produce la interactividad. Seguirá apareciendo en la pantalla del ordenador, transformada por el vídeo y otros medios dinámicos que hacen posible las tecnologías de conexión rápida que están llegando. La web también aparecerá, en diferentes formas, en el televisor (contenidos interactivos integrados en la programación y los anuncios), en el salpicadero del coche (mapas, páginas amarillas y otras informaciones para el viajero), en el teléfono móvil (noticias, cotizaciones de bolsa, actualizaciones de vuelos), en las máquinas de juego portátiles (conectando a los jugadores con los competidores a través de la red), y quizás incluso en el microondas (encontrando automáticamente los tiempos de cocción de los productos)⁵¹.

51. Cita original: «On the front end, the Web will fragment into countless permutations with different looks, behaviors, uses, and hardware hosts. The Web will be understood not as screenfuls of text and graphics but as a transport mechanism, the ether through which interactivity happens. It will still appear on your computer screen, transformed by video and other dynamic media made possible by the speedy connection technologies now coming down the pike. The Web will also appear, in different guises, on your TV set (interactive content woven seamlessly into programming and commercials), your car dashboard (maps, Yellow Pages, and other traveler info), your cell phone (news, stock quotes, flight updates), hand-held game machines (linking players with competitors over the Net), and maybe even your microwave (automatically finding cooking times for products)». (DiNucci, 1999, p. 32)

En diciembre de 2001 Audi lanza la primera web *responsive*⁵² (fig. 37) diseñada por la agencia digital Razorfish. Su contenido se adaptaba al tamaño del navegador mediante un JavaScript que lo identificaba para adaptar su resolución⁵³. Aunque no será hasta diez años más tarde cuando se comiencen a usar los conceptos «*responsive*» o «*mobile first*»⁵⁴. Esta perspectiva de trabajo defiende que diseñar priorizando el diseño del dispositivo móvil aporta grandes ventajas como: preparar las webs para un canal de visualización cada vez más popular (fig. 38), ayudar a mostrar el foco y priorizar la cartera de productos al aceptar las restricciones y ofrecer experiencias innovadoras al desarrollar nuevas capacidades nativas de dispositivos móviles y modos de uso (Wroblewski, 2011). En los años posteriores estas metodologías comienzan a ser adoptadas por grandes compañías digitales como Google⁵⁵, Facebook⁵⁶ y Adobe⁵⁷.

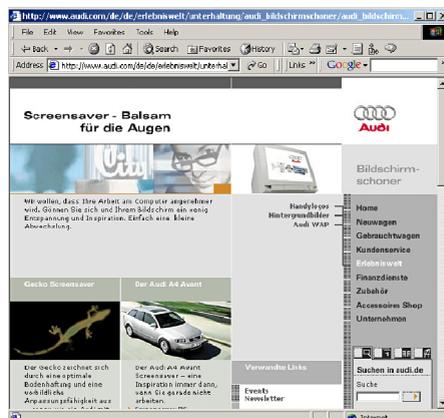


Fig. 37. Web de Audi *responsive* (2001) (Audi.com, the first partially “responsive” website, 2001).

52. Aunque durante la siguiente década ya se usan términos como «flexible», «líquido», «fluido» y «elástico», no es hasta mayo de 2010 que Ethan Marcotte lo nombra como *responsive design* en un artículo para *A list apart* (2010). Al año siguiente publica su libro *Responsive Web Design* (Marcotte, 2011).

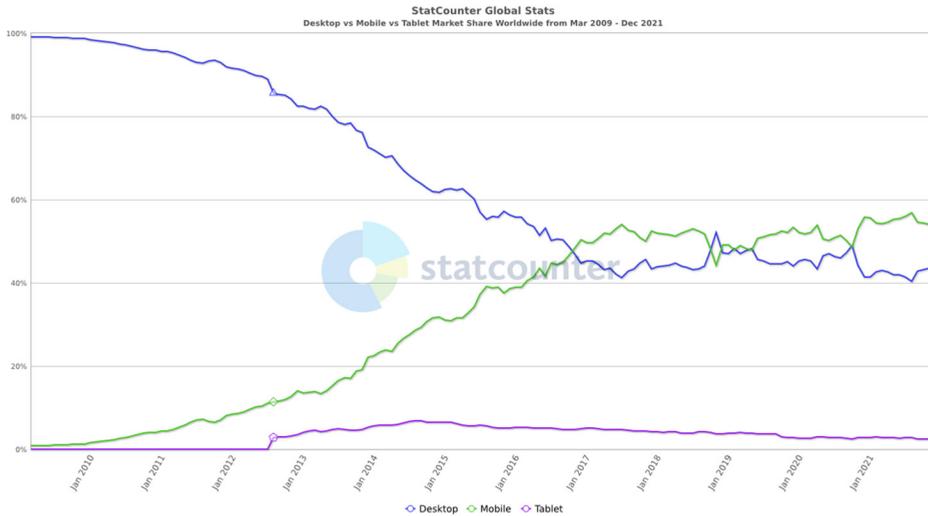
53. Los formatos a los que escalan son 640 x 480 px, 800 x 600 px y 1024 x 768 px.

54. Wroblewski comienza a desarrollar la metodología Mobile First en un artículo publicado en su web en noviembre de 2009 (Wroblewski, 2009).

55. El 16 de febrero de 2010 en una conferencia en el Mobile World Congress en Barcelona, Eric Schmidt, en ese momento director ejecutivo de Google y actualmente presidente ejecutivo, habla de la misma metodología *Mobile First* que ya aplican los diseñadores de Google (Eric Schmidt at Mobile World Congress, 2010).

56. Conferencia donde anuncian su uso: <https://youtu.be/mkZQnxvQ3Qw> (Mobile First! at Facebook, 2011).

57. Conferencia donde anuncian su uso: <https://youtu.be/ddrqrwWYdz4> (Mobile First! at Adobe, 2011).



84

Fig. 38. Gráfica de visualización en versiones móviles, escritorio y tableta (*Desktop vs Mobile vs Tablet Market Share Worldwide, 2021*).

La introducción de estos nuevos modelos de desarrollo web se ven como un síntoma de profesionalización y especialización en la figura del diseñador de interfaz, denotando una mayor madurez y coherencia en los estándares y bases del diseño digital. A partir de este momento, este tipo de perfil se vuelve imprescindible en la creación de proyectos digitales por la necesidad de requerimientos técnicos y la aplicación de procesos específicos.

La introducción de estos nuevos modelos de desarrollo web se ven como un síntoma de profesionalización y especialización en la figura del diseñador de interfaz...

Web 3.0

La primera vez que aparece el término web 3.0 es en un artículo⁵⁸ escrito por el diseñador Jeffrey Zeldman (2006), aunque no se consolida hasta años más tarde. Su principal idea es la definición de una estructura de datos vinculados que logran mayor exploración, automatización, integración y reutilización de forma más efectiva en distintas aplicaciones. También llamada la web semántica, el concepto de sitio o página web desaparece, los datos dejan de ser propiedad de un sitio y se comparten a través de metadatos⁵⁹ y los servicios⁶⁰ muestran diferentes vistas para los mismos datos como un área personal de acceso web o una aplicación descargada en el móvil. De esta forma, el esfuerzo se centra ahora en el contexto y la personalización de esa información. Con el fin de permitir a los usuarios encontrar, compartir y combinar información con mayor facilidad, su objetivo principal es crear un sistema que permita a las máquinas «comprender» y responder a solicitudes humanas complejas en función de su significado. Para ello, se comienza a aplicar inteligencia artificial⁶¹ dando la posibilidad de una personalización en tiempo real (Choudhury, 2014).

85

Estas evoluciones tecnológicas también se ven reflejadas en el diseño digital con nuevas tendencias gráficas. Las interfaces empiezan a tener un diseño elaborado que intenta imitar ciertos rasgos tridimensionales del espacio físico (*skeuomorphism*). Los recursos utilizados son el uso de sombras, degradados, texturas y profundidad. Se observa un ejemplo de esto en la evolución de la primera interfaz de Apple con su Mac OS System 1 (1984) hasta la interfaz del iOS 6 (2012) (fig. 39).

58. Para más información <https://alistapart.com/article/web3pointo/>

59. Los metadatos son información comprensible para la máquina sobre recursos web u otras cosas (Berners-Lee, 1997).

60. Los servicios pueden ser aplicaciones, navegadores o dispositivos, entre otros.

61. En inglés denominado mediante las siglas AI (*Artificial Intelligence*). La inteligencia artificial aprovecha los ordenadores y las máquinas para imitar la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones de la mente humana (*What is Artificial Intelligence (AI)?*, 2020).



Fig. 39. Evolución de los iconos de papelera de Apple.

Este modo de representación se extendió a los logotipos de compañías de todo tipo como un intento de unir el medio digital al analógico. Un ejemplo de ello es la homogeneidad de este efecto 3D en las marcas de automoción, que abrazaron esta tendencia desde el inicio de siglo durante casi dos décadas (fig. 40).

86



Fig. 40. Marcas de automoción con volumen 3D.

No obstante, a principios de la década nace otra corriente gráfica global que cambiará la forma de representar los elementos digitales⁶² y trasciende a todas las ramas del diseño: el *flat design*. Este se caracteriza por el uso de colores planos y vivos con buen contraste

que mejoran la accesibilidad⁶³, formas geométricas que simplifican el diseño y tamaños tipográficos grandes para una mejor lectura. Este tipo de diseño, inspirado en la Bauhaus y el Estilo Tipográfico Internacional, tiene el objetivo de mejorar la interacción con el usuario por lo que se eliminan los ornamentos en busca de la síntesis.

Microsoft es pionero en la implementación del *flat design* con su interfaz de usuario Modern UI, también llamada Metro o Interfaz de azulejos. Aplicada inicialmente en la interfaz Zune (2006), posteriormente en la de Windows Phone (2010) y finalmente en la de escritorio (2012), la compañía se convierte en precursora al trabajar una retícula de cuadrados de colores planos con grandes tipografías sin serifa (fig. 41).

Años más tarde, esta tendencia la sigue Apple con el lanzamiento de su

62. Botones, iconos, tarjetas contenedoras (*cards*), iconos o tipografías, entre otros.

63. La accesibilidad web significa que los sitios web, las herramientas y las tecnologías se diseñan y desarrollan para que las personas con discapacidades puedan usarlos (*Introduction to Web Accessibility*, 2021).



Fig. 41. Windows 8 Metro Interface Desktop (2012) (*36 Years of Microsoft Windows Design History*, s. f.).

sistema operativo iOS 7 (2013) en el que transforma su universo gráfico de volúmenes 3D a figuras bidimensionales (fig. 42).

87

Tal es la importancia de esta corriente que es aplicada también al rediseño de marcas. La estética con sombreados y brillos tridimensionales se sustituye por formas planas básicas. Este cambio permite una mejor visualización de los logotipos independientemente de la plataforma o resolución en la que se muestran manteniendo una coherencia mayor entre el mundo analógico y digital. La tendencia comienza a aplicarse en las marcas de compañías digitales (fig. 43, fig. 44 y fig. 45), pero con el paso de los años se extiende a otros sectores como el de la automoción (fig. 46).



Fig. 42. Iconografía de las interfaces iOS6 (2012) y iOS7 (2013) (Little, 2021).



Fig. 43. Logotipo de Windows 2009 y 2012.

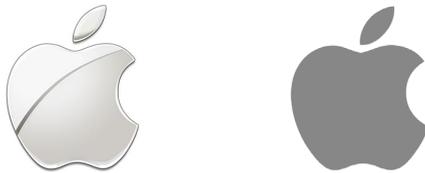


Fig. 44. Logotipo Apple 2007 y 2013 (actual).



Fig. 45. Logotipo Netflix 2000 y 2014 (actual).



Fig. 46. Rediseño de logotipos de coches.

2.8. El internet de las cosas (2015)

Web 4.0

La era de internet comienza con la capacidad de búsqueda de contenidos introduciendo URLs⁶⁴ conocidas en un navegador (1990-1995). Con el paso de los años se logran optimizar los contenidos para mejorar las funciones de búsqueda y descubrir contenido desconocido (1995-2000). Gracias a esto, llega la web 2.0 con la que se generan plataformas y espacios sociales donde se da la posibilidad de compartir contenido personal (2000-2005). Luego aparece la primera era digital comercial (2005-2010) con la llegada de los *smartphones*, el inicio del comercio electrónico y el intercambio de imágenes personales en las redes sociales. Más tarde, aparece la web 3.0 con habilidades semánticas capaces de integrar todos los datos generados en línea de forma inteligente entre dispositivos, aplicaciones y sistemas (2010-2015). Todo esto hace que se multiplique el tiempo de uso de los dispositivos móviles y las redes

sociales⁶⁵ convirtiéndolas en uno de los mayores puntos de conexión con el universo digital.

A partir de 2015 se desarrolla una ola tecnológica, también llamada por los expertos como la web 4.0, que se podría definir como la inclusión de conexión a internet dentro de todo, siendo una disrupción para multitud de industrias. Según Weldon (2016, p. 12), este período está definido por la digitalización y conexión de todo con todos y tiene el objetivo de automatizar partes de nuestra vida, maximizando la eficiencia de lo que hacemos y optimizando nuestras decisiones, rutinas y procesos del día a día.

Este tipo de tecnología denominada «el internet de las cosas⁶⁶» conecta a las personas con los objetos mediante la red, creando casas automatizadas, vehículos inteligentes, vinculándonos a dispositivos que redefinen nuestra

64. De las siglas *Uniform Resource Locator* son direcciones que llevan a un único recurso web.

65. Según *Visual Capitalist* en 2021 el uso estimado de media en móviles ha aumentado en un 460% desde 2011 (*How Media Consumption Has Changed in the Last Decade* (2011-2021), 2021).

66. En inglés denominado mediante las siglas IoT (*Internet of Things*).

concepción de salud o ayudándonos a comprar en tiendas autoservicio. Además, gracias a los macrodatos⁶⁷ (*Big Data*) que producen estos objetos, el IoT tiene la capacidad de entender relaciones y predecir patrones complejos de comportamiento entre dispositivos, como por ejemplo la cantidad de tráfico en una calle, regular la temperatura del hogar dependiendo si se está en casa, predecir en cuánto tiempo un deportista va a correr una maratón o, incluso, detectar y avisar si una persona tiene una fibrilación auricular⁶⁸ que pueda producir un infarto.

A su vez, los teléfonos inteligentes se convierten en el mando de control desde el cual nos comunicamos y controlamos cada uno de los mecanismos. Desde ellos, activamos funciones y comandos y codificamos⁶⁹ las acciones que deben realizar los objetos.

...el IoT tiene la capacidad de entender relaciones y predecir patrones complejos de comportamiento entre dispositivos...

90

La digitalización de los objetos supone una revolución en la experiencia de consumo generando nuevas necesidades en clientes que hasta hace pocos años usaban estos mismos productos de forma analógica. Para las marcas que tradicionalmente han sido analógicas esto supone todo reto, pero las que comenzaron introduciendo productos inteligentes⁷⁰ se han posicionado como pioneras y referentes en un mercado emergente y en constante crecimiento como muestra la figura 47.

67. Uso de conjuntos de datos grandes y amplios junto con análisis para comprender eventos, tendencias y actividades de maneras mucho más profundas y útiles (Greengard, 2015, p. 137).

68. A finales de 2021 se lanzó el Apple Watch Series 7 capaz de medir de medir el oxígeno en sangre y la frecuencia cardíaca (*Notificaciones de salud cardíaca en el Apple Watch*, 2021).

69. Todo esto que antes requería un numeroso equipo de desarrolladores con amplios conocimientos de lenguajes de programación, ahora se logra con el toque de un dedo o pronunciando una palabra, permitiendo la realización de tareas complejas de forma sencilla haciendo que capaces de realizar una serie de tareas aparentemente complejas (Greengard, 2015, p. 137).

70. Es considerado un producto inteligente (*Smart Product*) al que aporta una solución innovadora a una necesidad social (global o individualizada) que mejora la calidad de vida de las personas, con comodidad de uso, seguridad, eficacia y sostenibilidad (Llorenç, 2021, p. 175).

IoT connections worldwide

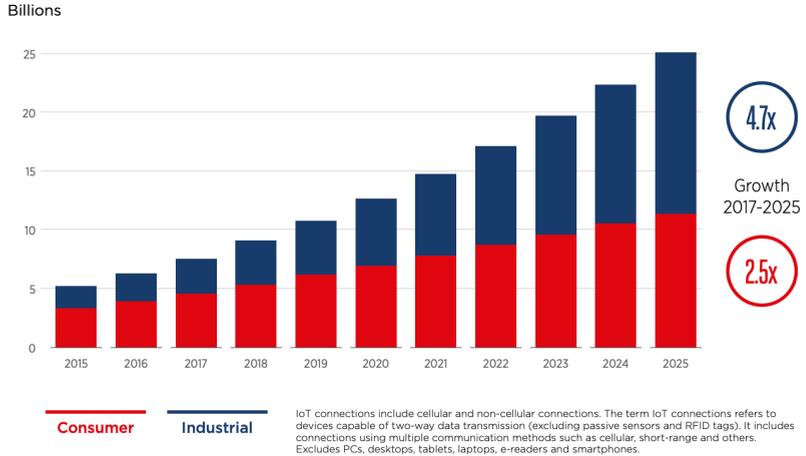


Fig. 47. Conexiones de IoT en todo el mundo (GSM Association, 2018, p. 24).

Un ejemplo de transformación de una empresa hacia los productos digitales inteligentes es la compañía holandesa fundada en 1891 Philips, que en sus inicios a principios del siglo xx comienza a fabricar bombillas y con el tiempo transforma su negocio para ser una compañía de dispositivos electrónicos. En el año 2000 pasa más de 15 años con un crecimiento estancado y en épocas negativo⁷¹.

En el año 2015, la tecnología para hacer posible una bombilla inteligente conectada está casi desarrollada. Además, surgen los primeros asistentes de voz⁷², necesarios para controlar las luces, y se construyen circuitos integrados con wifi con procesadores a muy bajo precio que hacen posible una bombilla inteligente a un coste asequible. De esta forma, la compañía Philips es de las primeras en juntar las tecnologías disponibles y sacar su gama de bombillas inteligentes HUE. Esto, junto con la adaptación de varios de sus productos al IoT, hace que casi se duplique el valor de la compañía. En esta época se inicia

71. Histórico de Philips en bolsa <https://g.co/finance/PHIA:AMS?window=MAX>

72. Alexa se lanzó en noviembre de 2014.

una fiebre tecnológica por conectar cualquier tipo de dispositivo a la red.

Por otra parte, la inclusión de esta tecnología añade nuevas dimensiones de marca a desarrollar por los equipos de diseño de experiencia de usuario y *branding*. Los objetos y dispositivos implementan nuevas facultades y capacidades con el fin de ofrecer experiencias multisensoriales, como la interacción con los usuarios mediante lenguaje hablado. Esta funcionalidad, propia de los asistentes inteligentes controlados por voz, como Alexa, Google Home o Apple Home Kit, requiere de un diseño de experiencias de voz en el cual se definen características como: el universo de sinónimos y expresiones que entienden y reconocen los dispositivos, permitiendo a los usuarios hablar con sus propias palabras y contestando de la forma más cercana y humana posible; su personalidad⁷³, que le permite tener reacciones y verbalizaciones acordes a sus valores; y el diseño de diálogo, capacitando a las aplicaciones a tener conversaciones con discursos coherentes y contextualizados.

Los productos inteligentes requieren además una interfaz visual para controlar y programar las acciones de los elementos. Para el diseño de estas es imprescindible cumplir con ciertos requisitos para ofrecer una buena experiencia de usuario: ser accesibles y fáciles de usar para cualquier perfil, mostrar gráficas e infografías de datos recopilados fáciles de entender y que se adapten a los diferentes dispositivos y pantallas (fig. 48 y fig. 49). Todo esto con diseños atractivos que representen las identidades de sus productos.

Una de las principales dificultades a las que las empresas se enfrentarán en los próximos años es la necesidad de establecer alianzas con otras compañías para ofrecer una experiencia completa en el uso de sus productos. Un ejemplo de ello se encuentra en las bombillas inteligentes, las cuales requieren un asistente de voz para ser encendidas con una orden verbal. Por lo tanto, resulta crucial para los consumidores que los productos puedan integrarse con otros modelos o marcas existentes al momento de realizar una compra. Ahora muchos fabricantes

73. Guía de estilo de la personalidad de Alexa <https://developer.amazon.com/en-US/alexa/branding/alexa-guidelines/communication-guidelines/brand-voice> (*The Alexa Personality*, s. f.).



Fig. 48. Termostato inteligente y aplicación de Tado que muestran la temperatura y humedad de la casa (Tado, s. f.).



Fig. 49. Adaptación de la interfaz del Apple Watch 7 a iOS (WatchOS 7, 2020).

se enfrentan al debate de tener que promocionar a otras empresas para vender sus productos, por lo que podemos afirmar que el IoT formaliza las estrategias de *cobranding*⁷⁴.

La evolución de estas tecnologías omnipresentes abre nuevos escenarios donde la digitalización cada vez va a estar más presente en la vida de las personas. Las marcas deben ser visionarias para identificar y perseguir

las motivaciones y necesidades de sus usuarios. Para crear vínculos duraderos con ellos, el diseño y la tecnología deben de ser dos pilares centrales interconectados, que entiendan la marca como un puente entre la tecnología y las personas. La mejor forma para lograrlo es hacer uso de la innovación con el propósito de enriquecer y mejorar el bienestar de los seres humanos ayudándoles a ser más eficientes⁷⁵, saludables⁷⁶ y sostenibles⁷⁷.

74. Alianza estratégica entre dos o más empresas con el objetivo de aumentar su rentabilidad y mejorar su posicionamiento a través de sinergias.

75. Automatizando tareas del hogar: aspirar el suelo, ajustar la temperatura, hacer la lista de la compra, entre otras.

76. Mediante control de las constantes vitales y programas de ejercicio y bienestar.

77. Ahorro de energía a través de predicciones inteligentes.

2.9. Línea de tiempo sobre la evolución tecnológica y su relación con el surgimiento de compañías

La figura 50 muestra una línea del tiempo de elaboración propia que abarca desde la antigüedad hasta nuestros días, presentando algunos de los descubrimientos científicos e innovaciones tecnológicas más relevantes. Los hitos recopilados son revelados de forma paralela al nacimiento de compañías tecnológicas pioneras que se apoyan en avances del conocimiento. Lo que se observa en la infografía es que los períodos de innovación científica motivan un gran crecimiento en el desarrollo empresarial y posibilitan el surgimiento de las grandes marcas tecnológicas.

En el período de finales de siglo xx, el desarrollo tecnológico se fundamenta en la innovación digital que evoluciona de forma exponencial, avanzando más rápido y con un carácter más mutable en menor tiempo.

Entre los hitos acontecidos, el surgimiento de internet es uno de los adelantos que trae más crecimiento y progreso a nivel científico, cultural, social y empresarial. Este suceso marca un antes y un después en la forma de comunicarnos, de relacionarnos con los objetos, o consumir y generar información. Las compañías y marcas que basan su crecimiento en estos avances persiguen el objetivo de democratizar y hacer accesibles estas innovaciones a todos los grupos sociales, generando, por tanto, productos cada vez más eficaces y con más prestaciones. Por último, en estos últimos años, internet trasciende la frontera del ordenador y el móvil para introducirse en múltiples elementos analógicos redefiniendo algunas de sus funciones y convirtiéndose en el núcleo central mediante el cual se articulan estos dispositivos u objetos.

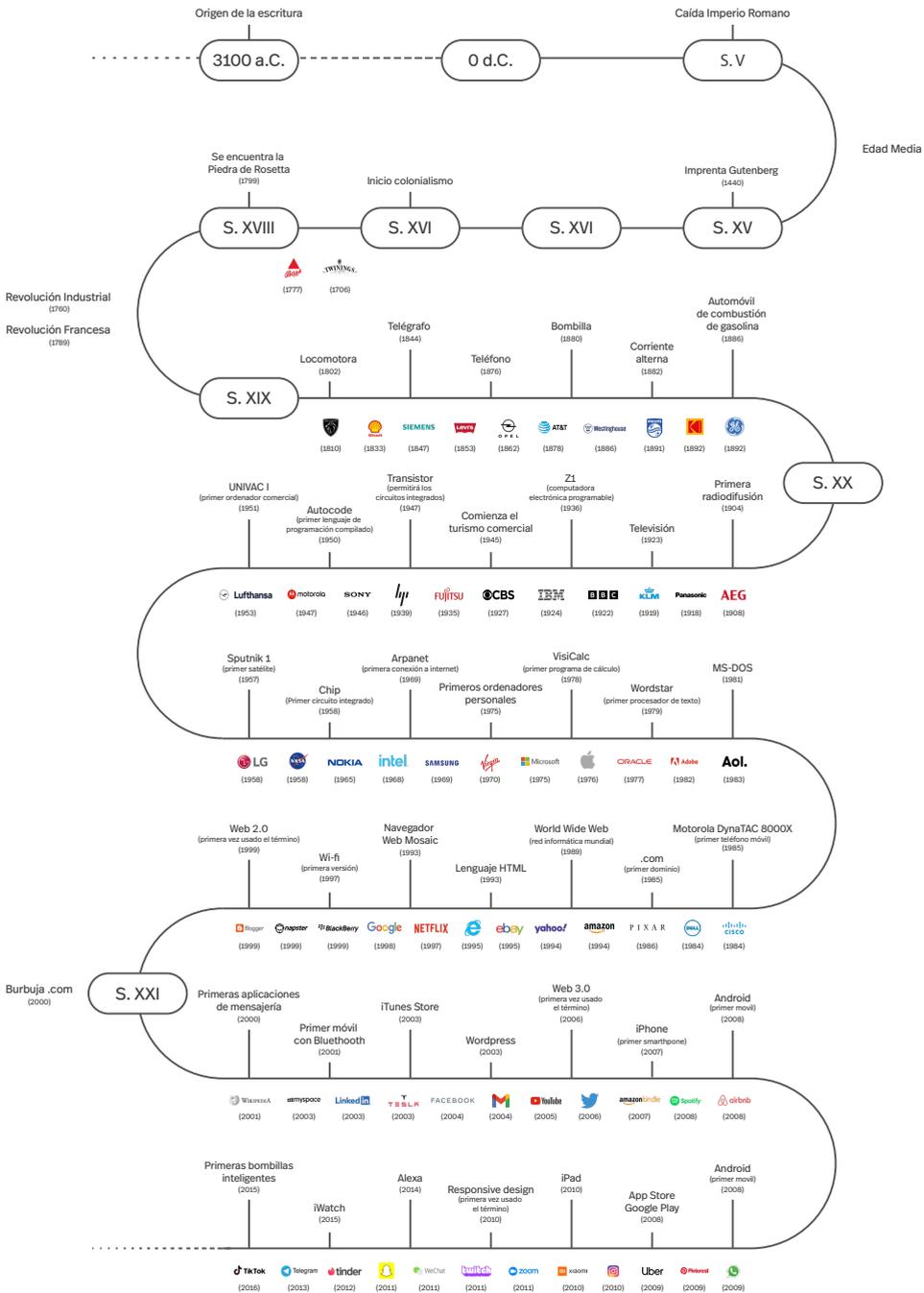


Fig. 50. Esquema de elaboración propia sobre la evolución tecnológica y su relación con el surgimiento de compañías.

3.

Las marcas en el medio digital

3.1. La marca como signo

Si se entendieran las marcas como organismos vivos, el átomo podría considerarse el signo. En él se encuentra la manifestación más primigenia que tiene el fin de representación. La palabra *signo*, de origen latín «*signum*», se define como el «Objeto, fenómeno o acción material que, por naturaleza o convención, representa o sustituye a otro»⁷⁸. En este campo de investigación hay dos grandes precursores de la semiótica que estudian el sistema de los signos y la relación entre el lenguaje y el significado: la corriente europea con el lingüista suizo Ferdinand de Saussure⁷⁹ y el científico estadounidense Charles Sanders Peirce⁸⁰.

Para Saussure el signo lingüístico es una entidad psíquica con dos aspectos indisolubles que unen un significante (los sonidos) con un significado (el concepto). Por ejemplo, los sonidos de «árbol» no están vinculados con la imagen de un árbol real físico, sino con la idea conceptual e intelectual de árbol que se construye a partir de la experiencia. Saussure lo representa a través de su famoso diagrama con entidad psíquica de dos caras. En uno de los planos está la idea o contenido, llamado significado y el otro se refiere a la imagen acústica o sonora, es decir, el significante relacionado con el plano sensorial (fig. 51) (Joly, 1999, pp. 34-36).

101



Fig. 51. Diagrama de dos caras sobre el significado de «signo» planteado por Saussure.

78. Definición de la Real Academia de la Lengua.

79. Lingüista, semiólogo y filósofo, se propuso convertir la «semiología» en una «ciencia general de signos». Se dedicó a aislar las unidades constitutivas de la lengua: los sonidos y fonemas y los morfemas o signos lingüísticos. Dedicó su vida a la investigación de las grandes reglas del lenguaje (Joly, 1999, p. 34).

80. Filósofo y científico, considerado el fundador del pragmatismo y el padre de la semiótica.

Saussure declara la relación entre significante y significado como arbitraria o una relación motivada por analogía. No obstante, en la relación entre un signo visual, como el de un retrato pictórico, es un signo motivado y relacionado con su significado por la semejanza.

Según Peirce, «un signo, o *representamen* es algo que, para alguien, representa o se refiere a algo en algún aspecto o carácter». El autor aporta una visión sobre la semiótica como una estructura triangular (fig. 52) que se define a partir de tres conceptos: el primero de ellos es el *representamen*, o signo en sí, como la manifestación material y apreciable que simboliza un objeto. El segundo es el objeto, aquello representado de lo que el signo reemplaza. El tercero es el interpretante que tiene pensamiento subjetivo que interpreta y traduce el signo atribuyéndole un significado (Peirce, 1955, p. 99).

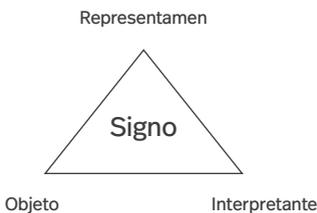


Fig. 52. Esquema triangular sobre el significado del «signo» planteado por Peirce.

Gracias a esta relación entre los tres ángulos el signo se convierte en una manifestación material y perceptible de la representación de otro objeto convirtiéndose en intermediario entre el objeto y el interpretante.

Pierce defiende que un signo tiene su propia materialidad perceptible por los sentidos. Se puede ver (color, forma, objeto), oír (lenguaje articulado, música), sentir (perfume), tocar y saborear (Joly, 1999, pp. 36-37).

Una marca es, objetivamente, un signo sensible que, al mismo tiempo, es un signo verbal y signo visual.

La materialidad del signo de Pierce conecta con la definición de marca de Costa (2012b, p. 18) «una marca es, objetivamente, un *signo sensible* que, al mismo tiempo, es un *signo verbal* y *signo visual*». El signo verbal es el nombre, necesario para poder nombrarlo y por lo tanto poder escribirlo, hablarlo y recordarlo. Pero la memoria visual es más potente que la auditiva. Este signo, primeramente, lingüístico, se materializa en el signo visual comprendido por el logo, el color y las formas. En cuanto a la verbalización, es necesario convertirlo en algo tangible y visual, marcado

en un espacio visible. Para recordar, se necesita ver, pero sobre todo convertirlo en algo físico que se pueda observar de forma objetiva.

La marca, por tanto, se inicia en el signo verbal, sirviendo para designar y referirse al producto a través de esta y evoluciona para transformarse en imagen mediante el diseño. Este signo visual designa y señala, generando un significado en sí mismo con tres propiedades intrínsecas: «La primera es cognitiva (ver es conocer y reconocer). La segunda es profundamente psicológica (emocional). La tercera es funcional y opera por repetición de la memoria (re-impregnación de la mente)» (Costa, 2012b, p. 26).

Como relata Costa en una de sus publicaciones más recientes (2020, pp. 28-30), las marcas logran llevar esta capacidad de significar a un nivel muy profundo. Debido a las vivencias en cada una de las relaciones usuario-marca, al visualizar el signo (logotipo o isotipo) las personas pueden reconocer relatos, valores y emociones contenidas en una imagen. Los signos dejan de representar el significado del que se originan (icono de un cocodrilo igual a un animal cocodrilo) para ser la traducción del universo de marca (icono de cocodrilo igual a Lacoste) y, por tanto, la imagen mental que cada uno se ha creado en base a los impactos y relaciones que ha tenido con la misma.

Esta fuerza concentra todos los significados de marca a la vez. Es una capacidad formidable de condensación y de síntesis que no posee ningún elemento sensible. La marca gráfica transmite todas las sensaciones de una vez. (Costa et al., 2020, p. 28)

Las marcas adquieren la capacidad de cambiar el significado de los signos. Un signo figurativo como el de la manzana (*Apple*) ha adquirido unas connotaciones que se alejan de su significante para asumir valores y conceptos muy alejados de su connotación inicial. Ahora cuando vemos el icono de la manzana mordida lo relacionamos con la tecnología y el diseño, alejándonos del significado original de la fruta.

No obstante, como comenta Raposo (2020, p. 36) es necesaria la experiencia para dotar a los signos de significado. Los mismos son creaciones espontáneas y consensuadas generadas a partir de lo que los individuos sienten o experimentan con su entorno y pasan a convertirse en «componentes de un universo simbólico» parte de un imaginario colectivo intersubjetivo. Asimismo, es necesaria la experiencia con un gran número de personas que establezcan asociaciones y significados para que trasciendan y se integre como una pieza de la cultura colectiva.

104

Del mismo modo que argumenta Arnheim (1979, p. 61) en consonancia a las palabras de Raposo, la visión trabaja sobre la materia prima de la experiencia definiendo un esquema equivalente de formas generales, aplicables al momento temporal de vivencia y a múltiples casos similares. La imagen y su significado vienen determinados por la suma de experiencias visuales vividas con ese objeto durante nuestra existencia. Así pues, «la percepción realiza a nivel sensorial lo que en el ámbito del raciocinio se entiende por comprensión. [...] Ver es comprender» (Arnheim, 1979, p. 62).

Sin embargo, se debe tener en consideración que no es responsabilidad del signo identificador o un signo simple (la marca gráfica) transmitir un significado complejo como el posicionamiento⁸¹, sino que la gestión de las comunicaciones debe reflejar los significados a través de multitud de mensajes y elementos gráficos. Igualmente, la marca gráfica se somete a exigencias de identificación y debe ser pertinente estilísticamente al perfil de la organización teniendo en cuenta no contradecir los valores estratégicos de la misma (Chaves y Belluccia, 2003, p. 26).

Así pues, el signo se convierte en el elemento clave que se relaciona directamente con el posicionamiento de marca, pero que se trasmite a través de diferentes elementos como una reflexión estratégica, traducida en un universo visual y verbal, visibilizada en una comunicación interna y externa o una campaña publicitaria. Todos estos impactos sensoriales se interpretan desde una percepción propia condicionada por nuestra cultura, valores, vivencias personales, momento y lugar de consumo, entre otros. Esto genera una experiencia personal, única en cada individuo. El conjunto de estas

81. «El posicionamiento es el arreglo de una oferta de mercado para que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta». (Arnstrong y Kotler, 2013, p. 50)

experiencias en diferentes personas es lo que entendemos como imaginario colectivo, lo que permite al signo o logotipo tener un significado común y específico para una parte de la sociedad. La figura 53 muestra el esquema de relaciones.

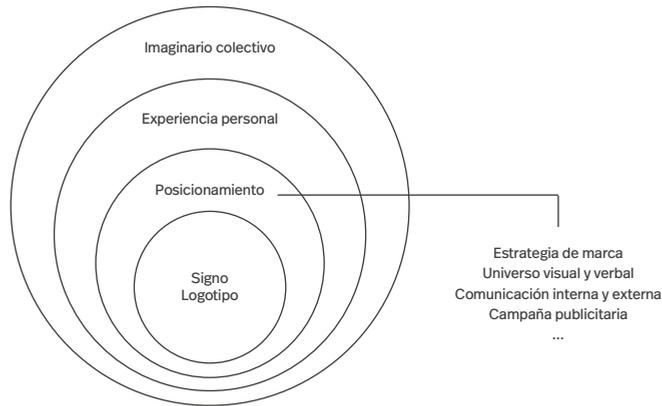


Fig. 53. Esquema sobre el signo, su relación con el posicionamiento y el imaginario colectivo.

Para que una marca penetre en el imaginario colectivo y perdure en el tiempo, es necesario que genere vínculos emocionales duraderos con sus usuarios. Un ejemplo de ello se encuentra en la marca de cuadernillos Rubio⁸², la cual ha sido capaz de estar presente entre diferentes generaciones y múltiples momentos en la vida de sus consumidores (niño, adulto y mayores). Entre su gama de productos se encuentran tres clasificaciones claras:

- Cuadernos dirigidos para público infantil que trabajan múltiples competencias como la ortografía, las matemáticas, la lectura o idiomas.
- Cuadernos para adultos con un enfoque más lúdico especializados en caligrafía, *lettering* y pasatiempos (fig. 55).
- Cuadernos para mayores que estimulan y mejoran las destrezas motoras.

82. Fundada en 1956 por Ramón Rubio (*Cuadernos Rubio*, 2017).

Todos estos productos utilizan el diseño y la ilustración como elemento transversal adaptándose a los diferentes tipos de clientes. Pero, sobre todo, su amplio catálogo dirigido a diferentes edades permite a la marca apoyarse en el valor de la nostalgia para seguir conectando con sus antiguos usuarios y ofrecerles cuadernos acordes a su momento vital. Se genera así una relación emocional sólida capaz de perdurar en el imaginario colectivo a través de los años.



Fig. 54. Los nostálgicos pueden adquirir en su web los cuadernos clásicos *vintage*
<https://cuadernos.rubio.net/adultos/vintage>

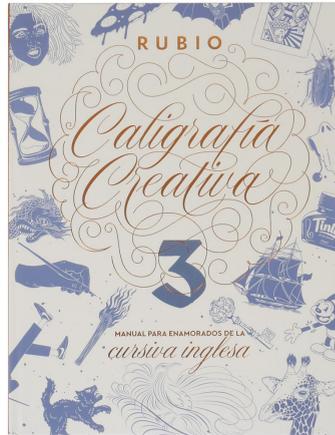


Fig. 55. Libro de caligrafía creativa para jóvenes y adultos diseñado por Francisco Giner.

3.2. Definición de la marca

Con el objetivo de acotar el significado de marca digital, se recogen algunos conceptos y definiciones que introducen la cuestión y aporten contexto semántico alrededor de la marca.

Como nombran Chaves y Belluccia (2003, p. 16) y se argumenta en el capítulo anterior: la marca gráfica o el identificador corporativo es cualquier tipo de signo visual que tenga el objetivo específico de individualizar una entidad, siendo este signo una traducción o sinónimo del nombre.

Partiendo de esta definición, se deben diferenciar los conceptos de marca gráfica o identificador corporativo con el de identidad corporativa, que adquiere una trascendencia y alcance más amplio. La identidad corporativa o identidad de marca es un sistema de comunicación incorporado como estrategia global a una compañía, aplicado y presente en todas sus propiedades, manifestaciones y actuaciones. Por tanto, la identidad es la unidad de estilo de la multitud de componentes en sus comunicaciones corporativas, que aportan consistencia y generan un sistema. Este, utilizado a través del tiempo mediante diferentes soportes, genera notoriedad, aporta valor y permanece en el imaginario colectivo (Costa, 2009, p. 202).

De esta forma, se introduce el concepto holístico de sistema que considera a la identidad corporativa como un todo, guiado y liderado por una estrategia global, y no como múltiples elementos individuales inconexos. Para hablar de identidad, es necesario que exista una consistencia conceptual y coherencia visual, que aporte unidad en el discurso y permita la identificación de la marca sin necesidad de uso del logotipo. Esto permite dejar atrás la concepción anacrónica logo centrista⁸³, incompatible con el canal digital en el que las gráficas y los mensajes se multiplican. Con los sistemas, se les otorga la responsabilidad a otros elementos gráficos que logran transmitir de forma más

83. El uso del logotipo en todas las aplicaciones y comunicaciones con el fin de ser identificado.

clara y directa el universo visual de la marca, permitiendo así calar en el imaginario colectivo. Algunos ejemplos de elementos icónicos que son parte de sistemas visuales podrían ser el característico turquesa de la marca Tiffany, las ondas de Coca-Cola extraídas de su tipografía o el reconocible estampado escocés de Burberry (fig. 56). Todos estos elementos acompañados de un universo visual conforman una identidad corporativa basada en un sistema de marca.



Fig. 56. Color turquesa de Tiffany, onda de Coca-cola y patrón de Burberry.

108

Por otra parte, destaca la exposición de Currás (2016, p. 29) que realiza una revisión conceptual de las definiciones existentes de imagen corporativa e imagen de marca generando una nueva:

La imagen [corporativa o de marca] se configuraría, entonces, como el resultado global de la suma de creencias, experiencias, sentimientos o información ...que un consumidor u otros *stakeholders* ...poseen de una organización o marca.

Se entiende que la imagen corporativa o imagen de marca se diferencia de la identidad corporativa por ser la proyección de este sistema de marca en sus consumidores, siendo ellos quien la construyen a través de su experiencia. Debido a esto y como argumenta Iván Díaz (2021, p. 13): «La marca se convierte así en un filtro natural para guiar a la compañía al lugar que queremos ocupar en la mente de nuestras audiencias».

Batey (2013, p. 32-33) define a la marca «como la interpretación y percepción que tiene el consumidor sobre un grupo de atributos asocia-

dos, beneficios y valores». Este concepto, Batey lo resume como «una marca es un grupo de significados», estos «significados» los definen todos los intangibles estratégicos que proporcionan una personalidad, unos valores o un posicionamiento propio que hace a una marca sea destacada frente a sus competidores y deseable para sus clientes.

No obstante, Carlos Ávalos (2010, p. 27) en su definición de marca incluye el concepto de «relación»: «La marca es el conjunto de expectativas, memorias, historias y relaciones basadas en valores, atributos y beneficios que, guiados por una filosofía, crea una identidad diferencial con el objetivo de construir una relación, basada en una promesa de intercambio».

Partiendo de estas dos definiciones se considera a la marca como: la percepción e interpretación sobre un grupo de atributos asociados, beneficios y valores que crean una identidad diferencial con el objetivo de construir una relación basada en una promesa de intercambio.

Como resumen se realiza la siguiente tabla que recoge los conceptos nombrados:

Identificador corporativo o marca gráfica	Signo visual que tenga el objetivo específico de individualizar una entidad, siendo este signo una traducción o sinónimo del nombre.
Identidad corporativa o identidad de marca	Sistema de comunicación incorporado como estrategia global a una compañía, aplicado y presente en todas sus propiedades, manifestaciones y actuaciones.
Imagen corporativa o imagen de marca	El resultado global de la suma de creencias, experiencias, sentimientos o información que un consumidor u otros <i>stakeholders</i> poseen de una organización o marca.
Marca	La percepción e interpretación sobre un grupo de atributos asociados, beneficios y valores que crean una identidad diferencial con el objetivo de construir una relación basada en una promesa de intercambio.

3.3. La marca digital

Una vez desarrollados el significado de marca gráfica, identidad de marca y de imagen de marca se realizan las siguientes preguntas con el fin de acotar el significado y las características intrínsecas de una marca digital: ¿Cómo se define? ¿Cuáles son sus principales características? ¿Cuáles son las consideraciones para tener en cuenta a la hora de conceptualizarlas?

Con el objetivo de responder estas cuestiones y entendiendo a las compañías como las creadoras y gestoras de los significados de marca se parte de esta la definición de compañía digital:

Definimos el diseño de negocios digitales como la configuración organizacional holística de personas (roles, responsabilidades, estructuras, habilidades), procesos (flujos de trabajo, rutinas, procedimientos) y tecnología (infraestructura, aplicaciones) para definir propuestas de valor y ofrecer productos realizados gracias a las capacidades de las tecnologías digitales⁸⁴. (Ross et al., 2019, pp. 4-5)

111

A través de esta definición se entiende la concepción integral de las empresas digitales que se forman a partir de un triángulo compuesto por tres elementos clave: el equipo, los procesos y la tecnología. Desde que la tecnología se introduce como un facilitador en la estrategia comercial, los grandes líderes empresariales necesitan combinar las nuevas posibilidades tecnológicas con equipos multidisciplinares y procedimientos en gestión de datos, estrategias y herramientas que les permita extraer el máximo provecho de las oportunidades que ofrece el digital.

84. Cita original: «We define digital business design as the holistic organizational configuration of people (roles, accountabilities, structures, skills), processes (workflows, routines, procedures), and technology (infrastructure, applications) to define value propositions and deliver offerings made possible by the capabilities of digital technologies». (Ross et al., 2019, pp. 4-5)

Por otra parte, cabe destacar la necesidad de estas marcas de albergar un ADN innovador que ofrezca soluciones con visión creativa. Algunas marcas comienzan a unir categorías de productos con nuevos conceptos, diluyendo la línea entre sectores comerciales. Como explica Ito (2016, p. 4), la unión de diseño y ciencia es capaz de producir enfoques rigurosos pero flexibles que permitan explorar de un modo «antidisciplinario». Ito (2017, p. 22) define el trabajo interdisciplinario cuando personas de distintos ámbitos trabajan juntas, sin embargo, antidisciplinario busca explícitamente ideas y agendas de investigación que funcionen en todas las disciplinas. Estas investigaciones se sitúan en una zona gris entre áreas, un campo de estudio específico con sus propias palabras, marcos y métodos particulares. Esto permite generar estudios innovadores, y, de la misma forma, las compañías que unen sectores, ideas y objetos con la tecnología a través de diferentes materias son capaces de generar marcas pioneras a través productos únicos. A continuación, se muestran marcas que han unido territorios aparentemente dispares para generar productos innovadores:

- Reloj + tecnología + salud = Apple Watch
- Coche + tecnología + sostenibilidad = Tesla
- Altavoz + tecnología + asistente = Alexa

Para considerar a una marca como nativa digital, la tecnología no debe ser solo un medio para llegar a sus consumidores, sino que debe ser un pilar central en el que basen el desarrollo de su oferta de servicios o artículos. Muchas empresas basan su propuesta única de venta⁸⁵ en que la tecnología sea el eje central de construcción de su producto y marca, formando parte de sus procesos, estrategias y cultura corporativa. Estas marcas no hacen uso del canal digital de forma tradicional, sino que lo emplean como una

Para considerar a una marca como nativa digital, la tecnología no debe ser solo un medio para llegar a sus consumidores, sino que debe ser un pilar central en el que basen el desarrollo de su oferta de servicios o artículos.

85. También llamado *Unique Selling Proposition* (UPS) definido como: atributo, ventaja o propiedad que contenga el producto que sea diferenciador con respecto a la competencia para comunicarlo (Fernández y Sanz, 2016, p. 30).

herramienta que mejore tanto la experiencia virtual como física. Un ejemplo de un uso tradicional del canal digital puede ser una tienda física que tiene un *e-commerce* para comprar *online*, por tanto, es posible comprar en la tienda ubicada a pie de calle, o desde casa llegándote el paquete a los siguientes días. Los canales en este caso no se relacionan. En cambio, existen marcas digitales que hacen un uso avanzado de la UX⁸⁶ para ofrecer una experiencia plena, donde lo virtual y lo analógico se mezclan logrando mejorar el flujo de uso en ambos lugares. Se explica con varios ejemplos a continuación:

- Ikea: tanto desde su web o su aplicación se pueden visualizar los productos disponibles en la tienda física y saber la ubicación concreta donde se encuentran. Además, se puede comprar a través de la web y recoger el pedido en la tienda en el área de *Click & Collect*. En este caso la experiencia *online* complementa la física y viceversa.

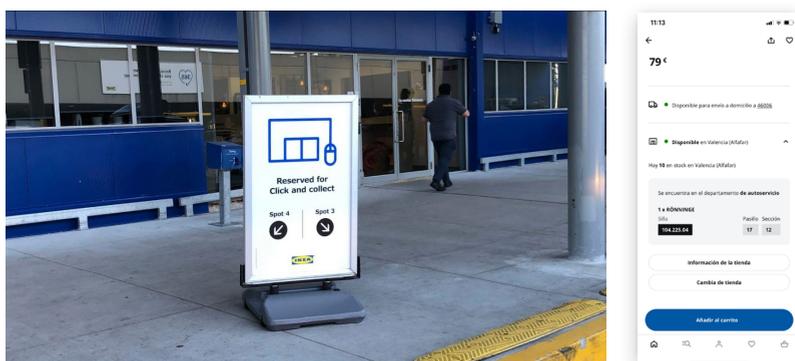


Fig. 57. Espacio *Click & Collect* de Ikea (Lombardo, 2020) y captura de la aplicación de Ikea que muestra con disponibilidad y ubicación del producto en tienda física.

- Glovo: su uso totalmente virtual se humaniza mostrando el nombre y una fotografía del repartidor asignado y el recorrido que está haciendo mediante la localización GPS. En el caso de que esté lloviendo, en la ciudad donde se utilice la aplicación, se simula una lluvia dentro de

86. Experiencia de Usuario son el conjunto de factores relativos a la interacción de los usuarios con un entorno digital.

la interfaz. Gracias a esta información, la experiencia se convierte en un reflejo de lo analógico generando una imagen más cercana.

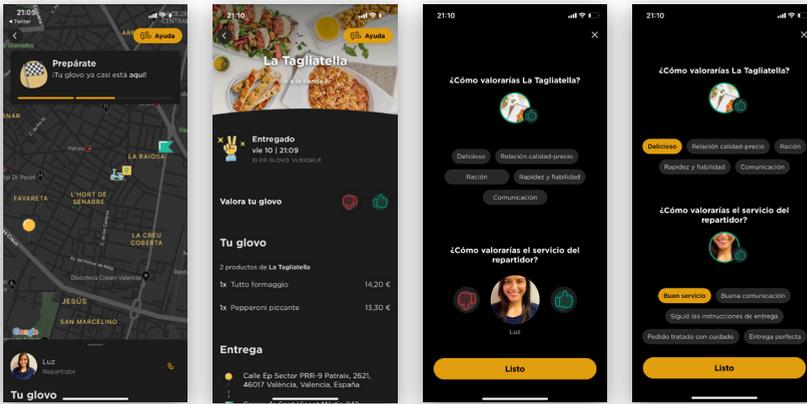


Fig. 58. Capturas de la aplicación de Glovo que muestran su interfaz.

114

- Zara: a través de su aplicación se puede hacer uso de servicios como *Click and Go*, permitiendo al usuario hacer un pedido en su tienda favorita y recogerlo en dos horas; *Click and find*, con el que se pueden localizar artículos en cualquier Zara físico; o *Click and try*, que le reserva directamente un probador dentro de tienda. Además, la aplicación cuenta con un código Qr que permite recibir

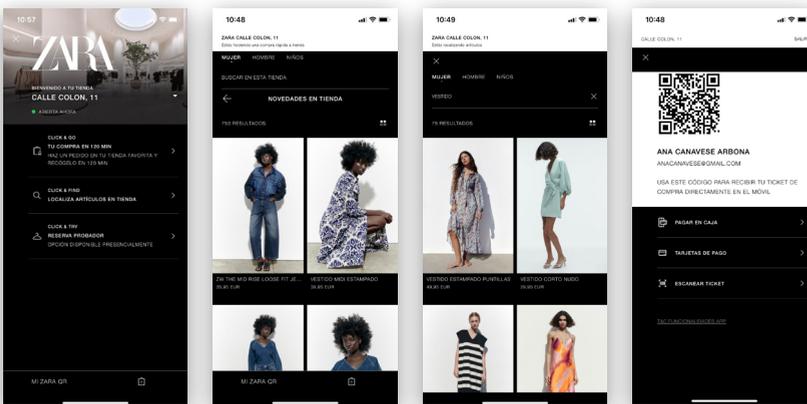


Fig. 59. Capturas de la aplicación de Zara que muestran su interfaz.

los tiques de compra directamente en el móvil, pagar con tarjetas guardadas en la aplicación o escanear tiques.

En estas marcas lo digital y analógico se interrelacionan. Integrando las mejores cualidades de los dos planos se genera una experiencia de compra más completa y personalizada, ofreciéndole al usuario opciones de compra más innovadoras, transparentes y satisfactorias.

Como se observa en estos ejemplos, el contacto con la marca puede permanecer en el plano virtual o mezclarse con el plano físico. En función de esto, se clasifican a continuación las distintas tipologías de compañías.

Marcas con experiencia 100% digital

Engloba las compañías o marcas que basan su producto en generar servicios 100% nativos del mundo digital. Como ejemplo se encuentran las empresas del sector de las redes sociales o portales de entretenimiento que basan toda la experiencia y tiempo de consumo de forma virtual (Instagram, YouTube o Netflix) o que ofrezcan herramientas de uso integramente virtual (Holded, Adobe o Figma).

Marcas con experiencia híbrida (digital y física)

Reúne las empresas que han innovado dentro de un sector y ofrecen nuevos servicios o los mejoran a través de la tecnología. La experiencia del usuario no tiene que ser 100% digital, pero la propuesta diferencial de la marca o mejora frente al servicio tradicional sí tiene que estar basada en un programa virtual. En esta sección se encuentran empresas que gestionan productos o bienes físicos pero la compra o reserva de estos es a través de sus plataformas. Estas marcas están diseñadas para mejorar la experiencia de consumo, que comienza con un flujo digital y termina en analógico pero que aporta un enfoque único capaz de revolucionar el sector (Airbnb, Booking o Amazon).

Marcas con experiencia digital mejorada (digital y física)

Compuesta por las compañías que innovan a través de la digitalización de productos tradicionalmente analógicos. En esta sección se

ubican todas las marcas que trabajan el internet de las cosas y son capaces optimizar las funciones y el uso de un objeto físico (no digitales anteriormente) a través de la tecnología atribuyéndole características propias del ámbito virtual (conectividad, gestión de datos o inteligencia artificial, entre otros). La de estos artículos es analógica, pero se complementan y mejoran sus herramientas, funcionalidades y modo de uso a través de aplicaciones, pantallas o sensores. Como comentamos en el apartado 2.8. *El internet de las cosas* (2015), las compañías que invierten en este tipo de objetos deben de saber aportarles un valor adicional innovador al usuario (Garmin, Xiaomi, Philips o Samsung).

No obstante, estos modelos de compañías deberán hacer uso de la tecno-

logía de un modo integrador, por lo que nunca será un recurso limitado a un área concreta, por ejemplo, enfocado únicamente en el desarrollo de producto. Sino que esta se deberá incorporar de forma global al máximo de departamentos posibles (*marketing*, comunicación o comercial) facilitando la innovación y la generación de vínculos entre los distintos ámbitos de la corporación.

Integrando las mejores cualidades de los dos planos (digital y analógico) se genera una experiencia de compra más completa y personalizada, ofreciéndole al usuario opciones de compra más innovadoras, transparentes y satisfactorias.

3.4. Requisitos de las marcas digitales

Una vez realizado acercamiento a las marcas digitales, se consideran y analizan ciertas características que reúnen las compañías pioneras en el sector digital y que pueden ser condicionantes para que logren el éxito. Todos estos atributos, que están de forma innata en las grandes marcas nativas digitales, no suelen incentivarse en las compañías tradicionales, por ello es importante su identificación e investigación para considerarlos como elementos clave.

3.4.1. *Data driven*

Una de las ventajas que ofrece el desarrollo tecnológico en compañías digitales es la posibilidad de trabajar con datos más precisos y de mayor volumen. Google ha pasado a ser la mayor fuente de información al alcance de las personas siendo la página más visitada de internet con más de 90 billones de visitas mensuales. Como comenta Stephens-Davidowitz (2017), sus búsquedas se han convertido en la mayor base de datos de la mente humana, donde algunas de las preguntas que la gente realiza son comparables a las de un confesionario en el que se puede consultar sin tabús y prejuicios cualquier inquietud sin ser juzgadas. Este permite, a través de la *big data*, saber realmente lo que la gente quiere y lo que hace.

No obstante, estos datos carecen de potencial si no van seguidos de un análisis riguroso presentado en forma de visualizaciones y sin una extracción de conclusiones que lleven a una toma de decisiones o acciones concretas. Además, el manejo de datos⁸⁷ va más allá de un uso puntual, ya que implica que las compañías construyan herramientas, habilidades y, lo que es más importante, una cultura que actúe en base a ellos (Anderson, 2015, p. 1).

87. Memoria informática en la que pueden integrarse datos dispuestos de modo que sean accesibles individualmente por medios electrónicos o de otra forma (*Definición de base de datos*, s. f.).

Esto significa que las decisiones estratégicas de la organización deben estar basadas en cifras, y se evitará cualquier suposición que no esté respaldada por las mismas. Como comenta Anderson (2015, pp. 9-10), hay tres puntos clave en los que se deben fundamentar las organizaciones *data-driven* o, traducido al castellano, con enfoques basados en datos:

- Deben estar en continuo testeo. A través de *A/B test*⁸⁸ para mejorar usabilidad, contenidos o diseño de sus elementos digitales. Además, se realizarán de forma constante entrevistas a los usuarios y clientes para recopilar reacciones y opiniones.
- Deben de tener una mentalidad de mejora constante. Se debe perseguir la optimización de procesos como la bajada de los costes de adquisición⁸⁹ de un

cliente a través de anuncios con más conversión⁹⁰ o mejorando los flujos de navegación.

- Las decisiones o acciones futuras intentarán ser a partir de un conjunto de variables ponderadas. Deberá, por tanto, recopilar datos para cada conjunto de variables que puedan ser motivo de preocupación o interés y determinar el peso entre ellas para tomar la decisión final.

Por tanto, ¿cómo podrá afectar la metodología *data-driven* a la marca de una compañía? Podemos afirmar que a muchos niveles, si entendemos el alcance del trabajo con datos. Uno de los aspectos principales es la concepción y diseño del producto en sí. Cada vez existen más empresas tecnológicas que basan su propuesta de valor en el desarrollo de productos o herramientas en las que utilizan complejos

88. Realización de un experimento controlado donde se determina si una idea funciona. Se denomina *A/B test* porque se asignan de forma aleatoria durante un tiempo a los usuarios web a dos grupos (A y B). Esta asignación permanece hasta que se generan datos suficientes para que el desarrollador verifique y decida qué opción ha tenido más éxito y derive todo el tráfico a una de las opciones. Se utiliza tanto en diseño web como en anuncios digitales u otro tipo de elementos con capacidad de medición (White, 2012, p. 8).

89. *Customer acquisition cost* o coste de adquisición de clientes es la aproximación del coste total por adquirir un nuevo cliente. Por lo general, debe incluir: costes de publicidad, de personal de *marketing* y herramientas, entre otros, divididos por la cantidad de clientes adquiridos (Kotlyar, s. f.).

90. Las acciones que realiza el cliente alineadas con nuestros objetivos, tales como hacer clic en un botón, registrarse o suscribirse.

algoritmos a partir de datos de usuarios. Marcas como Netflix, Spotify, Instagram o Tiktok trabajan con códigos inteligentes que modifican y adaptan los contenidos que ofrecen a los usuarios basándose en la información de consumo previos. Este tipo de estrategia, también denominada «*user centric*»⁹¹, es la base del éxito de estas plataformas. El segundo de ellos será la capacidad de generar algoritmos con estos datos que muestren modelos predictivos. De esta forma, la organización será capaz de vislumbrar tendencias a partir de gráficas sobre cuestiones como la evolución de una campaña, crecimiento de usuarios o mejora de conversión. Esto permitirá a las marcas generar reacciones antes de tiempo, controlando de una forma más eficiente sus resultados en cada uno de los canales y medios.

Por último, se utiliza la elaboración de diseños iterativos en los que ningún gráfico o interfaz visual es definitivo, sino que se realiza una mejora continua a partir de un proyecto previo. Para ello, es necesario mejorar con nuevas ideas y diseños los elementos de comunicación (*ads*⁹², *email marketing*⁹³ y *social content marketing*⁹⁴, entre otros) y elementos de interfaz (web, aplicaciones o comunicaciones transaccionales de producto) siempre comparando con otro diseño y decidiendo a partir de los mejores resultados.

Con esto entendemos que el desarrollo de las marcas y sus manuales debe ser flexibles pero consistente, generando lenguajes que no encorseten y que les permitan tener diseños en soportes que puedan evolucionar mediante el testeo para mejorar constantemente su impacto.

91. Para más información leer *Research on TikTok APP Based on User-Centric Theory* (Yu, 2019).

92. Publicidad digital como *social ads* (Instagram ads, Facebook ads, LinkedIn ads o YouTube ads) PPC y Google ads, entre otros.

93. Estrategia de comunicación basada en el envío de correos electrónicos comerciales a usuarios.

94. Estrategia de comunicación que se basa en la generación de contenidos en diferentes canales como redes sociales, *blog* o comunicaciones en línea.

3.4.2. Diseño fluido y multicanal

Una de las ventajas que ofrece el universo digital es la posibilidad de comunicar con un mismo diseño a través de múltiples dispositivos. Como se ilustra en la figura 60, la web es un conjunto de información dinámica que se debe adaptar a diferentes contextos de salida. Como argumenta Raposo (2020, p. 42), en el contexto digital es el usuario el que personaliza el modo de visualización de la información. Esto dependerá del dispositivo que utilice (*smartphone*, tableta, escritorio o, incluso, nuevas inclusiones como *smartwatch* o *smart TV*) el cual adaptará el contenido en función del tamaño y, en consecuencia, la resolución y orientación de pantalla, y en la que podrá controlar el ritmo y secuencia de lectura o visualización, así como ampliar o cambiar la temática a través de múltiples enlaces.

Debido a la multitud de dispositivos de visualización, la inclusión del diseño *responsive* y adaptable pasa a ser imprescindible dentro de los requisitos del diseño digital. Los diseños fluidos se ajustan a las ventanas de visualización mostrando el contenido de forma flexible, mejorando la experiencia de uso e interacción.

Dentro del ámbito digital existen multitud de canales en los que una marca puede expandirse. A continuación, mostramos una recopilación de los distintos canales elaborada a partir de la de Chaffey y Ellis-Chadwick (2012, pp. 478–479):

121



Fig. 60. Infografía que muestra los múltiples dispositivos sobre los que se visualiza una web (Frost, 2016, pp. 110-113).

Canal digital	Descripción	Técnicas de comunicación
<i>Search engine marketing</i> (SEM) o <i>Marketing</i> en motores de búsqueda	Conseguir la máxima presencia en los motores de búsqueda (Google, Bing o Baidu) como en páginas de terceros.	<ul style="list-style-type: none"> · Optimización en los motores de búsqueda (SEO) de forma orgánica mediante la mejora de la web y sus vínculos, no requiere de pago. · Listados patrocinados de pago por clic (PPC) mediante Google AdWords.
Relaciones públicas en línea (E-PR)	Maximizar y moderar las menciones, reputación y valoración de la marca y los productos en páginas de opiniones, redes sociales o <i>blogs</i> .	<ul style="list-style-type: none"> · Obtención de menciones positivas, gestión reputación en páginas de terceros, <i>blogs</i> o redes sociales. · Uso de medios propios: redes sociales y <i>blogs</i>. · Inclusión de influyentes o <i>blogueros</i> pagados.
Asociaciones en línea y <i>Marketing</i> de afiliados	Acuerdos que promuevan los productos o servicios en webs de terceros o a través de <i>emails</i> . Comparadores de precio (Booking, Trivago o Rastreator), patrocinio <i>online</i> o <i>co-branding</i> ⁹⁵ .	<ul style="list-style-type: none"> · <i>Marketing</i> de afiliados por comisión. · Asociaciones a largo plazo como patrocinio, publicaciones editoriales o creación de vínculos.
<i>Interactive Display Advertising</i> o publicidad gráfica interactiva	Utilización de anuncios visuales <i>online</i> y en <i>rich media</i> que mejoran el <i>brand awareness</i> ⁹⁶ y la conversión.	<ul style="list-style-type: none"> · Compra de medios en sitios específicos. · Uso de <i>social ads</i>. · <i>Re-targeting</i> o <i>remarketing</i>⁹⁷ basada en el histórico o en comportamientos.
<i>Email marketing</i> o <i>Marketing</i> por correo electrónico	Hacer uso del envío de correos electrónicos a listas de suscriptores con información comercial o informativa.	<ul style="list-style-type: none"> · Correos de adquisición que incluyan alquiler de listas, campañas de <i>co-branding</i>, publicidad en <i>newsletters</i>⁹⁸. · Correos de retención y aumento como <i>newsletters</i> y correos electrónicos promocionales. · Campaña de correos automáticos o activados por eventos.
<i>Marketing</i> en redes sociales incluyendo el <i>Marketing</i> viral y el boca a boca electrónico	Generación de contenidos y comunicaciones de marca en redes sociales propias con el objetivo de que se comparta y que genere una respuesta.	<ul style="list-style-type: none"> · Presencia de marca o publicidad en las redes sociales. · Creación de contenido viral o interactivo. · Potenciar e intensificar los mensajes virales. · <i>Marketing</i> en aplicaciones o <i>widgets</i>.

95. Alianza estratégica entre dos o más marcas con el objetivo de generar sinergias debido a su complementariedad y mejorar su posicionamiento (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2016, p. 514).

96. También llamado «conciencia» de marca, se refiere al grado de que los consumidores estén familiarizados con las cualidades, servicios o imagen de una marca.

97. Anuncios personalizados para aquellos usuarios que ya visitaron la web o hicieron búsquedas relacionadas.

98. Correos electrónicos con boletines de noticias con listas de suscripción.

Una marca digital hace uso de los canales de forma transversal, complementándolos entre campañas con el objetivo de lograr un mayor alcance y concienciación de marca. Para ello, un requisito que se debe tener en cuenta para la elaboración y planificación de estas es el contexto, entendido por la coherencia y consistencia entre ideas, mensajes e imágenes entre los distintos medios. Cada uno de estos canales ofrece una oportunidad para dar un mensaje, por lo que el mismo, debe estar condicionado por el dispositivo, canal, histórico del usuario y momento de consumo. No es lo mismo dar una notificación en un reloj inteligente que en un ordenador, con momentos de consumo, usos y lecturas de información muy diferentes. Para las marcas digitales, saber elegir el «qué», el «cómo» y el «cuándo» a través del estudio de datos, puede ser el camino para generar un plan estratégico sólido y exitoso.

Por otra parte, los flujos o recorridos que realizan los usuarios deben ser consecuentes, como se muestra en el siguiente ejemplo: un usuario ve un anuncio en Instagram en el que la creatividad y contenido de este ensalzan las buenas valoraciones de un producto; al hacer clic es dirigido a una *landing page*⁹⁹ que ofrece contenidos que refuerzan la idea del anuncio a través de un mensaje que complementa el anterior y una estética homogénea con lo que ha visto anteriormente.

No obstante, no se debe olvidar que los canales analógicos deben complementar y reforzar los esfuerzos realizados en los digitales, siendo, en ocasiones, piezas clave como parte de una campaña digital. Las marcas que interrelacionan experiencias digitales y analógicas y traspasan la barrera entre los dos universos logran ser más memorables para el usuario. Un ejemplo de ello es el regalo de bienvenida ofrecido por los seguros veterinarios Figo, el cual lleva un comedero portátil y una chapa identificativa. Una vez les llega a los nuevos clientes, difunden las fotos realizadas por los dueños de las mascotas (fig. 61).

99. También llamada «página de aterrizaje», son webs en las que el usuario llega a través de hacer clic en un anuncio y su diseño y contenidos están enfocados a la conversión.

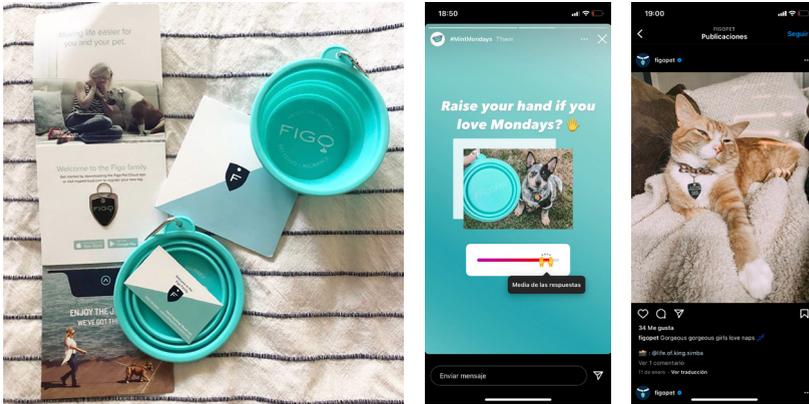


Fig. 61. Pack de bienvenida de Figo y sus publicaciones en redes sociales promocionando la llegada de nuevos clientes.

3.4.3. Diálogo bidireccional

Como se desarrolla en el capítulo 2.7. *La interactividad digital y el nacimiento de los smartphones (2000 – 2015)* la inclusión de las redes sociales y los dispositivos móviles supuso un cambio de paradigma en la construcción de las relaciones entre personas. La integración en un centro de control para acceder a internet (*smartphone*) que permite comunicarse y mostrarse al mundo en plataformas donde cualquier usuario puede conversar con cualquier otro perfil, marca u organización ha transformado el sector de la comunicación.

Como expone Royo (2004, p. 101), la identidad de un sujeto bien sea empresa, persona u organización, «es el resultado del conjunto de mensajes y experiencias que transmite dicho ente y que habla de sus características materiales e inmateriales». Por tanto, se entiende que la identidad es el resultado de la experiencia de uso comprendida por la suma de mensajes (generadores de un lenguaje) que recibe el usuario por parte de la identidad de la marca. En esta comunicación, el tono de voz y la identidad actitudinal son los encargados de construir su lenguaje propio.

Se entiende como tono de voz «la forma de expresar nuestra Personalidad de marca a través del uso de las palabras y el lenguaje» (Díaz, 2021, p. 127). Mediante el mismo, una marca tiene la capacidad de delimitar cómo se expresa, qué recursos lingüísticos utiliza y que mapas semánticos usa. El tono verbal se une a la identidad actitudinal que se define como «la forma en la que van a interactuar [las marcas] con su entorno, creando la imagen de lo que realmente quieren ser» (Díaz, 2021, p. 152). En los canales digitales, estas pautas de comunicación y acción adquieren suma importancia, ya que, en los canales sociales, el número de interacciones con los usuarios alcanzan cifras millonarias¹⁰⁰.

100. Un estudio de Epsilon Technologies analiza 1.157 marcas en España y determina que se realizaron 145.245.518 interacciones en Instagram, Facebook, Twitter y Youtube (Dévai, 2021, p. 5).



Fig. 62. A raíz de un meme viral de un usuario sobre la duración de las películas, Netflix crea la categoría de filmes con duración de menos de 90 minutos (Loser, 2021).

126

Asimismo, estas interacciones aportan una visión transparente acerca de la imagen de marca, ya que recopilan todo tipo de respuestas acerca de cualquier comunicación de un producto o contenido publicado. Afirmando los argumentos de Raposo (2020, p. 49):

..., la interacción de los públicos con las Marcas provoca reacciones diferentes, tanto positivas como negativas para la Marca. A través de acciones o por medios digitales los públicos dan respuestas y actúan como agente promotor (Digital Engagement) y sobre todo se transforman en constructores de nuevos mensajes positivos o de escarnio sobre la Marca.

Y es que las redes sociales multiplican la cantidad de mensajes que emiten las marcas y, a su vez, crean un

espacio de comunicación transversal en el que los mensajes de un perfil privado pueden tener más alcance y repercusión que el mensaje de una gran compañía (fig. 62).

Por tanto, este canal permite que los usuarios ganen relevancia y poder en el discurso de las marcas, convirtiéndolos en un agente primordial en su comunicación y estrategia. Además, se ha convertido en una plataforma de respuesta rápida en la que informarse de un producto, preguntar dudas o gestionar reclamaciones. Por ello, es necesario que las marcas digitales tengan la capacidad de contestar, dialogar y resolver multitud de mensajes de una forma ágil. No ser capaces de gestionarlos puede tener implicaciones nocivas para las compañías. Y es que un estudio de PowerReviews (2021) afirma que el factor decisivo en la compra de

una marca son las puntuaciones y las opiniones (94%) por encima de otros factores como: el precio del producto (91%), el envío gratuito (78%), la marca del producto (65%), recomendaciones de amigos o familiares (60%), imaginario de personas que han comprado previamente el producto (52%) o imaginario proveniente de la marca o la tienda (46%). En 2018 un 89% los usuarios valoraban que las opiniones eran un recurso esencial en las decisiones de compra, en 2021 esta cifra ha incrementado hasta el 98%.

Las plataformas que recogen estas valoraciones se han convertido en un lugar fiable que resume de forma rápida en una puntuación la reputación¹⁰¹ de la marca. Otro estudio de Review-trackers (2021) nos muestra que las valoraciones de Google se convierten en la herramienta más utilizada para opinar y ver la reputación y que el filtro más utilizado es el de 4 estrellas, siendo descartados los competidores que estén por debajo. Además, influyen más las valoraciones entre

4,2 y 4,5 sobre 5 ya que son un signo de transparencia y realismo, siendo los valores de 5 puntos demasiado buenos para ser verdaderos. Por contradictorio que parezca, las reseñas negativas tienen impacto positivo al ayudar a generar confianza y autenticidad. De esta forma, las valoraciones se han convertido en un elemento de marca más a contemplar y cuidar (al mismo nivel que otros elementos visuales o escritos de la identidad) ya que son factor decisivo que genera transparencia y seguridad.

No obstante, no debemos olvidar el fin principal de las redes sociales, como argumenta T. Dyer (2020), se podrían equiparar al concepto griego antiguo de «ágora», que se entendía como espacios sociales o lugares de reunión¹⁰². Al igual que las marcas, las redes sociales permiten a los usuarios construir su identidad a partir del contenido, los mensajes y las ideas que publican. A su vez, las marcas son utilizadas por las personas para construir su propia imagen. Esto genera

101. La reputación es una forma de consolidación de la imagen que tienen los *stakeholders* sobre la marca. Los atributos primarios de la reputación son: garantía, calidad percibida, perfil ético de la marca, responsabilidad social, relevancia e identificación (Orozco y Roca, 2011, pp. 278-279).

102. Eran mercados que servían como puntos clave en la vida artística, atlética, espiritual y política griega. Por un lado, eran espacios comerciales. Pero, por otro lado, eran espacios importantes para ser y ser vistos, que sirvieron como lugares para socializar, interactuar, debatir ideas y mostrarse al mundo (T. Dyer, 2020, p. 27).

un sistema mutualista¹⁰³ donde los consumidores utilizan a las marcas para construir su imagen y las marcas utilizan contenido que hacen las personas para construir la suya.

Por tanto, el *User Generated Content* (UGC) o contenido generado por el usuario es el contenido multimedia creado o producido por el público en general en lugar de por profesionales remunerados y distribuido principalmente en internet (Daugherty et al., 2008, p. 2). Este contenido creado por los perfiles particulares, y no por la propia marca, es el que construye la imagen o reputación de esta. Las publicaciones generadas por usuarios (UGC) en redes sociales tienen un 35% más *engagement*¹⁰⁴ que el contenido generado por la marca (*branded content*) (Todorovska y Marija, 2021).

Un caso de estudio es el contenido generado por usuarios de la compañía de seguros Lemonade, la cual utiliza su Instagram (fig. 63) para publicar obras artísticas, mayoritariamente digitales, comisionadas y promocionadas por la marca. En su Instagram corporativo no se encuentran prácticamente publicaciones comerciales y el contenido visual de la marca es creado mayoritariamente por artistas, generando una personalidad evocadora y auténtica. Esto hace que la marca sea atractiva no solo para los clientes interesados en el producto sino para todo tipo de usuarios. La multitud de respuestas y «likes» que generan cada una de las publicaciones son un signo que refleja la buena acogida de este tipo de contenido.

103. Interacción entre diferentes individuos donde ambos se benefician.

104. Interacciones repetidas que fortalecen la inversión emocional, psicológica o física que un cliente tiene en una marca (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2016, p. 655).

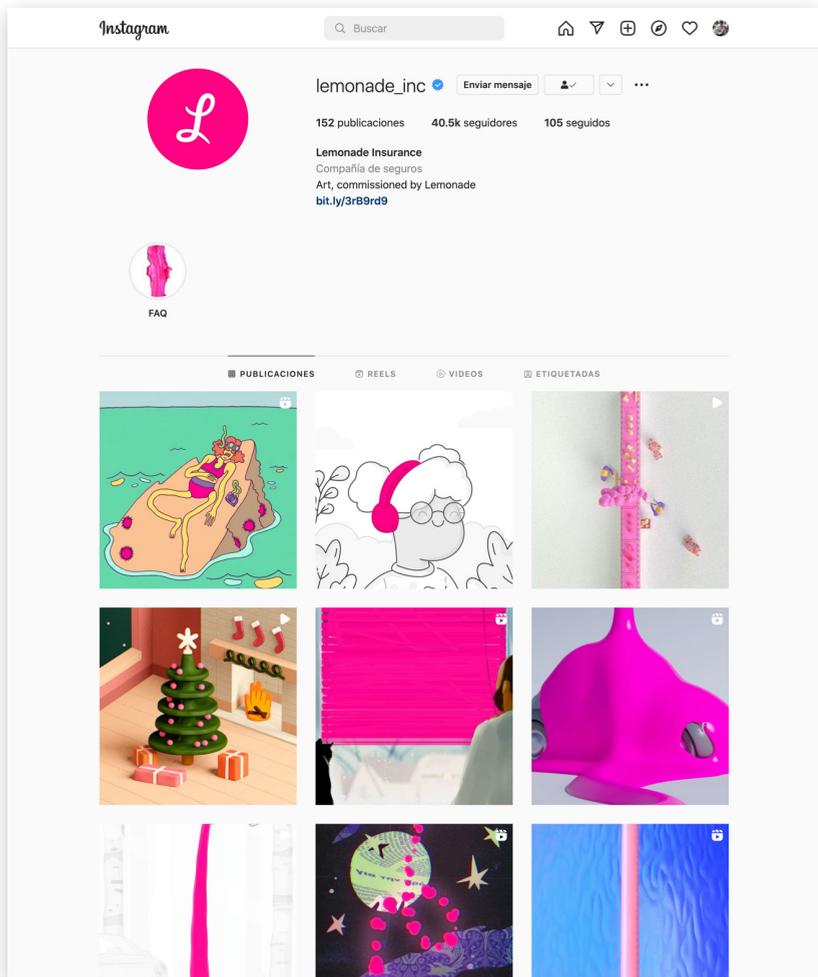


Fig. 63. Instagram corporativo de Lemonade (*Lemonade Insurance* (@lemonade_inc, s. f.) https://www.instagram.com/lemonade_inc/?hl=es)

3.4.4. Movimiento y dinamismo

Con la llegada de la pantalla digital uno de los cambios más relevantes es la capacidad de aportar movimiento a cualquier gráfico. Las marcas gráficas, tradicionalmente aplicadas en un formato estático, contemplan el movimiento y la animación como un elemento fundamental en el diseño de su identidad.

El movimiento, gracias a su capacidad expresiva, les ayuda a reflejar su personalidad o a transmitir información sobre sus productos. Adicionalmente, la animación permite explicar cómo se construyen los logotipos y generar un relato de marca. Davidson (2019) realiza una recopilación de diez identidades animadas¹⁰⁵. Con solo cuatro segundos de animación, cada una de ellas logra transmitir sensaciones muy

distintas. Seguidamente se muestran dos ejemplos diferenciados que lo ilustran. En la figura 64, se observa la identidad de Square Space en movimiento. Los visuales con un sistema de retículas ayudan a entender e ilustrar el producto de la compañía: una herramienta de construcción de webs para diseñadores. En contraposición, se encuentra la figura 65 con la marca Enel que utiliza las animaciones para mostrar elementos que facilitan el entendimiento del sector en el que opera la compañía: el energético. Mediante el movimiento, los dos ejemplos muestran dos formas muy diferenciadas de expresarse.

Desde hace unos años, el vídeo es uno de los soportes más demandados por los usuarios, según Wyzowl (2022) la

131

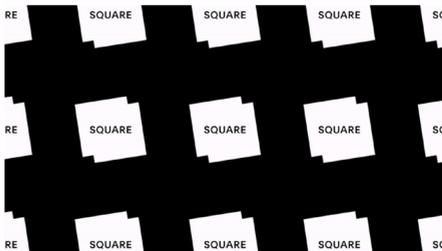


Fig. 64. Animación del logotipo de Square Space.

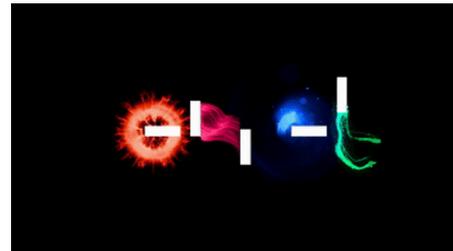


Fig. 65. Animación del logotipo de Enel.

105. Para ver los ejemplos en movimiento acceder a la fuente <https://davidsonbranding.com.au/worlds-most-inspiring-brand-animations/>

media de consumo de vídeo por semana en 2022 es de 19 horas y se ha aumentado 8,5 horas en los últimos cuatro años. El éxito de redes sociales como Tiktok, con más de 1.000 millones de usuarios¹⁰⁶, influye en otras plataformas como Instagram, Facebook o Twitter que están implementando y potenciando las funcionalidades relacionadas con el consumo de vídeos¹⁰⁷.

Según el estudio anual de Instagram realizado por Hubspot y Mention (*Instagram Engagement Rates 2021, 2021*), el vídeo es la tipología de contenido que tiene más reacciones¹⁰⁸ como se muestra en la figura 66 y 67. Esto significa que las publicaciones de vídeo tuvieron un 45,95% más *likes* (me gustas) que las publicaciones estáticas.

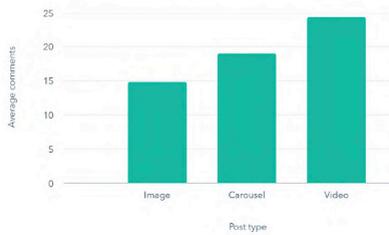


Fig. 66. Media de comentarios por tipología de publicaciones (*Instagram Engagement Rates 2021, 2021*).

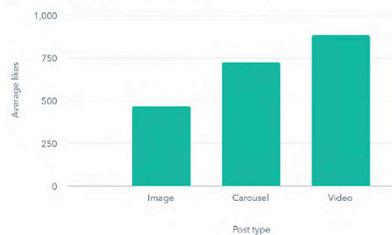


Fig. 67. Media de *likes* por tipología de publicaciones (*Instagram Engagement Rates 2021, 2021*).

Por todo esto, resulta importante la creación de códigos visuales animados para corporativizar los contenidos de marca. Son fundamentales los soportes como logotipos animados, cortinillas, animaciones o créditos con códigos visuales corporativos.

Una referencia sencilla de uso de este recurso se observa en la compañía Canva (fig. 68) que aprovecha la imagen de perfil del remitente del

106. Datos extraídos del Report Digital 2022 de Hotsuit (2022).

107. Funcionalidades como *stories* o *reels* de Instagram y Facebook o generación de vídeos en directo de Twitter.

108. Comentarios y *likes* (me gustas).

correo, un espacio aparentemente estático y pequeño, para incluir una versión reducida de su logotipo en movimiento. Esto le aporta visibilidad y notoriedad en un contexto estático como puede ser la bandeja de entrada de correos electrónicos.

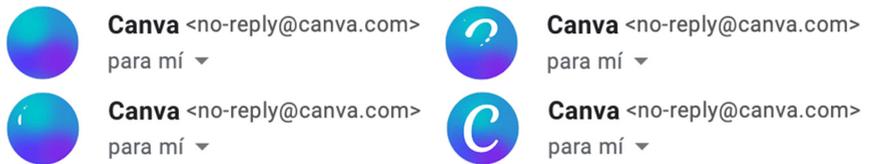


Fig. 68. Logotipo de Canva animado utilizado en el envío de correos electrónicos.

Otro caso de estudio es Netflix, con su audiovisual que introduce sus contenidos originales. Esta animación que comienza con una «N» pero que se transforma en un código de barras multicolor, está inspirada en la idea de poner de forma ordenada las miniaturas de los programas de Netflix como si de una estantería se tratase (fig. 69). Este preámbulo, acompañado de su representativo sonido, hace que su marca sea reconocible y prepara al espectador frente a lo que va a visualizar a continuación (Wilson, 2019).

133

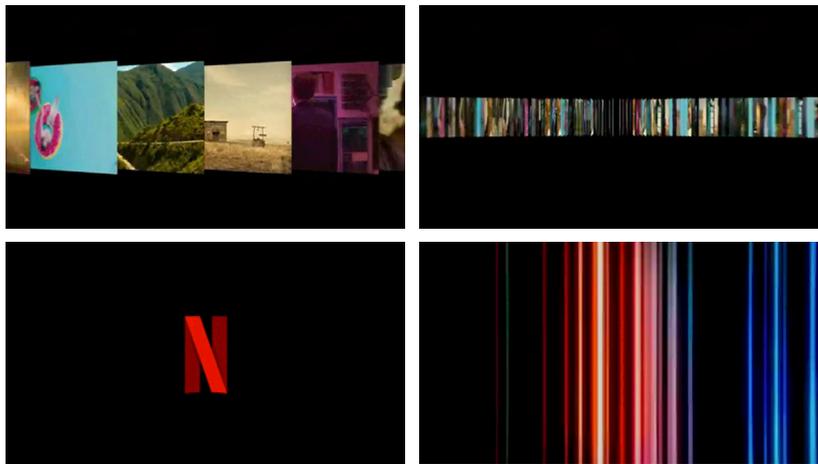


Fig. 69. Inspiración del código de barras e imágenes finales de la animación de Netflix.

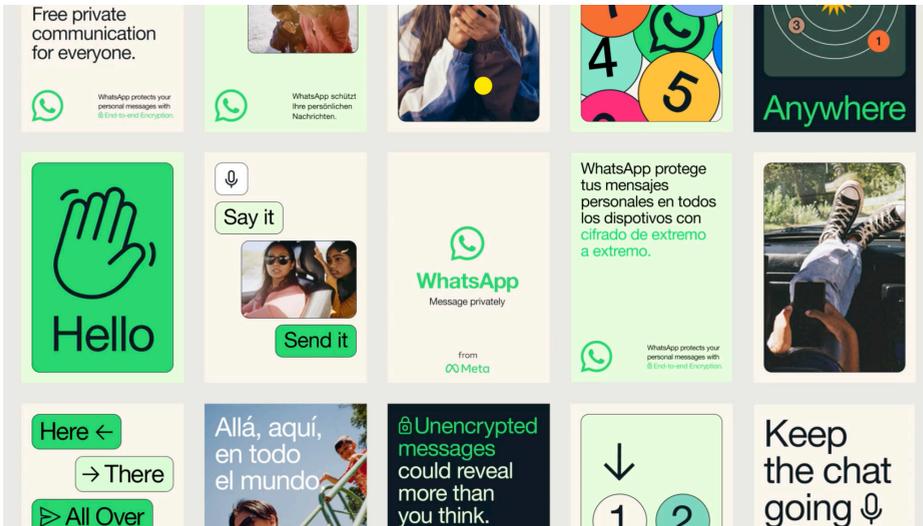


Fig. 70. Rediseño del sistema de marca de Whatsapp por Koto.studio.

134

A partir de estos ejemplos, cabe destacar la agencia Koto Studio¹⁰⁹ especializada en la creación de marcas digitales y que posee clientes como Headspace (comentado más adelante), Google, Netflix o Whatsapp¹¹⁰. Sus proyectos se caracterizan por utilizar el *motion graphics* como un elemento tan importante como la tipografía, el color o cualquier otro recurso gráfico. Esto se observa de forma clara en su último proyecto para Whatsapp, donde las diferentes piezas cobran vida a través de movimientos fluidos donde los iconos se dibujan y animan, los botones se transforman y los elementos surgen y se adaptan para relacionarse con el usuario.

A su vez, este contexto digital fomenta también el surgimiento de las identidades dinámicas: logotipos mutables que a partir de un sistema cambian su forma, composición o color, entre otros. Este tipo de marcas gráficas se comenzaron a popularizar en la década de 2010 declinándose en todo tipo de variables: generativas, contenedoras o personalizables, entre otras. El libro de Van Ness *Dynamic Identities* (2012) es una muestra de la tendencia emergente de la primera parte de la década.

Una muestra de esto se observa en el rediseño de la marca Airbnb, realiza-

109. Para más información <https://koto.studio/>

110. Para más información <https://koto.studio/work/whatsapp/>

do en 2014 por Design.studio¹¹¹. Su imagotipo, con forma de corazón invertido, muta en diversidad de colores y texturas con el objetivo de representar y trascender a cualquier persona, cultura e idioma (fig. 71). Este elemento fue muy representativo en el lanzamiento de la identidad, pero bien es cierto que hoy en día en los canales como su portal de diseño¹¹², su plataforma de recursos¹¹³ o en sus redes sociales¹¹⁴, no existe presencia alguna de este componente variable.

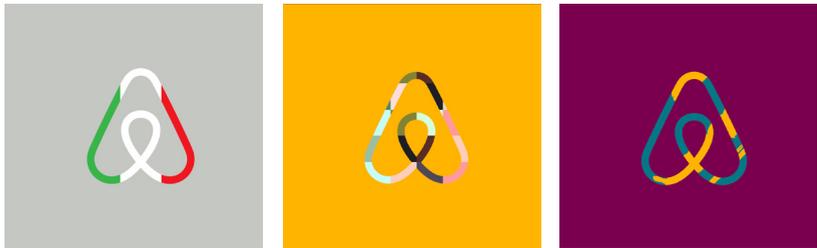


Fig. 71. Imagotipo dinámico de Airbnb.

Al inicio de estas primeras identidades con logotipos dinámicos se testeó su aplicabilidad y, en muchas de ellas, surgieron problemas de consistencia y reconocimiento. Como prueban Siswanto y Dolah (2019), la aleatoriedad del sistema debe estar limitado por unas reglas y pautas que favorezcan su pregnancia. Asimismo, este tipo de marcas con sistemas variables, que surgen tanto en el contexto analógico como el virtual, logran adquirir su máxima expresividad en el digital por las facilidades que aporta este medio.

Aun así, es importante destacar que, independientemente de si son identidades variables o no, una premisa que deben compartir todas en el contexto digital es su capacidad de adaptabilidad a los distintos

111. Para más información <https://design.studio/work/air-bnb>

112. Para más información <https://airbnb.design/>

113. Para más información <https://www.airbnb.es/resources>

114. Para más información <https://www.instagram.com/airbnbdesignteam/> y en <https://www.instagram.com/airbnb/>

soportes y tamaños. Un ejemplo ilustrativo de una limitación del medio se encuentra en los requerimientos de los avatares o fotos de perfil en redes sociales. El tamaño de la foto de perfil es un pequeño círculo de reducidas dimensiones que no permite la visualización de imágenes muy recargadas o complejas (fig. 72). Esto hace que las marcas que tengan isotipos, identificadores visuales o gráficos compuestos por imágenes sin textos, sean más reconocibles.

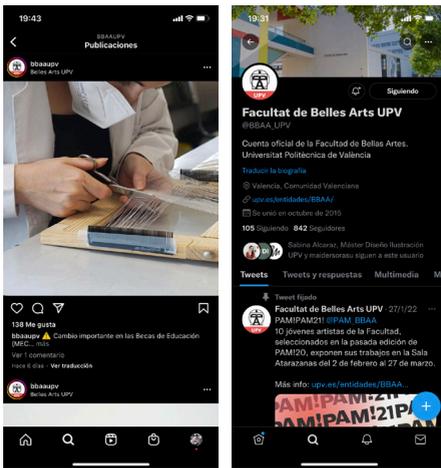


Fig. 72. Pantallas de Instagram y Twitter de la cuenta de la Facultat de Belles Arts UPV.

La adaptabilidad a múltiples dispositivos y diferentes resoluciones hace que sea recomendable la utilización de

archivos gráficos escalables en formatos .svg¹¹⁵. Este tipo de archivos vectoriales pueden agrandarse o reducirse a cualquier tamaño sin perder calidad o resolución y están optimizados para pesar menos que una imagen de *bits*.

Con todo esto surge la tendencia de los logotipos *responsive* o adaptativos. Esta práctica se muestra en los manuales de estilo quitando elementos de un logotipo para la visualización de tamaños pequeños y se traduce al ámbito digital. De la misma forma que una web es variable al tamaño del dispositivo, los logotipos se modifican en función del lugar donde van ubicados. Esto permite generar versiones muy sintetizadas con tamaños muy reducidos sin perder su identidad y mostrando la versión óptima para cada pantalla.

Un experimento que ejemplifica esto a la perfección es la web creada por Harrison (2014) que adapta los logotipos al tamaño de la ventana (fig. 73). Estas imágenes aplicadas en formato .svg se visualizan a la perfección reduciendo su complejidad en función del tamaño del lugar donde van ubicadas. Aun así, mantienen en todo momento su reconocimiento y

115. SVG (*Scalable Vector Graphics*) es un formato de imagen vectorial en abierto basado en XML por lo que se funciona en todos los navegadores.

su legibilidad, mostrándose siempre en su formato de visualización óptimo para cada una de las ocasiones.

Estos apuntes reflejan que, en el contexto cambiante de las interfaces digitales, las marcas que tengan una naturaleza mutable y sepan adaptarse al lugar de destino como si de un organismo vivo se tratase, tendrán ventaja sobre el resto. Las que, además, lo hagan aprovechando las ventajas del medio, como la animación o la interacción, tendrán una oportunidad mayor para diferenciarse de sus competidores y captar la atención de sus usuarios.

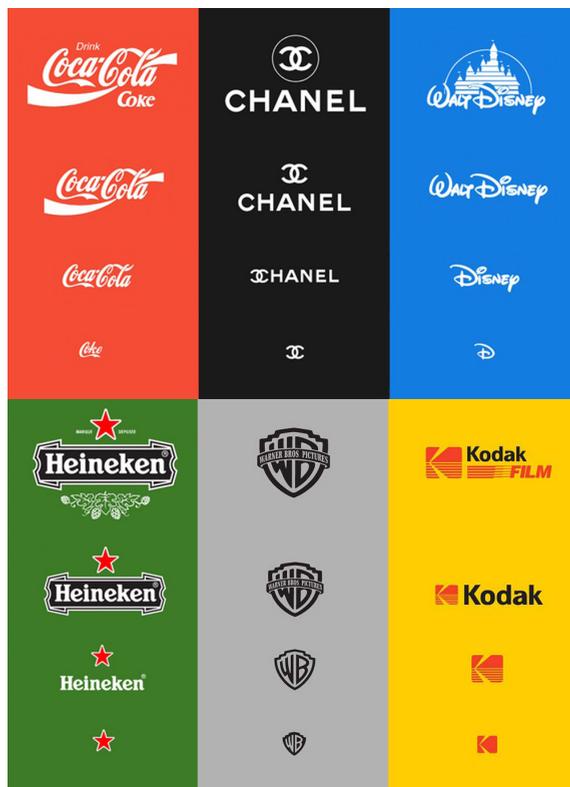


Fig. 73. Ejemplos de logotipos *responsive* de <http://responsivelogos.co.uk/>

3.5. Marcas como sistemas

Con el fin de entender el significado de sistemas visuales utilizados en los diferentes ámbitos de diseño se parte de las acepciones de «sistema» revisadas y recogidas por Lorenz (2016, p. 32):

- Conjunto de reglas o principios según las que se organiza algo.
- Conjunto de cosas ordenadas que funcionan como un todo.

Si bien estos significados son un punto de partida, en la exposición de Meadows (2009, p. 11) se comienza a definir un matiz diferencial: «un sistema es un conjunto interconectado de elementos que está organizado coherentemente de una manera que logra algo». Esta descripción añade a los dos conceptos de Lorenz, elementos y conexión, un tercer componente clave: el propósito. A partir de este objetivo se origina el comportamiento del sistema.

Un sistema con propósito definido se puede observar en los proyectos de señalética. A través de elementos vinculados como la tipografía, el color o la iconografía se facilita la información con el objetivo de orientar a las personas. Este sistema puede evolucionar o adaptarse en función a las necesidades del espacio. Como referencia se muestra

el sistema de señalética de metro de Tokio (fig. 74) en el que hay elementos estáticos, como vinilos impresos, y dinámicos, como pantallas digitales que cambian su información y elementos de diseño (iconos, tipografía o jerarquías) en función a las posibles desviaciones de la línea.



Fig. 74. Línea de metro en Fukutoshin Shibuya Station en Tokio (Tennen-Gas, 2008).

Uno de los sistemas de diseño más complejos e interconectados con el propósito de ser reconocible y memorable son las identidades corporativas. En una de las definiciones de marca que realiza Costa (2012a, p. 21) introduce la idea de sistema como una evolución del concepto de reglas o principios:

La marca es un sistema de cosas, objetos y acciones, y al mismo tiempo, un sistema de símbolos: sensaciones, relaciones, imágenes, signos, relatos. Elementos todos ellos portadores de significados.

Partiendo de esta definición, se entiende que la marca es un conjunto de símbolos, acciones y experiencias portadores de significados y que funcionan como un todo, organizados en torno a unos propósitos comunes. Costa (2020, p. 20) amplía esta definición en cuatro puntos clave:

- a) La marca es una estructura heterogénea, hecha de partes distintas, cada una de diferente tipo y naturaleza;
- b) todas las partes están interconectadas y son interdependientes;
- c) cada parte tiene su estructura, sus leyes, sus objetivos, mecanismos y funciones concretas;
- d) todos los componentes tienen una finalidad común: la sostenibilidad y el desarrollo progresivo del sistema.

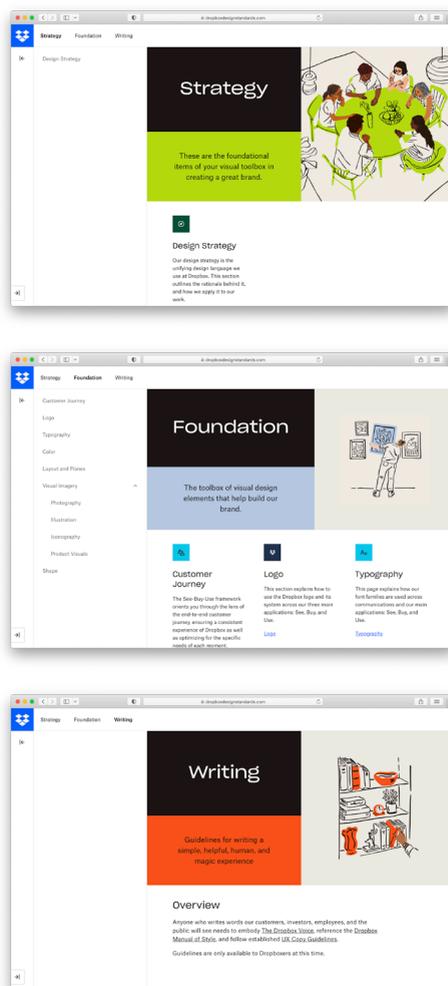
140

Un sistema es más que la suma de sus partes, puede mostrar un comportamiento dinámico y adaptable en función a sus objetivos, conservadores o evolutivos (Meadows, 2009, p. 12). Y es que como argumenta Lorenz (2021, p. 43), la peculiaridad de los sistemas visuales flexibles es su capacidad para adaptarse a los contextos, convirtiéndose en lenguajes que pueden moldearse semántica y formalmente.

Como se desarrolla en el apartado 2.5. *La identidad corporativa y los sistemas visuales (1955 – 1975)*, los sistemas de marca se comienzan a usar en las identidades de las grandes corporaciones a partir de los años cincuenta y se asientan en las décadas posteriores. No obstante, se observa que en los últimos años han surgido multitud de marcas que muestran de forma pública la construcción de los elementos que estructuran su marca y sus principios estratégicos y de uso.

Uno de los referentes de sistema de diseño que ejemplifica esto es la plataforma de marca Dropbox, rediseñada por la agencia Collins¹¹⁶ (2017). Para divulgarlo, la compañía tiene accesible a cualquier usuario su guía virtual. El sistema de marca se compone de tres bloques centrales: *strategy*, *foundation* y *writing* (fig. 75). En el primer bloque se incluye la visión estratégica que ayuda a dar lógica a todo el sistema. En el segundo, las bases de diseño que profundizan en los elementos visuales corporativos como logotipo, tipografía, color, composición, iconografía, ilustración, diseño de interfaz, movimiento y fotografía, entre otros. En el tercero y último, las pautas de escritura y de lenguaje corporativo. En esta plataforma hay acceso a materiales descargables como marcas gráficas, iconos, imágenes e ilustraciones facilitando la colaboración entre los diferentes proveedores. Además, una de las ventajas de este formato digital es que permite explorar pautas de movimiento o interacción. En este ejemplo se observa la búsqueda de una interrelación coherente entre elementos más allá de una simple aplicación del logotipo. El conjunto de reglas y normas entre cada uno de los vectores visuales tienen el propó-

sito de generar una imagen de marca cohesionada transmitiendo los valores asociados a la esta.



141

Fig. 75. Imágenes de la web del manual de marca de Dropbox accesible desde <https://dropboxdesignstandards.com/> (Dropbox Design Standards, 2022).

116. Para más información <http://www.wearecollins.com/work/dropbox/>

En este caso se observa como el diseño funciona como elemento integrador del sistema de marca. Este permite generar experiencias con sistemas adaptativos que van más allá de los elementos visuales, coordinando vectores estratégicos, sensoriales, emocionales, comportamentales, incluso financieros, logísticos o de gestión (Costa et al., 2020, p. 42).

Aunque desde hace décadas se utilizan los sistemas de marcas, la estandarización de los procesos de desarrollo de plataformas web y el crecimiento de los equipos de trabajo generan nuevos requisitos en su creación. Kholmatova (2017, p. 18) aporta una definición de sistema visual aplicada a los diseños digitales:

Un sistema de diseño es un conjunto de patrones interconectados y prácticas compartidas organizadas coherentemente para servir al propósito de un producto digital. Los patrones son los elementos que se repiten y que combinamos para crear una interfaz: cosas como los flujos de usuarios, las interacciones, los botones, los campos de texto, los iconos, los colores, la tipografía o el micro texto. Las prácticas son el modo en que elegimos crear, capturar, compartir y utilizar esos patrones, especialmente cuando se trabaja en equipo¹¹⁷.

A la definición de Meadows de sistema, compuesta por elementos, conexiones y propósito, Kholmatova (2017, p. 27) le añade un cuarto ingrediente necesario para la realización del sistema visual: las prácticas o metodologías para llegar a componer y gestionar el proyecto en equipo. Estas técnicas ayudan a crear, capturar, compartir y desarrollar esos elementos visuales, también llamados patrones.

117. Cita original: «A design system is a set of interconnected patterns and shared practices coherently organized to serve the purpose of a digital product. Patterns are the repeating elements that we combine to create an interface: things like user flows, interactions, buttons, text fields, icons, colors, typography, microcopy. Practices are how we choose to create, capture, share and use those patterns, particularly when working in a team». (Kholmatova, 2017, p. 18)

Los patrones son cualquier elemento repetitivo y reutilizable de la interfaz (como botones, campos de texto, estilos de iconografía, colores, tipografía, flujos de usuarios repetitivos o comportamientos interactivos) que se pueden aplicar y reutilizar para resolver un problema de diseño específico, satisfacer una necesidad del usuario o evocar una emoción. Kholmatova los diferencia como patrones funcionales, relacionados con comportamientos de la interfaz, y patrones perceptuales, asociados con la marca y la estética.

El uso de estos elementos o patrones atiende a una necesidad intrínseca dentro de los proyectos digitales, la de generar sistemas sostenibles que puedan adaptarse a cualquier pantalla. Esta concepción basada en estructuras modulares es la que defiende Frost con su metodología Atomic Design¹¹⁸ (2016), que busca reducir a elementos básicos los componentes de una web para que se pueda construir de forma ágil cualquier soporte digital adaptándose a cada uno de los formatos de salida. Frost utiliza la metáfora de las piezas Lego, mediante las cuales, utilizando las mismas fichas, se puede construir diferentes tipos de coches (fig. 76).

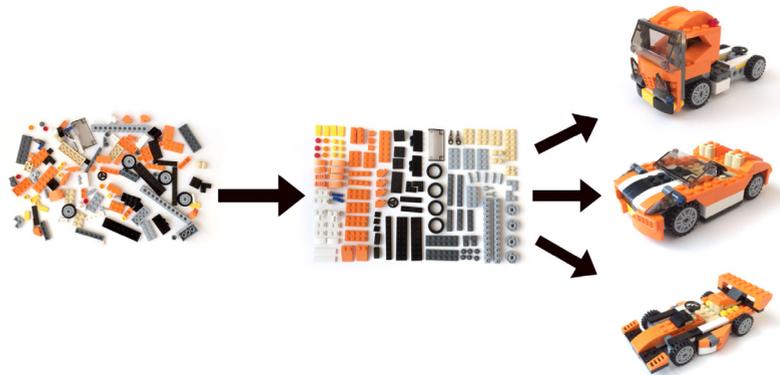


Fig. 76. Metáfora con piezas Lego del Atomic Design (Frost, 2016, p. 109).

118. Para más información revisar el apartado 5.4.3. *Metodología Atomic Design. Interface Inventory.*

Para ello, Frost deconstruye un diseño digital en diferentes componentes en función de su tamaño y complejidad. Los más pequeños son los átomos en los que se pueden encontrar etiquetas, botones, o pequeños elementos que no se pueden descomponer. Luego están las moléculas que son composiciones más complejas realizadas a partir de átomos, como pueda ser un menú de una página con un conjunto de botones (átomos). Estos evolucionan a organismos, los cuales son composiciones de moléculas que generan bloques más grandes como la cabecera de una web. A partir de estos organismos se elaboran las plantillas que se convierten en fragmentos de una página. Y, por último, las páginas o interfaces que son las composiciones más com-

plejas. Todo este sistema se articula gracias a una plantilla base. De esta misma forma, cada uno de estos elementos atómicos se pueden traducir a elementos de marca. Cada átomo, en composición con otros átomos, generan moléculas, organismos y así sucesivamente como se muestra en la figura 77. Esta forma de entender el sistema de diseño facilita la iteración y la construcción de nuevos componentes, agilizando procesos y permitiendo la creación de multitud de nuevos diseños y versiones para testar en menor tiempo.

No obstante, esta metodología va acompañada de un manual de uso llamado librería de patrones¹¹⁹ o guía de estilo, una adaptación de los ma-

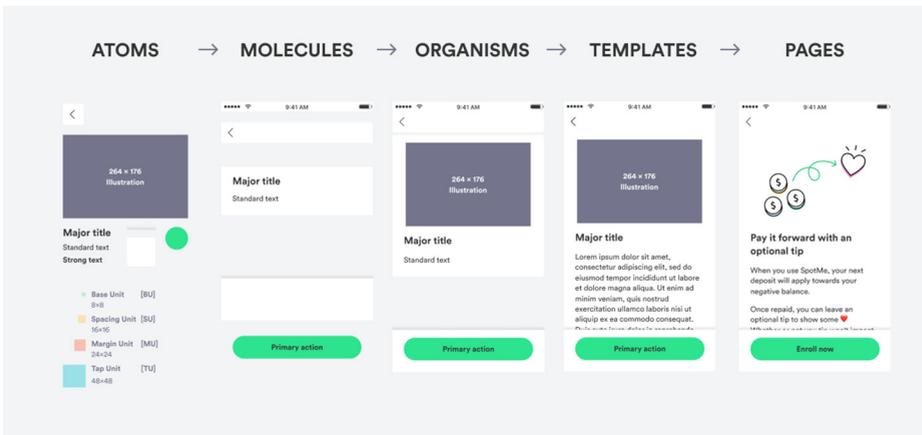


Fig. 77. Ejemplo de Atomic System (Wang y Lunsford, s. f.).

119. Llamados en inglés *Pattern Library* o *Style Guide*.

nuales de marca tradicionales, utilizados con el fin de gestionar la consistencia e integridad de la identidad y educar y generar conciencia de marca (Wheeler, 2012, pp. 186-187). Estas guías de estilo digitales tienen el objetivo de recopilar, almacenar y compartir los patrones de diseño elaborados junto a los principios y pautas sobre cómo usarlos (Kholmatova, 2017, p. 27). Sin embargo, comparados con las guías de estilo tradicionales que tienen un carácter más atemporal, las digitales son documentación dinámica o «viva» que sirven como hoja de ruta para mostrar el sistema de diseño y son el punto de partida de la experimentación (fig. 78).

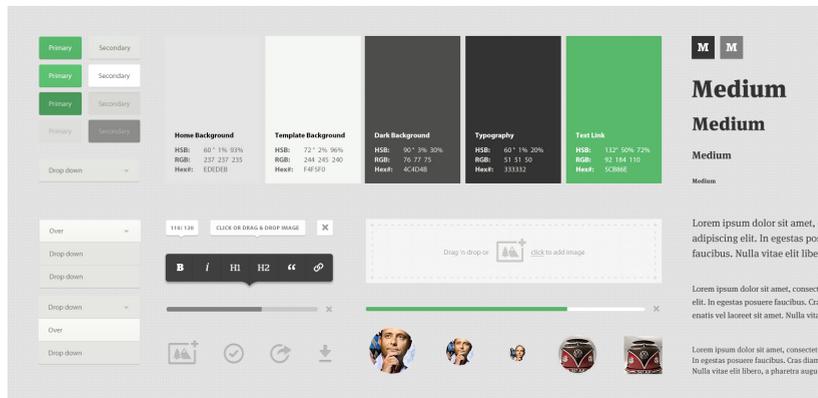


Fig. 78. Guía de estilo realizada en el proceso de rediseño de Medium (Williams, s. f.).

El sistema de marca tiene un carácter unificador y define unas bases estandarizadas sobre las que construir la identidad. Como argumenta Frost, una buena guía de estilo digital aporta consistencia y cohesión a todo el universo visual y ayuda a diseñadores y desarrolladores a saber con qué herramientas cuentan, proporcionándoles las normas y mejores prácticas sobre cómo usarlas apropiadamente (Frost, 2016, p. 32). Por tanto, uno de los objetivos de estas guías es el de comprobar la consistencia y coherencia entre elementos, visible de forma clara al recopilar los lenguajes más relevantes dentro del sistema. Perez-Cruz (2019, pp. 8-9) puntualiza el significado de cohesión relacionándolo con la experiencia de usuario:

Los sistemas de diseño crean mejores productos cuando proporcionan unidad y cohesión. La unidad significa que las cosas se sientan completas: todos los elementos de la marca funcionan como uno solo. Pero la unidad no garantiza la cohesión. La cohesión es la cualidad que hace que las interfaces de usuario sean fáciles de entender en toda la experiencia¹²⁰.

Otro de los propósitos de estas librerías de patrones es compartir información técnica a los equipos de desarrollo, de forma que tengan recopilados todos los datos necesarios para comenzar a traducir los elementos visuales del proyecto a lenguajes de programación¹²¹ elaborados por el equipo *frontend*¹²².

146

Sin embargo, lo que comenzó como una versión reducida de los manuales de marca tradicionales para facilitar su gestión e iteración, ha evolucionado en guías más complejas reflejan al detalle cada uno de los grupos de elementos como la tipografía, los colores, la retícula, la iconografía, las interacciones o las animaciones.

Algunas de las plataformas que han generado estos sistemas, se han convertido en estándares de diseño. Prueba de ello es el sistema de diseño creado por Google para las plataformas de Android disponible en código abierto para uso de cualquier compañía o diseñador. Este sistema profundiza en los principios de usabilidad y las normas de representación del diseño de las plataformas de Google, convirtiéndose en uno de los fundamentos de diseño más reconocidos y utilizados.

120. Cita original: «Design systems create better products when they provide both unity and cohesion. Unity means that things feel complete—all of your brand elements work together as one. But unity doesn't guarantee cohesion. Cohesion is the quality that makes your user interfaces easy to understand across the experience». (Perez-Cruz, 2019, pp. 8-9)

121. Algunos de lenguajes de programación que trabajan con la parte visual del proyecto más comunes son HTML, CSS y JavaScript.

122. La especialización de desarrolladores que se encargan de la traducción a lenguaje de programación la interfaz gráfica elaborada por los diseñadores web.

En cada una de sus diferentes versiones, Material Design 1¹²³, Material Design 2¹²⁴ y Material Design 3¹²⁵ (fig. 79), el sistema de diseño evoluciona para responder a las necesidades de adaptabilidad cada vez más complejas. Estas innovaciones en cada una de sus versiones atienden a mejoras en accesibilidad a través de cambios del sistema de colores con mayores contrastes, en la experiencia de uso mediante diseños más intuitivos y funcionales y más expresividad con mejoras en el uso de animaciones y transiciones (Ramirez, 2022).



Fig. 79. Sistema de diseño Material Design 3 (Ramirez, 2022).

Este tipo de sistemas de diseño publicados en abierto han sido el punto de partida para que otras marcas mostraran a todo el público sus normas de uso y recursos corporativos. Para ello, unen la idea del manual de marca con la guía de estilo digital para generar plataformas virtuales en las que se pueden encontrar todos los principios y pautas de construcción tanto de la identidad como de la interfaz. Además, estas plataformas ponen a disposición de todos los usuarios la descarga de recursos digitales como herramientas de diseño, tipografías, paletas de colores, retículas, logotipos, iconos o ilustraciones, entre otros.

123. Lanzado en 2014. Para más información <https://m1.material.io/>

124. Lanzado en 2018 y también conocido como Material Theming. Para más información <https://m2.material.io/design/material-theming/overview.html>

125. Lanzado en 2021 y también conocido como Material You. Para más información <https://m3.material.io/>

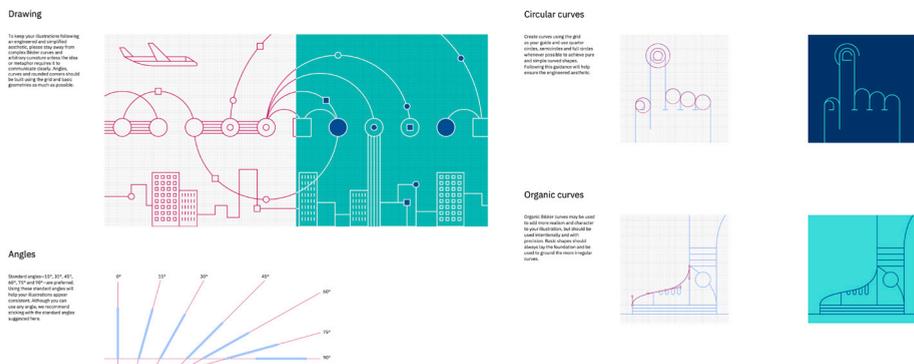


Fig. 80. Algunas de las páginas de las guías de creación de las ilustraciones planas de IBM Design Language (IBM Design Language – Resources, s. f.).

148

Cabe destacar el caso de IBM Design Language (fig. 80) en el cual se encuentran no solo estos recursos sino también los sistemas y herramientas¹²⁶ para crearlos: la librería completa de diseño en programas de edición de interfaz, las guías detalladas para hacer los diferentes tipos de ilustraciones o las herramientas para generar visualizaciones del movimiento de elementos.

Pero ¿por qué estas grandes compañías han pasado a compartir estos materiales tan sensibles y confidenciales hace pocas décadas? Un factor del sector tecnológico que ha podido influir es la popularidad de *software Open Source*. También llamada de código abierto, son programas que se desarrollan de manera colaborativa

y que no tienen derechos privados, sino que son de dominio público. Esta táctica basada en compartir aporta una imagen de prestigio y liderazgo. Además, estas corporaciones digitales suelen necesitar generar una amplia comunidad de desarrolladores para completar su ecosistema de recursos. Ejemplo de ello son la multitud de aplicaciones Android que se generan a partir del sistema Material Design. Por ello, la transparencia en este tipo de organizaciones se convierte en uno de los valores de marca más relevantes. Las compañías que entiendan que compartir este tipo de información es un acto que va más allá de la generosidad, lograrán generar ecosistemas de trabajo en los que la relación con sus usuarios y colaboradores tecnológicos sea simbiótica.

126. Para más información <https://ibm.github.io/motion/>

3.6. Estandarización y divulgación del sistema de diseño

Como se mostraba en el capítulo anterior, en multitud de casos, los sistemas de diseño han pasado a ser públicos y accesibles para todos los usuarios. Gracias a los manuales de marca digitales se puede ahondar en cuestiones internas como la conceptualización y construcción de una identidad. A continuación, se realiza un análisis e inventariado de las diferentes plataformas virtuales que utilizan las compañías y sus diferentes fines y aplicaciones.

Los manuales de marca, también llamados guías de estilo o *brand books*, tienen la función de establecer consistencia, recopilando y organizando el vocabulario compartido entre todos los involucrados en un proyecto, fomentando la colaboración entre disciplinas y reduciendo las interrupciones de comunicación. La educación en la marca no solo es importante para los clientes y las partes interesadas. Como se muestra en el capítulo anterior, una buena guía de estilo provee información para los diseñadores y desarrolladores sobre qué herramientas disponen en su caja de instrumentos y proporciona reglas y mejores prácticas sobre cómo usarlas correctamente (Frost, 2016, p. 31).

De esta misma forma, muchas de las guías de marca ilustran sobre la estrategia y principios de la compañía, no solo a nivel visual sino también a conceptual. Las que incluyen las bases de la plataforma estratégica son un plan de actuación para la toda la estructura de la organización: departamentos, trabajadores y objetivos, entre otros.

Hasta hace pocos años, las guías de estilo eran contenido privado utilizado por perfiles internos (empleados de la compañía como diseñadores, desarrolladores y especialistas en *marketing*) y perfiles asociados externos (agencias de diseño, proveedores y colaboradores profesionales). Sin embargo, recientemente sus objetivos y públicos a los que van dirigidos cambian con el fin de convertirse en una herramienta de comunicación capaz de transmitir mensajes de marca más allá de sus trabajadores.

Según el informe de Sprout Social (2021, p. 4), el 86% de los consumidores estadounidenses cree que la transparencia de las empresas es más importante que nunca. Para lograrlo, la guía de The Honest Product (The Consumer Goods Forum y Futerra, 2018) recomienda comunicar tres elementos relevantes: mostrar su política y sus resultados a los expertos del sector, dar pruebas a los consumidores del impacto generado y transmitir sus valores y creencias. Con el fin de alcanzar este último punto, en algunas compañías el contenido estratégico de marca se muestra como una hoja de ruta pública en pro de aportar una imagen transparente y honesta para sus usuarios. Multitud de marcas tienen publicadas sus plataformas estratégicas (valores, personalidad, misión, propósitos o manifiestos) y sus contenidos visuales (guías de identidad corporativa, de comportamiento y todo tipo de recursos).

Otro de los motivos que impulsa el uso de guías de estilo interactivas es la iteración en los diseños digitales. El ciclo de vida del diseño se acorta y, de la misma forma que una web no

es definitiva, la estética de las marcas pasa a ser más dinámica y temporal. Las guías de estilo virtuales permiten actualizar las normas y pautas de las identidades de forma ágil y coordinada, sin generar múltiples documentos y versiones de manuales que puedan llevar a confusión.

A continuación, se muestran diferentes casos de marcas de plataformas digitales con distintos objetivos y funciones, pero con una intencionalidad compartida: la de convertirse en marcas abiertas al mundo que exhiben con transparencia su forma de ser, mostrarse y actuar.

En algunas compañías el contenido estratégico de marca se muestra como una hoja de ruta pública en pro de aportar una imagen transparente y honesta para sus usuarios.

Guía de estilo digital y librería de recursos

La más común de las guías de estilo interactivas es la que alberga contenidos de marca tales como principios y normas de uso. Algunas de las ventajas de estas plataformas en línea frente a las tradicionales son: la posibilidad de mostrar comportamientos, interacciones y animaciones de los sistemas UI más allá de los elementos estáticos; la capacidad de actualizar o añadir contenidos sin necesidad de reenviar o sustituir archivos; y el acceso abierto para todo tipo de usuarios.

Este tipo de portales suelen incluir áreas (parcial o totalmente privadas¹²⁷ o públicas) de descarga de recursos como logotipos, retículas, tipografías o iconos. Esto facilita la colaboración con proveedores asociados dando la posibilidad de tener diferentes tipos de acceso a los contenidos.

Una de las plataformas más destacables es la de Audi¹²⁸ (fig. 81). Esta recoge pautas como el sonido corporativo, la identidad en movimiento o su integración con imágenes de vídeo, entre otras. Al ser virtual permite mostrar multitud de normas para la creación de material audiovisual, imposible de compartir mediante una guía estática tradicional impresa o en formato PDF. Además, cuenta con una sección privada con un repositorio de recursos para asociados externos.

Otro ejemplo remarcable es el de Marvel App¹²⁹, una plataforma para crear prototipos y diseños web de forma ágil. En su portal corporativo (fig. 82) se recopila el sistema de diseño de interfaz y su librería de patrones digitales con elementos como animaciones, contornos y sombreados de los botones, estilos de maquetación, enlaces, avatares y formularios, entre otros. Una de las particularidades de este manual de estilo es que, además de las normas de diseño, añaden el código de programación para poder replicar de forma exacta cada uno de los gráficos. El lugar es, por tanto, una fuente de documentación no solo para

127. Con acceso a través de un correo electrónico o usuario y contraseña.

128. Para más información <https://www.audi.com/ci/en/renewed-brand.html>

129. Para más información <https://marvelapp.com/styleguide/overview/introduction>

diseñadores, sino también para programadores *frontend*, siendo útil en todo el proceso de desarrollo de la gráfica.

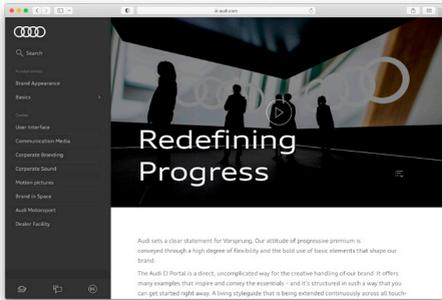


Fig. 81. Guía de estilo de Audi.

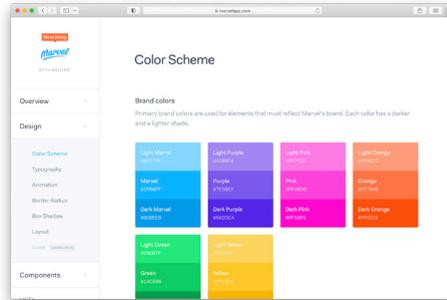


Fig. 82. Guía de estilo de Marvel App.

Divulgación del sistema de diseño

152

Algunas guías de estilo al divulgarse y popularizarse pueden convertirse en sistemas o estándares de diseño. Varias de las grandes marcas digitales han conseguido crear sistemas UI-UX que se presentan a través de detalladas y precisas plataformas virtuales. Estas propuestas se diferencian de las anteriores porque enseñan sus principios y normas para crear diseños, a modo de guías didácticas que pretenden educar y formar al diseñador y desarrollador de interfaz.

Las referencias más notables las encontramos con los sistemas de diseño Material Design de Google¹³⁰ (fig. 83) (comentado en el capítulo anterior), IBM Design Language¹³¹ (fig. 84) y las Human Interface Guidelines de Apple¹³² (fig. 85). Todas ellas están orientadas a la divulgación de sus normas de diseño, y, para ello, sus contenidos son progresivos y extensos, introduciendo al usuario gradualmente en la materia de forma instructiva. Además, cuentan con multitud recursos que buscan facilitar su implementación por diseñadores tanto internos como externos.

130. Para más información <https://m3.material.io/>

131. Para más información <https://www.ibm.com/design/language/>

132. Para más información <https://developer.apple.com/design/>

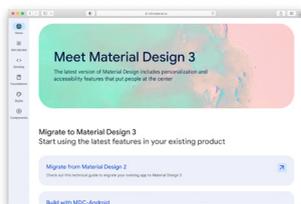


Fig. 83. Google Material Design.

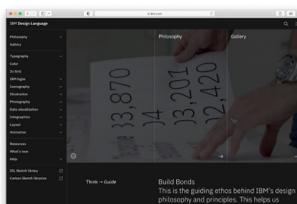


Fig. 84. IBM Design Language.

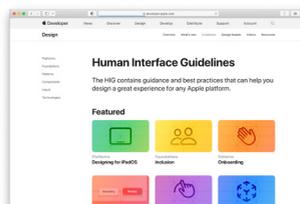


Fig. 85. Human Interface Guidelines.

Una de las particularidades de estos sistemas es la actualización y revisión de sus guías cada cierto periodo de tiempo. Esto hace que se mantengan vigentes y apuesten por la innovación técnica y creativa en todo momento, convirtiéndolas en sistemas de diseño en continua evolución.

Responsabilidad social corporativa y estrategia de marca

153

Dentro de las webs corporativas es habitual encontrar información RSC¹³³ con el objetivo de mostrar cómo se controla el impacto empresarial desde una visión sostenible, ética y social. Recientemente, en estos portales se incluyen información de las plataformas de marca a modo de manifiesto o discurso corporativo con el fin de conectar su visión con sus acciones. Esto visibiliza el posicionamiento de la compañía y hace patente sus compromisos con la sociedad y su contexto.

Como caso de estudio, Nike¹³⁴ (fig. 86) muestra en una plataforma su contenido estratégico en el que recogen el porqué de la marca a través de su misión (dar inspiración e innovación a cada atleta en el mundo) o sus valores (diversidad, equidad e inclusión; abastecimiento responsable; potenciación de las comunidades y protección del planeta).

133. Sigas de Responsabilidad Social Corporativa.

134. Para más información <https://about.nike.com/en>

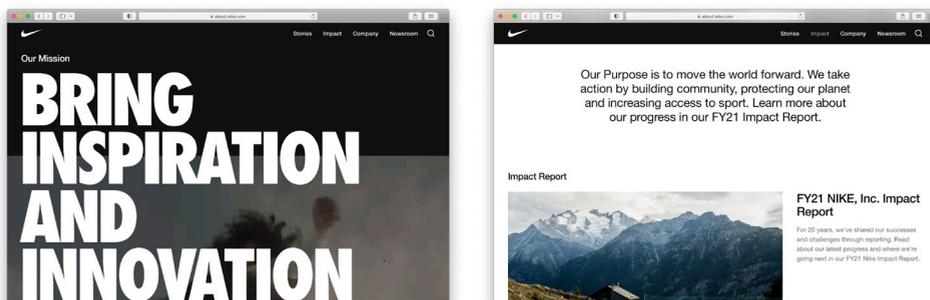


Fig. 86. Capturas de la web de Nike con misión e impacto de marca.

Como prueba de la activación de la estrategia, el sitio alberga contenidos y artículos que hablan de sus compromisos con la comunidad negra, el deporte femenino o la inclusividad en el diseño, entre otros. Todo esto hace que el espacio sea un altavoz para los deportistas que han sido pioneros en la lucha por los derechos. La estética y el diseño minimalista del sitio acompaña los contenidos a través de cuidadas direcciones de fotografía y vídeo.

154

Otro ejemplo reseñable de una extensión de la estrategia de marca a una plataforma digital es el de la compañía Spotify con su portal spotify.design¹³⁵ (fig. 87). Este espacio es una revista virtual donde la información publicada tienen relación con el diseño, la música y la experiencia digital en su aplicación. Entre sus contenidos se encuentran entrevistas¹³⁶ realizadas a los diseñadores de la compañía, sus procesos de diseño¹³⁷, recopilatorios de recursos, recomendaciones y consejos para diseñadores¹³⁸, entre otros. Este portal pretende ser un lugar de referencia creativa para un público muy específico, pero que, a través de generar material de interés para estos usuarios, logran conectar y posicionar su marca en el sector del diseño y la creatividad.

135. Para más información <https://spotify.design/>

136. Para más información <https://spotify.design/article/ashley-moody-product-designer-ii>

137. Para más información <https://spotify.design/article/a-designers-balancing-act-staying-creative-and-organized-in-figma>

138. Para más información <https://spotify.design/tools>

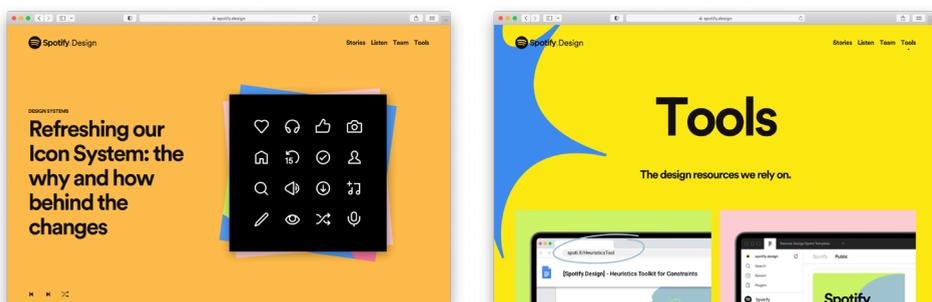


Fig. 87. Capturas de la *homepage* y página de herramientas de spotify.design.

Lanzamiento de marcas

Otro de los usos que más se ha popularizado en este tipo de portales es la promoción de un rediseño o el lanzamiento de una nueva marca. Estos portales sirven de hoja de presentación del trabajo gráfico realizado y suelen explicar los cambios de posicionamiento, personalidad y lenguaje de marca. En esta tipología no suelen ser tan relevantes las guías de usos,

sino presentar la nueva identidad a partir de un despliegue visual atractivo y dinámico, utilizando todas las posibilidades que ofrece el medio.

Un ejemplo de esto se observa en la web de lanzamiento del rediseño de Twitch¹³⁹, en la que mediante un portal estilo *one page*¹⁴⁰, se muestran los elementos más visuales y expresivos de la

155



Fig. 88. Capturas de la página de Twitch.

139. Para más información <https://brand.twitch.tv/>

140. También llamada *single page-application*, se trata de un sitio web donde toda la información se recoge en una sola URL, de forma que solo tiene una navegación única con desplazamiento vertical u horizontal.

marca. Una vez que se llega al final de la página, es posible descargar los recursos corporativos.

Plataformas de guías de estilo digitales

Además de las webs de marca realizadas *ex profeso*, existen multitud de plataformas virtuales que ofrecen un espacio en línea para gestionar y entregar proyectos de identidad corporativa. Las ventajas de este tipo de herramientas es que ya poseen un desarrollo, estructura y funcionalidades adaptadas a las necesidades de un *brand center* con un coste más ajustado.

Algunas de las aplicaciones que ofrecen este servicio son Brandpad¹⁴¹ (fig. 89), Corebook¹⁴² (fig. 90), Frontify¹⁴³ (fig. 91) o DesignMonk¹⁴⁴ (fig. 92). Todas ellas tienen funcionalidades similares y diseños atractivos y profesionales. Sus principales características son:

- Capacidad de centralizar los contenidos y recursos de marca.
- Automatización de la conversión del archivo en los formatos deseados de descarga.
- Contienen estructuras personalizables y adaptables a las necesidades de marca.
- Permiten mostrar contenido dinámico y abierto: audiovisual, digital interactivo y con código.
- Conexión con diferentes equipos, departamentos o colaboradores.
- Descarga de archivos actualizados y sincronizados.
- Opciones de accesos público o privado personalizables.

A través de este recopilatorio, se puede afirmar que la presentación tradicional y estática de las guías de marca está obsoleta. Los formatos PDF o impresos no son capaces de soportar los numerosos

141. Para más información <https://brandpad.io/brandpad>

142. Para más información <https://www.corebook.io/>

143. Para más información <https://www.frontify.com/en/>

144. Para más información <https://designmonk.pro/>

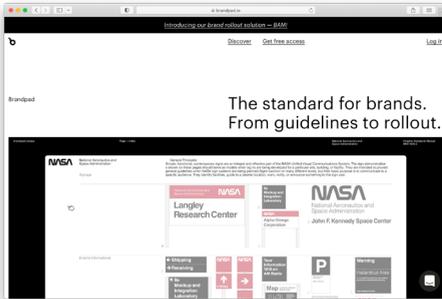


Fig. 89. Plataforma Brandpad.

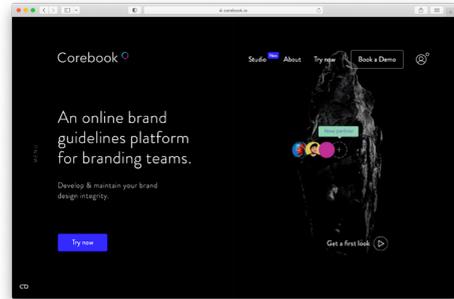


Fig. 90. Plataforma Corebook.

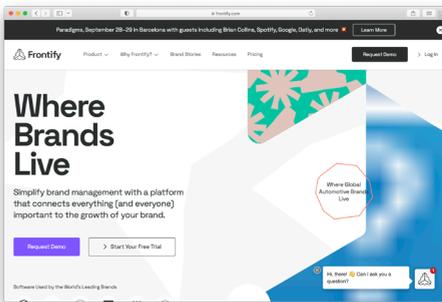


Fig. 91. Plataforma Frontify.

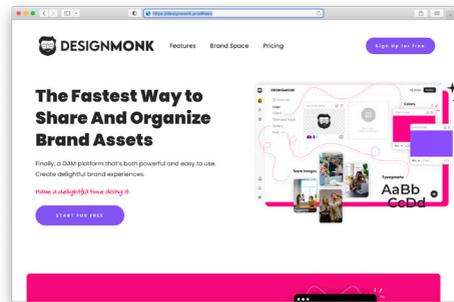


Fig. 92. Plataforma DesignMonk.

cambios y adaptaciones de la marca y su necesidad de sincronizar de forma automática materiales y equipos.

que se está automatizando y optimizando procesos a través de innovadoras aplicaciones tecnológicas.

El contexto digital demanda una mayor conectividad y agilidad en la recopilación y presentación de la documentación de las compañías. Los manuales y los repositorios corporativos deben evolucionar de la misma forma que lo están haciendo otras áreas de las organizaciones¹⁴⁵, en las

El medio digital ofrece múltiples ventajas y abre nuevas posibilidades de comunicación para estas plataformas corporativas digitales, que, gracias a los canales, se enriquecen con nuevas funciones y divulgan su estrategia corporativa y su sistema de diseño.

145. Otras áreas se están optimizando a través de aplicaciones de contabilidad, gestión de tareas, comunicación interna y análisis de productividad, entre otros.

4.

Metodologías para la creación de marcas

En los anteriores capítulos se ahonda en los diferentes conceptos alrededor de la marca, su sistema y la divulgación de sus plataformas corporativas. Seguidamente, a partir de las propuestas que ofrecen diferentes autores, se realiza una selección de las metodologías de diseño y se profundiza en la empleada para crear marcas, el *branding*. Para ello, se seleccionan las fases y procesos más relevantes que aportarán una visión clara sobre el desarrollo de marcas. Por último, se investiga acerca de las fórmulas de implementación de la metodología en el ecosistema de las agencias, estudios y empresas.

161

Como prólogo a este capítulo, se considera conveniente recopilar las definiciones de algunas palabras clave utilizadas más adelante en la materia tratada, permitiendo acotar y entender su significado aplicado. A continuación, se expone la acepción de «metodología» y se describen cada uno de los elementos que la componen hasta llegar a la acción más elemental siguiendo este orden: metodología, fase, proceso, procedimiento y tarea.

- Metodología: serie de procesos y métodos aplicados de forma sistemática con un objetivo claro.
- Fase: estado diferenciado de otro, por el que pasa un proyecto en desarrollo.
- Proceso o método: secuencia de tareas relacionadas, ordenadas y sistemáticas para llegar a un resultado determinado.
- Procedimiento: modo y descripción detallada sobre cómo llevar a cabo un proceso.
- Tarea: actividad o ejercicio realizado conforme a unas reglas con el fin de desarrollar un proceso.

A partir de estas definiciones, se entiende que la metodología es el conjunto de procesos que se pueden aunar en diferentes fases en función de sus objetivos o temáticas. Estos procesos se llevarán a cabo mediante procedimientos que detallan las tareas o actividades que se deben realizar con el fin de lograr unos objetivos. En la gráfica de la figura 93 se observa la relación entre los distintos elementos que componen una metodología.

162

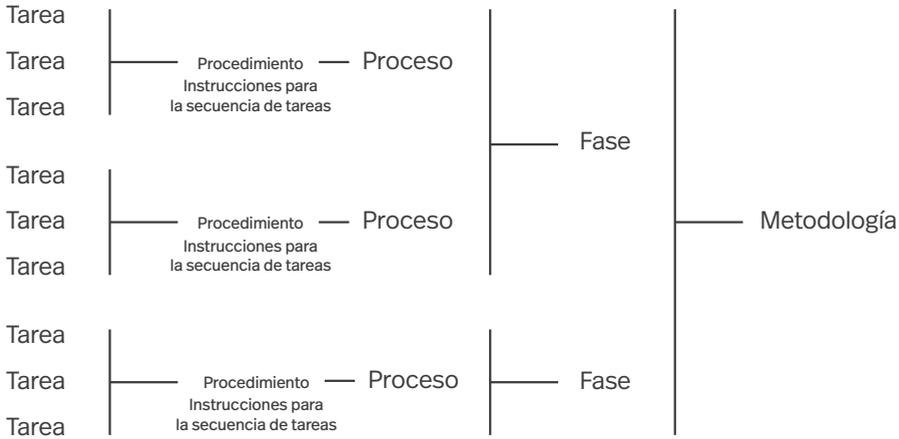


Fig. 93. Esquema de elaboración propia sobre la composición de una metodología.

4.1. Metodologías en el sector del diseño

La especialización en las diferentes áreas del diseño y la introducción de las tecnologías digitales permiten la evolución de la profesión de diseñador hacia un perfil más técnico. Cada vez más se busca obtener unos resultados cuantificables, alejando su figura y trabajo de la subjetividad y parcialidad normalmente relacionada con el arte y el artista. Para ello, en el proceso de creación de un proyecto de diseño se emplean de forma habitual herramientas y métodos de investigación utilizados tradicionalmente en otros ámbitos profesionales.

[...] herramientas como la investigación de mercado, el estudio etnográfico o los análisis de datos pueden utilizarse para llegar mejor al público destinatario, crear mensajes más efectivos o realizar una evaluación continua del desarrollo de un proyecto. La aplicación de metodologías de investigación tradicionales al proceso del diseño gráfico también coloca al diseñador en el papel de consultor.
(Visocky y Visocky, 2018, p. 11)

163

De esta forma, la función del diseñador trasciende a lo puramente visual aportando una visión más amplia sobre un producto, su público, su estrategia de negocio e incluso la compañía.

Estas metodologías buscan estandarizar y sistematizar los procesos creativos, mejorando el entendimiento del proyecto a través de la investigación y generando reflexiones conceptuales que se traducen en estrategias aplicadas en la parte visual y verbal del proyecto. Además, permiten que el resultado tenga un enfoque más riguroso y consistente, proporcionándole a los diseñadores una imagen más metódica y fiable de cara al cliente.

Por otra parte, mejoran el rendimiento del equipo optimizando los tiempos de desarrollo, como argumenta Brown (2019, p. 178): «Para poder basarnos en las buenas ideas que tenemos todos (uno de los principios cla-

ve del Design Thinking), como mínimo ahora, tendremos que concentrarnos en un conjunto finito de problemas para que nuestro éxito pueda acumularse en el tiempo y el espacio».

Dentro del sector del diseño se emplean multitud de marcos de trabajo elaborados por diferentes autores. Como ejemplo de ello, se encuentra la Metodología Proyectual (fig. 94) diseñada por Bruno Munari¹⁴⁶ (1983), el Double Diamond¹⁴⁷ (fig. 95) con su enfoque iterativo definido por la British Design Council (2007), la creada por Catharine Slade-Brooking¹⁴⁸ (2016) con trece pasos a seguir (fig. 96) o la planteada por Ambrose y Harris¹⁴⁹ (2010) con sus siete fases de creación de proyectos (fig. 97).

No obstante, muchas de estas fórmulas se convierten en un sistema de trabajo, más que en un método en sí. Este tipo de enfoques aportan unos valores clave que cambian, no solo la forma de desarrollo, sino la compo-

sición del equipo, los objetivos del proyecto y el resultado final.

Como ejemplo de ello se encuentra el Design Thinking¹⁵⁰ que se puede ver aplicado de forma práctica en el libro escrito por Tim Brown (2019) donde narra cómo fue implementado en la compañía IDEO. Esta perspectiva para abordar proyectos potencia el uso de la innovación con un enfoque integrador y ampliamente accesible para los negocios y la sociedad, siempre persiguiendo que las ideas generadas sean implementables y que tengan impacto (Brown, 2019, p. 14).

Este tipo de enfoques aportan unos valores clave que cambian, no solo la forma de desarrollo, sino la composición del equipo, los objetivos del proyecto y el resultado final.

146. Para más información consultar: Munari, B. (1983). *¿Cómo nacen los objetos?* (2004.a ed.). Gustavo Gili.

147. Para más información consultar: Design Council (UK). (2007). *A study of Design Process. Eleven lessons: managing design in eleven global brands.* www.designcouncil.org.uk

148. Para más información consultar: Slade-Brooking, C. (2016) *Creando Brand Identity. Guía para diseñadores.* Parramón.

149. Para más información consultar: Ambrose, G., y Harris, P. (2010). *Metodología del Diseño.* Parramón.

150. Para más información consultar: Brown, T. (2019). *Diseñar el cambio. Cómo el Design Thinking puede transformar las organizaciones e inspirar la innovación* (2020.a ed.). Ediciones Urano, S.A.



Fig. 94. Esquema de Metodología Projectual por Bruno Munari (1983).

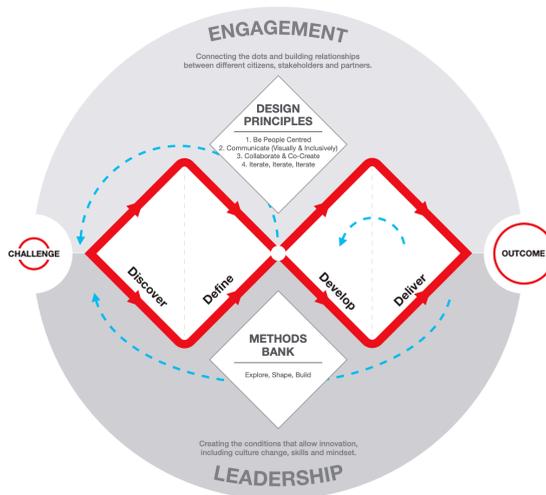


Fig. 95. Esquema del modelo «Double Diamond» (What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond, 2019).

Fase 1	Análisis
Fase 2	Debate
Fase 3	Plataforma de diseño
Fase 4	Reunión explicativa con los diseñadores
Fase 5	Tormenta de ideas
Fase 6	Investigación independiente
Fase 7	Desarrollo conceptual
Fase 8	Análisis de los conceptos de diseño
Fase 9	Perfeccionamiento de los conceptos finales
Fase 10	Presentación al cliente
Fase 11	Acabado / prototipo del diseño final
Fase 12	Pruebas / estudio de mercado / reacciones de los consumidores
Fase 13	Entrega del arte final

Fig. 96. Esquema del proceso de diseño de Slade-Brooking (2016).

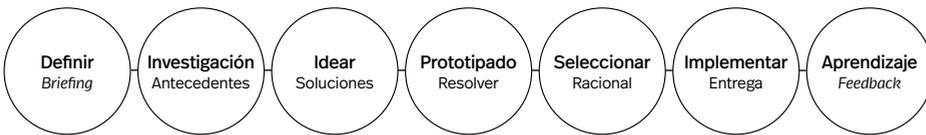


Fig. 97. Esquema de la metodología de Ambrose y Harris (2010).

Los principios en los que se basa el Design Thinking son el diseño empático centrado en las personas, la experimentación como actitud creativa, el prototipado y la materialización de las ideas para su testeo y el trabajo en equipo como generador de sinergias y entornos lúdicos.

Estas líneas de pensamiento logran adaptarse y aplicarse a múltiples ramas creativas: diseño de envases, producto, creatividad publicitaria o señalética. Algunas de estas perspectivas de trabajo evolucionan para generar otras con aplicaciones más concretas a medida que se cruzan disciplinas y se originan ramas de diseño. Estas permiten adaptarse y dar mejores soluciones, optimizando el tiempo y los recursos disponibles.

López-Lago, en su libro *Vademécum de métodos de diseño* (2021), recopila de manera pormenorizada una va-

riedad de técnicas provenientes de diversas especializaciones en diseño y otras áreas y sistemas de trabajo¹⁵¹. Asimismo, en el libro *Manual de investigación para diseñadores* (2018) de Jenny Visocky y Ken Visocky se recogen multitud de estrategias y tácticas de investigación originarias de distintos ámbitos con su posible aplicación al diseño.

Por lo tanto, al existir una multitud de opciones metodológicas, será tarea del diseñador, estudio, agencia o consultora definir aquella que se adecúe al proyecto a resolver. Esta metodología no solo es un medio para llegar a una solución, sino que también aporta un valor estratégico adicional en la consecución y resolución de proyectos.

151. Gran multitud de los métodos recopilados provienen o surgen a raíz de la metodología Design Thinking.

4.2. Metodología del *branding*

Entre los distintos ámbitos del diseño, uno de los más complejos y que impacta significativamente en las demás áreas de una compañía es el diseño de marca, también conocido como *branding*. Con el fin de entender en profundidad el alcance y los objetivos de este método, se revisan los diferentes significados definidos por varios autores.

Como punto de partida, se muestra una descripción iniciática del *branding*: «Toda una cadena de asociaciones inconscientes que hacemos cuando vemos una marca» (de Córdoba, 2022, p. 19). Esta definición se vincula a la acepción de marca recogida anteriormente por Batey (2013, p. 32) que entiende la marca con la interpretación y percepción de esas mismas asociaciones inconscientes: atributos, beneficios y valores.

Según Díaz (2021, p. 15), el *branding* conecta ideas significativas para las personas con negocios aportando una ventaja competitiva y un eje de transformación para las compañías. A partir de esta interpretación se entiende el gran alcance de este ámbito del diseño capaz de trascender a todos los vectores de una empresa. Esta afirmación conecta con la realizada por el autor de *Branding. In Five and a Half Steps* (Johnson, 2022, p. 23):

...*branding*: dar forma a lo que el producto o la organización dice y hace, con el fin de cambiar la forma en que las personas piensan, sienten y actúan, de una manera que cree valor comercial (y a veces también social)¹⁵².

Jones le añade la facultad de modelar productos y compañías para generar emociones y reacciones en sus consumidores. Adicionalmente,

152. Cita original: «...branding: shaping what the product or organization says and does, in order to change how people think, feel, and act, in a way that creates commercial (and sometimes also social) value». (Johnson, 2022, p. 23)

le da la capacidad de generar un valor social respondiendo al nuevo contexto en el que las empresas y las marcas deberían tener una relación más justa y comprometida con el bienestar de la sociedad. Una marca deja de ser simplemente un producto para convertirse, gracias al *branding*, en un ente con valores y propósitos.

Por otra parte, Wheeler (2012, p. 18) lo describe como el proceso utilizado con el fin de conseguir notoriedad y potenciar la fidelización con el cliente. La autora introduce en sus palabras los conceptos de «proceso» y «herramientas»: «El deseo de liderar, de desmarcarse de la competencia y de proporcionarles a los empleados mejores herramientas para alcanzar a sus clientes son las principales razones por las que las empresas fomentan esta práctica». De esta forma, se entiende que los resultados de estos procesos se siguen implementando tiempo después de su aplicación.

El branding trasciende a diferentes sentidos con múltiples aplicaciones físicas o virtuales para generar una respuesta emocional que cree un vínculo con su público que vaya más allá de la compra.

Todo ello se visualiza en el aspecto de la marca, pero también en características sensoriales como el olor, el sonido o incluso el tacto. El *branding* trasciende a diferentes sentidos con múltiples aplicaciones físicas o virtuales para generar una respuesta emocional que cree un vínculo con su público que vaya más allá de la compra, a través del deseo de enamorar y entusiasmar a sus seguidores (Malinich, 2021, p. 19).

Como resumen, en su libro *The Brand Handbook* (2008, p. 21), Olins añade las siguientes palabras acerca del *branding*:

La creación de marcas se ha convertido en una importante actividad de gestión. Puede ser, aunque no siempre, un proceso complejo, polifacético y multidisciplinar. Puede ser consecutivamente -o, más frecuentemente, simultáneamente- un recurso de *marketing*, diseño, comunicación y comportamiento. Todo esto hace que pueda ser bastante difícil de concretar, pero la actividad del *branding* suele asociarse a unas pocas reglas sencillas.

Esto es *branding*:

- Es una herramienta de diseño, *marketing*, comunicación y recursos humanos.
- Debe influir en todas las partes de la organización y en todos sus públicos en todo momento.
- Es un recurso de coordinación porque hace que las actividades de la empresa sean coherentes.
- Sobre todo hace que la estrategia de la organización sea visible y palpable para todos los públicos¹⁵³.

De esta exposición se esquematiza el concepto de *branding* en una multitud de procesos interdisciplinarios que generan una serie de recursos y herramientas destinados a aportar coherencia y coordinación a toda la organización, capaz de transmitir y visibilizar una estrategia a todos sus públicos.

171

Por todo esto, el *branding* no se entiende como un proceso para generar una marca con un inicio y un final, sino que se convierte en un hilo conductor que define las acciones y experiencias de la marca durante toda su existencia. Porque como argumenta Bedbury (2003, p. 608), estamos definidos por las experiencias y acciones de nuestra vida, y lo mismo ocurre con las marcas.

153. Cita original: «Branding has now become a significant mainstream management activity. It can be, although it isn't always, a complex, multi-faceted and multi-disciplinary process. It can be consecutively – or, more frequently, simultaneously – a marketing resource, a design resource, a communications resource and a behavioural resource. All this makes it pretty difficult to pin down, but branding activity is generally associated with a few simple rules. These are that branding:

- Is a design, marketing, communication and human resources tool.
- Should influence every part of the organization and every audience of the organization all the time.
- Is a co-ordinating resource because it makes the corporation's activities coherent.
- Above all makes the strategy of the organization visible and palpable for all audiences to see». (Olins, 2008, p. 21)

4.3. Revisión de propuestas de metodologías del branding

Como argumentaba Olins anteriormente, la metodología para la creación de marcas puede ser compleja, por ello se compone de diferentes fases, cada una de ellas orientada a unos objetivos concretos con distintos procesos y técnicas para alcanzarlos. La fragmentación en diferentes etapas permite mantener un seguimiento estructurado y la aprobación del proyecto en diferentes entregas. Esto facilita el diálogo con el cliente ya que le permite validar el trabajo poco a poco asegurándose de que va en la dirección adecuada y, en el caso de que alguna de las presentaciones o bloques necesiten modificaciones, posibilita rectificar y reconducir el proyecto.

Aunque los procesos del *branding* están integrados como una metodología habitual en el ecosistema de consultoras, agencias y estudios especialistas en la creación de marca, no existe un estándar de referencia que sea utilizado de forma uniforme en el sector. Para su implementación, cada uno de los estudios o agencias adaptan la metodología y la profundidad de desarrollo a la estructura, los sistemas y modelos de trabajo de la compañía y a las necesidades del cliente o el proyecto. Los tiempos, el presupuesto o la naturaleza de la propuesta pueden condicionar el desarrollo del encargo y, por ello, la metodología es flexible adecuándose al requerimiento de la marca. Algunos de los condicionantes que nombra Wheeler (2012, p. 92) y puede afectar a la duración del proyecto son:

- Tamaño de la organización
- Complejidad del negocio
- Número de mercados atendidos
- Tipo de mercado: global, nacional, regional o local
- Naturaleza del problema
- Investigación necesaria
- Requisitos legales (fusión u oferta pública)
- Proceso de toma de decisiones
- Número de responsables de la toma de decisiones
- Número de solicitudes

Por tanto, a la hora de detallar el calendario del proyecto con presentaciones al cliente y entregas de documentación, se deberán considerar estos elementos como agentes que pueden alterar y demorar las fechas propuestas en un inicio de forma notable. Un proceso que puede afectar el calendario son las gestiones con servicios de externos, como abogados especialistas en registros de marca y *namimg*. Por tanto, es necesario planificar adecuadamente las gestiones con estos perfiles externos, analizando los riesgos de demora que impacten en los entregables.

Con el objetivo de comprender las distintas fases en la metodología de creación de marcas, se lleva a cabo una revisión de las etapas propuestas por diferentes expertos en la materia. En el *Anexo I*, se detalla el alcance de cada una de estas etapas, así como algunos de sus objetivos y procesos. Esto permitirá visualizar y analizar los puntos comunes y divergentes de cada uno de los flujos, lo que facilitará la comprensión de los elementos relevantes y diferenciadores en cada etapa. Asimismo, se podrá determinar cuáles elementos deben ser destacados, que incorporados o unificados, y cuáles, por lo tanto, deben ser omitidos.

A partir del análisis de los esquemas del *Anexo I*, se observa que las diferentes

metodologías desarrollan áreas de trabajo similares pero cada autor las agrupa en diferentes bloques y nomenclatura. En la verbalización, algunos tienen un enfoque más didáctico, como el de Alina Wheeler que utiliza una frase para la descripción de cada una de las fases; y otros más técnico o comercial, como los desarrollados por Iván Díaz o Comuniza. Se aprecia, por tanto, que el uso del lenguaje para describir estas etapas dependerá en gran medida de la necesidad de diferenciarse y adaptarse mejor al perfil al que va dirigido, bien a un público más instruido en la materia (directores de *marketing*) o a usuarios noveles o perfiles que se quieran iniciar en el sector o especializarse (estudiantes o profesionales del diseño).

Adicionalmente, se aprecia que los procesos con partes más detalladas y segmentadas, como el propuesto por Johnson, permiten concretar y definir mejor los diferentes objetivos de cada uno de ellos. Sin embargo, los que tienen un enfoque más reducido, sintetizan y condensan la metodología, normalmente larga y compleja, facilitando su entendimiento. Por ello, se considera interesante generar diferentes niveles de visualización del esquema, uno que contenga la información básica que permita una lectura rápida; y otro ampliado, con todos los procesos y prácticas en detalle.

4.4. Fases y procesos de la metodología del branding

Una vez recogidas y estudiadas las metodologías empleadas por diferentes autores, se definen unas fases propias que ayuden a estructurar y organizar el desarrollo del proyecto de marca. De este modo, se propone concretar la metodología del *branding* a estas cuatro etapas de trabajo que abarcan distintos retos y objetivos a alcanzar:

1. Análisis
2. Estrategia
3. Sistema
4. Activación

Con el fin de resolver todos los aspectos importantes de la identidad se sigue el método WWWWWH, que busca esclarecer los siguientes interrogantes: *What, Who, Where, When, Why* y *How* (Van Boeijen et al., 2020, p. 189). En cada uno de estos tramos se pretenden solucionar diferentes problemáticas acerca de la marca desarrollada, para ello, se asignan estas preguntas con la intención de que se respondan en cada uno de los bloques.

175

La reflexión sobre estas cuestiones ayuda a tener una visión analítica del reto global y verifica que las etapas están estructuradas de forma coherente. Además, permite plantear unos objetivos claros en cada parte del proyecto y configurar los procesos y métodos que se deben llevar a cabo para alcanzarlos. Por tanto, el listado con las preguntas asignadas es:

1. Análisis: Qué y Quién (*What/Who*)
2. Estrategia: Porqué (*Why*)
3. Sistema: Cómo (*How*)
4. Activación: Cuándo y Dónde (*Where/When*)

Estas tienen, además, una función didáctica ya que posibilita que perfiles externos (clientes o profesionales asociados, no expertos en la materia) entiendan la metodología y el propósito a trabajar en cada punto del proyecto.

Adicionalmente, cada una de estas fases contiene subetapas, en las que se generará una documentación específica que será el resultado y las conclusiones de las metodologías y técnicas aplicadas. A continuación, se muestran los entregables que se crean en cada uno de los apartados:

1. Análisis

1.1. Diagnóstico

- Informe de auditoría de marca

1.2. Investigación:

- *Benchmark* de competencia, tendencias y recomendaciones

2. Estrategia

- Plataforma de marca

3. Sistema

- *Naming, tagline y claim*
- Manual de tono verbal
- Presentación sistema de marca
- Manual de identidad visual
- Manual sensorial
- Manual de comportamiento

4. Activación

- Diseños
- Artes finales
- Informes de resultados

La metodología de marca es adaptable al proyecto, por lo que es posible que no se transite por alguno de los puntos detallados anteriormente. No obstante, la calidad final del producto final puede depender de la profundidad y dedicación en el desarrollo, por

lo que se recomienda la realización de todos o, en su defecto, la mayoría de los procesos que se detallan en los siguientes apartados.

Asimismo, se debe de tener en cuenta que estas fases están divididas con el propósito de fijar unos hitos de contacto con el cliente. Por lo que, al finalizar cada una de ellas, se deben realizar presentaciones a los responsables del proyecto en las que se muestre el trabajo generado hasta el momento. Una vez presentado, se recogerá la visión del cliente con comentarios positivos y puntos de mejora, y se perfilarán los aspectos que queden pendientes de revisión. A partir de su aprobación, se hará entrega de los materiales resultantes. Es importante no avanzar a las siguientes fases sin haber obtenido la aprobación final en cada una de las reuniones de puesta en común, ya que cada parte del proyecto depende de la anterior (la fase de Estrategia se basa en el Análisis, la fase de Sistema se basa en la Estrategia, y así sucesivamente).

En la figura 98 se muestra el esquema de cada una de las fases, métodos y entregables generados. En los siguientes apartados se describen detalladamente los objetivos, prácticas y procedimientos más relevantes de cada una de las etapas de la metodología

del *branding*, a partir de la bibliografía analizada previamente, así como de otros autores que profundizan en temas específicos y de la experiencia profesional de la doctoranda.

La calidad final del producto final puede depender de la profundidad y dedicación en el desarrollo, por lo que se recomienda la realización de todos o, en su defecto, la mayoría de los procesos de marca.

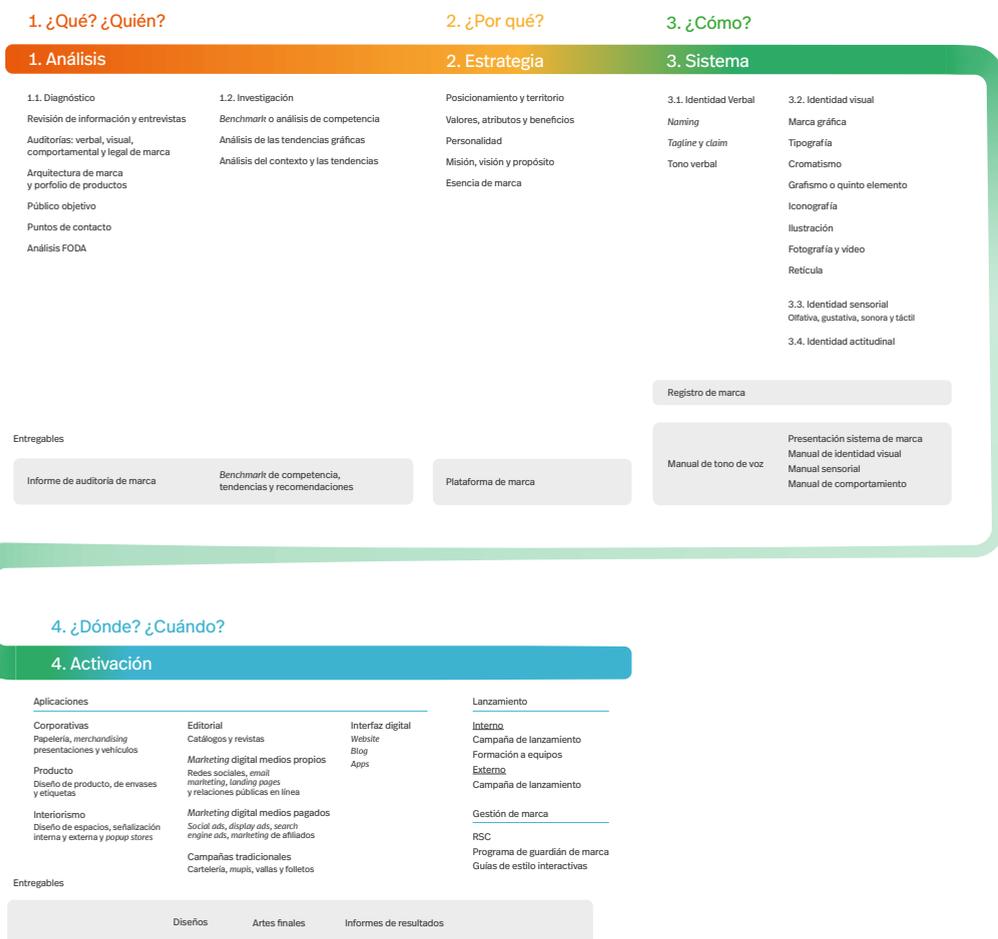


Fig. 98. Esquema de elaboración propia de la metodología del *branding*.

4.4.1. Fase 1: Análisis

Como punto de partida, se recomienda realizar una auditoría que permita servir de introducción al equipo permitiéndoles entender el «qué» del proyecto, definiendo las necesidades y objetivos a perseguir. Para ello, se analizan las fortalezas y debilidades de la marca, su arquitectura y organización de productos. Además, se llevan a cabo entrevistas internas y externas para recopilar la mayor información posible. Esto permite al equipo conocer en profundidad la marca, el producto o servicio y la organización, y extraer percepciones a veces difíciles de detectar. También se investigan los competidores y tendencias emergentes para entender el contexto del mercado. Por otra parte, se estudia el público objetivo de la marca para comprender el «quién» del proyecto.

Con el fin de abordarlo de un modo estructurado, se divide esta etapa en dos bloques centrados en objetivos diferentes: uno de revisión interna y otro de análisis del entorno.

179

4.4.1.1. Fase 1.1: Análisis. Diagnóstico

En primera instancia hay un acercamiento a la parte interna de marca en la que se realiza una auditoría para evaluar su estado de salud y determinar las bases del proyecto. Los objetivos por cumplir son:

- Introducir y formar al equipo en el producto, la compañía y el sector.
- Identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de los productos, la marca y su arquitectura.
- Reconocer al público y comprender cuáles son sus necesidades, motivaciones y su relación con el producto.
- Determinar cuáles son los puntos de contacto de la marca.

Revisión de información y entrevistas

Antes de comenzar un proyecto es necesario conocer en profundidad la rama de negocio y la compañía. En el caso de ser un rediseño o reposicionamiento de la marca, es probable que ya exista multitud de documentación asociada que ayude a entender el contexto y las necesidades de esta. Por el contrario, si fuera la creación de una nueva, se reclamará la documentación acerca de la estrategia empresarial y proyección del negocio. En cualquiera de las dos circunstancias se deberá solicitar al cliente la máxima información posible que ayude al equipo a introducirse en el sector y su contexto.

Wheeler (2012, p. 103) realiza un listado de los materiales y documentos que se deben reclamar y revisar al comenzar un nuevo proyecto de *branding*. A partir de este inventario se configura uno nuevo contemplando factores digitales:

- Organigrama.
- Historia de la compañía.
- Arquitectura de marca y productos.
- Documentos de planificación estratégica como planes empresariales y de *marketing*.
- Informes anuales con cifras de conversión y ventas.
- Investigación de los competidores y/o referentes.
- Estrategia: misión, visión, valores y personalidad.
- Manuales de marca, hojas de estilo y plantillas.
- Recursos gráficos: logotipos, iconos, fotografías e ilustraciones.
- Aplicaciones de marca: diseños de elementos *offline* y *online*.

Además de la información disponible trabajada de forma previa al proyecto, se deberá realizar una indagación exhaustiva de su situación actual. Un modo efectivo para abordar esta investigación es a través de entrevistas internas y externas. En estas, se pregunta sobre las distintas áreas de la compañía y la percepción de marca proyectada, ahondando en las debilidades y fortalezas de sus productos o servicios. El programa de entrevistas internas no tiene la intención de ser estadísticamente

significativo, pero sí representativo, por lo que los entrevistados deberán representar todos los niveles y perfiles de la organización y ser totalmente confidencial para propiciar la transparencia y libertad de sus respuestas. Asimismo, en las entrevistas externas se deben contemplar temas similares que aporten la visión del cliente y sirvan para verificar que la información externa e interna se corresponden entre sí (Olins, 2008, pp. 75-77).

A continuación, se muestran los tres bloques principales sobre los que hay que indagar (Johnson, 2022, p. 51):

- Información funcional: qué hace la compañía, cómo lo hace y cuál es el enfoque que la hace diferente.
- Aspectos emocionales (como valores o personalidad): cuáles son las creencias de marca, qué se valora más, qué personalidad tiene.
- Preguntas acerca del «por qué estás aquí» (para definir el propósito): qué aportación hacen, qué problema intentan resolver, cuál es la ambición a largo plazo, cómo se imaginan en el futuro.

181

A partir de esta segmentación bloques de Johnson, se definen unas preguntas clave que sirvan de guía para comenzar a profundizar en el proyecto.

Información funcional:

- ¿A qué negocio se dedica?
- ¿Por qué se creó esta compañía?
- Describa sus productos o servicio.
- ¿Cuál es su competencia? ¿Hay algún competidor que sea un referente? ¿Por qué?
- ¿Quién es su público objetivo? ¿Hay diferentes grupos? ¿Cuál tiene prioridad y cómo le percibe?
- ¿Cuáles crees que son las tendencias y cambios que pueden afectar a su marca?

Aspectos emocionales:

- ¿Cuáles son sus valores y creencias?
- ¿Cómo es su personalidad?

Preguntas acerca del «por qué»:

- ¿Cuál es su ventaja competitiva? ¿Por qué los clientes lo eligen?
¿En qué se diferencia de la competencia?
- ¿Qué es lo que le preocupa?
- ¿Cuál es su misión? ¿Cuáles son sus tres metas más importantes?
- ¿Dónde cree que estará en cinco años?
- Pensando en el futuro, si pudiera hacer cualquier cosa, ¿qué sería?
- Si pudiera comunicar un solo mensaje, ¿cuál sería?

Una vez realizadas las entrevistas, se deberá procesar el contenido para extraer conclusiones clave que puedan ser de utilidad en los siguientes apartados.

182

Auditorías: verbal, visual y comportamental de marca

Estas auditorías, específicas para las marcas ya existentes, permiten tener una primera toma de contacto con la identidad desde una visión crítica. Como comenta Johnson (2022, p. 44), un buen análisis del estatus de su universo gráfico y verbal no solo ayuda a la planificación de la estrategia y puede incentivar soluciones creativas, sino que también sirve para hacer evidentes los problemas clave a resolver.

Como comenta el autor, existen diferentes tipos de auditorías a realizar:

- Auditoría visual: tienen la finalidad de observar las incoherencias y conflictos gráficos del sistema de marca.
- Auditoría verbal: recogen todo el lenguaje utilizado por la identidad y ayudará a examinar el tono de comunicación.
- Auditoría comportamental: analiza todas las interacciones del usuario con la marca y sus empleados: diálogos, mensajes y señales.

Una vez se tiene el material recopilado y analizado, se deben y extraer conclusiones sobre los errores y puntos de mejora del sistema. Asimismo, se identificarán los elementos con interés conceptual y visual para considerar su continuidad en la definición del diseño.

Arquitectura de marca y porfolio de productos

Del mismo modo que se realiza una auditoría de todos los vectores de la identidad, se debe evaluar la arquitectura de marca y porfolio de productos. El objetivo de este análisis es entender si esta estructura es escalable y tiene capacidad de crecimiento y evolución con el paso del tiempo.

Entre las diferentes fórmulas de arquitectura de marca se pueden encontrar los siguientes modelos recogidos por Comuniza (2018, p. 3) y esquematizados en la figura 99:

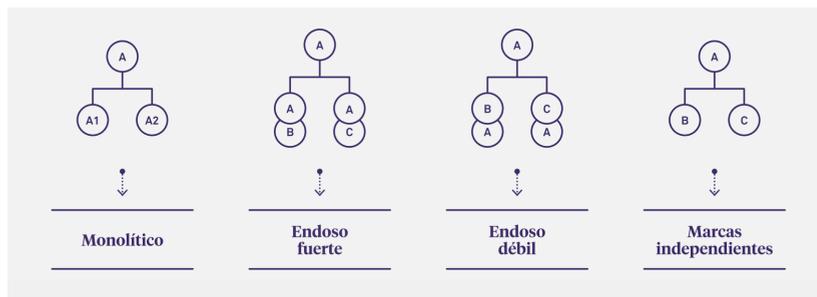


Fig. 99. Modelos de arquitectura de marca (Comuniza, 2018, p. 3).

- Monolítico o *branded house*: una misma marca utilizada para todas las secciones y productos de una identidad.
- Endoso fuerte o *sub-brands*: la marca principal es complementada por submarcas con una fuerte vinculación entre ellas. Su diseño garantiza la visibilidad de marca principal.
- Endoso débil o *endorsed brands*: las submarcas están débilmente vinculadas estéticamente a la marca principal, aunque mantienen relación.
- Marcas independientes o *house of brands*: diferentes marcas que

delimitan cada una de las unidades de negocio. Suelen tener identidades dispares estéticamente debido a que su público o su estrategia no relaciona unas identidades con otras.

De todas estas fórmulas, la estructura más utilizada es la monolítica, según un estudio realizado por Comuniza (2018, pp. 20-23). En él, se analizan las arquitecturas de marca de las cincuenta principales empresas españolas y se dilucida que el 74% de las compañías tiene arquitecturas monolíticas¹⁵⁴. Esta cifra aumenta en el sector tecnológico y de telecomunicaciones, llegando a un 80%¹⁵⁵.

Dos de las recomendaciones para asegurar un crecimiento sostenible son la reducción del tamaño del portafolio de marcas o la segmentación de este, con el fin de simplificar el negocio a nivel global.

Como comenta Raposo (2020, pp. 48-49), dos de las recomendaciones para asegurar un crecimiento sostenible son la reducción del tamaño del

portafolio de marcas o la segmentación de este, con el fin de simplificar el negocio a nivel global. Eliminar o agrupar diferentes líneas de negocio facilita la gestión y permite integrar la misma estrategia e imagen en diferentes servicios o mercancías. Muchas de las grandes compañías han aplicado una reducción de marcas en su portafolio durante los últimos años. HSBC (1998), Unilever (2004), Procter & Gamble (2011) y Coca-Cola (2015) son algunos ejemplos de multinacionales que han eliminado cientos de productos y submarcas para enfocarse en sus agentes líderes (Ritson, 2015).

De forma contraria, separarlas y diferenciarlas hace que cada una de las marcas pueda contener una estética y mensaje propio para dirigirse a distintos tipos de público logrando abarcar distintos segmentos. Estos casos suelen darse en grandes compañías que tienen productos muy diversificados y son complejas de gestionar a gran escala. Un ejemplo de ello es Alphabet, la empresa corporativa que incluye compañías como Google, que reorganiza su arquitectura de marca en 2015. La compañía, en vez de simplificar el organigrama de empresas, segmenta

154. Los restantes porcentajes son: 16% marcas independientes; 8% endoso fuerte; 2% endoso débil.

155. El restante porcentaje es: 20% marcas independientes.

su arquitectura de marca para crear una *house of brands* con organizaciones independientes. Esta decisión es tomada con el fin de proteger la integridad de la marca Google y lograr su misión: «organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil». Por tanto, Google se reduce a un fin más concreto y lidera su propósito principal: ser un motor de búsqueda (Polizzi, 2015).

Aun así, estos cambios normalmente no son provocados por alteraciones tecnológicas, sino que son los nuevos comportamientos de las personas los que motivan estas modificaciones en la lógica y funcionamiento de los mercados, afectando de forma consecuente en el sentido y la gestión de la arquitectura de marca (Costa et al., 2020, pp. 48-49).

Para auditar una arquitectura de marca o sus productos uno de los métodos que se pueden emplear son los árboles de decisiones¹⁵⁶. Su aplicación principal es la de resolver problemas, la gestión de costes y la identificación de oportunidades. La práctica consiste en un diagrama de flujo que

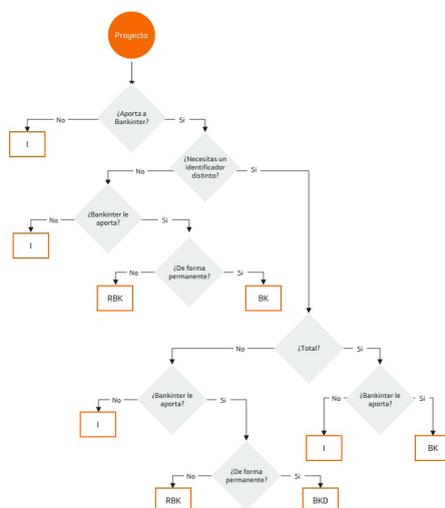


Fig. 100. Árbol de decisión Bankinter (Bankinter, s. f.).

comienza con una idea principal y se ramifica según las decisiones que se van tomando, dando como resultado nuevas opciones.

Este método se puede utilizar para verificar si una marca dentro de la compañía aporta valor a la estrategia global o en cambio debilita la marca principal de la compañía. En el ejemplo de Bankinter¹⁵⁷ (fig. 100) se observa la utilización de un árbol donde se definen las preguntas de cada uno de sus nodos y las premisas que se deben cumplir para responderlas (Bankinter,

156. Estos son modelos predictivos empleados en áreas como la economía o la salud o en ámbitos digitales como la inteligencia artificial, la minería de datos y el diseño de *software*.

157. La consultora especialista en marca Saffron es la encargada de realizar la nueva identidad de Bankinter en 2006, el primer banco digital en España.

s. f.). A partir de estas cuestiones se pueden extraer conclusiones fundamentadas para la toma de decisiones de la arquitectura de marca de una organización. En el *Anexo B* se reescriben las preguntas realizadas por la consultora Saffron¹⁵⁸ para que sean genéricas y puedan aplicarse a otros proyectos de arquitectura de marca.

Sin embargo, de la misma forma que se reorganizan las marcas y departamentos dentro de una compañía, la gestión de su porfolio productos y servicios ofrecidos también es clave en la estructura de esta. La apuesta por la diversificación en múltiples categorías o por una especialización muy concreta son decisiones estratégicas que pueden afectar notablemente al éxito de la organización. Este tipo de decisiones van de la mano del territorio escogido, ampliado más adelante en el bloque estratégico.

Asimismo, tener un porfolio organizado y estructurado facilitará el entendimiento por parte del cliente de la propuesta de valor de cada una de las ramas de negocio. La aplicación práctica más visible de esto se puede

observar en la forma de organizar los productos dentro de una web comercial. Un caso de una estructuración de porfolio de servicios es el *software* de gestión de pagos con tarjeta Stripe¹⁵⁹, con el que se pueden enviar transferencias, aceptar pagos y gestionar actividades comerciales. La multinacional tiene tres categorías de productos con una descripción de cada uno de ellos agrupados por:

- Pagos internacionales. Acepta pagos por internet en persona o en tu plataforma.
- Gestión de ingresos y finanzas. Automatiza el cobro de ingresos y las finanzas.
- Banca como servicio. Integra servicios financieros en tu plataforma o producto.

Cada una de las categorías tiene subproductos con nombres específicos y un icono identificativo diferente, mostrado en su menú desplegable de «Productos» visible en las imágenes de la figura 101. A su vez, dentro del menú está el apartado de «Soluciones» en el que ofrecen la información con otra agrupación y nomenclatura diferente, más orientada a

158. Para más información <https://saffron-consultants.com/case-studies/bankinter/>

159. Para más información <https://stripe.com/es>

visibilizar el problema a resolver, representado en la figura 102.

Este ejemplo muestra que, en la organización del portfolio de productos,

se debe buscar la solución más intuitiva, favoreciendo la comprensión de los beneficios de cada una de las categorías trabajadas.

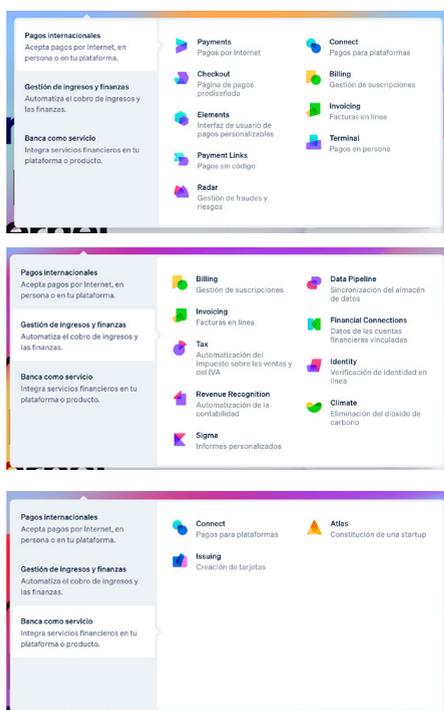


Fig. 101. Organización de productos de Stripe (Stripe | Plataforma de procesamiento de pagos por internet, 2022).



Fig. 102. Desplegable de la sección «Soluciones» (Stripe | Plataforma de procesamiento de pagos por internet, 2022).

Público objetivo

Como relata Egea (2022, p. 16), «la marca es consecuencia de la relación que se establece entre el emisor y el receptor. Entre producto y usuario». Es la encargada de establecer relaciones que estén basadas en cómo se interactúa, en el propósito de su existencia y la transmisión de sus valores. Para generar estos vínculos, es fundamental entender las necesidades, motivaciones y comportamientos del público en la creación de productos.

A la hora de estudiar y reconocer a la audiencia uno de los objetivos principales es su segmentación. Definirlos y agruparlos por categorías ayuda a entender patrones de consumo comunes que se utilizan para mejorar la experiencia y relación con la marca. Para identificar y dividir a los consumidores se utilizan múltiples metodologías, la más tradicional es la del público objetivo o *target* que se centra en la división del público a partir de datos demográficos cuantitativos, tales como edad, sexo, orientación sexual, ingresos, educación, etnia y tamaño de la unidad familiar, entre otros.

A su vez, para la definición de estos segmentos de interés se analizan también datos psicográficos que miden aspectos subjetivos que ayudan

a clarificar los enfoques creativos, ilustrando sus preferencias y valoraciones. La siguiente tabla esclarece las diferencias entre las dos tipologías de información (Visocky y Visocky, 2018, pp. 68-69):

Demográficos	Psicográficos
Edad	Valores
Sexo	Estilo de vida
Etnia	Actitudes
Ubicación	Creencias
Ingresos	Intereses
Educación	Opiniones

Este contenido es más preciso y útil a la hora de identificar a los futuros compradores, ya que se centra en información cualitativa que ayuda a reconocer y resolver los problemas propios de estos consumidores.

Puntos de contacto

Los también llamados *touch points* o vectores de visibilidad son cualquier lugar, objeto o interfaz física, simbólica o psicológica en la que una persona puede experimentar una marca. Estos elementos son los encargados de formar la percepción de la identidad durante la relación en el ciclo de vida individuo-marca (Pagani et al., 2019, pp. 8-9).

La categorización de los puntos de interacción permite entender el viaje emocional del consumidor, lo que posibilita mostrar especial atención a las necesidades y expectativas del cliente en todo el proceso, desde antes de la compra del producto hasta su evaluación una vez adquirido. Con este inventario se descubren cuáles son los elementos corporativos y de comunicación más determinantes y valiosos para los consumidores y generan experiencias más satisfactorias o, por el contrario, son mejorables y se deben revisar a futuro.

Para su inventariado, Viladàs (2010, p. 37) los divide en tres tipologías:

- Productos: bienes o servicios, y en muchos casos la combinación de ambos.
- Comunicación: aplicada múltiples

soportes tanto corporativos como de venta.

- Espacios: donde se desarrollan las actividades corporativas tanto digitales como físicos.

De esta misma forma, Slade-Brooking (2016, p. 97) diferencia tres momentos de contacto con el cliente:

- Antes de la compra: donde pueden intervenir elementos de *marketing* o publicidad.
- Durante la compra: canales propios de venta directa o ajenos.
- Después de la compra: uso del propio producto o servicio posventa como valoraciones o atención al cliente.

A su vez, con el fin de recabar los vectores de visibilidad se puede dar uso del esquema planteado por Chaffey y Ellis-Chadwick en su libro *Digital marketing: strategy, implementation and practice* (2016, p. 316). Este diagrama los organiza a partir de una matriz que divide los elementos *online* y *offline* y los que van dirigidos a nuevos clientes o clientes ya existentes (fig. 103).

Por tanto, siguiendo el esquema de Chaffey y Ellis-Chadwick, se propone el cruce de los grupos de categorías

Puntos de contacto online	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos en línea como sorteos (B2C) o descarga de documentos de interés (B2B) • Marketing viral • Aceptación de recepción de newsletters con noticias del sitio • Registro para ver el contenido o enviar contenido a un foro comunitario • Alquiler de listas, correo electrónico de marcas conjuntas o publicidad en newsletters de terceros para fomentar la aceptación de recepción • Registro conjunto en sitios de terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Captura de correo electrónico cuando el cliente se registra o compra por primera vez en línea • Newsletters y otros métodos que se indican a la izquierda
Puntos de contacto offline	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta por correo directo para llevar visitantes al sitio web • Exposiciones comerciales o conferencias • Respuesta en papel a comunicaciones por correo directo tradicional • Respuesta por teléfono o correo directo o anuncios 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de pedido en papel, formulario de registro del cliente o de garantía del producto • Representantes de venta en persona • Centro de contacto por teléfono • Punto de venta para minoristas
	Nuevos clientes	Clientes existentes

Fig. 103. Matriz de puntos de contacto con el cliente para recoger y actualizar la información de los usuarios por correo electrónico y otros datos del perfil (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2016, p. 316).

190

de Viladàs y Slade-Brooking. Esto favorece una recopilación pormenorizada de cada uno de los elementos que rodean la experiencia y las interacciones con la marca como se muestra en la figura 104. Además, identificar los vectores de visibilidad de la marca facilita la planificación del proceso de trabajo global, permitiendo realizar una valoración económica más precisa de los costes de diseño y producción y mejorando la implementación en tiempos y recursos.

	Antes de una compra	Durante una compra	Después de una compra
On	Redes sociales	Centro de asistencia en línea	Redes sociales
	Valoraciones y reseñas	Sitio web	Valoraciones y reseñas
	Recomendaciones	Correos electrónicos de transacciones	Correos electrónicos de marketing
	Anuncios online	Equipos de soporte y atención al cliente	Equipos de soporte y atención al cliente
	Marketing y relaciones públicas		Tarjetas de agradecimiento
Off	Mupis	Carteles y folletos de promociones	Folletos de promociones con envío a casa
	Cartelería	Señalética	
	Vehículos corporativos	Uniforme	
	Panfletos promocionales	Packaging	
		Bolsas	Bolsas
	Tarjetas y papelería		

Fig. 104. Esquema de puntos de contacto de elaboración propia.

Análisis FODA

Según Johnson (2022, p. 46), una de las prácticas más habituales elaboradas por consultoras de negocio es el análisis FODA¹⁶⁰. Este ejercicio permite extraer las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de un producto o compañía. Su elaboración de forma colaborativa con el cliente revela algunas de las posibles problemáticas a las que se debe enfrentar la marca. Pero, sobre todo, puede proporcionar *insights*¹⁶¹ o claves estratégicas sobre cómo resolver los retos del proyecto.

Para abordar la práctica, se deberán contestar las siguientes preguntas que podrán ser respondidas a través de entrevistas directas o por conclusiones obtenidas en alguno de los procesos anteriores.

- Fortalezas: ¿Qué haces bien? ¿Qué recursos únicos tienes? ¿Qué felicitan o elogian los demás?
- Debilidades: ¿Dónde hay margen de mejora? ¿Qué recursos le faltan? ¿Qué críticas recibes?
- Oportunidades: ¿Qué oportunidades tienes? ¿Qué tendencias puedes aprovechar? ¿Cómo se pueden usar sus fortalezas?
- Amenazas: ¿Qué amenazas potenciales enfrenta? ¿Qué cambios en su industria son problemáticos? ¿Qué amenazas exponen sus debilidades?

Los resultados obtenidos serán de gran utilidad para entender los retos de la organización y ayudarán a visualizar un enfoque más empresarial y táctico respecto a la competencia. Estos podrán motivar cambios en otras áreas como la arquitectura de productos, búsqueda de nuevos perfiles de consumidores o provocar modificaciones o necesidades específicas en los puntos de contacto.

160. De las siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*).

161. Término utilizado en estrategia y *branding* que significa percepción o entendimiento de las necesidades expresadas y no expresadas por un cliente.

4.4.1.2. Fase 1.2: Análisis. Investigación

En esta etapa se explora el entorno exterior con el que va a convivir la marca, permitiendo definir su contexto. Los objetivos son:

- Determinar cuál es la competencia e investigar y definir sus posicionamientos y el de la organización.
- Reflexionar acerca del macroentorno de marca.
- Reconocer las tendencias que pueden afectar a la marca, producto o servicio.

Benchmark o análisis de competencia

El análisis de competencia ayuda a visualizar el universo de marcas en el que se mueve la compañía. Este recopila información y datos de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa sobre sus productos, su posicionamiento y su despliegue verbal y visual, entre otros. Estos conocimientos aportarán una visión precisa sobre el sector y la dirección en la que puede evolucionar, ya que, como argumenta Wheeler (2012, p. 138), cuanto mayor sea el conocimiento de la competencia, mayor será la ventaja competitiva.

193

Con el fin de abordarlo de una forma estructurada, se definen unos pasos a seguir:

1. Identificar los competidores

Para comenzar el análisis se deben reconocer y segmentar en grupos las diferentes tipologías de competidores:

- Competidores directos: compiten en nuestra categoría de producto.
- Competidores indirectos: no compiten en nuestra categoría de producto, pero podrían ser una alternativa de consumo.
- Competidores aspiracionales: son modelos referentes para seguir a nivel de oferta, marca o comunicación. Pueden estar dentro o fuera de nuestra categoría, pero por tamaño, ubicación o producto no son competidores directos.

2. Recopilar la información

Una vez identificadas las marcas de la competencia, se recogerá el siguiente listado de información de cada una de ellas atendiendo a diferentes categorías:

- Definir cuáles son los valores básicos o higiénicos del sector y los diferenciales de cada competidor.
- Identificar el posicionamiento, el territorio y la propuesta de valor única¹⁶².
- Reconocer el tipo de público al que va dirigido.
- Recopilar la arquitectura y el porfolio de productos.
- Recoger el sistema de marca: colores, tipografías, ilustraciones, iconos, elementos gráficos tanto del medio analógico como digital.
- Reunir múltiples referencias de la dirección de arte y comunicación: visuales de redes sociales, *banners* o *emails*, entre otros.
- Capturar el diseño general de las plataformas virtuales: web, aplicaciones o *intranet*, entre otros.
- Determinar los canales digitales utilizados: *email marketing*, tipos de redes sociales o *landings pages*, entre otros.

194

Dependiendo de la tipología de información se distribuirá en dos paneles diferentes. En el primer modelo, los contenidos gráficos se mostrarán en un *moodboard*¹⁶³ visual, y se realizará uno por marca. De esta forma, de un solo vistazo tanto el diseñador como el cliente serán capaces de reconocer cuestiones como la dirección de arte de la identidad o el tono de comunicación de la organización. Para trabajarlo, se pueden crear retículas que faciliten la organización de los contenidos en función de su tipología. En la figura 105 se muestra un esquema que divide las imágenes en «Arquitectura de marca», «Dirección de arte», «Plataformas» y «Campañas y redes sociales».

162. Ventaja o beneficio competitivo de una marca o negocio.

163. *Collage* de imágenes que contiene logotipos, tipografías, iconos, fotografías, ilustraciones o cualquier elemento visual de la marca.

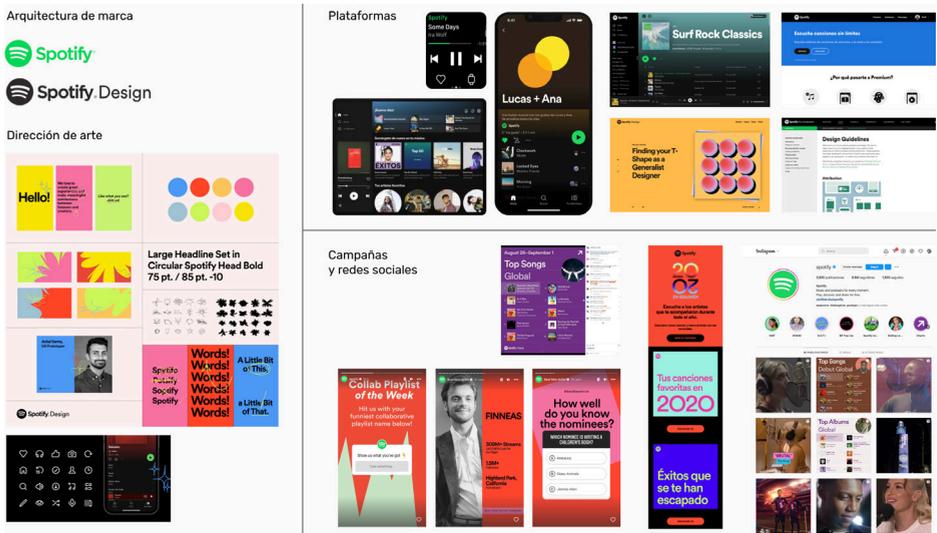


Fig. 105. Moodboard visual de la marca Spotify de elaboración propia.

Sin embargo, las categorías deberán ser variables en función del proyecto, pero siempre iguales una vez definidas entre los competidores, con el fin de mantener el mismo esquema en todas.

El segundo modelo son gráficas conjuntas donde la información de cada una de las marcas se dispondrá en una misma tabla, de manera que las ideas extraídas sean fáciles de analizar y comparar entre ellas. Un ejemplo son los esquemas de valores (fig. 106) donde la visualización ayuda a entender el contexto global y a extraer conclusiones más fácilmente.

3. Extraer conclusiones

Una vez recopilada toda la información de las compañías seleccionadas, se extraen conclusiones del análisis realizado y se redacta una lista de aprendizajes de cada una de las categorías. Esta reflexión es la parte más importante de esta práctica ya que de aquí surgirán algunos de los hallazgos más relevantes para la definición estratégica y de diseño de marca.

A su vez, estos contenidos servirán también para elaborar los siguientes puntos de la fase, como por ejemplo el análisis de las tendencias gráficas del sector descrito en el siguiente bloque.



Fig. 106. Esquema de valores de competidores y valores higiénicos de la categoría de elaboración propia.

Análisis de las tendencias gráficas

A través de la información del apartado anterior, en este apartado se intenta examinar de forma cuantitativa los datos obtenidos en el análisis de competencia. Esta recopilación traduce en cifras las tendencias gráficas del sector trabajado. Las categorías de estos análisis pueden ser:

- Tipología de marca gráfica: porcentajes de logotipos, isotipos, imagotipos o isologos.
- Cromatismo: porcentaje de paletas de colores tendencia.
- Tipografía: porcentajes de logotipos con distintas tipologías o estilos de tipografías.
- Recursos gráficos: dependiendo del sector pueden segmentarse por estilo gráfico utilizado como *flat design*, con degradados, con ilustración o fotográfico, entre otros.
- Vigencia gráfica: evaluar cómo de actuales u obsoletas están las marcas competidoras. Las identidades que sigan una moda estética pasajera pueden dar la impresión de tener una imagen caduca y anticuada. La revisión de este punto proporcionará un diagnóstico de la contemporaneidad del ámbito.

A continuación, se muestra una auditoría de elaboración propia de logotipos del sector de los eventos y agencias de diseño. Para su ejecución

se seleccionan setenta¹⁶⁴ marcas de la competencia en las que se encuentran tanto agencias nacionales como internacionales (fig. 107). En el estudio destacan el examen de la tipografía (fig. 108), la segmentación por cromatismo (fig. 109), organización por la tipología marcara (fig. 110), y una escala de vigencia gráfica (fig. 111).

Estos esquemas proporcionan datos muy significativos acerca de las tendencias en el área de negocio. Algunos de ellos son: la propensión del sector a utilizar tipografías sin serifa (82,8% frente a 17,2%), la hegemonía de las identidades tipográficas (75,7% sin símbolo frente al 24,3% con símbolo) y la predominancia de uso de tonos negros y grises (62,8% del total). Estos

hallazgos pueden ser de utilidad para identificar los territorios gráficos sobre explotados y descubrir cuáles están por descubrir. En esta referencia se constata que los caminos menos utilizados son las tipografías con serifas con símbolo y color, por lo que, si el cliente quisiera diferenciarse formalmente de su competencia, un modo de lograrlo sería trabajando con estos recursos.

Por otra parte, este tipo de estudios tecnicizan la figura del diseñador. Al contener cifras verificables, esta información aporta rigurosidad y objetividad al proyecto y puede servir de argumentario para respaldar y justificar decisiones estratégicas y estéticas sobre la futura gráfica de marca.

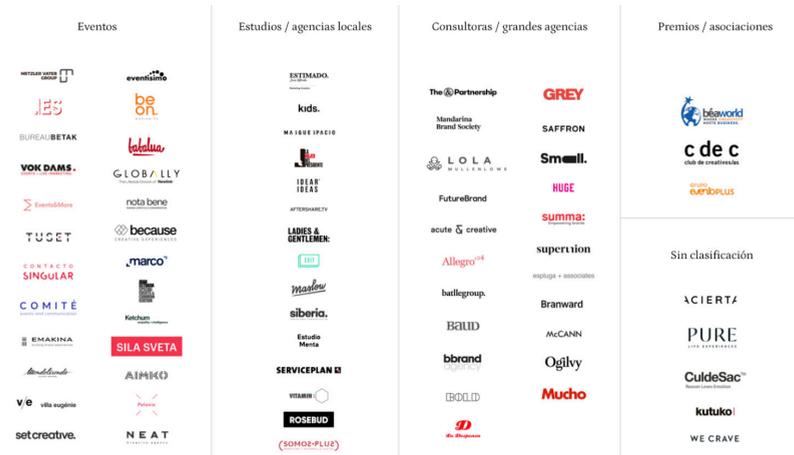


Fig. 107. Selección de marcas analizadas por categorías de eventos y adyacentes.

164. Es recomendable coger cifras redondas para que los porcentajes finales sean más precisos.



Fig. 108. Esquema con porcentajes de tipología tipográfica de elaboración propia.



198

Fig. 109. Esquema con porcentajes de cromatismo de elaboración propia.

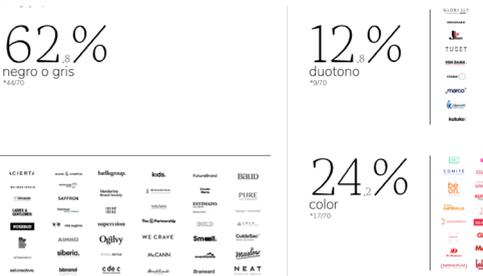


Fig. 110. Esquema con porcentajes de tipología marcaría de elaboración propia.

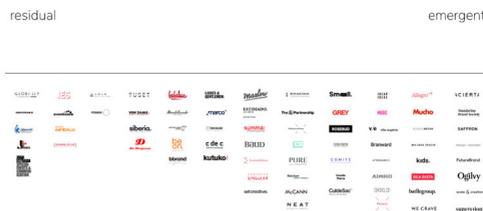


Fig. 111. Análisis de vigencia gráfica de elaboración propia.

Análisis del contexto y las tendencias

En todo proyecto de *branding* es necesario tener una comprensión amplia sobre el contexto exterior independiente a la marca. Los factores ajenos y las circunstancias que rodean a la compañía pueden afectar notablemente al nacimiento o cambio de estrategia. Por ello, contextualizarlo de forma adecuada permite entender el entorno y tener una capacidad de reacción y adaptación a los cambios rápida y fluida.

Se puede indagar en este ámbito a través de un análisis *PESTLE*¹⁶⁵, también llamado *PESTEL* en castellano. Esta herramienta estratégica utilizada en el área de negocios permite entender el impacto de los factores macroeconómicos, ayudando a la asignación de presupuestos, la planificación estratégica y la investigación de mercado. Este proceso se recomienda realizarlo en cualquier momento que la empresa transite por un periodo de cambios (*PESTLE*, 2022). El análisis pretende responder a las siguientes preguntas (Analysis, 2022):

199

- ¿Cuál es la situación política del país y cómo puede afectar a la industria?
- ¿Cuáles son los factores económicos predominantes?
- ¿Qué importancia tiene la cultura en el mercado y cuáles son sus determinantes?
- ¿Qué innovaciones tecnológicas son probables que surjan y afecten a la estructura del mercado?
- ¿Hay alguna legislación vigente que regule la industria o puede haber algún cambio en la legislación para el sector?
- ¿Cuáles son las preocupaciones medioambientales de la industria?

Obtener respuesta a todas estas cuestiones puede ser crucial para entender la evolución del sector y definir una estrategia a largo plazo. Cada una de las siglas de su nombre corresponden a los seis factores clave que se investigan:

165. De las siglas *Political, Economic, Social, Technological, Legal y Environmental*.

- Factores políticos: mercado laboral, tasa de interés, políticas fiscales, inserción de nuevas leyes ambientales o laborales. Las decisiones políticas pueden influir en la economía o en el área de negocio, beneficiando u obstaculizando el éxito de un mercado.
- Factores económicos: inflación, precio de los productos, crisis económicas, cambios estacionales, tendencias económicas o tasas de crecimiento, entre otros. Cualquier circunstancia que pueda modificar la tendencia de oferta y demanda dentro del mercado.
- Factores sociales: tendencias culturales, sociales, de comportamiento y consumo, análisis de población o datos demográficos. Los cambios de la sociedad como los relacionados con el estilo de vida, trabajo y la familia, junto con el surgimiento de nuevas tendencias, pueden afectar a la definición de los perfiles de los clientes.
- Factores tecnológicos: investigación y desarrollo, surgimiento de nuevas tecnologías, infraestructura y automatización, entre otros. Todas las innovaciones tecnológicas, nuevas tendencias y corrientes de los usuarios en el uso de estas pueden transformar positiva o negativamente una industria o producto.
- Factores legales: modificaciones en leyes laborales, de consumidores o estándares de seguridad, entre otros. Es importante indagar acerca de qué marcos legales pueden tener impacto en el presente o futuro de la marca.
- Factores ecológicos: el cambio climático, la ubicación geográfica, las medidas medioambientales, la optimización de los procesos de producción en pro de la eficiencia, la circularidad o la compensación de emisiones y residuos. Es importante considerar este tipo de agentes, que cada vez tienen más relevancia en la economía y la sociedad.

Para completar este análisis, es importante considerar un último factor que puede proporcionar información relevante sobre el desarrollo.

- Factores de diseño: nuevas tendencias del sector gráfico, del *branding* y otros ámbitos creativos (producto, fotografía, interiorismo o artes) que puedan afectar directa o indirectamente a la identidad.

A su vez se considerarán los requisitos técnicos de los entornos donde va a ubicarse y convivir y el surgimiento de nuevos programas o técnicas. Aunque se hayan analizado previamente las marcas del área investigada pueden existir casos de estudio o avances que se deban considerar para identificar a los pioneros en innovación en el mundo del diseño.

Adicionalmente, para responder estas preguntas es necesario revisar los informes anuales creados por las consultoras de pronóstico de tendencias y ciencia de datos. Muchos de estos documentos proporcionan información valiosa sobre nuevos mercados emergentes, tendencias emergentes en el consumo, nuevas generaciones de consumidores y transformaciones en la industria, como la sostenibilidad, la tecnología, el diseño y la experiencia marca-usuario. Seguidamente se recopila un listado de las más relevantes que proporcionan multitud de recursos e informes gratuitos:

<https://www.zorraquino.com/>

<https://www.wgsn.com/en>

<https://info.trendwatching.com/>

<https://www.trendhunter.com/trendreports>

<https://www.mintel.com/global-consumer-trends>

<https://www.accenture.com/us-en/about/accenture-song-index>

<https://futuretodayinstitute.com/>

<https://trendwatching.com/>

<https://juanisaza.wordpress.com/>

<https://futuretodayinstitute.com/>

Síntesis de la etapa de Análisis

Para finalizar la presente fase, se deberá crear una presentación con la recopilación de cada uno de los procesos trabajados. Este documento podrá contener los siguientes puntos:

- Diagnóstico: auditoría de marca
 - Auditoría de arquitectura de marca
 - Auditoría verbal, visual y comportamental
 - Puntos de contacto
 - Conclusiones de entrevistas y análisis DAFO
- Investigación: competencia, contexto y tendencias
 - Análisis de la competencia
 - Análisis de las tendencias gráficas
 - Análisis del contexto y las tendencias
- Conclusiones y recomendaciones

202

En este punto del proyecto se recomienda realizar una exposición de la investigación y sus conclusiones al cliente. Compartir con los responsables del proyecto los puntos más destacables, sirve de pretexto para comenzar un diálogo donde se alinean las necesidades y oportunidades de la marca y que se sientan las bases sobre las que se construirá el proyecto estratégico. Por tanto, con la entrega de este bloque, comienza la definición de la plataforma de marca.

4.4.2. Fase 2: Estrategia

Una de las premisas que diferencia al *branding* del resto de metodologías es su definición estratégica más allá de lo visual. Como argumenta Egea (2022, p. 13), las marcas son representaciones de una estrategia conceptual, por tanto, la personalidad, el propósito o los valores (parte intangible) es lo que está sumergido en la identidad, pero, a su vez, lo que la sostiene.

Así pues, a partir del análisis desarrollado con anterioridad se determinan todos los elementos estratégicos que intentarán responder el «porqué» de la organización. Los retos por cumplir son:

- Definir el territorio por el que se va a reconocer a la marca.
- Idear la identidad intangible de la identidad mediante sus valores y personalidad.
- Encontrar una propuesta de valor única que ayude a definir su misión, visión, propósito y posicionamiento.

203

La información se recopila en una plataforma de marca que contiene las líneas estratégicas que guiarán la activación de la identidad y que incluye los siguientes elementos:

- Posicionamiento y territorio
- Valores, atributos y beneficios
- Personalidad
- Misión, visión y propósito
- Esencia de marca

Es necesario subrayar que, aunque en la sección anterior puedan omitirse alguno de los apartados, estos serán los que hagan que el proceso de creación de marca trascienda al concepto de *branding*. Por lo que es fundamental que una identidad contenga la mayor parte de los elementos enumerados anteriormente, visibles en la expresión y comportamiento de la identidad.

Para crear productos que se sientan cohesionados, es necesario alinear a los equipos en torno a una definición compartida de cómo debe verse, sentirse y comportarse la marca. Por eso es importante fijar un objetivo y establecer unos principios¹⁶⁶. (Perez-Cruz, 2019, p. 9)

Además, como comenta Perez-Cruz, esta definición interna sobre cómo es

la marca tiene una función primordial: alinear a los diferentes equipos en torno a un mismo significado. La plataforma de marca es el eje sobre el que se construirá la coherencia y consistencia del lenguaje verbal y visual reflejado en todos los soportes y aplicaciones. Seguidamente se exponen cada uno de los elementos que se deben definir en este apartado.

166. Cita original: «In order to create products that feel cohesive, you need to align teams around a shared definition of how your brand should look, feel, and behave. That's why it's important to set a purpose and establish principles». (Perez-Cruz, 2019, p. 9)

Posicionamiento y territorio

Wheeler (2014, p. 148) define el posicionamiento como «el proceso de identificar lo que diferencia una marca en la mente del consumidor». En un mercado sobresaturado de opciones y con constantes cambios, el posicionamiento busca generar nuevas oportunidades para que un producto o servicio ocupe un lugar deseable y diferencial frente a sus competidores. Asimismo, como relata Velilla (2010, p. 46) «posicionar una marca en la mente de las personas pasa por elegir un espacio mental, de modo que no es otra cosa que determinar una idea y hacerla crecer con un significado poderoso propio y notorio». Por lo tanto, no es suficiente encontrar un hueco en un sector, sino que también se debe crear el concepto y difundirlo para que cale entre las audiencias.

Para abordarlo, es esencial conocer el contexto a través del análisis realizado con anterioridad: sus consumidores con sus aspiraciones y necesidades, la competencia, las tendencias y los factores tecnológicos, sociológicos y económicos, entre otros, recopilados en el análisis PESTEL.

Es importante destacar que el posicionamiento de la marca debe estar relacionado con los atributos que el público asocia con ella. Para su definición, se pueden elaborar diagramas que permiten tener una visión general sobre cómo se ubican el resto de los competidores de la categoría¹⁶⁷ de negocio (fig. 112). Además, pueden ser de utilidad para visualizar los huecos libres de mercado. En la elaboración de estos se podrán hacer uso de multitud de variables para cada uno de sus ejes, desde elementos cuantitativos más exactos y medibles como precio, facturación global o reputación (puntuaciones en Google Review), hasta cualitativos como los valores principales, la ideología que sostiene la marca o la calidad percibida del producto.

167. Las categorías son grupos o familias de productos o servicios organizados para satisfacer las necesidades del público. Dentro del sector de las cervezas, un ejemplo de categorías sería: comerciales, artesanas, sin alcohol o con limón.

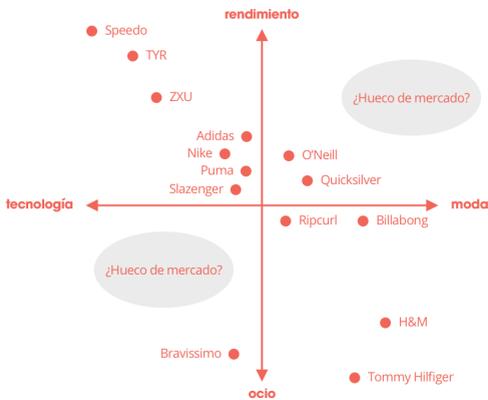


Fig. 112. Mapa de posicionamiento de marcas de ropa urbanas (Martín, 2022).

206

Otra práctica empleada para averiguar el posicionamiento es el ejercicio de exclusividad desarrollado por Marty Neumeier en su libro *Zag* (2007, p. 66). Este enfoque propone una sencilla frase que obliga a describir, en pocas palabras, los motivos por los que la marca es diferencial.

Nuestra [oferta] es la única [categoría de producto o servicio] que [ventaja].

- Nuestra «marca Ryanair» es la única «aerolínea *lowcost*» que «ofrece auténticos precios bajos».
- Nuestra «marca Estrella Damm» es la única «cerveza comercial» que «tiene principios sostenibles».
- Nuestra «marca Zara» es la única «tienda de moda» que «tiene la última tendencia todas las semanas».

Una vez expuesto el posicionamiento, se estudia el territorio que trabaja conceptos similares al anterior, pero acercándose más a los valores de marca, convirtiéndose en un puente entre la visión de negocio y la estratégica. Como comenta Díaz (2021, pp. 78-79) «el territorio de marca debe conectar el modelo de negocio o realidad del producto, con el mercado, ofrecer un espacio competitivo propio, estar sustentado por realidades, tener un carácter movilizador y proyectar aquello

que queremos ser para los demás». Por tanto, este se traduce en un significado proyectado en la mente del consumidor descrito con una frase corta y directa. Para su desarrollo, Díaz propone un ejercicio similar al de Neumeier:

Quiero ser para ti el [Categoría] + [Significado o valor]

- Quiero ser para ti el «refresco» «divertido» (Fanta).
- Quiero ser para ti la «plataforma de contenido» «familiar» (Disney+).
- Quiero ser para ti la «ropa de montaña» «sostenible» (Patagonia).
- Quiero ser para ti la «energética» «honesta» (Holaluz).

El territorio se convierte en el compromiso de la marca para defender y representar un valor o espacio simbólico único. Estos dos conceptos serán los primeros que ayudarán a la construcción de su significado.

El territorio se convierte en el compromiso de la marca para defender y representar un valor o espacio simbólico único.

Valores, atributos y beneficios

Uno de los pilares centrales sobre los que se construye la marca son sus valores. Estos permiten guiar a las organizaciones y crear propuestas únicas y deseables por los consumidores.

Según Costa (2013, p. 151) «los valores son cualidades residentes en las cosas, personas, entes o acciones, pero no identificables de forma evidente e inmediata con ellos, ya que constituyen un ámbito propio de realidades inmateriales, pero reales». Por tanto, aunque puedan estar basados en características físicas de un bien material u organización, los valores tienen como objetivo retratar la parte emocional de una marca, las creencias de una compañía a partir de las cuales define sus decisiones y comportamiento.

208

Díaz (2021, pp. 89), vincula el territorio con los valores con la siguiente metáfora: «Si vivimos en un Planeta llamado Territorio, ¿en qué deben creer los habitantes de este planeta? ¿Cómo deberíamos hacer las cosas para que ese Territorio fuera real?». Estos conforman el ideario de la marca y hacen patente su territorio. Por ejemplo, si una empresa de cosmética trabaja el territorio de lo «natural», los valores asociados podrían ser «sostenibilidad, calidad, proximidad y autenticidad», ampliando de esta forma el concepto inicial.

No obstante, dentro de los distintos sectores de negocio hay valores comunes, propios de cada industria, y diferenciales, que hacen única a cada organización. Los matices de cada tipología son los siguientes:

- Valores higiénicos: son los que poseen todas las marcas que pertenecen a una categoría comercial. Por ejemplo, dentro de la clase de sillas de oficina todas las marcas deberían poseer el valor de comodidad para cumplir con sus funciones principales.
- Valores diferenciales: son los que hacen a una marca o compañía única y distinta al resto. Siguiendo el ejemplo de las sillas de oficina, se podría transmitir vanguardia a través de la unión de la calidad con la tecnología, desmarcándose así de sus competidores que

tradicionalmente no se asocian a estos significados.

No obstante, no se debe olvidar que los valores se deben sustentar en elementos tangibles y medibles. Si una marca quiere asociarse al valor de sostenibilidad, no basta con decir que es medioambientalmente ética, tiene que ser consecuente con ese mensaje y realizar acciones reales que apoyen esta afirmación. Es importante destacar que la transparencia, responsabilidad y coherencia de los valores con el comportamiento y las prácticas utilizadas para activarlos son clave en la gestión corporativa.

Los valores se deben construir a través de sus atributos y beneficios y serán el punto de partida desde el que se defina su propuesta diferencial.

Por tanto, los valores se deben construir a través de sus atributos y beneficios y serán el punto de partida desde el que se defina su propuesta diferencial. Como se muestra en el esquema de la figura 113, para su conceptualización se trabajarán en primera instancia los beneficios situados en la capa exterior, que buscan solucionar problemas o motivaciones del consumidor. Seguidamente, se definen los atributos, que

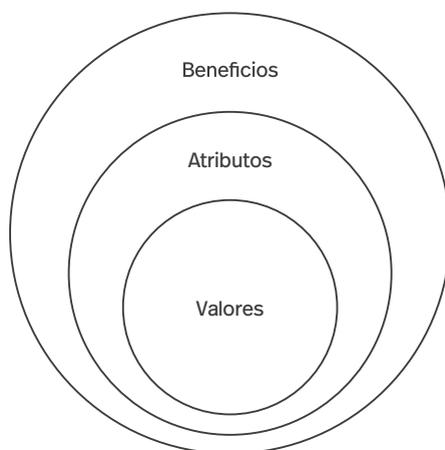


Fig. 113. Estructura de valor de la marca (Ávalos, 2010, p. 44).

tienen una visión más racional y cualitativa. Desde esta base, se traducen a un enfoque más emocional en el que se materializarán los valores de marca.

A continuación, se definen los significados y tipologías de atributos y beneficios propuestos por Ávalos (2010, p. 47). Los atributos son aquellas características propias de la marca que la describen y atienden a aspectos racionales. Estos pueden ser tangibles, es decir, propiedades físicas medibles, concretas y verificables. Como ejemplo, en el caso de una silla, uno de sus atributos podría ser la madera de alta calidad extraída de roble español. Asimismo, están los atributos intangibles que se basan en una construcción psicológica. Un ejemplo de ello es el buen diseño de la silla, que esté con-

cebida para ser estéticamente bella. Entre ellos, Ávalos diferencia los siguientes atributos:

- Atributos básicos: los necesarios para cualquier organización que actúe en el sector. En una silla las personas deben poder sentarse.
- Atributos diferenciales: aquellos que otros no tienen, pero no son suficientes para lograr preferencia. Podría ser que la silla dispone de una amplia gama de color o materiales.
- Atributos preferenciales: los que son diferentes y, además, generan preferencia dentro del público. Siguiendo el ejemplo de la silla, un factor diferencial podría ser su adaptabilidad para ajustarse al crecimiento infantil.

A su vez, para la construcción de los atributos y los valores será de gran utilidad definir los beneficios que ofrece el producto o servicio. Estos están orientados a satisfacer un deseo de sus audiencias y apoya sus motivaciones de compra. Estos podrán ser:

- Beneficios funcionales: solucionan necesidades tangibles y prácticas. Una silla con respaldo permite apoyar la espalda y, por tanto, sentirse más cómodo.
- Beneficios emocionales: responden a necesidades o deseos inconscientes como prestigio, seguridad o placer. Una silla de un diseñador con renombre puede aportar distinción y exclusividad a la persona que la adquiere.
- Beneficios expresivos: son el medio para exteriorizar los propios valores y creencias del consumidor. Una silla fabricada con madera ecológica tiene el beneficio de que su impacto medioambiental es menor y, por tanto, ayuda a materializar los valores éticos de su público.

Este sistema para trabajar los valores permite transitar por un enfoque más racional al inicio, en el que primero hay que centrarse en el beneficio central del producto y sus cualidades, para ir poco a poco componiendo los valores clave que contendrán los significados conceptuales y emocionales más complejos de la marca.

Personalidad

Como apunta Comuniza (2022), «la personalidad son los rasgos que definen la expresión de la marca para posicionarla de manera relevante en la mente de los usuarios». Por tanto, partiendo del apartado anterior, los valores escogidos se traducen en el «qué» (qué cree, piensa y defiende) y la personalidad se entiende por el «cómo» (cómo la empresa se muestra, se presenta a sí misma, se hace reconocer e identificar, se relaciona y se comunica con el mundo) (Costa, 2009, pp. 200-201).

Aunque para definir la personalidad de marca existen diferentes procesos, uno de los más populares son los arquetipos de marca. El origen de estos se encuentra en el área del psicoanálisis con Carl Gustav Jung, que profundizó en el concepto de imaginario común. El psiquiatra y psicólogo suizo los definió como formas o imágenes de carácter colectivo que se dan prácticamente en toda la tierra como constituyentes de mitos y, al mismo tiempo, como productos individuales de origen inconsciente (Mark y Pearson, 2001, p. 4).

Los arquetipos encarnan las historias y los viajes universales que comparten todos los seres humanos: la historia del Alquimista en el cuento de *Rumpelstiltskin*, el viaje del Héroe en *Enrique V* de Shakespeare, la historia de los Amantes en *Grifo y Sabina* de Nick Bantock, la representación arquetípica del Niño en *El Principito* de Antoine de Saint-Exupéry y la historia del Gobernante Rey Arturo en *Camelot*, por nombrar sólo algunos¹⁶⁸. (Hartwell y Chen, 2012, p. 5)

Estos patrones comunes atemporales han sido utilizados a lo largo de la historia en los cuentos populares, el cine o la literatura para contar relatos sobre las preocupaciones humanas elementales. Gracias a que son parte del inconsciente colectivo de la sociedad, logran conectar con las personas por su familiaridad y universalidad. Las representaciones de los arquetipos, a través de sus características intrínsecas, tienen la capacidad de simbolizar emociones, valores y exteriorizar una personalidad concreta asociada.

168. Cita original: «Archetypes embody the universal stories and journeys that all human beings share: the story of the Alchemist within the fairy tale of Rumpelstiltskin, the Hero's journey in Shakespeare's Henry V, the story of the Lovers in Nick Bantock's Griffin and Sabine, the archetypal depiction of the Child in Antoine de Saint-Exupéry's The Little Prince and the story of the Ruler King Arthur in Camelot, to name but few». (Hartwell y Chen, 2012, p. 5)

De manera similar, las marcas utilizan este método para personificarse en figuras reconocidas que reflejen y se vinculen con los instintos de la psique humana, lo que facilita la comprensión de su identidad y por qué atraen a cierto tipo de consumidores.

Estos arquetipos se dividen en doce familias principales segmentadas en cuatro grupos que tienen como objetivo responder a distintas motivaciones personales. Seguidamente, se muestran las categorías, propósitos, arquetipos asociados y marcas que los representan, definidos por Mark y Pearson (2001, p. 13).

- Pertenencia. Ayuda a tener amor o comunidad:
 - Ciudadano (Sentirse bien consigo mismo) Ikea
 - Bufón (Pasar un buen rato) Fanta
 - Amante (Encontrar y dar amor) Chanel
- Maestría o dominio. Ayuda a alcanzar retos:
 - Héroe (Actuar con valentía) Nike
 - Mago (Conseguir la transformación) Disney
 - Rebelde (Romper las reglas) Harley Davidson
- Independencia. Ayuda a encontrar la felicidad:
 - Inocente (Conservar o renovar la fe), Coca-cola
 - Explorador (Mantener la independencia) Jeep
 - Sabio (Comprender su mundo) Google
- Estabilidad. Ayuda a sentirse seguro:
 - Cuidador (Cuidar de los demás) Dove
 - Gobernante (Ejercer control) Mercedes Benz
 - Creador (Crear algo nuevo) Adobe

Para profundizar en el tema, el libro *Archetypes in Branding* (Hartwell y Chen, 2012) se convierte en una completa guía que categoriza y detalla un total de sesenta arquetipos organizados en las doce familias principales (fig. 114). Su formato en fichas hace que sean muy adecuadas para utilizar en reuniones con clientes o talleres participativos (fig. 115).

Es habitual que, en la selección de arquetipos, se escojan dos distintos, uno principal y otro secundario que complementa al primero. Cada



Fig. 114. Esquema de elaboración propia de las familias de arquetipos de *Archetypes in Branding* (Hartwell y Chen, 2012).



Fig. 115. *Archetypes in Branding* (Hartwell y Chen, 2012).

uno tiene un carácter propio y unas fortalezas asociadas que se podrán seleccionar según las necesidades de la marca. No obstante, es importante señalar que el objetivo de la práctica de los arquetipos es la definición de la personalidad, por lo que, una vez escogidos, se deberán extraer los rasgos de comportamiento que tienen asociados. Seguidamente, se muestran

las cualidades de personalidad de algunas marcas extraídas a través de sus arquetipos (Dvornechcuck, 2022):

- Apple (Creador) tiene una personalidad no corporativa, artística, sofisticada y creativa.
- Nike (Héroe) tiene un estilo de vida activo, una personalidad inspiradora, emocionante y atractiva.
- Tesla (Gobernante) tiene una personalidad apasionante, visionaria, carismática, valiente y espiritual.
- Volvo (Cuidador) tiene una personalidad familiar, responsable y digna de confianza.
- Amazon (Hombre corriente) tiene una personalidad confiable, competente, sincera y afectuosa.
- Red Bull (Rebelde) tiene una personalidad emocionante, valiente,

extrovertida e hiperenergética.

- Tiffany (Amante) tiene una personalidad sofisticada, elegante, de clase alta, exitosa y cautivadora.

La personalidad de una marca se puede mostrar a través de descripciones escritas, como las mostradas anteriormente con mayor o menor extensión, o infografías más visuales como la representada en la figura 116. Aun así, para facilitar su entendimiento, se intentará hacer uso de ejemplos y referencias sobre cómo se activa en los vectores corporativos como el tono de comunicación, la dirección de arte o incluso en la concepción de sus productos o servicios.

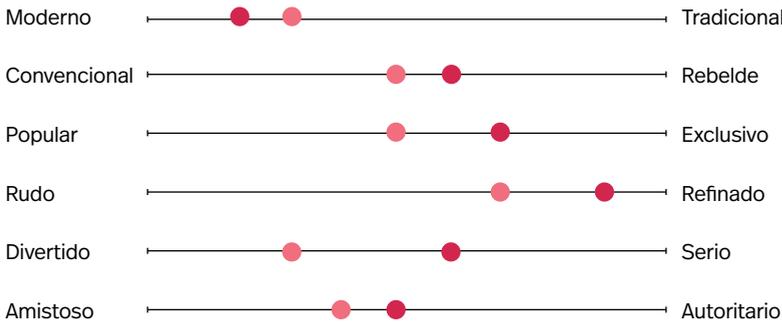


Fig. 116. Infografía de personalidad (*Brand Strategy Case Study—Persona*, 2022).

Misión, visión y propósito

Definir el «porqué» o el propósito fuerza a tomar decisiones difíciles sobre cuáles son las motivaciones o causas que apoya una marca. Como argumenta Costa (2012b, p. 174), estos conceptos generan una nueva conciencia de pensamiento estratégico que impregna toda la organización denominada «cultura». Como sostiene el autor, esta se convierte en «una idea-motor de aspiraciones trascendentes y de logros progresivos con una buena gestión». Y es que, cada vez más, los consumidores buscan marcas que les aporten algo más allá de la adquisición de una oferta o un servicio de calidad, y cumplan un fin más amplio que el económico. Como muestra el informe de Hotwire *Marcas con conciencia (II). La era del propósito corporativo* (2020, p. 11), un 59% de los Consumidores gastaría más en servicios o productos de marcas que tengan propósitos (fig. 117).

Para la elaboración del porqué existen tres elementos clave que deben trabajarse dentro de una organización: el propósito, la visión y la misión. En ocasiones sus significados generan confusión ya que dependiendo del autor son designados de una forma u otra. A continuación, se muestran sus definiciones y la finalidad de cada uno de ellos.

Propósito: responde al porqué. ¿Por qué existe la organización más allá del beneficio económico? El propósito de una marca es la razón central de su existencia y va mucho más allá del producto o servicio que ofrece. Por lo general, abarca el espíritu y la actitud de la marca, así como los valores que defiende y su promesa única a los clientes. Busca cumplir un compromiso que trasciende al negocio, un legado que deja la organización al mundo y a la sociedad.

215

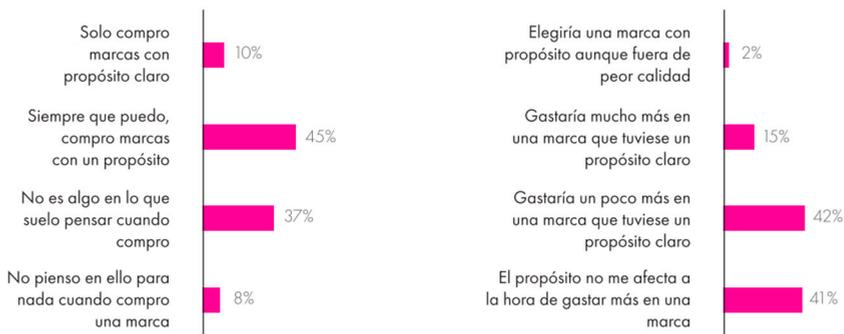


Fig. 117. Encuesta sobre marcas con propósito de Hotwire (2020, p. 11).

Visión: responde al qué. ¿Qué diferencia crea la marca en la vida de sus consumidores? ¿Qué se quiere conseguir como marca? Esta describe un estado final deseado, que sea claro e inspirador a largo plazo. La visión ayuda a guiar el futuro y captura el cambio resultante del trabajo de la compañía, refiriéndose a las ideas que hay detrás de ella. Su promesa es más directa y tangencial para los consumidores y tiene relación con la oferta que proporciona.

Misión: responde al cómo. ¿Cómo va a lograr su propósito y su visión? En este punto se expone lo que la organización posee para lograr la visión y el propósito y cómo recorrerá el camino hasta alcanzarlos. Esta habla de los elementos, herramientas y beneficios que tiene hoy mismo y que le van a ayudar en el proceso. La misión está definida desde el presente y tiene un carácter más táctico.

Cada uno de estos conceptos se conectan entre ellos, la misión ayuda a conseguir la visión y estos dos a lograr el propósito. Desde el enfoque más terrenal se elevan estas metas hacia un objetivo más aspiracional, ambicioso y evocador. Seguidamente se recogen algunos ejemplos de propósitos, visiones y misiones de distintas marcas:

Google:

Propósito: Facilitar el acceso a toda la información existente a través de un clic.

Visión: Ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo.

Misión: Organizar toda la información y lograr que sea útil y accesible para todas las personas.

Nike:

Propósito: Ampliar el potencial humano.

Visión: Proporcionar inspiración e innovación a cada atleta del mundo (si tienes un cuerpo eres un atleta).

Misión: Crear innovaciones deportivas revolucionarias, fabricando productos de forma más sostenible, formando un equipo global creativo y diverso y teniendo un impacto positivo en las comunidades en las que vivimos y trabajamos.

Tesla:

Propósito: Definir el futuro de la energía y el transporte.

Visión: Ser la empresa más exitosa que dé soluciones con energía sostenible.

Misión: Acelerar la llegada del transporte sostenible al llevar al mercado autos eléctricos atractivos para el mercado masivo lo antes posible.

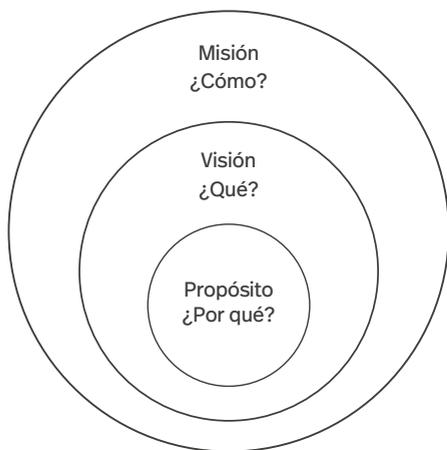


Fig. 118. Esquema sobre el propósito, la visión y la misión de elaboración propia.

A partir del *Golden Circle* de Simon Sinek (2018) se define un esquema (fig. 118) que interrelaciona cada uno de los conceptos de marca. Estos se desarrollan desde el exterior con un enfoque más pragmático (misión), siguiendo a una idea más aspiracional (visión), hasta llegar a un concepto más trascendental (propósito).

Para la creación de la misión, visión y propósito, Johnson (2022, p. 88) elabora seis preguntas que pueden ayudar a encontrar una proclama. A su vez, Costa (2012b, p. 176) plantea otras cuestiones que complementan las de Johnson. Seguidamente, a partir de ambos autores, se elaboran unas nuevas que pueden ayudar a definir estos objetivos.

- ¿Por qué estamos aquí? Una simple declaración que suma al propósito, normalmente en un tono emotivo y simplificado en pocas palabras.
- ¿Qué hacemos y por qué lo hacemos? Descripción de lo que hace a marca a través de sus productos de forma inspiradora.
- ¿Cómo vamos a lograr nuestros objetivos? Explicación de las propiedades o beneficios para los consumidores que se deben potenciar para alcanzar la visión.

La definición del propósito, la visión y la misión son el punto de partida de una promesa al mundo por lo que no basta con definirlos, sino que se deben llevar a cabo a través de acciones tangibles y concretas que permitan alcanzar los objetivos planteados a corto y largo plazo.

Cada uno de estos conceptos se conectan entre ellos, la misión ayuda a conseguir la visión y estos dos a lograr el propósito.

Esencia de marca

La esencia de marca, también llamada idea de marca, *core idea*, promesa de marca o propuesta de valor, se entiende como una declaración de intenciones que tiene el propósito de trazar el camino que se debe seguir para conectar con su público. Como comenta Ávalos (2010, p. 37), «La esencia de marca es lo más importante de ella [la marca], aquello que la caracteriza y sin lo cual dejaría de serla». Esta funciona como un pilar organizacional sobre el cual se definen las acciones de una compañía (producto, comunicación o comportamiento). Su aplicación es tanto de forma interna, siendo el denominador común de una cultura corporativa, como externa, haciendo tangible sus ventajas respecto a la competencia (Wheeler, 2014, p. 28).

218

Por tanto, la esencia de la marca debe estar resumida en una frase breve que contenga lo más importante y significativo de la marca, y que responda a las necesidades o motivaciones de su audiencia. A modo de *elevator pitch*¹⁶⁹, deberá poder describirla en menos de siete segundos y contener sus beneficios. Además, la promesa tiene que ser única y capaz de construir una reputación a lo largo del tiempo.

Robertson, autor de *Beloved Brands* (2018, p. 103-104), crea un listado de las pautas que debe cumplir en su definición:

- Interesante para atraer a los consumidores en un primer encuentro.
- Simple para entrar en la mente del público.
- Única para construir una reputación.
- Capaz de motivar a su audiencia a pensar, sentir y actuar.
- Servir de inspiración a los empleados para cumplir la promesa de marca.
- Fácilmente estratificable para organizar las acciones de la compañía.
- Adquirible, por lo que ningún otro competidor puede infringir el espacio de marca.

169. Una versión informal, extremadamente breve y concisa de un discurso de ventas o un plan de empresa (*Elevator pitch definition and meaning*, 2022).

- Capaz de construir con confianza su reputación con el tiempo.

Seguidamente se muestran algunos ejemplos de idea de marca expuestos por el autor que cumplen las condiciones nombradas anteriormente y que resumen su propuesta diferencial como organizaciones:

- Apple: Hacemos que la tecnología sea tan sencilla que todo el mundo pueda formar parte del futuro.
- Intel: Cuando nos encuentras dentro de tu ordenador, puedes confiar en nosotros para que vaya más rápido.
- Starbucks: Un momento personal de evasión de una vida agitada, entre el trabajo y el hogar.
- Rolex: Un símbolo de prestigio, fabricado con escrupulosa atención al detalle para permitir una precisión perfecta.

Esta descripción se puede sintetizar en un solo concepto que se convierta en el eje central de la marca haciendo más fácil su inclusión en los elementos verbales y visuales de la identidad:

- Apple: simplicidad
- Intel: velocidad
- Starbucks: momentos
- Rolex: prestigio

Como se observa en la referencia de Apple, la idea que alude a la simplicidad se hace patente en cada uno de los contactos con su producto. Su interfaz es sencilla y fácil de usar; su diseño tiene un carácter minimalista con una sensibilidad altamente estética; y la experiencia de usuario es ágil e integradora entre dispositivos. Todo esto está trabajado desde el mismo prisma, la simplicidad, que como narra Segall en *Increíblemente simple: La obsesión que ha llevado a Apple al éxito* (2012, p. 194), tiene un atractivo universal.

Este mantra debe ser presentado y discutido en detalle con los responsables del proyecto hasta su aprobación, siendo habitual dos y tres reuniones para llegar a tener la conformidad de los agentes implicados.

Síntesis de la etapa de Estrategia

Una vez definida la estrategia se deberá compilar en la presentación de la plataforma de marca. Esta se expondrá al cliente y servirá para alinear a los equipos en una misma ruta de trabajo. Su contenido servirá a modo de *briefing* preciso que describirá los intangibles que se deben hacer visibles en el desarrollo de la identidad verbal y visual.

A su vez, esta información se deberá difundir en el resto de los equipos con el fin de interiorizarla y aplicarla no solo en los departamentos corporativos, comerciales o de *marketing*, sino a todas las áreas de la organización. Para facilitar esto, el contenido generado se podrá verbalizar a modo de resumen en un manifiesto de marca que lo haga accesible a cualquier persona y adaptable a los grandes y pequeños retos en el día a día.

4.4.3. Fase 3: Sistema

Una vez se crea la visión estratégica, se hace patente en la fase de sistema de marca. El sistema estará compuesto de elementos verbales y visuales, pero también sensoriales y actitudinales, mostrando el «cómo» del proyecto. En este bloque se traducirá la plataforma de marca en componentes tangibles, el conjunto definirá la identidad al completo. A través del trabajo realizado en la etapa anterior, los retos por conseguir son:

- Generar un nombre, un lenguaje asociado y una narrativa de marca.
- Diseñar una identidad y construir una arquitectura de marca y/o productos.
- Crear un sistema gráfico elástico pero consistente.
- Establecer su identidad sensorial y comportamental a nivel conceptual y visual.
- Recoger las normas y principios de marca en los diferentes manuales corporativos.

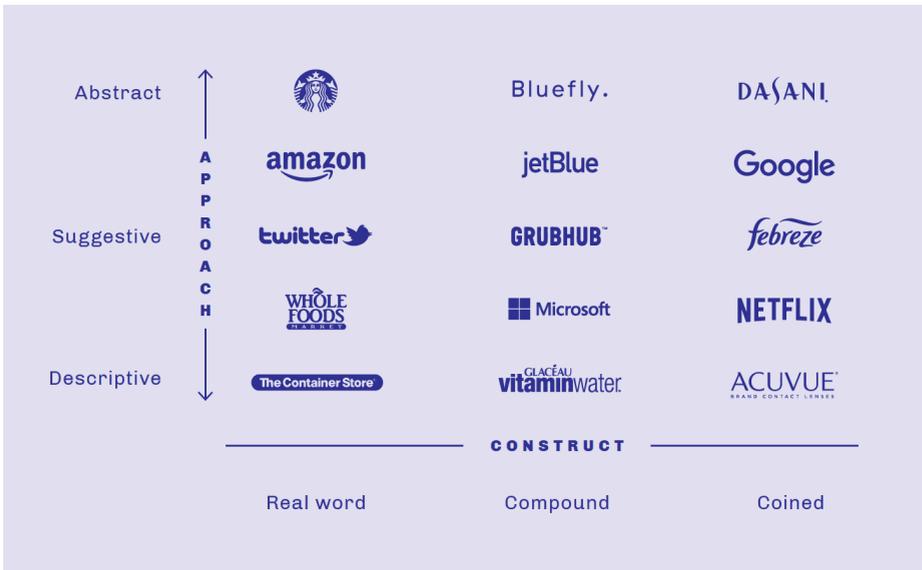
221

4.4.3.1. Fase 3.1: Sistema. Identidad Verbal

El primer paso para comenzar a definir el sistema es crear un universo verbal que construya y aporte personalidad a la marca y la represente adecuadamente. Para lograr esto, es necesario trabajar en los elementos que se especifican en esta sección.

Naming

Como argumenta Costa (2012b, p. 25), la marca es un signo sensible, una moneda de dos caras que se compone de un signo verbal y un signo visual. Al designarle un nombre a un objeto le damos la capacidad de verbalizarlo, escribirlo y asimilarlo. Este signo lingüístico es aplicado a los productos y empresas para hacerlas reconocibles e identificables a través del *naming*.



222 Fig. 119. Axis con clasificaciones de *namings* (Meyerson, 2019).

De este modo, el nombre es un bien activo de la marca que tiene cualidades expresivas, y como tal, puede convertirse en una manifestación de la estrategia definida en la fase anterior. Aun así, es importante tener presente que este elemento no debe contar con la responsabilidad total de ser una traducción de la plataforma de marca, sino que podrá ser todo lo sugerente o literal que se desee para dejar más protagonismo al resto de componentes de la identidad. En el esquema de la figura 119, Meyerson (2019) presenta los diversos matices de abstracción que puede transmitir el nombre de una marca y, por lo tanto, relacionarse

con algún concepto estratégico. Por ejemplo, un nombre de marca puede representar sus valores (como Amazon, que originalmente significaba exótico y diferente), su personalidad (como Twitter, que con su sonido transmite dinamismo y frescura) o la promesa de marca (como Whole Foods o Vitamin Water, que indican el beneficio principal que ofrecen).

Aunque en los nombres existan multitud de tipologías, cualquier fórmula puede ser correcta si se complementa con el resto de los componentes identitarios. Estas son algunas de las posibles estructuras creativas de *namings*:

- Reducción de nombres o siglas y acrónimos: FedEx (*Federal Express*), Uniqlo (*Unique Clothing Company*), General Electric (*Thomson-Houston Electric Company*) e IBM (*International Business Machines Corporation*).
- Apropiación de palabras reales: Apple, Swatch y Orange.
- Apropiación de lugares: Patagonia y Finisterre.
- Nombres de fundadores: Chanel, Ford y Dyson.
- Descriptivos: Salesforce, Gas Natural y Pronovias.
- Asociativos: Puma, Jaguar e Imaginarium.
- Neologismo: Movistar, Mastercard y Paypal.
- Evocativos: Vueling, Virgin y Sanex.
- Onomatopeyas: Cillit Bang, Yahoo! y Wallapop.
- Abstractos: Kodak, Pixar y Etsy.
- Nombres frase: Ladrón de manzanas, The Wall Street Journal y The honest Co.

No obstante, al igual que el signo gráfico, un nombre es un contenedor de significados, por lo que *namings* sin relación aparentemente con el producto o con una connotación alejada del sector pueden funcionar si la marca se trabaja correctamente a lo largo del tiempo. Como comenta Olins (2008,

pp. 85-86), los nombres no tienen vida o sentido hasta que no son puestos en contexto, esto hace que el proceso de selección sea complejo ya que no se percibe todo su potencial hasta que no es aplicado por completo.

Aun así, hay criterios que se recomiendan seguir en el proceso de creación para tener éxito. A partir de las recomendaciones de Ávalos (2010, pp. 83-87) y de Olins (2008, pp. 87), se definen y complementan algunas de las consideraciones a tener en cuenta:

- Significativo: tratar de construir un significado representando su estrategia: valores, personalidad y esencia de marca, entre otros. El *namings* debería ser una motivación para contar algo que inspire a la parte visual o que narre un *storytelling* propio.
- Memorable: que sea capaz de ser recordado. En este caso los nombres cortos poseen ventaja sobre los largos ya que estos últimos son más fáciles de olvidar.
- Orientado hacia el futuro: un buen nombre deberá poder crecer con la marca y no limitarla. Para ello, no deberá estar demasiado relacionado con la categoría de la empresa o ser descriptivo de una ventaja técnica que pueda desaparecer o modificarse (Facebook

cambió a Meta). A su vez, tendrán que considerar la posibilidad de que surjan más productos y se amplíe la arquitectura de *naming* con una lógica continuista (iPod, iPhone o iPad).

- Sonar, pronunciarse y escribirse bien: una marca debería de tener una buena legibilidad y sonoridad para que sea más memorable. En el caso de que operen internacionalmente se deberá tener en cuenta la pronunciación en otras lenguas. Adicionalmente, las marcas de escritura simple serán más fáciles de reproducir. No obstante, existen excepciones de nombres difíciles de pronunciar y escribir que han logrado calar en el imaginario colectivo, por lo que no se considerará un requisito indispensable: Schweppes, DAZN, Häagen-Dazs, entre otras.
- Ser atractivo: un buen nombre puede ser inspirador y evocador visualmente, lo que facilita el desarrollo de la parte gráfica. La combinación de letras o la modificación de vocales y consonantes, como las repeticiones o cambios, pueden generar recursos gráficos muy estéticos.
- Ser registrable y protegible: es fundamental que pueda ser registrado como propiedad intelectual para preservarlo frente a futuros competidores. Este punto es muy relevante en el proceso, ya que muchos de los nombres creados en el proceso se deberán descartar por este motivo. Por ello, es imprescindible trabajar estrechamente con un equipo de abogados especialista en registro de marcas que validen las opciones que se van a presentar al cliente antes de presentarlas. El número de marcas registradas va en aumento, por lo que la disponibilidad es limitada y su protección es cada vez más compleja.

Una consideración importante para valorar en el desarrollo, pero sobre todo en la parte final, es intentar tomar decisiones objetivas sin dejarse influir por gustos personales. En la elección de un *naming*, impera la subjetividad y muchas veces se descartan opciones válidas antes de tiempo. Una vez presentadas las propuestas, es importante objetivar la validación del nombre mediante la realización de cuestionarios individuales que incluyan las siguientes preguntas puntuables con una escala del 1 al 5:

- ¿Cuál es su capacidad de diferenciación y desarrollo?
- ¿Tiene buena sonoridad y legibilidad el nombre?
- ¿Transmite algo emocional?
- ¿Conecta de alguna forma con la estrategia?

Estas preguntas se compartirán con las máximas personas posibles para recibir una opinión global sobre las propuestas presentadas, de este modo, se evitarán comentarios personales que puedan descartar premeditadamente nombres que podrían funcionar. La opción mejor puntuada será la elegida, manteniendo la segunda y tercera propuesta como alternativas en el caso de que no puedan ser registradas por los abogados.

Para finalizar, cabe destacar que, debido a la especialización y diversidad de metodologías existentes para el desarrollo de nombres, resulta imposible profundizar más en su proceso de elaboración. Por ello, se recomiendan la siguiente bibliografía específica en la que se describen múltiples métodos y recomendaciones para abordar esta área tan específica dentro del proceso de creación de marca: *Naming ¿Cómo crear un buen nombre?* de Xavier Grau (2011), *El nombre de las cosas* de Fernando Beltrán (2011) o *Brand Naming. The Complete Guide to Creating a Name for Your Company, Product, or Service* de Rob Meyerson (2022).

225

Un nombre es un contenedor de significados, por lo que namings sin relación aparentemente con el producto o con una connotación alejada del sector pueden funcionar si la marca se trabaja correctamente a lo largo del tiempo.

Tagline y claim

Como se comenta anteriormente, el *naming* no tiene la responsabilidad total de transmitir los conceptos complejos trabajados en la estrategia de marca. Para ello, hay elementos verbales que acompañan al logotipo y sirven de apoyo para comunicar diferentes mensajes a sus audiencias.

Se entiende por *tagline* la frase que acompaña al logotipo de la compañía y que busca sintetizar la esencia que hay en la promesa de marca (Ávalos, 2010, p. 89). A diferencia del *naming*, estos tienen la capacidad de motivar la acción del público de una forma más directa ya que a través de un mensaje más largo se pueden comunicar mejor las ideas, valores o una personalidad concreta. Un ejemplo de ello es la personalidad informal y cercana que sugiere «Red Bull te da alas» o la seriedad y profesionalidad de Acer con «*Empowering technology*».

226

Wheeler (2014, p. 37) muestra las diferentes modalidades que se pueden encontrar y sus rasgos principales:

- Imperativos: llaman a la acción y generalmente suelen comenzar con un verbo. *Just do it* (Nike); *Think different* (Apple).
- Descriptivos: representan un producto, servicio o promesa de marca. *Ideas worth spreading* (TED); *Innovation and you* (Philips)
- Superlativos: posicionando a la marca como la mejor en la categoría. *The best or nothing* (Mercedes); *Kings of beers* (Budweiser).
- Provocativos: Suscitan una pregunta incitando a pensar. *What else?* (Nesspreso) ¿Te gusta conducir? (BMW).
- Específicos: muestran la categoría de negocio. *Love your skin you're in* (Olay); *The world's local bank* (HSBC).

Hay que destacar que en numerosas ocasiones se confunden los conceptos de *tagline* y *claim*, y, aunque a veces son similares, hay diferencias básicas que se deben conocer. El significado de ambos es semejante pero no su temporalidad y uso. En el caso del *tagline* suele ir asociado a un logotipo (aunque no siempre va junto a este) y es atem-

poral, es decir, solo se reformula en el caso de que haya habido un cambio en el posicionamiento y se necesite transmitir un nuevo mensaje. Por otra parte, el *claim* puede verbalizar partes de la estrategia de marca, pero normalmente van asociados a una campaña concreta, mutando en función del beneficio que se quiera destacar

en ella. De esta forma, se comportará como la traducción del eslogan, pero con una reflexión más estratégica. En la figura 120 se observa el *claim* de Adidas «*Impossible is nothing*» utilizado como mantra de marca, declinado posteriormente en una campaña y dándole continuidad a este mensaje con «*all in or nothing*».



Fig. 120. *Tagline* y *claim* de campaña de Adidas.

A diferencia del naming, el tagline y el claim tienen la capacidad de motivar la acción del público de una forma más directa ya que a través de un mensaje más largo se pueden comunicar mejor las ideas, valores o una personalidad concreta.

Tono verbal

Al igual que en una identidad se define la parte visual a través de una dirección de arte propia, existe la necesidad de determinar su personalidad mediante el tono verbal de la compañía. Esto se ha potenciado durante los últimos años a partir del surgimiento de los canales digitales, con las redes sociales, los blogs y las distintas páginas que albergan información corporativa escrita. Las marcas están en constante diálogo publicando contenido o hablando con los usuarios, por tanto, es crucial tener una respuesta consistente y adecuada del mismo modo que en su faceta visual y estratégica.

Para definirla se pueden contemplar multitud de elementos que ayudarán a acotar una personalidad propia. Algunos de los que se pueden trabajar y recoger en un manual de tono voz son:

- La voz en la que se escribe o habla: de primera persona, de usted, de tú, en plural o singular.
- Las expresiones que utiliza: si son formales, informales, específicas de una zona geográfica o de un sector concreto.
- El vocabulario: los sinónimos que trabaja o las palabras concretas que definen algunos de sus términos más utilizados.
- Fórmulas preestablecidas en contestaciones: contemplar respuestas similares para preguntas habituales que tengan un mismo contenido y carácter, le aportan coherencia al tono de comunicación.
- Uso de *emojis* y símbolos con texto: establecer cuándo y cómo se utilizan estas figuras para darle cercanía o rigurosidad a sus mensajes.
- Arquitectura y evolución en *namings*: determinar cómo debe crecer la nomenclatura de los servicios, productos o elementos corporativos como señalética o piezas de comunicación. Esta definición facilitará su escalabilidad de un modo responsable y coherente.

Existen multitud de ejemplos de manuales de voz, algunos más sintéticos y pragmáticos y otros más exhaustivos y detallados. Uno sencillo pero preciso es el de Starbucks que se encuentra disponible en su pla-



Fig. 121. Referencias del manual de voz de Starbucks (*Starbucks Voice Creative Expression*, 2022).

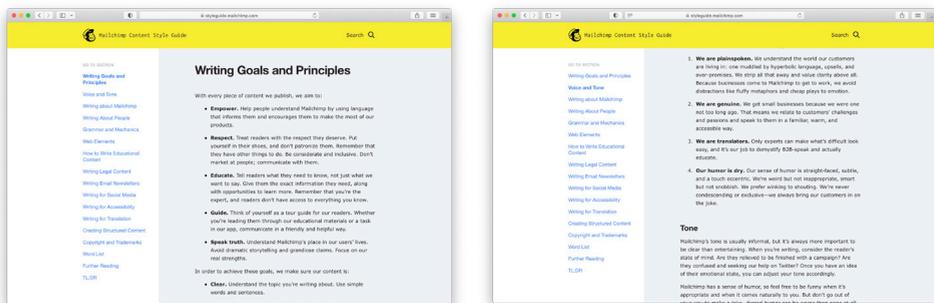


Fig. 122. Guía de estilo de contenido de Mailchimp (*Mailchimp Content Style Guide*, 2022).

taforma virtual¹⁷⁰. Como relatan en él, la compañía tiene una personalidad que combina la funcionalidad y expresividad. Además, muestran ejemplos y referencias de contenidos que siguen estas líneas creativas (fig. 121).

Otro caso destacable es el de la compañía Mailchimp¹⁷¹ que proporciona un completo manual donde se especifican el tono y la voz, sus principios

de escritura, palabras a evitar o a usar con precaución, entre otros (fig. 122). Cabe señalar que cuanto más contenido y ejemplos muestren en formato escrito, más fácil será lograr el mismo tono de comunicación entre equipos internos y colaboradores externos, por lo que estos ejemplos son cruciales a la hora de transmitir el tono verbal de un manera intuitiva y didáctica.

170. Para más información <https://creative.starbucks.com/voice/>

171. Para más información <https://styleguide.mailchimp.com/>

4.4.3.2. Fase 3.2: Sistema. Identidad Visual

A partir del resultado del ejercicio de *naming* y su correcto registro por el equipo legal, se puede comenzar el desarrollo del sistema visual. En este apartado es donde se concreta su dirección de arte capaz de expresar conceptos de la definición estratégica elaborada con anterioridad. Para ello existen, diferentes elementos individuales que mostrados globalmente construyen la estética propia y reconocible que debe adquirir una identidad visual.

Marca gráfica

La marca gráfica es la manifestación del nombre, el elemento que lo hace tangible visualmente y que sintetiza las asociaciones de la identidad en un signo. Este puede ser de carácter lingüístico (solo texto) e icónico (imagen), o una combinación de ambos. Harada (2014) define las diferentes tipologías de marcas gráficas (fig. 123):

231

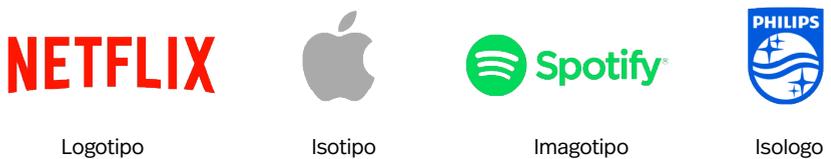


Fig. 123. Clasificación de marcas gráficas.

- Logotipo es un identificador visual o gráfico (o un signo distintivo) formado (únicamente) por letras, cifras o palabras.
- Isotipo es un identificador visual o gráfico compuesto (exclusivamente) por imágenes.
- Imagotipo¹⁷² es cuando se unen un logotipo y un isotipo acoplados, pero que están claramente diferenciados de manera que pueden funcionar y utilizarse por separado.
- Isologo¹⁷³ cuando el logotipo y el isotipo se encuentran fusionados en un solo elemento (el texto se encuentra dentro de la imagen o

172. También llamado logosímbolo.

173. También llamado isologotipo.

la imagen dentro del texto), de manera que no pueden ser desligados sin que pierdan su sentido.

Como argumenta Chaves (2015, p. 44), independientemente de su estructura, «todo signo, por abstracto que sea, connota algo». Su adaptación semántica a la marca es retórica, logrando transmitir unos significados u otros mediante el estilo de su lenguaje visual y su tipología.

Aun así, existen ciertos parámetros o indicadores de calidad que deben poseer estas imágenes para cubrir sus necesidades de comunicación. Chaves y Belluccia (2003, pp. 40-58) compilan un listado con las características a considerar de forma individual, pero con condicionamientos recíprocos entre ellos.

- Calidad gráfica genérica: nivel de armonía o unidad estilística o por el contrario mala composición o interpretaciones erróneas de estilos visuales. Se puede detectar a los líderes del sector comparando los resultados de este valor.
- Ajuste tipológico: cada una de las variantes de los identificadores gráficos tiene sus limitaciones y posibilidades, y su uso estará indicado dependiendo de las necesidades.
- Corrección estilística: cualquier mensaje se asocia a unos códigos gráficos preexistentes. La labor del diseñador es interpretarlo y saber escoger el lenguaje gráfico adecuado que favorezca la comprensión de este.
- Compatibilidad semántica: el logotipo no debe transmitir claramente significados obvios, que sean incompatibles o entren en conflicto con la organización.
- Suficiencia: indica la necesidad o falta de signos en función de las condiciones que posee una compañía, más allá del binomio «logotipo más símbolo».
- Versatilidad: la capacidad de adaptarse a distintos discursos corporativos como nuevas áreas de negocio o públicos.
- Vigencia: este valor responde a la atemporalidad de los signos a través de una estética con lenguajes universales. Debe estar siempre relacionada con el fin propio de la marca, no es lo mismo

un diseño para un evento de un mes que una identidad que debe perdurar años.

- Reproducibilidad: que el identificador esté trabajado teniendo en cuenta el contexto en el que será aplicado y que sea capaz de adaptarse a todos sus soportes: digital, impreso y grabado.
- Legibilidad: muestra el grado de reconocimiento visual y la claridad de lectura de los rasgos del signo independientemente de su reproducción o contexto.
- Inteligibilidad: es la capacidad que tiene un signo de ser comprendido independientemente de si es abstracto o figurativo y que se identifique con un significado erróneo del otorgado.
- Pregnancia: es la cualidad que poseen las formas de ser recordadas gracias a su composición, sus colores o la apariencia en general.
- Vocatividad: existen signos que son capaces de llamar la atención del receptor mediante el uso del color, el dinamismo de las formas, el tamaño o las proporciones, entre otros.
- Singularidad: ser capaz de distinguirse de sus competidores.

Logrado ya a través del nombre, los signos gráficos tienen el deber de apoyar este propósito.

- Declinabilidad: permite a una identidad variar ciertos elementos de la gráfica aportándole versatilidad sin perder unidad y solidez.

Aunque Ollins (2008, p. 30) hable del identificador como el patrón de reconocimiento visible de una marca y el corazón del programa de *branding*, no se le debe asignar toda la responsabilidad en la transmisión y expresión de conceptos complejos. Es importante dejar espacio para que otros elementos de comunicación tengan mayor libertad y participen en esta tarea. Como demuestran algunas tendencias en diseño corporativo, por ejemplo, el *blanding*¹⁷⁴ (fig. 124), la corriente logo centrista en el diseño de marcas está obsoleta y las identidades de hoy en día cada vez dejan más espacio y responsabilidad al resto de elementos. Esto ha motivado la sintetización de los logotipos, reduciéndoles expresividad, pero permitiendo que sean más adaptables y tengan más libertad gráfica en el resto de los soportes de comunicación. No obstante, para no perder su reconocimiento identitario y que estos elemen-

174. Creado a partir del término inglés *bland* que significa carente de personalidad, consiste en neutralizar la expresividad del logotipo facilitando su integración con el entorno, pero, a su vez, limitando su protagonismo. Esta corriente se ha dado sobre todo en el sector de la moda, pero ha ido expandiéndose en otras industrias.

tos se conviertan en un mecanismo mnemónico es importante que posean rasgos propios y personales, que repi-

tan una dirección de arte consistente y hagan uso de gráficas reconocibles en su implementación.

YVES SAINT LAURENT

SAINT LAURENT

BALENCIAGA

BALENCIAGA

BURBERRY
London, England

BURBERRY
LONDON ENGLAND

Berluti
Paris

BERLUTI
PARIS

BALMAIN
PARIS

BALMAIN
PARIS

Google

Google

BBVA

BBVA


NOBELPRISSET
The Nobel Prize

THE
NOBEL
PRIZE


Pinterest

 Pinterest

Al logotipo no se le debe asignar toda la responsabilidad en la transmisión y expresión de conceptos complejos. Es importante dejar espacio para que otros elementos de comunicación tengan mayor libertad y participen en esta tarea.

Fig. 124. Marcas de moda (Pérez, 2022) y de otros sectores (Hontangas, 2022) que han adoptado la tendencia del *blanding*.

Tipografía

El trabajo de construcción de un logotipo comienza en la tipografía. Las letras proporcionan la oportunidad de expresar una idea o un significado poderoso convirtiéndolas en únicas, pregnantes y, por lo tanto, memorables. Esto es gracias a los códigos plásticos de las tipografías y sus asociaciones históricas que las capacitan para transmitir diferentes connotaciones (Ávalos, 2010, pp. 120-121). Es labor del diseñador entender su potencial y jugar con su semiótica inherente para divulgar el mensaje correcto.

Prueba de ello es la tendencia de las últimas décadas con identidades tipográficas basadas en este único elemento sin un símbolo adyacente que la acompañe. Johnson (2022, pp. 183-185) ahonda en este tipo de logotipos y muestra algunas referencias como Mauritshuis o la Opera de Australia que logran una identidad carismática a través de creativos juegos tipográficos (fig. 125).

235



O|A
O|PER|A
O|PERA AUSTRALI|A
O|Z OPER|A

Fig. 125. Logotipos de Mauritshuis y la Opera de Australia (Johnson, 2022, pp. 183-185).

Y es que, como afirma Wheeler (2014, p. 158), «los mejores logotipos son el resultado de una cuidadosa exploración tipográfica». No es posible lograr una imagen consistente y unificada sin una buena selección de fuentes que tengan una personalidad genuina y atemporal, alejada de modas pasajeras que puedan afectar su vigencia.

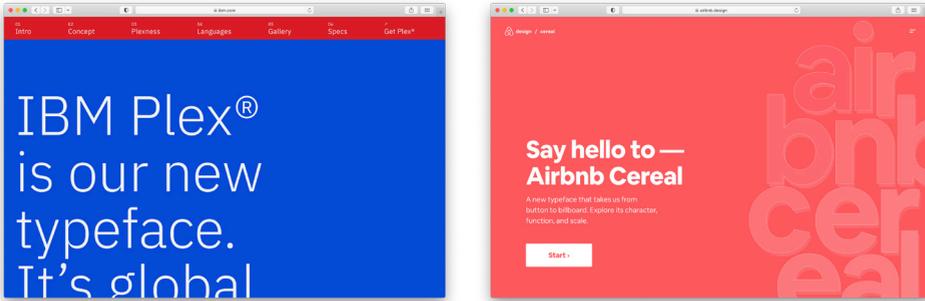


Fig. 126. Plataformas específicas donde se muestran las tipografías IBM Plex y Cereal.

En la identidad visual se deben diferenciar dos usos en el sistema de tipografías. Por una parte, se encuentra la tipografía principal, utilizada por el logotipo. Esta puede diseñarse desde cero o partiendo de otra retocándose para obtener rasgos más personales. A continuación, se nombran una serie de consideraciones tipográficas para tener en cuenta en la creación del logotipo:

- Transmitir su posicionamiento: reflejando en cierta medida ideas estratégicas como la personalidad o los valores de marca.
- Su significado plástico: entender las connotaciones asociadas de las letras para darle un concepto alineado con el punto anterior.
- Ser única: diseñar las tipografías o modificar una existente para que expresen singularidad y carisma.
- Ser pregnante: el logotipo debe funcionar como un elemento independiente, por lo que se tie-

nen que trabajar sus formas y su contraste para lograr una mancha visual tipográfica que sea consistente, equilibrada y sobresaliente.

- Ser memorable: ser fácil de recordar a través de sus formas, su composición creativa y su combinación con otros elementos.
- Ser atemporal: no ceñirse a modas pasajeras que puedan darle una imagen caduca.

Por otra parte, se debe trabajar el sistema tipográfico que abarcará las combinaciones de fuentes que se utilizarán en los diferentes ámbitos de marca como la comunicación, señalética o los soportes digitales, entre otros. Estas tipografías podrán ser de elaboración propia realizadas *ad hoc* por tipógrafos para el proyecto, o compradas, las ya diseñadas por fundiciones especializadas. Dos ejemplos de familias tipográficas elaboradas expresamente para una marca son

la IBM Plex¹⁷⁵ de la compañía IBM (2022), diseñada y conceptualizada internamente por Mike Abbink¹⁷⁶ con la colaboración de Bold Monday¹⁷⁷, o la Cereal¹⁷⁸ de Airbnb (2022), creada por la fundación Dalton Maag¹⁷⁹ (fig. 126). Normalmente, debido al alto coste que supone, no es habitual que pequeñas y medianas empresas encarguen la realización de una tipografía personalizada. Por esto, lo más generalizado es la adquisición de tipografías con sus correspondientes licencias de uso. Independientemente de la opción escogida, en el trabajo con el sistema de tipografías principales y secundarias de la marca se deberán tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Ser de calidad: seleccionar solo tipografías hechas por profesionales que tengan amplitud en los

caracteres especiales y que soporte lenguas latinas. Es fundamental realizar la compra para tener el derecho legal de uso y la versión optimizada de la fuente.

- Ser versátiles: escoger una familia amplia que permita múltiples variaciones de estilo con los mínimos recursos, proporcionando sostenibilidad en el sistema tipográfico.
- Ser legibles: las tipografías tienen que funcionar en varios tamaños y ser fáciles de leer para todos los públicos.

Pero un factor que debe prevalecer en ambas es la coherencia estilística entre el logotipo y las tipografías de uso común seleccionadas. Esto no significa que sean del mismo estilo, sino que se integren correctamente y se complemen-
ten a modo conceptual y formal.

175. Para más información <https://www.ibm.com/plex/>

176. Para más información <https://mikeabbink.com/typefaces/>

177. Para más información <https://www.boldmonday.com/>

178. Para más información <https://airbnb.design/cereal/>

179. Para más información <https://www.daltonmaag.com/>

Cromatismo

Junto a la tipografía, el color es uno de los elementos identitarios con mayor capacidad expresiva y connotativa. Según Heller (2019, p. 17), a partir de su estudio acerca de la psicología del color:

Los resultados muestran que colores y sentimientos no se combinan de manera accidental, que sus asociaciones no son cuestión de gusto, sino experiencias universales profundamente enraizadas desde la infancia en nuestro lenguaje y nuestro pensamiento. El simbolismo psicológico y la tradición histórica permiten explicar por qué esto es así.

238

Y es que, como dice la autora, el color no es útil únicamente como elemento identificador sino también como un componente asociativo con un poderoso simbolismo y carga emotiva. Por lo tanto, se convierte en uno de los aspectos capaces de expresar la personalidad estratégica de un modo implícito y, a la vez, evocador.

Adicionalmente, la apropiación de un color distintivo como exclusivo o con patente corporativa mejora la diferenciación de la competencia. Este, a través de su uso reiterativo puede convertirse en un excelente factor de reconocimiento (Egea, 2022, p. 15). Multitud de compañías han utilizado estas estrategias llegando a proteger sus colores corporativos de otras organizaciones. Uno de los casos más reseñables es el de los reconocidos zapatos de tacón Loboutin con su icónica suela roja. La marca llevó a juicio a Yves Saint Laurent al copiarle este rasgo cromático en sus calzados, saliendo favorable en el veredicto¹⁸⁰. Y es que, en casos como este, el cromatismo adquiere un valor más allá de la construcción de producto, siendo una traducción directa de la identidad y llegando a tener las mismas connotaciones

180. Para más información consultar: Vidackovic, V. (2013). *Christian Louboutin v. Yves Saint Laurent: "Trademark Use" Stomps Its Red Heels on "Likelihood of Confusion."* DePaul J. Art, Tech. y Intell. Prop. L. 463, 23(2).

que un símbolo o un logotipo y pudiendo omitir su marca gráfica.

Asimismo, como indica Ávalos (2010, p. 22), «ganar un color en el mercado puede ser un capital invaluable» que muchas veces depende de la oportunidad en el sector a trabajar, siendo una estrategia no aplicable a cualquier caso.

Es importante reconocer los diferentes matices cromáticos de los sistemas de marca, ya que no es obligatorio definir un color principal. En su lugar, se pueden seleccionar varios colores y determinar su jerarquía, porcentaje de uso e indicaciones en cada uno de sus casos. Estas paletas de colores se utilizan no solo para la comunicación principal de la marca, sino también para organizar productos y servicios y tener más versatilidad en aplicaciones como ilustraciones, fotografías o diseño de interfaz, entre otros.

Como ejemplo se muestra el caso de la empresa de soporte de usuarios Zendesk¹⁸¹, en su plataforma de estilo

definen una paleta principal y una secundaria con una traducción a los diferentes sistemas de color y un listado de recomendaciones de uso (fig. 127).

Aunque en el planteamiento cromático en ocasiones puedan intervenir razonamientos más emocionales o simbólicos, el diseñador puede plantearse algunas preguntas para verificar que la paleta definida contribuya a mejorar el sistema visual. Para la especificación de estas, se parte de las propuestas por Wheeler (2014, pp. 164-165):

- ¿Es distintivo?
- ¿Se diferencia del de sus competidores?
- ¿Está en línea con la estrategia de marca?
- ¿Qué se quiere que comunique?
- ¿Qué significado tiene otorgado?
- ¿Es reconocible?
- ¿Es sostenible?
- ¿Es consistente entre los diferentes medios?
- ¿Respalda la arquitectura de marca?
- ¿Se utiliza para categorizar productos o información?

181. Para más información <https://brandland.zendesk.com/color>

A su vez, estas preguntas obligan al diseñador a reflexionar sobre cuestiones que no tienen aparentemente relación directa con el color pero que afectan en el estudio y desarrollo de otras áreas, por ejemplo, la arquitectura de marca o portfolio de productos.

Adicionalmente, la apropiación de un color distintivo como exclusivo o con patente corporativa mejora la diferenciación de la competencia. Este, a través de su uso reiterativo puede convertirse en un excelente factor de reconocimiento.

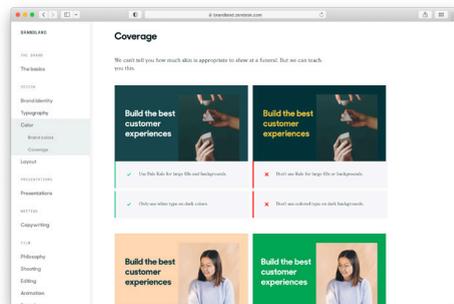
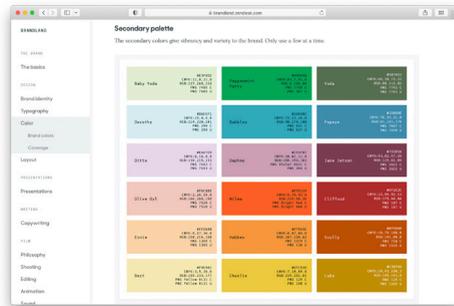
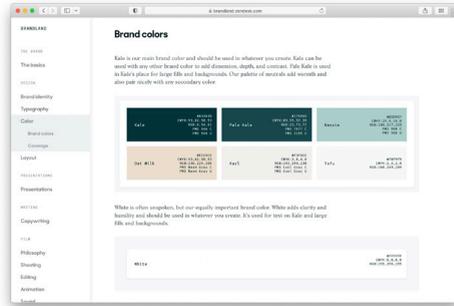


Fig. 127. Paleta de colores en el manual de marca de Zendesk (*Color Zendesk Brandland*, 2022).

Grafismo o quinto elemento

Se denomina quinto elemento o grafismo a los recursos del sistema visual que se utilizan acompañando o sustituyendo a la identidad gráfica en los soportes corporativos, de comunicación o publicitarios. Algunos de los ejemplos más emblemáticos podrían ser el marco amarillo que encuadra la revista National Geographic, extraído directamente de su identidad, o el arcoíris de Instagram utilizado en sus *stories* y otros componentes de su aplicación (fig. 128). Estos dos elementos, casi sin necesidad de mostrar contexto se asocian y representan a sus organizaciones de una forma dinámica extendiendo su universo gráfico. De este modo, al utilizar sutilmente componentes corporativos, se amplía su territorio visual, logrando su reconocimiento en los diferentes soportes (Ávalos, 2010, p. 123).

Como señala Egea (2022, pp. 15-16), estos elementos permiten que la identidad vaya más allá de su espacio limitado de representación y evita que sea redundante al estar presente en diversas aplicaciones sin saturar el espacio con la misma imagen corporativa.

Este tipo de figuras acostumbran a tener una imagen abstracta que no transmite connotaciones muy evidentes, y suelen ser representadas por formas, colores o texturas. Esto les permite adaptarse y fluir en cada una de las aplicaciones sin dar sensación de abuso. Sin embargo, aunque sea un elemento más mutable que otros, es necesario definir unas normas de uso para mantener la coherencia y consistencia dentro del sistema y entre las diferentes partes.

241

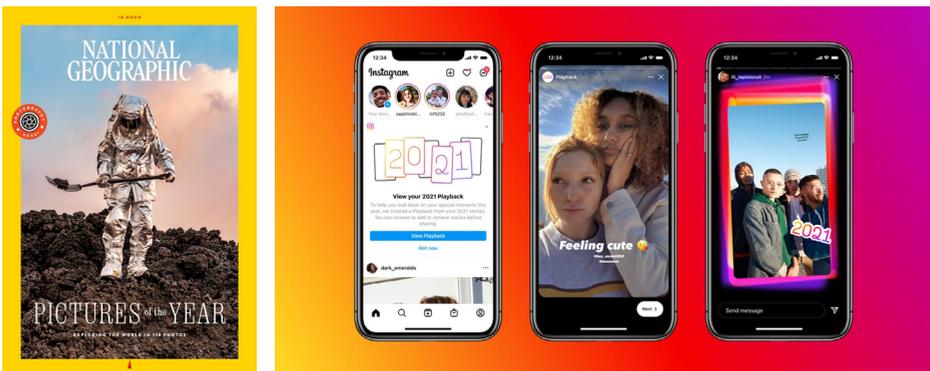


Fig. 128. Portada de revista National Geographic con marco amarillo y pantallas de la aplicación Instagram con diferentes usos de degradado.

Iconografía

Gracias a la expansión del medio digital, la iconografía es uno de los componentes identitarios que más importancia cobra en las últimas décadas. Como argumentan Linares, Rodríguez y Sanchis en su artículo *El gesto como icono Análisis de la evolución de los elementos interactivos en el ámbito digital* (2015), en la relación existente entre el símbolo y el objeto se encuentran los cimientos de comunicación entre objeto y usuario. Y es que, la creación de un buen sistema iconográfico permite representar significados y, por lo tanto, complementar o sustituir información, facilitando su entendimiento, mejorando la jerarquía del contenido y, por tanto, la experiencia de usuario.

Aunque su uso se ha popularizado en los entornos digitales, la aplicación de la iconografía se encuentra mucho antes en multitud de ámbitos físicos como la señalética o comunicación.



Fig. 129. Pictogramas animados (García, 2021).

Para su desarrollo, se deberá tener en cuenta siempre la dirección de arte de la identidad que, a través de las formas, tipografía, gráficos y colores, debe encontrar un estilo de dibujo que complemente este lenguaje visual. Además, se debe tener presente que la iconografía explora un territorio a medio camino de la ilustración, por lo que la integración (a través de los mismos códigos visuales) o complementación de los gráficos dibujados (mediante otro lenguaje) es de suma importancia en su creación.



Fig. 130. Capturas de la actuación sobre los pictogramas de Tokio 2020 (*Breathtaking Pictogram Performance at Tokyo 2020 Opening Ceremony* | #Tokyo2020 Highlights, 2021).

Uno de los ejemplos más tradicionales en la traducción de una identidad a iconos se encuentra en las Olimpiadas, con sus imágenes corporativas creadas *ex profeso* para cada una de las ciudades que las acogen. Uno de los casos donde destaca el uso de la iconografía es en las Olimpiadas de Tokio 2020, celebradas en 2021. Sus pictogramas diseñados por Masaaki Hiro-mura¹⁸² (fig. 129) no solo ilustraban las modalidades de competición, sino que se animaban y servían como *leitmotiv* en un audiovisual¹⁸³ donde explicaban cada una de las categorías de competición de un modo creativo y didáctico (fig. 130).

No obstante, muchas de las compañías que usan iconos e integran este lenguaje en su comunicación son plataformas digitales. Dentro de estas, los requerimientos iconográficos tienen múltiples estilos y diferentes objetivos. El primero de ellos son los iconos de sistema que sirven para identificar accesos directos a programas, funcionalidades o herramientas. Estos funcionan como sustitutos del texto, tienen un tamaño reducido (usualmente 24 por 24 píxeles) y sirven para construir un

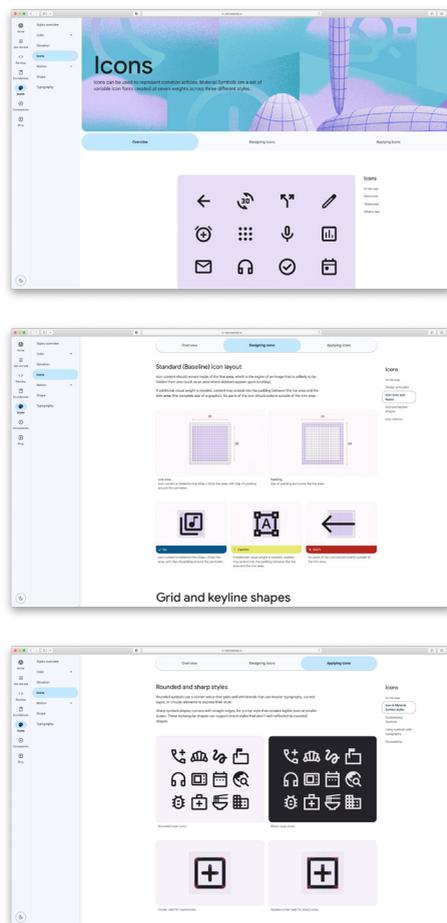


Fig. 131. Guía sobre iconos dentro de Material Design (*Icons Material Design 3*, 2022).

182. Para más información <http://www.hiromuradesign.com/>

183. Para ver el vídeo <https://www.youtube.com/watch?v=I9uVg-feZoM>

diseño de interfaz usable y accesible. Un estándar muy popular es el de los iconos de Material Design¹⁸⁴, que en su guía didáctica no solo muestra su familia iconográfica sino también cómo elaborar y aplicar nuevos pictogramas (fig. 131).

La segunda tipología son los iconos descriptivos, utilizados para ilustrar textos y usados como recursos gráficos. Estos tienen un tamaño superior a los de sistema (igual o mayor de 64 píxeles) y más detalle. A medio camino entre el pictograma y la ilustración, disponen de más libertad gráfica para expresar la dirección de arte de la mar-

ca. Un ejemplo de ello es la iconografía de la plataforma de automatización de envíos de correos electrónicos de *marketing* Customer.io¹⁸⁵. Sus pictogramas mantienen la misma dirección de arte de las ilustraciones con un estilo más sintetizado, fomentando la estructuración de los contenidos, pero manteniendo su coherencia visual (fig. 132).

Estas referencias muestran la versatilidad de lenguaje de este tipo de componentes corporativos, por lo que, independientemente del medio en el que vayan a convivir (digital o analógico) son una eficaz herramienta para ampliar el universo marcario.

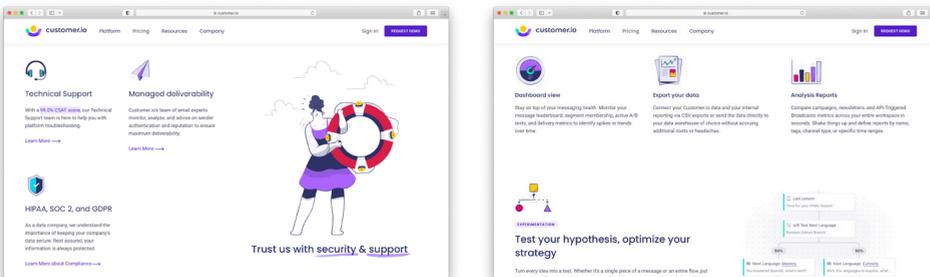


Fig. 132. Iconos descriptivos (*Marketing Automation for the Whole Customer Lifecycle*, 2022).

184. Para más información <https://m3.material.io/styles/icons>

185. Para más información <https://customer.io/>

Ilustración

Aunque en el sistema de marca la ilustración no es un recurso de uso obligatorio, en numerosos rediseños se observa la tendencia de incluir este lenguaje gráfico que complementa a la identidad. Multitud de compañías como Adobe¹⁸⁶, IBM¹⁸⁷ o Spotify¹⁸⁸ poseen un estilo de dibujos que es capaz de reflejar un aspecto personal y carismático, diferenciándose de la competencia.

Al igual que la iconografía, estas gráficas sirven habitualmente para describir e ilustrar conceptos, ampliando y enriqueciendo los recursos corporativos. Aun así, una de las ventajas con las que cuenta la ilustración sobre los iconos es su capacidad para representar ideas más complejas. En multitud de casos, estas gráficas estarán al servicio del contenido escrito y, mediante la imagen, ayudarán a su comprensión, pero



245

Fig. 133. Sistema de ilustración de Mailchimp (*R/GA talks Mailchimp's Illustrated transformation*, 2019).

186. Para más información <https://www.adobe.com/es/creativecloud.html?promoid=ZP46FD38&mv=other>

187. Para más información <https://www.ibm.com/design/language/illustration/isometric-style/design/>

188. Para más información <https://spotify.design/article/illustrating-for-spotify-with-jarom-vogel>

de materias relacionadas. A raíz de la popularidad de estos, en 2021 Netflix los llevó un paso más allá y lanzó la serie *Guía Headspace para la meditación*¹⁹¹ que consta de 8 capítulos de 22 minutos aproximadamente (fig. 134).

Siguiendo esta corriente, la plataforma de alojamiento vacacional Airbnb también crea vídeos animados para algunas de sus guías ubicadas en su portal de recursos¹⁹², mostrando información de un modo más lúdico y diferencial. Mediante un estilo figurativo, las ilustraciones animadas comunican cómo se posiciona la compañía respecto a temas éticos, como la discriminación o la accesibilidad, y otros más concretos del negocio, como contenidos para principiantes en el sector, novedades de la compañía o recomendaciones para ser mejor anfitrión. Además, estos gráficos se integran a la perfección con otros contenidos audiovisuales como entrevistas en vídeo o fotografías (fig. 135).

Estos ejemplos son una referencia clara de cómo el lenguaje ilustrado hace accesibles y amenos los contenidos y mensajes corporativos y ayudan a construir marcas más innovadoras, cercanas y carismáticas. Adicional-

mente, la ilustración integrada con el resto de los códigos gráficos enriquece el sistema de la identidad multiplicando su versatilidad y posibilidades de comunicación.

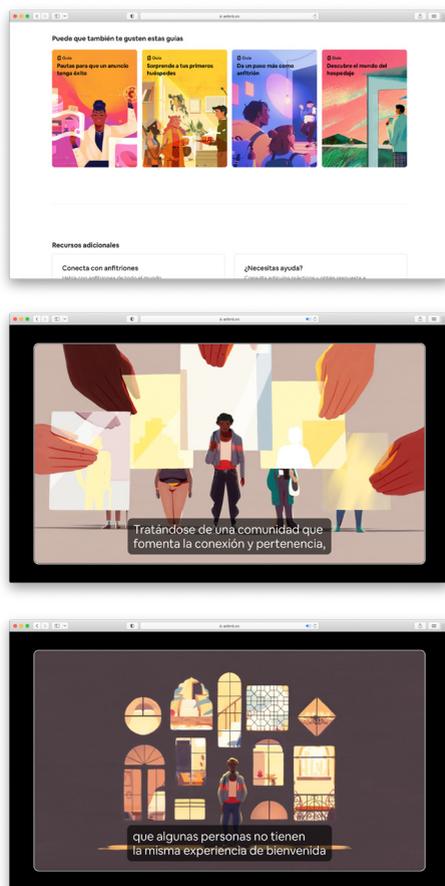


Fig. 135. Guías de Airbnb y selección de fragmentos de uno de sus vídeos (*Cómo ser un anfitrión aún más inclusivo*, 2022).

191. Para más información <https://www.netflix.com/es/title/81280926>

192. Para más información <https://www.airbnb.es/resources/hosting-homes>

Fotografía y vídeo

La fotografía es uno de los elementos más utilizados para expresar mensajes en los distintos soportes de marca. Dentro de la comunicación de una compañía se emplea el recurso de la imagen para multitud de usos como mostrar un producto, hacer una publicidad comercial o lanzar un mensaje corporativo. La imagen estática o el vídeo logran atraer y captar de forma rápida la mirada de la audiencia, independientemente del canal o medio.

Bien es cierto que algunos sectores, como el de la moda o la cosmética, necesitan hacer mayor uso de estos recursos para mostrar sus productos. No obstante, la dirección de arte fotográfica tiene la capacidad de llevar estas imágenes más allá y convertirlas en un vehículo perfecto para mostrar otra vertiente de la identidad, por lo que es importante conectarlas con los valores creados previamente. A continuación, se muestra un listado de algunas de las pautas que se deben completar en la estandarización de su estética:

- Las tipologías de contenido en función de sus objetivos: fotografía de producto aislado, en contexto con personas, de detalle, en movimiento con vídeo o más técnico mediante infografías, entre otras.
- Las ubicaciones donde se realiza la filmación: en interior, exterior, platós o recreaciones a partir de *renders* o imágenes diseñadas por ordenador.
- La acción que sucede: cómo se muestra el producto, se está haciendo uso de este o acontecen cosas que no tienen que ver con él aparentemente. En el caso de vídeo, será el guion con la compilación de los diferentes planos.
- Los modelos escogidos: las personas que se muestran con sexo, edad, raza, origen o estilo. La misma definición para mascotas o animales.
- La estética de los modelos: el estilo del vestuario que llevan, maquillaje, peinado y complementos.
- Accesorios: también llamados *props*, son los objetos que deben ir en la fotografía, pueden ser elementos de ambientación como plantas, mobiliario u objetos decorativos, entre otros.

- Dirección de fotografía: tipo de planos, encuadres y enfoques, temperatura de la imagen, predominancia cromática, paleta de colores o grano de la imagen, entre otros.

Esta guía se puede realizar al detalle o definir un esquema general del enfoque fotográfico, pero dependiendo del producto y la compañía tendrá que ser más mutable o persistente. Por ejemplo, en el sector de la moda se necesita variar las campañas de temporada en temporada buscando marcar tendencia, por lo que no suelen mantener una misma estética, aunque sí una idea conceptual común. Un caso de estudio es la marca de moda Maison Margiela¹⁹³ que, aunque cada temporada rediseña su dirección fotográfica, siempre mantiene el mismo concepto con un tono creativo, inteligente, atrevido y surrealista.

En otras industrias como la de la automoción, Peugeot¹⁹⁴ (fig. 136) y Toyota¹⁹⁵ (fig. 137) tienen publicados sus manuales de estilo en los que muestran cómo se categorizan sus imágenes y se activan sus valores estratégicos en ellas.

Como se observa en estas muestras, del mismo modo que el resto de los elementos visuales, la fotografía se integra en el sistema identitario y se combina con todo tipo de recursos que permiten que la marca sea expresiva y adaptable.

La dirección de arte fotográfica tiene la capacidad de llevar estas imágenes más allá y convertirlas en un vehículo perfecto para mostrar otra vertiente de la identidad, por lo que es importante conectarlas con los valores creados previamente.

193. Para más información <https://www.instagram.com/maisonmargiela/>

194. Para más información <https://brand.peugeot.com/en/fundamentals/iconography/>

195. Para más información <https://www.toyota.com/brandguidelines/photography>

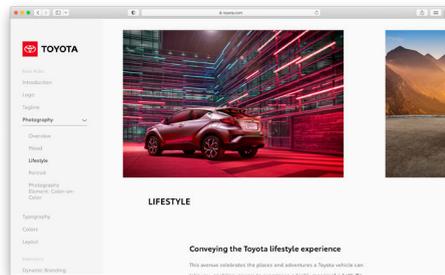
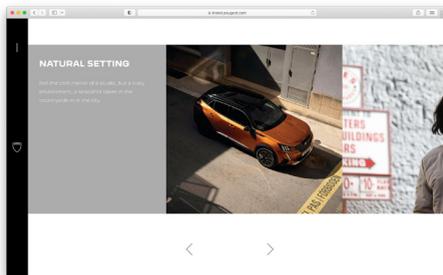
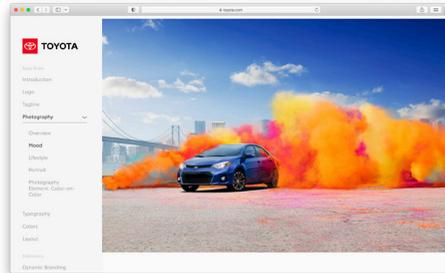
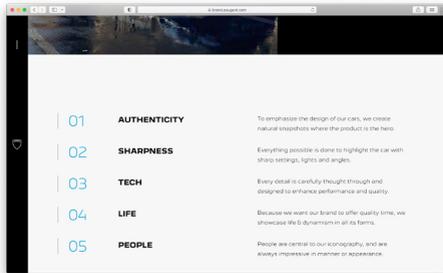


Fig. 136. Manual de fotografia de Peugeot (*Peugeot Brand Center*, 2022).

Fig. 137. Manual de fotografia de Toyota (*Toyota Visual Identity System*, 2022).

Retícula

La retícula, entendida como las normas y estructuras de maquetación de los componentes de la identidad, es capaz de dar ritmo y sobre todo coherencia a los diferentes soportes de comunicación. En el sistema visual existen multitud de elementos que se conectan entre sí (el logotipo, la tipografía, el quinto elemento, fotografías, ilustraciones o iconos), por lo que una vez definidos se debe reflexionar sobre cómo se relacionan con el espacio y entre ellos.

Como argumenta Müller-Brockmann (1982, p. 9), la creación de un sistema de retículas «impulsa un modo de pensar analítico, la fundamentación lógica y objetiva de la solución a los problemas». Esta estandarización de estas normas proporciona claridad y orden, alientan la reflexión objetiva y permiten desarrollar un pensamiento a futuro. Adicionalmente, puede llegar a convertirse en un elemento identificativo que de personalidad a la comunicación o una herramienta táctica que mejore la jerarquía de la información y optimice la experiencia de usuario.

251

Como ejemplo de ello está el manual de diseño de *The Guardian*¹⁹⁶ que de manera sintética profundiza en el espaciado y retícula de sus soportes analógicos (periódico impreso) y digitales¹⁹⁷, dándole especial importancia a este último (fig. 138).

Estas normas son fundamentales en el sistema visual porque aportan consonancia a la estructura global de la identidad y trascienden al elemento individual.

196. Para más información <https://design.theguardian.com/>

197. Para más información www.theguardian.com

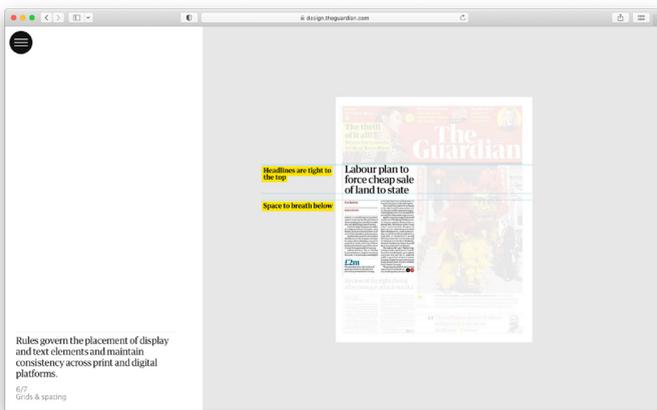
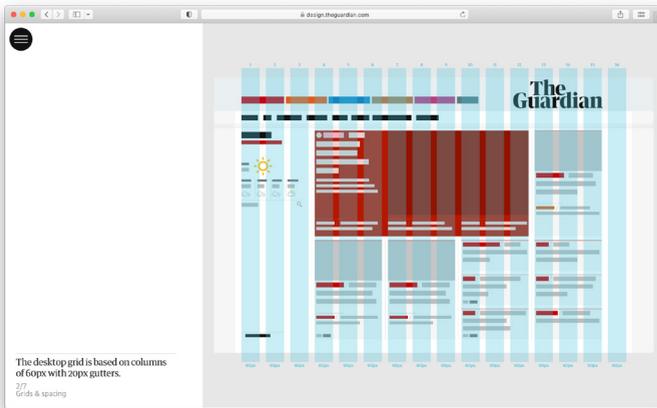
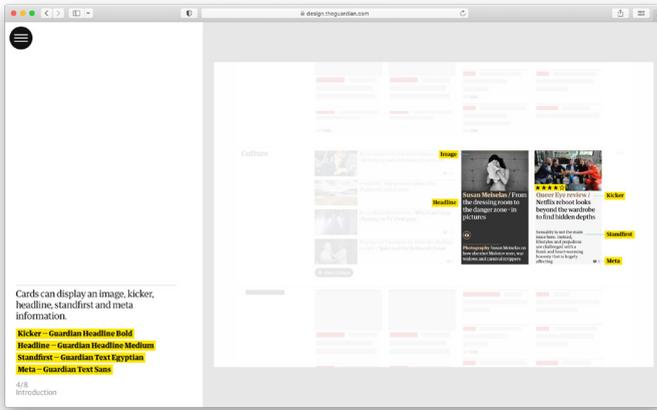


Fig. 138. Guía de diseño digital de *The Guardian* (*The Guardian digital design style guide*, 2022).

Síntesis de la etapa de Sistema

Aunque en este apartado se describen algunos de los elementos fundamentales del sistema de marca, existen dos dimensiones de la identidad sobre las que se podría profundizar en futuros estudios:

- Identidad sensorial: las sensaciones de marca que se perciben por el resto de los sentidos como el gusto, el olfato, el oído y el tacto.
- Identidad actitudinal: los comportamientos de la marca cuando se relaciona con su entorno o sus audiencias.

No obstante, a través de la identidad verbal y visual ya se puede percibir un sistema de marca completo que materialice la estrategia definida anteriormente.

La aprobación de la identidad suele ser uno de los pasos más delicados por lo que es habitual que se presente en varias ocasiones a los responsables. Muchas veces en estas reuniones se solicitan modificaciones, así que es importante concretar los elementos que necesitan revisión y acordar un máximo de cambios con la intención de no demorar en exceso el proceso. En cuanto se acepta el sistema de marca, se comenzarán a diseñar el resto de las aplicaciones y los distintos manuales. Por tanto, los entregables derivados de esta fase, algunos de ellos opcionales, son:

Identidad verbal:

- *Naming*
- Registro de marca (por el equipo de abogados experto)
- *Tagline* y *claim*
- Manual de tono verbal

Identidad visual:

- Presentación de marca gráfica
- Manual de identidad visual
- Manual sensorial
- Manual de comportamiento

4.4.4. Fase 4: Activación

En este último apartado se despliega el sistema de marca creado en la etapa anterior. A partir de aquí, la identidad debe comenzar a funcionar, cobrando vida en todos sus vectores de comunicación. Con el fin de abordar el «dónde» (los soportes y vectores de visibilidad de la marca) y el «cuándo» (lanzamiento y campañas), es fundamental identificar sus activos y diseñarlos, así como planificar la publicación de la nueva identidad interna y externamente. De esta forma, dentro de la activación, se persiguen los siguientes propósitos:

- Diseñar y producir los puntos de contacto impresos y digitales.
- Realizar una campaña de lanzamiento de la nueva identidad de forma interna y externa.
- Gestionar activamente las aplicaciones gráficas de comunicación y los productos digitales.
- Inspeccionar y verificar el correcto estado de salud de la identidad periódicamente.

255

Aplicaciones

Aunque en el apartado de Sistema ya se hayan diseñado varias aplicaciones con el fin de mostrar la flexibilidad y consonancia de la identidad visual, es realmente en este punto donde se llevan a cabo la totalidad de los soportes. Esto incluye su diseño, pero también su arte finalización y producción. Cabe destacar que la implementación de marca, sobre todo en las grandes compañías, no tiene un transcurso fácil y rápido. Debido a la multitud de aplicaciones que tienen algunas corporaciones, puede suponer una gran inversión de tiempo y, sobre todo, un alto coste económico derivado de los recursos necesarios para llevarlo a cabo y la nueva producción de materiales con las gráficas actualizadas.

Una de las industrias más complejas en la activación de marca son las aerolíneas, las cuales poseen multitud de vectores de visibilidad con el cliente. Sus aplicaciones son tanto analógicas como digitales y abar-



Fig. 139. Universo visual en aplicaciones antes y después del rediseño de Lufthansa (*Brand New: New Logo, Identity, and Livery for Lufthansa done In-house with Martin et Karczinski, 2018*).

256

can diferentes especialidades como la señalética (interior y exterior avión, *stands* aeropuerto y oficinas), diseño editorial (revistas y folletos), UI-UX (plataformas televisores, aplicaciones móviles, *webs* y *emails*) diseño de moda (uniformes), diseño de interiores (interior del avión y oficinas) o publicidad (comunicaciones comerciales y anuncios), entre otras. En la figura 139 se muestra el antes y el después del rediseño de Lufthansa¹⁹⁸ realizado en 2018 con la colaboración de Martin et Karczinski. En este recopilatorio de aplicaciones se puede observar la complejidad y variedad de soportes.

Para planificar su ejecución y abordarlo con un protocolo organizado por prioridades, en primera instancia se deberán identificar los materiales a realizar. La práctica de puntos de

contacto, elaborada en la fase de Análisis, proporcionará un listado a partir del que comenzar a trabajar. Una vez recopilados, se evaluará a partir de las siguientes premisas cada uno de los soportes, aplicando puntuaciones del uno al cinco (menor a mayor):

- Representa o visibiliza la nueva esencia de marca.
- Valor que aporta al consumidor.
- Coste de diseño y producción (votar a la inversa, menos puntuación para más coste).

Con la puntuación final de todas las aplicaciones se creará el listado de prioridades comenzando por las que tengan una calificación más alta. A su vez, se asignará el equipo que abordará cada una de ellas y un calendario pormenorizado de ejecución y produc-

198. Para más información <https://www.martinetkarczinski.de/en/cases/lufthansa>

ción (tanto analógica, con impresiones, como digital, con la programación y desarrollo). A continuación, se detallan algunos de los soportes más relevantes que no pueden faltar en la activación de marca:

- **Aplicaciones corporativas:** papelería, *merchandising*, presentaciones y vehículos.
- **Producto:** diseño de producto, diseño de envases y etiquetas.
- **Interiorismo:** diseño de espacios, señalización interna y externa, tiendas emergentes también llamadas *popup stores* o *stands* de ferias.
- **Editorial:** catálogos y revistas.
- **Marketing digital en medios propios:** redes sociales, *email marketing*, *landing pages* y relaciones públicas en línea.
- **Marketing digital en medios pagados:** *social ads*, *display ads*, *search engine ads*, *marketing* de afiliados.
- **Campañas tradicionales:** cartelería, *mupis*, vallas y folletos.
- **Interfaz digital:** *website*, *blog* y aplicaciones móviles u otro tipo de plataformas.

Cada uno de estos vectores de visibilidad tienen unos requerimientos técnicos diferentes que se trabajarán con los procesos específicos y los perfiles y equipos especialistas de cada uno de los ámbitos. En el ejemplo de una web o aplicación móvil se comenzará un proyecto separado con un experto UX y un diseñador UI que podrá ser un miembro del equipo de marca o un nuevo integrante. En cualquier caso, sean nuevos responsables o no, deberán seguir las pautas estratégicas, verbales y visuales marcadas en los materiales generados hasta el momento.

Por último, en este punto se realizarán las plataformas de gestión donde se recopilan y comparten todos los recursos del sistema de marca. En el apartado 3.6. *Estandarización y divulgación del sistema de diseño. Plataformas de guías de estilo digitales* se amplía el contenido sobre este tema.

Lanzamiento

La publicación de la nueva identidad es uno de los hitos más delicados en el proyecto de *branding*. Este anuncio se convierte en una gran oportunidad para aumentar la conciencia de marca por lo que es conveniente tener definida una estrategia de lanzamiento que amplíe al máximo la difusión de la noticia. Además, se deben considerar dos enfoques diferenciados de comunicación: lanzamiento interno (dirigida a los empleados y proveedores) y externo (orientada al público final).

258

En primera instancia, antes de hacer público un rediseño o una nueva identidad, es esencial que haya una buena acogida por el equipo interno. Los trabajadores y colaboradores deben entender e interiorizar el mensaje estratégico para hacerlo suyo, ya que ellos serán quienes reflejen el renovado comportamiento de marca. De esta forma, se recomienda no solo hacer un evento o reunión de presentación de la nueva identidad, sino programar formaciones específicas a los diferentes equipos donde se muestre la parte conceptual de la estrategia (la visión, misión, propósito, valores y personalidad)

y su aterrizaje en ideas tangibles (cómo se activarán estos valores en la identidad general y en el comportamiento de marca). En este cambio se debe hacer partícipe a todo el equipo buscando su aceptación y motivación, con el fin de convertirlos en los mejores representantes de marca y embajadores de la compañía para el público general.

Una vez presentada de forma interna, se programará un lanzamiento público mediante una campaña específica en la que se revele la nueva identidad. Existen multitud de referencias de presentaciones de marca con diferentes objetivos, presupuestos y alcances. En las campañas más austeras se opta por el cambio paulatino de la marca sin previo aviso o la publicación de la noticia en sus medios propios como redes sociales o a través de una nota de prensa. Pero en las grandes compañías se aprovecha el acontecimiento y se promociona la noticia buscando una mayor difusión. Para ello, habitualmente se realiza un vídeo publicitario o una plataforma web¹⁹⁹ que muestra las líneas gráficas de la nueva identidad. Uno de los lanzamientos

199. Para más información ver apartado 3.6. *Estandarización y divulgación del sistema de diseño. Lanzamiento de marca.*

mejor valorados públicamente en 2021 según el reputado blog especializado en *branding* Brand New²⁰⁰ es el rediseño de la cadena de hamburgueserías Burger King. Su nueva imagen fue realizada por JKR²⁰¹, una agencia especializada asentada en Nueva York con la participación de las ilustradoras españolas Cachete Jack²⁰². En su vídeo de presentación de la nueva identidad hace un recorrido por la dirección de arte global de la nueva imagen (fig. 140). Las tipografías, colores, ilustraciones y mensajes de marca cobran vida en un montaje audiovisual atractivo y dinámico. Este es uno de los elementos que más difusión tuvieron gracias a su capacidad de compilar el universo visual y verbal creado.

Este tipo de material que condensa en unos pocos minutos la esencia de marca es uno de los soportes más utilizados para anunciar el cambio. Con una amplia difusión en prensa puede lograr que la noticia se viralice alcanzando más repercusión y aumentando el número de usuarios impactados.



Fig. 140. Capturas del vídeo de lanzamiento de Burger King (2021).

200. Para más información https://www.underconsideration.com/brandnew/most_favorited

201. Para más información <https://jkrglobal.com/case-studies/burger-king/>

202. Para más información <https://cachetejack.com/Burger-King-Global>

Gestión de marca

Como relata Costa (2020, pp. 32-33), se debe diferenciar la aplicación de la marca gráfica de la gestión de esta que despliega el mensaje simbólico a lo largo del tiempo. Asumir un comportamiento corporativo, un estilo en la dirección y una gestión del liderazgo es lo que repercutirá en la imagen mental de la identidad a las diferentes audiencias. Es a través de la trayectoria y la conducta global de la empresa cuando la marca se completa de valor y puede comenzar a dar respuestas innovadoras.

Aunque algunos autores hablan de la gestión de marca, una pauta común en las metodologías del *branding* investigadas es su enfoque lineal con un inicio y un final. Algunas de las analizadas dejan la última fase más abierta, como ejemplo de ello se encuentra la propuesta de Johnson (2022, p. 270). El autor nombra el trabajo a largo plazo donde se busca la difusión interna para lograr el compromiso de los empleados. Johnson contempla también la posibilidad de que, en las marcas establecidas desde hace tiempo, en el caso de ser necesario, se pueden realizar de nuevo algunas de las fases con tal de alinear la estrategia y la activación de marca.

En el planteamiento de Ollins (2008, pp. 92-94) se introduce el concepto de *brand guardianship* o protección de marca. Adicionalmente, nombra los sistemas de gestión de marca²⁰³ con perfiles creativos responsables. Este equipo se encarga de la supervisión de cada uno de las aplicaciones y soportes creados. El proceso es nombrado por Comuniza (s. f.) como «control de marca y gobernanza».

Sin embargo, uno de los expertos que más incide en estas prácticas es Díaz (2021, pp. 165-173). El autor habla de la gestión de marca proactiva como una forma de adaptarse a los cambios constantes de contexto y, para ello,

La gestión de marca proactiva es una forma de adaptarse a los cambios constantes de contexto.

203. Llamados por Ollins «*formal brand management systems*».

nombra algunas de las herramientas que se deben de utilizar para mantener la salud de marca generando un proceso de control más revisionista.

La primera de ellas son los filtros de marca, entendidos como un sistema de supervisión utilizado para implementar una identidad y que trabaja en tres direcciones, el filtro visual, verbal y estratégico. Estos establecen una serie de elementos clave que deben ser implementados para cumplir los requisitos y objetivos de la marca. A modo de listado se recogen los puntos críticos de la identidad que se deben cumplir sin excepcionalidad. Para comprobar que se está yendo por el camino correcto, se revisará que se cumplan todos los puntos del listado.

Otra propuesta que ofrece Díaz son los KPI's²⁰⁴ que se traducen como las variables medibles de la marca que permiten saber de forma periódica cómo se adapta al entorno cambiante. Estas cifras permiten medir su evolución de una forma sostenida en el tiempo, ayudando a decidir si se está actuando adecuadamente en su gestión. Algunos de los indicadores de

desempeño que se pueden establecer podrían ser tales como alcanzar una cifra de seguidores en una red social, un número mínimo de ventas o una valoración global por encima del 4,4 sobre 5 puntos en Google Review.

Como último método planteado por Díaz se encuentran las «cinco eses» de la gestión de marca, que permiten verificar si el sistema de la identidad sigue funcionando o por el contrario necesita una revisión y consecuente mejora. Esta práctica parte de cinco acciones que se deben auditar y, en caso de que sea necesario, acometer en la marca:

- Suprimir: eliminar los elementos estratégicos o sensoriales que sobran o no son utilizados en los últimos meses.
- Separar: revisar elementos restantes y ver el estado en el que están mediante una auditoría.
- Señalizar: mejorar todos los elementos que funcionan y construyen significados y hacerlos evolucionar.
- Situar: incorporar nuevos elementos de marca que la activen,

204. Siglas de *Key Performance Indicators*, traducido como Indicadores Clave de Desempeño. Estos se componen de unidades de medida que sirven como indicadores de los niveles de rendimiento de una compañía.

mejoren o se complementen con el entorno.

- Seguir mejorando: hacer un plan de gestión y acción para que el sistema siga funcionando de forma cíclica.

No obstante, para poder llevar a cabo la implementación de estas herramientas de control y mejora continua, es necesario contar con un equipo y recursos asignados que no solo se encarguen de la gestión del proyecto, sino que también pueda crear nuevas propuestas y ajustes que mejoren la aceptación y el crecimiento de la marca.

Síntesis de la etapa de Activación

A partir de la investigación realizada y la exposición de la metodología del *branding* al completo, se identifica que pocos autores contemplan este marco de trabajo como un proceso abierto. Entre todos los expertos estudiados, tan solo se ha identificado uno que ofrece y detalla con extensión algunas herramientas de control y gestión de marca. Por lo que se entiende que es habitual que no haya continuidad en el proyecto una vez se finaliza ni una búsqueda de mejora constante.

De esta forma, se observa que la implementación y seguimiento de la nueva identidad puede estar condicionada por la relación contractual de trabajo con el equipo de *branding* y su integración con la compañía y con el resto de los departamentos. En el siguiente apartado se profundiza en las diferentes fórmulas a contemplar en el ecosistema de estudios, agencias y clientes.

4.5. Vías para el desarrollo del proyecto de *branding*

El desarrollo de la metodología del *branding* se puede implementar a través de diferentes fórmulas colaborativas entre equipos y perfiles condicionando el despliegue del proyecto. Para abordarlo, el modelo más habitual es contar con agencias o estudios externos que establecen un contrato por proyecto hasta la finalización de este. No obstante, hay múltiples matices entre el alcance, distribución de especialidades, responsabilidades y dirección del programa. Neumeier (2006, pp. 56-67) define tipos de alianzas para abordarlo detalladas a continuación.

En el primer modelo presentado, la compañía delega el proyecto de marca y comunicación a una firma única, normalmente una agencia multidisciplinar capaz de ejecutar el proyecto de identidad y, posteriormente, el de publicidad. El beneficio principal de esta fórmula es la eficiencia, permitiendo a un único perfil por parte del cliente dirigir los esfuerzos de todo el proyecto. Conforme a las nuevas necesidades de las compañías en sectores como el *branding*, publicidad, *marketing* y tecnología, las agencias han adquirido un carácter más versátil con una completa colección de servicios. Una de las ventajas de este tipo de agencias es su capacidad de unificar mensajes en los diferentes canales, facilidad en la interlocución con el cliente y la agilidad para continuar gestionando el proyecto una vez finalizado el *branding*. Al contrario, uno de sus posibles inconvenientes es que en alguna de sus ramas de desarrollo no sean lo suficientemente competentes o especializadas para ejecutarlo, perdiendo su capacidad integral de elaborar el proyecto completo de un modo totalmente satisfactorio. En la figura 141 se muestra el esquema que lo representa.

La siguiente fórmula es la colaboración con una agencia experta en marca, una variación de la agencia multidisciplinar. De esta forma, el estudio o agencia colabora y subcontrata empresas especializadas en diferentes servicios, gestionando y dirigiendo al resto. La ventaja de este modelo es que se sigue manteniendo la unidad en la comunicación y la estrategia de la compañía, además de la capacidad de selección de los mejores colaboradores para cada una de las disciplinas.

The **ONE-STOP SHOP** contains the resources to develop and steward the brand.

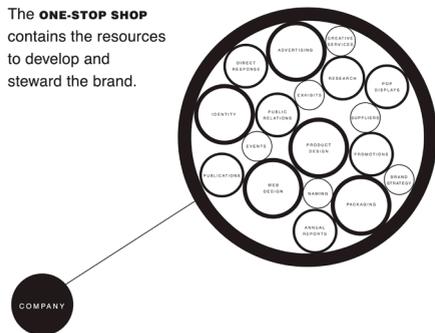


Fig. 141. Esquema de colaboración entre compañía y agencia (Neumeier, 2006, pp. 58-59).

The **BRAND AGENCY** hires best-of-breed firms to help develop and steward the brand.

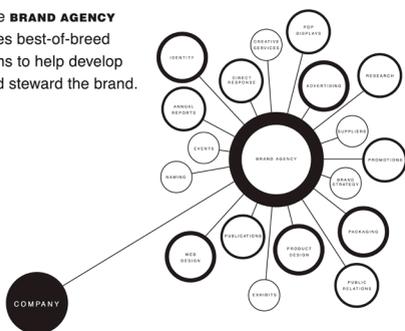


Fig. 142. Esquema de colaboración entre compañía y agencia de marca (Neumeier, 2006, pp. 54-55).

The **INTEGRATED MARKETING TEAM** is managed internally with open collaboration among best-of-breed specialists.

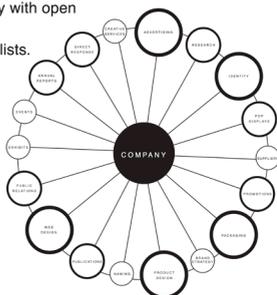


Fig. 143. Esquema de colaboración entre equipo de marketing y agencias especializadas (Neumeier, 2006, pp. 54-55).

Como ejemplo de segmentación por especialidades en el proceso, la agencia podría ejecutar el desarrollo de marca y contar con una empresa especialista en proyectos digitales para las aplicaciones virtuales. No obstante, la gestión de la marca está tutelada por la agencia y no tanto por el cliente, por lo que este puede perder algo de control sobre su marca. El esquema de relación de trabajo se puede visualizar en la figura 142.

El tercer modelo es similar al mostrado anteriormente, pero con un equipo de marca o *marketing* integrando dentro de la compañía capaz de gestionar los diferentes colaboradores especializados que ejecuten los procesos de *branding*. Las ventajas son la posibilidad de seleccionar los mejores especialistas de cada una de las áreas y el liderazgo por parte de la empresa en la cohesión de la estrategia y comunicación en los diferentes medios. Esto permite a la marca no tener una dependencia total sobre la agencia y poder cambiar de proveedor si no se cumplen los objetivos planificados. Su representación se muestra en la figura 143.

Un caso de estudio que refleja este último modelo de trabajo es el rediseño de la identidad de la plataforma de *marketing* para pequeñas compañías Mailchimp. El proyecto es desarrolla-



Fig. 144. Diseño web creado por Collins para Mailchimp (Mailchimp, 2019).

do por la agencia Collins²⁰⁵, emplazada en San Francisco, en colaboración con el equipo interno de la organización Mailchimp. A través de una inmersión en su cultura interna e investigación cualitativa, Collins identifica una propuesta de valor específica y la traduce en un sistema de marca único potenciando su personalidad irónica y absurda (Mailchimp, 2019).

267

En estas formas de abordar el *branding* de una compañía, normalmente se realizan colaboraciones puntuales que tienen un inicio y un final y dan como resultado dos escenarios diferentes. El primero de ellos es continuar la relación con la compañía cediéndole la gestión de la parte de la comunicación, relaciones públicas, *marketing* digital o desarrollo web, entre otros. El segundo contexto posible es el de generar unos entregables²⁰⁶ de aplicaciones realizadas y dar por cerrado el proyecto devolviendo el control de la marca a la empresa.

No obstante, una última fórmula, no contemplada por el autor, pero utilizada por grandes compañías con multitud de departamentos, es la del equipo de marca integrado dentro de la organización. Para ello, se tienen que contratar los diferentes especialistas para que puedan elaborar cada una de las fases de la creación de marca. Este tipo de compañías tienen diferentes departamentos como el de marca, *marketing*, producto

205. Para más información <https://www.wearecollins.com/work/mailchimp/>

206. Plataforma de estrategia, manual de marca y manual de tono verbal, entre otros.

o desarrollo, entre otros. Por tanto, el equipo de marca o *brand guardian*²⁰⁷ se encargará de generar un mensaje y una imagen uniforme que salvaguarde su correcta implementación en todo momento. Como comenta Jones (2017, p. 89), el guardián de marca se convierte en un *coach* de la organización (es profesor y entrenador) utilizando una serie de medios educativos y herramientas prácticas.

Algunos de los beneficios de tener un equipo de marca dentro de la compañía son:

- Tener la capacidad de elaborar internamente el desarrollo de la estrategia, identidad e implementación.
- Generar una plataforma constantemente actualizada que sea un espacio organizado y accesible de herramientas y elementos propios: estrategia, manuales o recursos verbales y gráficos, entre otros.
- Custodiar continuamente la identidad y sus aplicaciones a través de un programa de guardián de

marca comprobando de forma periódica la salud de la marca²⁰⁸.

- Aportar coherencia y comunicación entre los distintos departamentos internos.
- A partir del análisis de los vectores diseñados, iterar y mejorar de forma continuada, no solo los elementos digitales, sino los elementos de comunicación y de experiencia de marca.
- Adaptar la marca al crecimiento, la evolución de la compañía y el contexto: porfolio de productos, arquitectura de marca o cambios de estrategia, entre otros.

Como resumen, Wheeler (2014, p. 126) recoge unas palabras de Julia Hoffman sobre una de las grandes ventajas de los equipos integrados: «Los estudios de diseño internos son el futuro del proceso de construcción de marcas porque en ese contexto, usted y el cliente son solo uno.»

Seguidamente se muestran dos proyectos referentes desarrollados por equipos de marca internos:

207. «Un Programa de *Brand Guardian* tiene una mirada amplia sobre la actividad de la organización en comunicación; por un lado, en función del ecosistema de comunicación posee una mirada holística de las prácticas, y por otro, en forma particular, sobre cada acción de comunicación y los elementos que la componen». (Pagani et al., 2019, p. 12)

208. A través de *brand clinics*, metodologías y herramientas específicas para el análisis de la salud de marca (Pagani et al., 2019, p. 18).

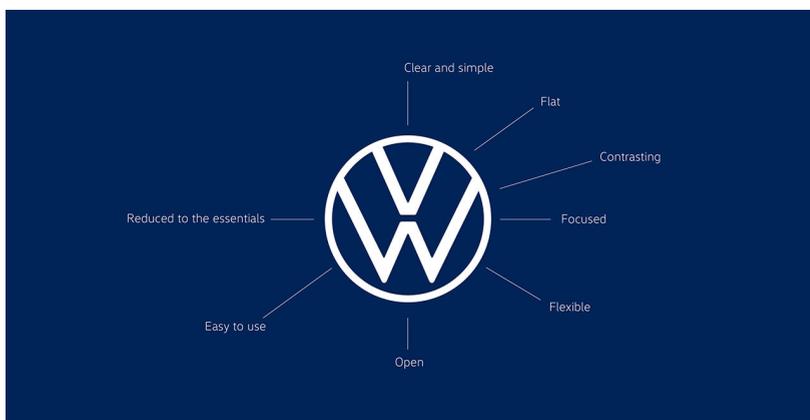


Fig. 145. Visual del nuevo isotipo de Volkswagen (*Introducing: Our New Brand Design*, 2019).

El primer de ellos es el rediseño de la identidad de Volkswagen. La compañía, que tiene como objetivo convertirse en la marca de automóviles de volumen más sostenible del mundo, revisa su identidad y su dirección de arte dejando atrás los complejos volúmenes 3d para adaptarse a la era digital. El logotipo bidimensional (fig. 145) se reduce a sus elementos esenciales mejorando la adaptabilidad a todos los medios, tanto en grandes vallas publicitarias como en relojes inteligentes. Las bases estratégicas del proyecto son establecidas por un equipo conjunto de diseño y *marketing* de Volkswagen, dirigido por su director de *marketing* (CMO²⁰⁹) Jochen Senpiehl y su diseñador jefe Klaus Bischoff (*Introducing: our new brand design*, 2019).

En este ejemplo, el *branding* al completo, desde el planteamiento estratégico hasta el diseño final, es abordado por el equipo interno y no se conocen colaboraciones con externos, por lo que la autonomía de la compañía es total.

209. Siglas de *Chief of Marketing*, traducido como director de *marketing*.

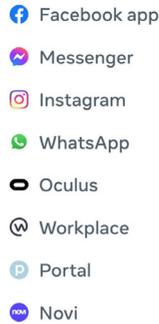


Fig. 146. Porfolio de productos de la compañía Meta.

270

El segundo caso de estudio es la compañía Meta²¹⁰, la cual dispone de tres áreas internas que funcionan como agencias globales creativas que desarrolla e impulsa la visión creativa de sus marcas (fig. 146): Messenger, Whatsapp, Facebook o Instagram, entre otras. Entre estas áreas se encuentran Creative Shop, Creative X²¹¹ y The Studio. Cada una de estas agencias internas trabajan integradas como departamentos creativos especializados, pero debido a la magnitud de la compañía Meta con más de 100.000 empleados, se conciben como agencias satélites (*Creative & Graphic Design Jobs*, s. f.).

Prueba de ello es el rediseño de marca de la red social Instagram ejecutado de forma interna. Como argumenta Pratomy (2022), directora creativa junto a Söderstedt, la motivación principal es brindar a la comunidad una experiencia global e inclusiva centrándose en la accesibilidad y legibilidad en todo el proceso de diseño. Para ello, persiguieron tres objetivos clave de trabajo:

1. Establecer una identidad distintiva con una tipografía personalizada inspirada en las sus bases de diseño y construida en múltiples escrituras.
2. Aportar más vitalidad con más profundidad de color al degradado, diseñado para sentirse iluminado en lugar de unidimensional.
3. Crear un sistema de marca modular con aplicaciones de diseño en múltiples tipos de canales²¹². (Pratomy y Söderstedt, 2022)

Como comentan sus directores creativos, uno de los ejes del proyecto fue

210. Antes Facebook. Lanzada en 2021 como la empresa que engloba multitud de redes sociales y productos.

211. Creative X tiene su propia web donde muestran sus proyectos y su estrategia de empresa <https://www.facebook.com/cx/>

212. Cita original: «1. Establish a distinct identity with our first custom typeface, inspired by our design foundation and designed in multiple scripts. 2. Bring more vibrancy with more depth of color to our gradient, designed to feel illuminated rather than one-dimensional. 3. Create a modular branding system with design applications across multiple types of channels». (Pratomy y Söderstedt, 2022)



Fig. 147. Tipografía global de Instagram que incluye idiomas como coreano, árabe o canarés (Pratomo y Söderstedt, 2022).

la creación de una tipografía propia llamada Instagram Sans. Este proyecto es realizado en colaboración con cuarenta tipógrafos y lingüistas expertos en diseñar escrituras en múltiples idiomas, entre los que se encuentran la fundición Colophon Foundry²¹³ (fig. 147) (Moliz, 2022).

Otro de los elementos que se rediseña es el cromatismo para el cual se colabora con la artista digital y de animación Rose Pilkington²¹⁴. La diseñadora crea un degradado que se personaliza en sus aplicaciones siendo único en cada uno de sus usos, apareciendo en herramientas como la «opción de crear» o en los anillos de sus historias destacadas como se observa en la figura 148.

Por último, se revisa el sistema de diseño destacando los elementos prin-



Fig. 148. El degradado de color se usa en toda la experiencia de Instagram (Pratomo y Söderstedt, 2022).

cipales de la aplicación y poniendo la expresión, inclusión y creatividad en primer lugar a través de fotografías con personas reales de diferentes etnias y edades.

En este caso, aunque la compañía haya elaborado casi la totalidad del proyecto cabe destacar la colaboración del equipo de diseño con especialistas externos e independientes para la resolución de problemas específicos como la tipografía y el cromatismo. Esta decisión otorga flexibilidad para contar con los mejores expertos en áreas concretas de diseño durante el tiempo que requiera la realización del proyecto.

Estos ejemplos mostrados son de grandes compañías, en el caso de las pequeñas y medianas empresas las tareas específicas de diseño de marca

213. Para más información en <https://www.colophon-foundry.org/>

214. Para más información en <https://rosepilkington.com/Instagram-Gradient>

y estrategia muchas veces se derivan a departamentos de *marketing* o especialistas externos por la dificultad de mantener este tipo de perfiles durante largos periodos de tiempo. Esta decisión se toma a partir de condicionantes como la estrategia empresarial, comercial y de marca, los beneficios de la compañía y los presupuestos anuales por departamento, y las necesidades de producto y comunicación.

Para finalizar, se recogen datos de interés del I Informe Brandemia: *Radiografía de la realidad profesional en el Branding* (2022, p. 8) que indican la distribución de perfiles profesionales especialistas en marca según diferentes tipologías de empresa con los siguientes resultados:

- 51% de los profesionales: agencias o consultoras de *branding*, diseño, negocio, publicidad e innovación.
- 21% de los profesionales: en empresa dentro de un departamento interno de *marketing* o de marca.
- 20% de los profesionales: trabajadores independientes o *freelance*.
- 13% de los profesionales: estudios de diseño.
- 7% de los profesionales: diversas posiciones, como profesores universitarios, en empresas de IT²¹⁵ o comercializadoras.

Como muestra esta información, la mayor distribución de los expertos en *branding* trabajan en grandes agencias o consultoras siendo posiblemente las que más empleo ofrecen en esta especialidad.

215. Empresas responsables de implementar, dar soporte y mantener los sistemas de información.

5.

Metodologías digitales iterativas

Una vez definida una aproximación al significado de marca digital, acotada la extensión de su sistema, profundizado en la metodología del *branding* y sus vías de desarrollo, se considera que el modelo actual para crear identidades puede precisar necesidades especiales en su implementación en una marca nativa digital.

Para averiguarlo, en este capítulo se estudiarán las metodologías aplicadas en el sector del desarrollo de *software* y tecnología con el fin de obtener un inventario de los diferentes métodos proyectuales especializados en la experiencia de usuario, el diseño de productos digitales y de interfaz.

A su vez, la recopilación de estas técnicas facilitará el entendimiento de las principales diferencias, conflictos y puntos de unión que puedan existir entre los métodos del *branding* y los digitales, para una posterior integración de ambos marcos de trabajo.

5.1. Metodologías aplicadas en el sector digital

Para introducir el capítulo se muestra la definición de Teery Winograd recogida en el libro *Interacción persona-ordenador* (Casado et al., 2011, p. 3) en la que plantea algunas de las preguntas a resolver a la hora de abordar un diseño en el ámbito digital.

La interacción persona-ordenador es el tipo de disciplina que no es ni el estudio de los seres humanos, ni el estudio de la tecnología, sino más bien el puente entre ambos. Es por este motivo por lo que siempre hay que estar con un ojo puesto en la pregunta: ¿qué puede hacer la tecnología? ¿Cómo se puede construir? ¿Cuáles son sus posibilidades? Y con el otro en: ¿qué hacen las personas y cómo utilizan la tecnología? ¿Qué querrían hacer con ella? Si pierdes de vista alguno de estos aspectos, te equivocarás a la hora de diseñar... Creo que el reto es obtener el conocimiento tanto de la tecnología como de las personas para desarrollar cosas nuevas”. (Fragmento de la entrevista a Terry Winograd extraída de *Human-Computer Interaction*, Preece, 1994)

279

El término IPO²¹⁶ se refiere a la experiencia del usuario desde sus diversas vertientes y áreas de aplicación, con un enfoque particular en el diseño centrado en el usuario con el fin de desarrollar proyectos que buscan generar productos interactivos usables y gratificante a las personas. Yusef Hassan (2011, pp. 4-8) define los tres elementos clave de la Interacción Persona-ordenador: la tecnología, que ofrece la posibilidad de interacción y uso; las personas, de las cuales es necesario entender su comportamiento, capacidades, limitaciones, aprendizaje, a la vez que su contexto sociocultural; y, por último, el diseño, entendido como la acción de idear soluciones y resultados a los problemas de interacción.

216. IPO (interacción persona-ordenador) o HCI (*human-computer interaction*).

Dos de las disciplinas que se vinculan a estas áreas son el diseño de experiencia de usuario²¹⁷ (UX) y de diseño de interfaz²¹⁸ (UI). Según Sanchis (2017, p. 142) «el diseñador [de experiencia de usuario] adopta el papel de mediador entre las necesidades comunicativas que establece la persona o institución (generalmente clientes) y las necesidades informativas y funcionales de quienes van a usar el producto, resueltas a través de un contenido y dentro de un contexto definido». En cambio, el diseño de interfaz se encarga solo de la parte visual mediante la cual interactúan los usuarios de una plataforma digital.

Para la resolución del punto de encuentro entre personas y tecnología existen multitud de metodologías, marcos de trabajo y herramientas que logran unir el desarrollo de *software* con áreas más conceptuales y a su vez creativas como la UX y el UI. De esta forma, el cruce con las disciplinas científicas (como la ingeniería informática) con una creativa (el diseño) genera una tecnificación

de la materia, aportando un enfoque más racional y cuantitativo, dando lugar a nuevos procesos de trabajo.

Algunas personas responsables de crear productos pueden no pensar en términos de diseño en absoluto. Para ellos, el proceso de creación de un producto tiene que ver con el desarrollo: construir y refinar constantemente las características y funciones del producto hasta que se conviertan en algo viable en el mercado²¹⁹. (Garrett, 2011, pp. 7-8)

Como argumenta Garret, dentro de un proceso de creación de producto existe un trabajo iterativo que reflexiona constantemente acerca de la conceptualización del producto y convierte al diseño en un medio para lograr unos objetivos y no en un fin.

Una de las cuestiones planteadas implica entender la principal divergencia entre los procesos impresos y digitales. Comparativamente el proceso de desarrollo de un diseño impreso

217. En inglés *User Experience* abreviado como UX. En ella se encuentran alojadas las siguientes áreas de trabajo: el diseño visual, la arquitectura de la información, el diseño de interacción, la accesibilidad, la investigación del usuario y la estrategia de contenido (Sanchis, 2017, p. 142).

218. En inglés *User Interface* abreviado como UI.

219. Cita original: «Some people responsible for creating products may not think in terms of design at all. For them, the process of creating a product is about development: steadily building up and refining the features and functions of the product until they add up to something viable in the marketplace». (Garrett, 2011, pp. 7-8)

habitualmente suele tener un carácter lineal: el diseñador genera un proyecto, el cual entrega en formato de arte final (generalmente no modificable) a una imprenta, la cual, a partir de unos requisitos técnicos de producción (especificaciones de materiales y acabados) produce este diseño. Una vez está impreso, no se suele modificar, a no ser que haya una reedición.

De este mismo modo, como se observa en el capítulo anterior, en el desarrollo

de una marca, autores como Wheeler, Johnson o Ávalos, emplean esquemas lineales que se ejecutan en una sola dirección. Estos procesos en cascada se inician con un análisis y finalizan con la entrega de aplicaciones y manuales corporativos del proyecto. Aunque se sigan elaborando diseños, esta documentación y la imagen visual permanece invariable hasta que es necesario realizar un rediseño o revisión de marca, normalmente forzado por algún acontecimiento empresarial.

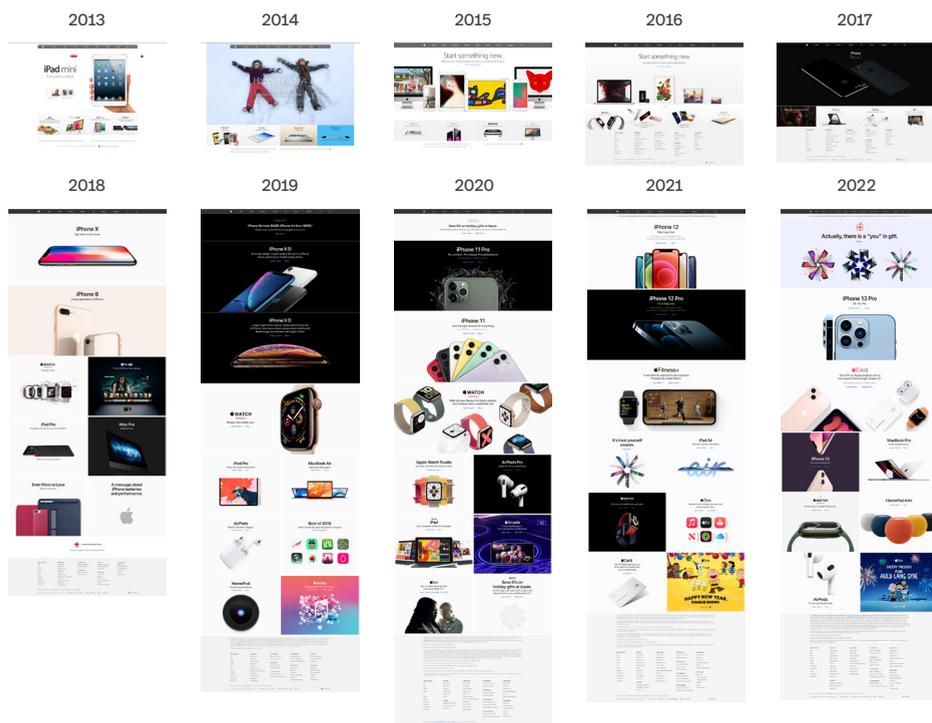


Fig. 149. Capturas de la página web de Apple.com realizadas con la herramienta WayBackMachine (<https://web.archive.org/>) el día 1 de enero entre los años 2013 y 2022.

En los proyectos digitales el proceso cambia totalmente. Esto es debido a que, en el diseño analógico, un proyecto editorial o de marca puede perdurar décadas, en el digital siempre es cambiante. Prueba de ello es que una página web con antigüedad de diez años es fácilmente identificable y queda desactualizada con facilidad. En el ámbito virtual los códigos visuales quedan obsoletos en menos tiempo, el contenido se vuelve estático y los cambios de formato y resolución en las plataformas y dispositivos²²⁰ son frecuentes.

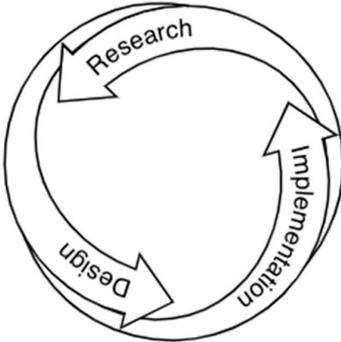


Fig. 150. Proceso de desarrollo de un proyecto (Mathis, 2011, p. 16).

Con el propósito de analizar la cantidad de cambios que se ejecutan en una plataforma web, se recopila

una captura anual de la interfaz de apple.com (fig. 149) durante un periodo de diez años. Como se observa en las figuras mostradas en la página anterior, elementos como los mensajes, las imágenes, botones o gráficos de la interfaz se adaptan a múltiples usos y se mejora su diseño para que sea más usable y fluido.

Por los ejemplos mostrados anteriormente y los cambios en el contexto virtual, se observa que el proceso de trabajo en las plataformas digitales es constante y nunca definitivo. Como ilustra Mathis (2011, p. 16) en la figura 150, el trabajo iterativo se entiende más como un proceso circular, en el que el desarrollo del proyecto está en constante evolución y mejora. Esto afecta al desarrollo visual donde los sistemas de diseños de interfaces digitales deben ser modificados, ampliados e iterados con el paso del tiempo (Frost, 2016, p. 33).

El trabajo iterativo se entiende más como un proceso circular, en el que el desarrollo del proyecto está en constante evolución y mejora.

220. Como ejemplo está el aumento de la resolución de las pantallas de los dispositivos que marca unos nuevos estándares mínimos de resolución de imágenes. En 2015 Apple lanzó sus pantallas retina que se visualizan al doble de resolución que los anteriores (*Usar una pantalla Retina - Soporte técnico de Apple (ES)*, s. f.).

Cada cosa que haces o actividad que realizas puede ser mejorada. Nunca se termina nada por completo; simplemente se agota el tiempo de la versión actual. Aunque estés contento con el producto que entregas, tus usuarios te darán su opinión, y seguro que habrá retoques y cambios que tendrás que hacer para futuras versiones o lanzamientos. No importa cuántas veces pruebes o hagas un prototipo, siempre podrás encontrar algo nuevo que mejorar en tu producto²²¹. (Mcelroy, 2017, p. 1)

Como muestra Mcelroy, la metodología del prototipado está interiorizada y extendida en el desarrollo de productos tecnológicos y en el diseño de plataformas digitales.

No obstante, en otros sectores no es tan habitual ni está tan extendido el uso de estos enfoques, bien sea por miedo a la dilatación de las entregas o por la búsqueda de una alta rentabilidad a corto plazo. Esto se observa en las palabras de Brown (2019, p. 23), «El riesgo de un enfoque tan iterativo es que parece ampliar el tiempo para que una idea llegue al mercado, pero a menudo esto es una percepción corta de miras».

283

Además de la circularidad en la ejecución de las diferentes fases de creación, áreas como la experiencia de usuario y los marcos de trabajo digitales hacen uso de multitud de métodos, técnicas y herramientas que permiten abordar cada uno de los objetivos y tareas posibilitando enfoques creativos, pero, a su vez, eficientes.

Con el fin de profundizar en esos procesos digitales, se realiza una recopilación de algunas de las metodologías más reconocidas y utilizadas dentro del sector del diseño y el desarrollo de *software*.

221. Cita original: «Each thing that you make or activity that you do can be improved. Nothing is ever completely finished; you simply run out of time for the current release. Even if you're happy with the product you deliver, your users will have feedback, and there are bound to be tweaks and changes that you need to make for future versions or release. No matter how many times you test or prototype, you will always be able to find something new to improve in your product». (Mcelroy, 2017, p. 1)

5.2. Metodología iterativa o Agile

El nacimiento de las metodologías Agile tienen origen en Japón en la compañía Toyota. A principios de los años sesenta, la fábrica de vehículos cambia su sistema de producción de coches de fabricación en masa a producción ajustada con un enfoque innovador de gestión llamado *Lean manufacturing*. Esto hace que mejore la eficiencia, lo que supone menos tiempo y costes de producción, mayor coordinación del equipo y calidad en el proceso (Ries, 2012, pp. 35-54).

En el año 2004, Eric Ries comienza a evolucionar estas líneas de pensamiento adaptándolas al desarrollo de productos y la gestión de empresa hasta generar el método Lean Startup (Ries, 2012, pp. 9-13). Este enfoque aplicado a *startups*²²² y a equipos de *software* se convirtió en una gran influencia en movimiento global que ha sido la base del sistema de trabajo Agile²²³. Como se muestra en la *Guía Práctica de Ágil* (PMI Project Management Institute, 2017, p. 12):

Esta herencia compartida es muy similar y se centra en la entrega de valor, el respeto por las personas, la reducción del desperdicio, la transparencia, la adaptación al cambio y la mejora continua. Los equipos del proyecto a veces encuentran útil mezclar diversos métodos—lo que funcione para la organización o el equipo es lo que debe hacerse, independientemente de su origen. El objetivo es obtener el mejor resultado, independientemente del enfoque utilizado.

No obstante, este tipo de estrategia deriva en multitud de tipos de enfoque, marcos de referencia, técnicas, métodos o prácticas, como se representa en la figura 151.

222. Empresa emergente, de base tecnológica y rápido crecimiento.

223. En castellano «ágil».

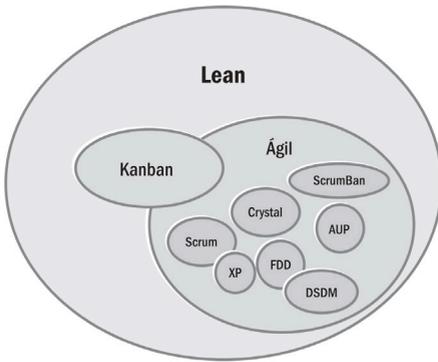


Fig. 151. Esquema de enfoques derivados del *Agile* (PMI Project Management Institute, 2017, p. 11).

286

Agile se define por tanto como un sistema de gestión de proyectos que basa su desarrollo en generar procesos flexibles y eficientes para concebir productos ajustados a las necesidades actuales del cliente y a una mayor velocidad. Este tipo de enfoque que parte de cuatro valores²²⁴ y doce principios²²⁵, permite que los equipos se adapten

más rápido, promueve la simplicidad y efectividad y la colaboración continua entre el cliente y el equipo.

Entre sus principios destacan la entrega temprana y continua de valor al cliente, la aceptación al cambio de requisitos, el enfoque horizontal de las personas que trabajan en el proyecto, la motivación de un equipo autoorganizado y con comunicación directa entre sus integrantes. También contempla el producto en funcionamiento con progresos continuos a un ritmo constante, la atención a la excelencia técnica y al buen diseño, la simplicidad y la reflexión sobre la efectividad (Beck et al., 2001).

Uno de los ejes clave del enfoque es su planificación en base a ciclos de vida²²⁶

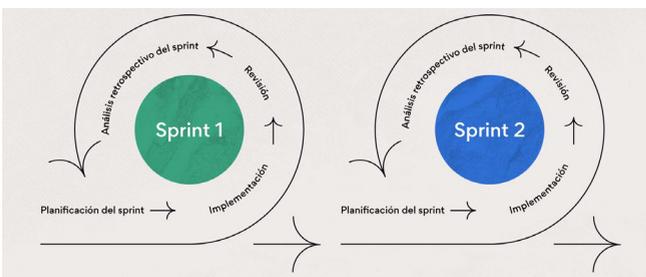


Fig. 152. Funcionamiento de las metodologías ágiles (Asana, 2022).

224. Para ver los cuatro valores <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>

225. Para ver los doce principios <https://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>

226. Ciclo de Vida / *Life Cycle*: el proceso mediante el cual un producto es imaginado, creado y puesto en uso. En la metodología Scrum se hace llamar *sprint*.

los cuales permiten enfoques iterativos e incrementales. La creación de flujos de trabajo circulares (fig. 152) posibilitan la retroalimentación en ciclos cortos, con redefinición de prioridades, adaptaciones constantes del proceso, planificación actualizada regularmente y entregas frecuentes.

Con el fin de adaptarse a los proyectos, se describen cuatro tipologías diferentes de ciclos de vida que permiten adoptar un enfoque que tenga más probabilidades de funcionar con éxito, extraídos de la *Guía Práctica de Ágil*. A continuación, se detallan en la siguiente tabla resumen:

Enfoque	Descripción	Requisitos	Repetición	Entrega	Meta
Predictivo	Más tradicional. Primero se planifica y luego se ejecuta	Fijos	Realizados una vez para todo el proyecto	Única	Gestionar costes
Iterativo	Permite obtener retroalimentación a fin de mejorar y modificar el trabajo	Dinámicos	Repetidos hasta que esté correcto	Única	Corrección de solución
Incremental	Proporciona entregables terminados para el cliente	Dinámicos	Realizados una vez para un incremento dado	Pequeñas y frecuentes	Velocidad
Ágil	Enfoque iterativo e incremental	Dinámicos	Repetidos hasta que esté correcto	Pequeñas y frecuentes	Valor para el cliente mediante entregas frecuentes y retroalimentación

287

Como se observa en la tabla, cada uno de los ciclos tiene una naturaleza y temporalidad diferente. Seguidamente, se detallan y se muestran esquemas de representación que visibilizan cada una de sus fases de desarrollo.

El ciclo de vida predictivo tiene un enfoque más tradicional y lineal (fig. 153). Requiere una planificación detallada para saber qué se debe entregar y cómo, no admite cambios en el proceso y no se obtiene valor hasta la entrega del proyecto.



Fig. 153. Esquema de ciclo de vida predictivo (PMI Project Management Institute, 2017, p. 21).

El ciclo de vida iterativo mejora el producto a través de pruebas o prototipos (fig. 154). Cada uno de ellos genera una nueva retroalimentación y percepciones del equipo. Estas iteraciones duran unas pocas semanas, recogen impresiones y vuelven a trabajar en el proyecto basándose en estos conocimientos adquiridos. Estos ciclos están optimizados para aportar aprendizaje en vez de velocidad en la entrega.

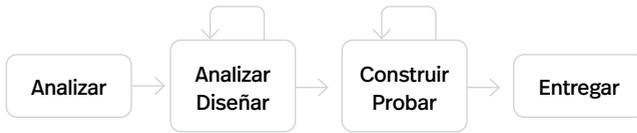


Fig. 154. Esquema de ciclo de vida iterativo (PMI Project Management Institute, 2017, p. 21).

El ciclo de vida incremental (fig. 155) mejora la velocidad de ejecución y optimiza el tiempo de realización de un proyecto, permitiendo la entrega de subconjunto de partes del desarrollo total. Esto permite producir un producto mínimo viable²²⁷ y generar una retroalimentación con el cliente basándose en lo creado para mejorar el producto en cada uno de sus ciclos y adaptar la carga de trabajo.

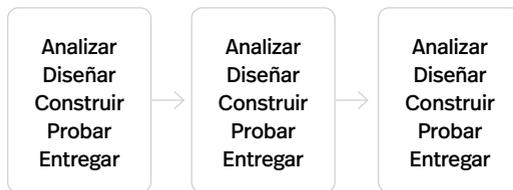
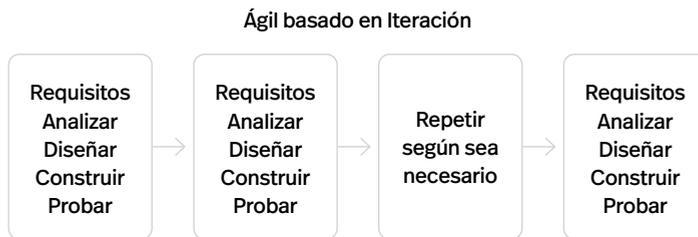


Fig. 155. Esquema de ciclo de vida de incrementos con tamaño variable (PMI Project Management Institute, 2017, p. 22).

Por último, están los ciclos de vida ágiles que mezclan los enfoques iterativo e incremental, ya que presentan dos soluciones diferentes. En estos ciclos el equipo trabaja basándose en iteraciones (períodos

227. También llamado en inglés MVP (*Minimum Viable Product*) es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de Crear-Medir-Aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo (Ries, 2012, p. 89).

de tiempo con la misma duración) con el fin de realizar una característica completa. De esta forma el equipo prioriza y trabaja sobre unos objetivos en cada ciclo y adapta la cantidad de tiempo empleado para el desarrollo de cada funcionalidad. En la figura 156 se observa un esquema con los dos modelos, iterativo y en flujo.



Cada delimitación de tiempo es del mismo tamaño y da como resultado características completadas.



En el flujo, el tiempo que se tarda en completar una característica no es el mismo para cada una de ellas.

Fig. 156. Esquema de ciclos de vida basados en iteraciones y flujos (PMI Project Management Institute, 2017, p. 24).

Una de las particularidades en el uso de los ciclos es su enfoque híbrido, adaptable a cualquier proyecto y necesidades. Por ello, con el propósito de lograr los objetivos, se pueden combinar diferentes elementos de cada uno de los ciclos. Un patrón común es que en el comienzo de los proyectos se use un ciclo ágil, utilizado por ejemplo para el desarrollo de un producto como una aplicación móvil y su lanzamiento, seguido de uno de desarrollo predictivo, para generar el despliegue y mantenimiento de uso para miles de usuarios.

Este tipo de marco de trabajo también se combina con otros métodos de gestión de proyectos y equipos como el Scrum²²⁸ o la organización y optimización de flujos de tareas de Kanban²²⁹, todos ellos bajo el mismo umbral que el enfoque ágil.

Si el Agile es un sistema de desarrollo que engloba multitud de formas de gestionar un proyecto, el Scrum es un marco específico de creación de proyectos y *software*. Este último toma del pensamiento Lean la optimización de recursos para centrarse en lo esencial, basando su enfoque iterativo en el empirismo, el cual afirma que el conocimiento viene de la experiencia y las decisiones deben fundamentarse en lo observado (Schwaber y Sutherland, 2020, p. 3).

De esta forma, este método fomenta una mentalidad de mejora continua, donde los equipos segmentan los objetivos grandes en tareas pequeñas, priorizándolas y completándolas de manera más eficiente. Como se observa en la figura 157 es habitual la integración de la metodología ágil con los métodos del Scrum.

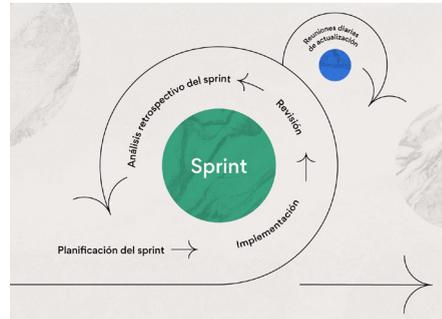


Fig. 157. Metodología Agile y Scrum (Asana, 2022).

A su vez, se debe de tener en cuenta que la implementación de estos marcos de trabajo es cada vez más habitual tal y como muestra un informe de la consultora Mckinsey (Aghina et al., 2021, pp. 4-5). Este reporte evidencia que el 44% de compañías de múltiples sectores reportan transformaciones ágiles en sus organizaciones y un 12% nacen con la metodología ágil totalmente implementada en sus procesos.

Además, Mckinsey constata que, aunque las compañías financieras y de telecomunicaciones lideran la adaptación a estos modelos proyectuales, muchos otros sectores están experimentado cambios significativos adoptando enfoques ágiles que incitan a la digitalización, velocidad de adaptación y gestión iterativa.

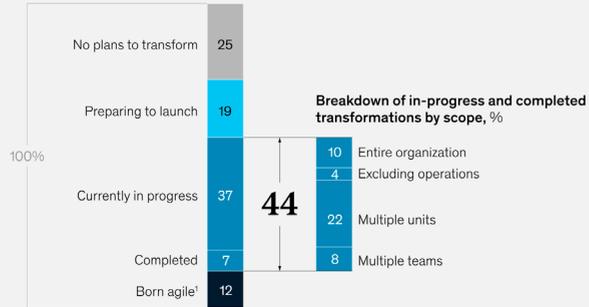
228. Para más información ver la Guía Práctica en <https://www.scrum.org/> (Schwaber y Sutherland, 2020).

229. Para más información ver la Guía Práctica en <https://kanbanguides.org/> (Vacanti y Orderly Disruption Limited, 2020).

Exhibit A

Forty-four percent of respondents report agile transformations at their organizations, but only 14 percent are enterprise-wide.

State of agile transformation, % of respondents (n = 2,190)



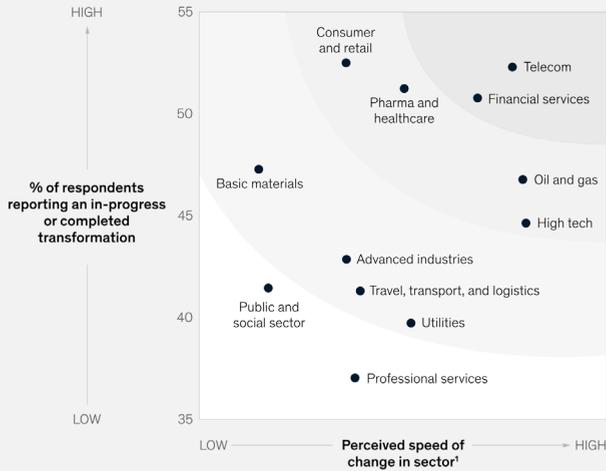
¹Organizations in which agile practices and concepts have always been core to how they work.

Fig. 158. Estado en la transformación ágil (Aghina et al., 2021, p. 4).

Exhibit B

Sectors are transforming at different paces, with telecom and financial services leading the way.

Transformation progress by sector



¹Respondents were asked to agree or disagree with 4 statements about their sectors: whether they are characterized by rapid change, whether regulations make their performance units' work complex to execute, whether shifts in customer demands in the business unit are unforeseeable, and whether new market entrants and competitors make it hard for the unit to compete successfully.

Fig. 159. Sectores que están transformándose en estructuras ágiles (Aghina et al., 2021, p. 5).

5.2.1. Herramientas digitales complementarias

Es habitual que los métodos ágiles se complementen con otras estrategias de gestión de proyectos. Una de las más utilizadas e implementadas en estos flujos de trabajo es la gestión visual a través del método Kanban. Este permite definir y visualizar flujos de tareas, gestionar de forma activa los elementos que los componen y, con esto, mejorarlos (Vacanti y Orderly Disruption Limited, 2020). Para ello, se utiliza una tabla de trabajo con diferentes columnas en las que se ubican las tareas mediante etiquetas. A medida que se avanza el proyecto se desliza cada una de las etiquetas hacia las columnas de la derecha, mostrando de forma clara la evolución y progresión de cada una de las tareas realizadas. En la figura 160 se puede ver un ejemplo tablero de Kanban básico.

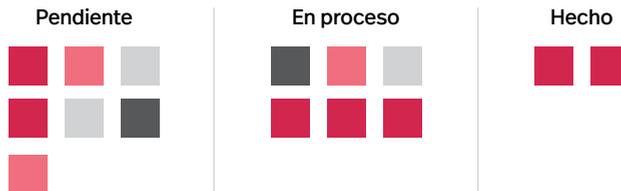


Fig. 160. Ejemplo de un tablero Kanban.

Para su aplicación, existen múltiples herramientas que trabajan con esta visualización y gestión de proyectos. Algunas de las plataformas de gestión en la nube más conocidas son Trello²³⁰, Asana²³¹ (fig. 161) o Monday²³². Estas herramientas, que parten del sistema de columnas y tarjetas, integran funcionalidades como calendario, formularios, visualización de progreso de tareas o espacios de trabajo y permiten la integración de herramientas externas complementarias como las múltiples aplicaciones de Google, Microsoft Teams, Slack y herramientas como Jira o GitHub, entre otras.

230. Para más información en <https://trello.com/es>

231. Para más información en <https://asana.com/es>

232. Para más información en <https://monday.com/>

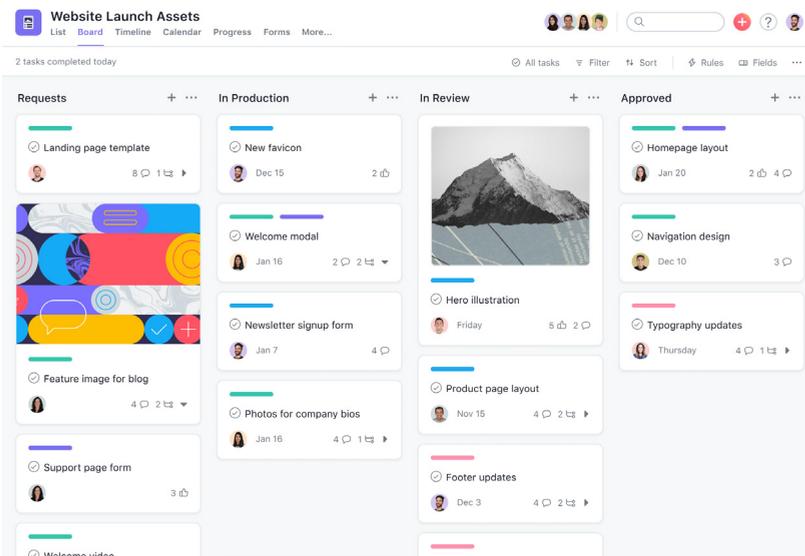


Fig. 161. Tablero de tareas de la plataforma Asana (Asana, s. f.).

No obstante, existen otras aplicaciones que permiten, no tanto la gestión del proyecto, sino que se convierten en el medio de la práctica en sí, añadiendo las ventajas del entorno digital. Los muros colaborativos permiten realizar los ejercicios de forma presencial o telemática, posibilitando la participación de usuarios ilimitados y fomentando la dinamización de la práctica. Una de las plataformas que ofrecen numerosas plantillas es Miro²³³, una pizarra colaborativa que mediante sus funcionalidades permite crear sinergias de cocreación (fig. 162). Además de esta, existen otras plataformas que pueden utilizarse de forma similar como Figma²³⁴ y su aplicación Figjam²³⁵, Canva²³⁶, Google Slides²³⁷ o Jamboard²³⁸.

233. Para más información <https://miro.com/es/>

234. Para más información <https://www.figma.com/>

235. Para más información <https://www.figma.com/figjam/>

236. Para más información https://www.canva.com/es_es/

237. Para más información <https://docs.google.com/presentation/>

238. Para más información <https://jamboard.google.com/>

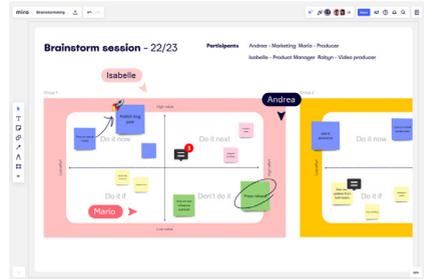
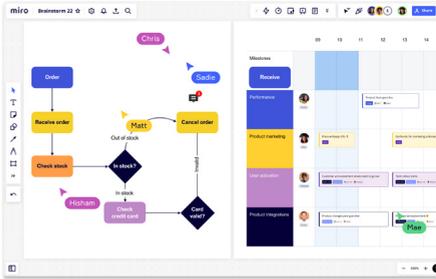


Fig. 162. Plataforma Miro (Miro, 2023).

Cabe destacar que el uso de estas herramientas en compañías tecnológicas se ha convertido en un elemento fundamental para la gestión de proyectos y equipos. Sus integraciones, características y funcionalidades, además del número de usuarios que soporta y el coste de suscripción marcarán la especialidad del sector y al tamaño de organización a los que van dirigidas.

El uso de estas herramientas en compañías tecnológicas se ha convertido en un elemento fundamental para la gestión de proyectos y equipos.

5.2.2. Comparativa de metodología Agile y lineal

La metodología lineal, también llamada *waterfall* o en cascada, se recoge por primera vez en 1970 en el ensayo *Managing the Development of Large Software Systems* (2021) por el teórico informático Winston W. Royce. Los flujos lineales dividen el proyecto en fases de una duración determinada y la ejecución de cada uno de los pasos es consecutiva, lo que significa que las etapas del proyecto recaen una sobre otra como se representa en la figura 163.

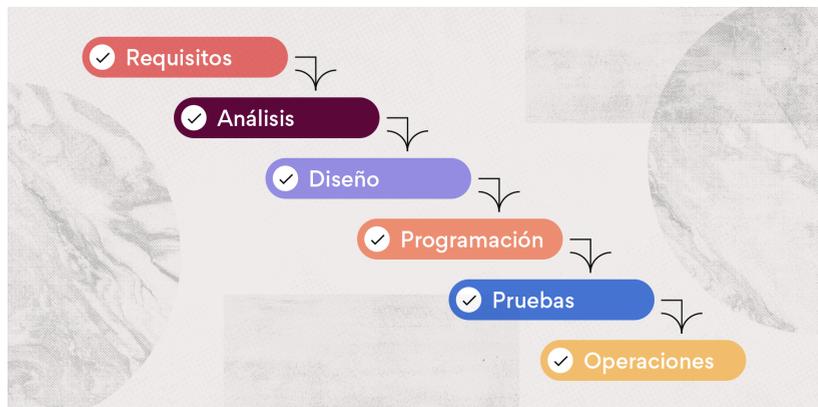


Fig. 163. Flujo de trabajo en cascada (Asana, 2022).

Para trabajar con flujos en cascada es necesario crear un plan de proyecto muy consolidado lo cual limita la revisión, reflexión y readaptación de cualquiera de las fases.

Sin embargo, los flujos ágiles trabajados con ciclos o *sprints* tienen un desarrollo no lineal que permite analizar de forma retrospectiva e iterar elementos desarrollados anteriormente como se puede observar en la figura anterior.

Una vez revisadas las diferentes formas de gestión de flujos, se observa que la gestión de proyectos en cascada y la metodología Agile traen consigo ventajas y desventajas. A continuación, se muestra una tabla, a modo resumen, con los pros y contras de cada uno de los sistemas:

Flujo lineal o en cascada	Flujo ágil o cíclico
Planificación y alcance definido anticipado al inicio del proyecto	Puede modificar el alcance y el presupuesto de forma inesperada si las necesidades cambian
Seguimiento constante de las fases globales del proyecto	Hay una consecución de objetivos, pero no tanto una definición de fases preestablecida
Puede haber falta de seguimiento o pérdida de información si distintas personas trabajan en diferentes fases y no se documenta el proyecto adecuadamente	Se puede realizar un seguimiento muy detallado a partir de la segmentación de tareas
Facilita la implicación del equipo en múltiples proyectos	Al centrarse en ciclos, la implicación del equipo es crucial, por lo que no podrá trabajar en otros proyectos
Facilidad de gestión de dependencias	Necesidad de un seguimiento más constante
Riesgo de proyecto en bloqueos por falta de flexibilidad	Adaptabilidad a cambios inesperados
El producto final es muy similar al planificado inicialmente	El producto final puede ser distinto de lo inicialmente planificado
Temporalidad definida	Temporalidad indefinida
Muy fácilmente aplicable a la producción de elementos físicos	Muy difícilmente aplicable a la producción de elementos físicos

Como se puede observar en el capítulo 4.4. *Fases y procesos de la metodología del branding*, la definición de los flujos de trabajo está concebida para que tengan un inicio y un final, utilizando un sistema subyacente en cascada.

El método Agile permite evolucionar frecuentemente el producto una vez terminado generando una imagen más vigente y también adaptada a necesidades inesperadas. Por el contrario, en la metodología en cascada, la periodicidad

con la que se mejora o actualiza del producto es mucho más eventual y, por tanto, menos frecuente.

Después del análisis de ambas estrategias de trabajo se llega a la conclusión de que la combinación de un modelo híbrido permitirá definir una planificación clara segmentada por fases, pero, a su vez, generar un proceso iterativo y de mejora continua en alguna de ellas.

5.3. Metodología del Diseño Centrado en el Usuario

Una vez revisados los diferentes flujos de trabajo, se pretende ahondar en otras estrategias proyectuales propias del ámbito digital con el fin de identificar los procesos más significativos en el desarrollo de productos tecnológicos. Una vez revisados, se seleccionarán los marcos de trabajo y herramientas que pueden ser de mayor utilidad para implementarlos más adelante en la creación de marcas.

Aunque a menudo es implícito, el diseño en proyectos digitales suele realizarse bajo una metodología predominante. Entender las perspectivas de diseño puede facilitar la comprensión compartida del equipo, facilitando y orientando las decisiones. Para introducir la metodología DCU²³⁹ o Diseño Centrado en el Usuario²⁴⁰, se revisan otros enfoques de resolución de proyectos que tienen como eje central otros elementos en su desarrollo (Kalbach, 2007, pp. 19-21):

299

Diseño de interfaz centrado en el diseñador

En esta perspectiva de trabajo se establece a la figura del diseñador como pieza clave en el proyecto, otorgándole la toma de decisiones. Por tanto, el proyecto dependerá de su experiencia personal, sus intereses y su visión del mundo. Esto le permite la exploración libre y considera importante su expresión personal.

Esta forma de entender el proyecto puede tener éxito en pequeñas empresas que se centran en la experimentación a través del diseño. No obstante, también es autoindulgente y puede convertirse en un fracaso en el caso de diseño de proyectos con grandes cantidades de información o complejas interacciones.

239. DCU (diseño centrado en usuario) o UCD (*user-centered design*).

240. La primera vez que se nombra este término es en el libro *User Centered System Design. New Perspectives on Human-Computer Interaction* (Norman y Draper, 1986), una recopilación de artículos sobre diseño de sistemas informáticos centrado en usuarios. Años más tarde, Norman lo popularizó con su libro *The Design of Every Things* (2002), al nombrar el capítulo 7 como *User-Centered Design* y comenzar a definir algunos de sus principios genéricos.

Diseño de interfaz centrado en la empresa

La interfaz se diseña en torno a la estructura y las necesidades de la empresa u organización del interesado. Un ejemplo de este tipo de enfoque es que las categorías o secciones principales de un sitio web sean el equivalente a los departamentos de la compañía. En el diseño centrado en la empresa hay riesgo de que se genere la necesidad de complacer al responsable o jefe y el éxito del proyecto podría medirse por la reacción de los principales interesados al producto final, tal vez incluso a nivel personal.

No obstante, diseñar y crear contenido a partir de la visión de una parte de la organización sin pensar en el usuario puede generar estructuras complejas, difíciles de entender para alguien que no conozca la compañía.

Diseño de interfaz centrado en el contenido

Similar al diseño centrado en la empresa, pero la información sobre el producto o los contenidos existentes resultan el punto de partida para estructurar la navegación. Un ejemplo de este tipo de perspectiva sería organizar el contenido por formato de documento en lugar de por tema: todos los contenidos de texto juntos en un lugar, todos los archivos descar-

gables en otro, las imágenes en otro, así consecutivamente. Aunque en ocasiones parezca una organización lógica, la cantidad y el tipo de contenido disponible no debería ser la única fuerza que determine las prioridades de navegación.

Diseño de interfaz centrado en la tecnología

Esta estrategia también prevalece en muchos proyectos digitales. La tecnología es el núcleo central en este caso y el diseño puede estar determinado por la forma más fácil de implementar una solución técnica. La atención se centra en la implementación y en alcanzar un producto final.

Esta perspectiva puede ser rentable y eficiente, ayudando a cumplir un plazo del proyecto. Aun así, corre el riesgo de que el usuario no sea capaz de utilizar o entender la interfaz final. A largo plazo, el diseño centrado en la tecnología suele ser contraproducente para los objetivos del proyecto y de la empresa.

Diseño de interfaz centrado en el usuario

Por último, el Diseño Centrado en el Usuario sitúa a las personas en el foco de atención durante el desarrollo de un producto o servicio. A partir de múltiples métodos se convierte al

usuario en parte integrante del proceso de desarrollo, con actividades como entrevistas, dinámicas de observación y diversos tipos de pruebas. Gracias a la investigación y la información recabada, no son necesarias las conjeturas y suposiciones sobre el comportamiento del usuario. El diseño general de la interfaz debe reflejar cómo los usuarios entienden el tema tratado y cómo esperan encontrar la información.

Al estudiar y considerarse el contexto real de uso antes de que un producto salga al mercado, el DCU aumenta potencialmente las tasas de adopción y reduce las curvas de aprendizaje en la utilización de un producto virtual buscando reducir su riesgo de fracaso.

Still y Crane (2017, p. 44) muestran 10 principios clave en el DCU que deben aplicarse en la práctica del día a día:

1. Involucrar a los usuarios desde el principio.
2. Involucrar a los usuarios con frecuencia.
3. Diseñar para su uso en contexto (el producto se utilizará en el mundo real, así que se diseña en consecuencia).
4. Mantener la sencillez.
5. Ser respetuoso.
6. Conocer a los usuarios.
7. Dar el control a los usuarios.
8. Recordar y diseñar para la emoción: la gente siente tanto como piensa.
9. Confiar, pero verificar: la triangulación es la clave.
10. Descubrir antes de diseñar y entregar, y saber que el descubrimiento nunca termina, incluso después de la entrega.

DCU aumenta potencialmente las tasas de adopción y reduce las curvas de aprendizaje en la utilización de un producto virtual buscando reducir el riesgo de fracaso de este.

Sin embargo, el Diseño Centrado en el Usuario no tiene una implementación sencilla, y muchos ven un problema en el tiempo y los costes adicionales que esta investigación del consumidor añade al desarrollo. Adicionalmente, todas las fuentes consultadas al res-

pecto coinciden en que sus beneficios no son a corto plazo, sino que se amortizan al final del desarrollo del proyecto.

Aun así, hay múltiples ventajas en el uso del DCU, Ariane Kempken elabora una lista en el texto de Kalbach (2007, pp. 19-21) con algunos de sus beneficios:

- Ahorra costes. El DCU a través de los usuarios expone problemas y detecta errores en una fase temprana del desarrollo. Esto permite solucionar fallos en etapas previas al lanzamiento del producto evitando retrabajos una vez está en línea.
- Fomenta la innovación. El DCU estudia el comportamiento de los usuarios mientras interactúan con un producto o servicio en su contexto real. Al hacerlo, manifiesta necesidades que los usuarios podrían desconocer o no ser capaces de exponer. Gracias a estos conocimientos y a la interacción directa con la experiencia del usuario se producen mejoras no evidentes que resultan en innovación.
- Proporciona una ventaja estratégica. El DCU tiene en cuenta todos los factores de la experiencia de los usuarios: culturales, sociales, cognitivos y físicos. Al crear un conocimiento más profundo del usuario, ofrece la oportunidad de establecer relaciones a largo plazo que, con el tiempo, se traducen en un mayor alcance de marca, mayor compromiso y fidelidad del cliente y una ventaja estratégica sobre los competidores.

302

Como resumen, el principal objetivo del DCU es lograr establecer un conocimiento profundo de los usuarios y de sus necesidades. Esto permite a las empresas afinar, no solo en el diseño de sus plataformas, sino en elementos estratégicos de la percepción de marca tales como: la definición de productos que aporten valor y diferenciación; el modo de comunicarse, de mostrarse visualmente e interactuar con el usuario; y facilitar la identificación de las oportunidades y tendencias emergentes para intentar mejorar la vida de los usuarios.

Según Garret (2011, p. 17) aplicar esta estrategia de trabajo significa que todo lo que el usuario experimenta debe ser el resultado consciente de

El principal objetivo del DCU es lograr establecer un conocimiento profundo de los usuarios y de sus necesidades.

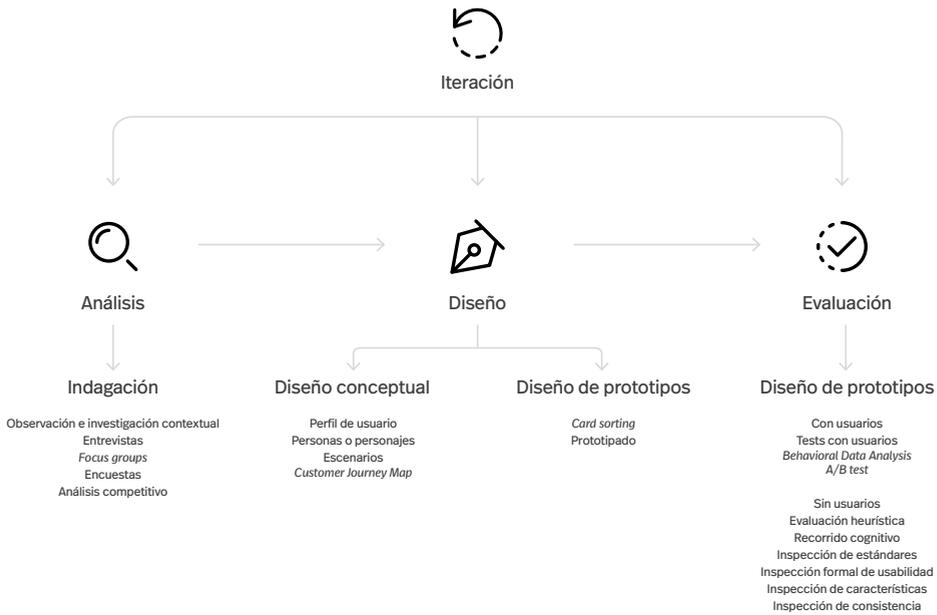
una serie de conclusiones reflexionadas desde el compromiso de ofrecer la mejor experiencia. No obstante, se deberá centrar la atención no solo a la experiencia del usuario, sino al contexto de uso de este.

Asimismo, como indica Hassan (2011, Capítulo 1, p. 14), una de las características fundamentales de este marco de diseño es que el proceso de creación debe tener una naturaleza iterativa. Esto significa que las decisiones de diseño tomadas deben ser sometidas a pruebas y validaciones antes de la implementación. Para ello, es necesario realizar diferentes *tests* evaluativos con la participación de usuarios reales. De esta manera,

se podrá comprobar la eficacia de las soluciones propuestas y mejorar la experiencia de usuario. Gracias a estos procesos, se puede confirmar que, una vez terminado el desarrollo del producto mediante multitud de pruebas iterativas que lo examinen, aumentará la probabilidad de que la experiencia de uso sea satisfactoria y útil para los usuarios en comparación a no haber seguido esta perspectiva de diseño.

Como describen Garreta y Mor (2011, Capítulo 3, pp. 10–25), este enfoque para la realización de proyectos centrados en el usuario se basa en un modelo metodológico dividido en fases o etapas. Como se nombra anteriormente, estas etapas se realizan de forma iterativa y cada una contiene multitud de métodos y prácticas con objetivos diferenciados. Estos procesos son adaptables a los requerimientos y costes del proyecto siendo capaces de generar un modelo versátil y escalable.

A continuación, se resumen las etapas y sus procesos más relevantes recogidos por Garreta y Mor (2011, Capítulo 3, pp. 25-42) y se complementan con alguna técnica adicional mostrados en el siguiente esquema:



304

Fig. 164. Etapas de la metodología de Diseño Centrada en el Usuario partiendo de la propuesta de esquema Garreta y Mor (Casado et al., 2011, Capítulo 3, p. 25).

5.3.1. Etapa de indagación

En esta fase se llevan a cabo métodos de investigación que aportan la información necesaria para la definición de un producto o servicio. Estos procesos definen elementos que mejoran la usabilidad de una interfaz, como el contexto de uso y requisitos, y conocimientos sobre los usuarios, como objetivos, necesidades o motivaciones.

Dentro de la clasificación de estas prácticas se dividen entre métodos cualitativos y cuantitativos.

Observación e investigación contextual

Como apunta Ortiz (2019, p. 40), «la experiencia del usuario está influenciada por cuatro elementos fundamentales: el usuario, la interacción, el artefacto y el contexto». Normalmente este contexto²⁴¹ se generaliza a factores físicos (hora, lugar y estado físico), no obstante, también la experiencia está condicionada por aspectos menos evidentes como su situación, si está acompañado o solo o su condición física y psíquica, entre otros.

Para facilitar el entendimiento del contexto teniendo en cuenta todos estos vectores en el momento de uso del producto, existe el método cualitativo de la observación e investigación contextual que permite saber de forma objetiva qué hacen y piensan los usuarios al utilizar la interfaz o plataforma diseñada.

Este método es de gran ayuda a los inicios del desarrollo del proyecto ya que es capaz de proporcionar información muy valiosa para la construcción del producto. No obstante, también es de gran utilidad en fases posteriores para verificar el correcto funcionamiento o posibles mejoras aplicables en futuras iteraciones. La técnica se

241. Ortiz en su artículo *Diseño contextual: ocho estructuras del contexto que impactan en la experiencia del usuario* (2019) las cataloga como: espacial, sistémica, social, cultural, situacional, temporal, económica y política.

basa en la observación de los usuarios en su contexto habitual, con el fin de recabar información sobre su comportamiento en relación con la tecnología analizada.

Para llevarlo a cabo, mientras el sujeto utiliza la interfaz en su lugar habitual e interacciona con ella, se le hacen entrevistas y se observa cómo usa las herramientas, productos y servicios. Las preguntas permitirán ahondar en cuestiones más concretas acerca de sus motivaciones, preferencias, problemas y dificultades, tanto a nivel producto como a nivel visual y experiencial. Además, ayudarán a entender cómo afecta este contexto real en el uso de la plataforma (Casado et al., 2011, Capítulo 3, pp. 28).

Entrevistas

306

Las entrevistas son un tipo de método cualitativo que permiten obtener información acerca de las preferencias y necesidades de los usuarios con uno o varios sistemas digitales. Se pueden realizar de forma presencial o de forma telemática. Esta técnica es fácil de realizar ya que no requiere el desplazamiento necesario de la investigación contextual, no obstante, se pierde la gran cantidad de información que aporta el contexto.

Lowdermilk (2013, pp. 114-117) apunta que mientras que las entrevistas no estructuradas fomentan la libertad y la exploración, las estructuradas valoran la coherencia. Generalmente, las entrevistas estructuradas se llevan a cabo mediante un guion permitiendo realizar a cada usuario las mismas preguntas en el mismo tono y orden. Las respuestas se documentan cuidadosamente para ser estudiadas posteriormente.

Es común realizar la entrevista en torno múltiples plataformas para entender cómo visualiza el usuario no solo la web propia, sino también la de la competencia. A continuación, en la figura 165 se adjuntan dos ejemplos de entrevistas realizadas por compañía de seguros veterinarios Barkibu (barkibu.com) en la que se pregunta por la experiencia de uso de su web y la de los principales competidores: Petplan (petplan.es) y Santevet (santevet.es). Para la selección de los entrevistados es

importante que no tengan relación de ningún tipo con la compañía y que no sean asegurados, de esta forma se mantiene la objetividad sin condicionar los resultados obtenidos.

<p>Web user test 22/07/22</p> <p>Entrevistada: Stefania</p> <p>Entrevistadora: 🇮🇹 Florencia</p> <p>Nombre: Stefania Edad: 43 Profesión: teleoperadora Mascotas: Una gata</p> <p>¿Qué web te ha gustado más, menos, y por qué? La web que más me ha gustado es la Barkibu, es inmediata y concisa, es fácil recibir presupuesto sin tener que rellenar mucha información, clara por lo que concliere los reembolsos y el precio de la póliza.</p> <p>Aparte de la que te haya gustado más, ¿cuál es más visualmente atractiva, incluso cuál es más accesible? ¿Cuál de ellas te genera más confianza? La web de Barkibu me parece la más visualmente atractiva, la más accesible y la que más me da confianza (las otras dos paginas webs parecen compañías de otros países: Santevet parece francesa, petplan parece inglesa).</p> <p>La que menos me ha gustado es petplan, porque parece solo un seguro para perros (incluso dice "solo para perros"), pero luego tiene la opción de contratar para gatos y aparece todo lo mismo "el mejor seguro..." solo con la palabra gato en vez de perro. Además abriendo la web, la página aparece en inglés.</p> <p>¿Hasta dónde estarías dispuesto a facilitar tus datos de contacto? El correo electrónico debería ser suficiente para obtener el precio (como se requiere en barkibu)</p> <p>¿Qué es lo que más te ha frustrado en alguno de los procesos? Lo que más me ha frustrado es tener que poner muchos datos personales para poder obtener un presupuesto de seguro para mascota, el correo electrónico debería ser suficiente (como se requiere en barkibu) sin tener que rellenar datos personales como nombre y teléfono que al contrario son necesarios para petplan y santevet. Eso me hace pensar que luego venderán mis datos o intentarán venderme el seguro llamándome sin parar.</p> <p>En resumen, me gustó barkibu porque es clara, y porque no hace falta dar tantos datos para obtener el precio, aunque no le gustó el uso de la palabra petparent, santevet no le gusto porque tenía demasiada información, en formato texto pequeño y petplan no le gusto porque estaba muy enfocada a perros</p>	<p>Web user test 13/07/22</p> <p>Entrevistada: Natalia</p> <p>Entrevistadora: 🇪🇸 Cris</p> <p>Nombre: Natalia Edad: 28 Profesión: Administrativa Mascotas: Una perrita mestiza llamada Boli 🐶</p> <p>¿Qué web te ha gustado más, menos, y por qué? La que más, Barkibu porque creo que es la que más se adapta a lo que necesitaría. Me gustó que cubriese ciertas vacunas y que si tienes un perro adulto hasta 10 años estés a tiempo de contratarlo. Quizá lo que menos, que con patologías previas no te cubra los gastos de esas enfermedades que vaya teniendo. Santevet la que menos, información no demasiado a mano.</p> <p>Aparte de la que te haya gustado más, ¿cuál es más visualmente atractiva, incluso cuál es más accesible? ¿Cuál de ellas te genera más confianza? De Barkibu me gustó su formato, muy facilto. Además se explican de forma muy clara, lo cual hace que te genere confianza.</p> <p>¿Hasta dónde estarías dispuesto a facilitar tus datos de contacto? Pueden llamarme sin problema o escribirme a mi correo.</p> <p>¿Qué es lo que más te ha frustrado en alguno de los procesos? Lo más frustrante quizá es no encontrar lo que busco, porque esté medio escondido como me pasó en Santevet. Igual me gustaría que la calculadora de seguro funcionase online, que no tengas que esperar a que te lo manden por correo. No sé, igual no se puede.</p> <p><i>** Se pasó un poco de tiempo, sobre todo en el vídeo de Barkibu (en las preguntas frecuentes), intentaré destacar mejor en los siguientes que lo hagan más cortito.</i></p> <p>Es una conocida de una amiga, no sabe que trabajo en Barkibu.</p>
--	---

Fig. 165. Entrevistas realizadas por la compañía Barkibu a usuarios.

Focus groups

En castellano denominados dinámicas de grupo o grupos focales, constan de entrevistas grupales de seis a ocho personas. Esta práctica cualitativa consiste en debates dirigidos por un moderador que fomenta la participación de todos los asistentes. Como apuntan Ken Visocky y Jenn Visocky (2018, p. 70), la mayor diferencia con las anteriores técnicas es que esta permite la interacción y diálogo entre participantes.

Para la práctica, es importante que los grupos no sean demasiado pequeños para evitar que la conversación decaiga, ni demasiado grandes, ya que el trabajo del moderador sería muy complejo. Además, a la hora de seleccionar los perfiles para la dinámica se deberá tener en cuenta que sean personas de las mismas características, evitando así posturas

muy contradictorias que impidan el intercambio de ideas. Esta técnica puede ser de gran utilidad antes del desarrollo del proyecto, con el propósito de recabar información; durante el mismo, con el fin de mejorar los prototipos; o al finalizar para evaluar el resultado obtenido (Visocky y Visocky, 2018, pp. 70-71).

Encuestas

Este método puede ser una de las mejores herramientas para llegar a un amplio espectro de personas en poco tiempo. Disponer de preguntas claras, concisas e imparciales, así como seleccionar el grupo de personas adecuado, es la clave del éxito de una encuesta (Lowdermilk, 2013, p. 111).

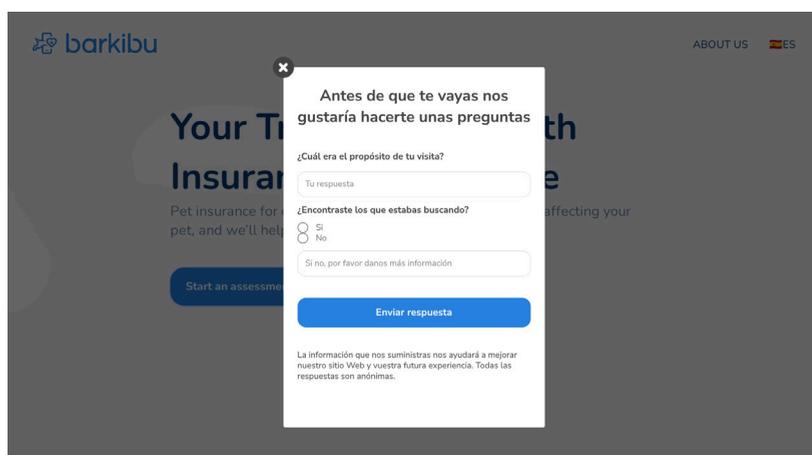
Se deben considerar que, si el diseño y elaboración de la encuesta está realizada con valores absolutos o escalas de puntuaciones, «puede presentar la ventaja de que la información que se obtiene tiene significación estadística» (Casado Martínez et al., 2011, Capítulo 3, pp. 30). Por ello, es de especial importancia el diseño y testeo previo antes de realizarla. No obstante, existen modelos específicos utilizados para comprobar la correcta usabilidad de una plataforma digital como el planteado por Brooke (2020), el cual propone el SUS (*System Usability Scale*) en el que, mediante una escala de diez ítems, ofrece una visión global de las evaluaciones subjetivas de usabilidad. En la siguiente imagen (fig. 166) se observa una propuesta de esquema a seguir.

308

	Strongly disagree						Strongly agree
1. I think that I would like to use this system frequently	1	2	3	4	5		
2. I found the system unnecessarily complex	1	2	3	4	5		
3. I thought the system was easy to use	1	2	3	4	5		
4. I think that I would need the support of a technical person to be able to use this system	1	2	3	4	5		
5. I found the various functions in this system were well integrated	1	2	3	4	5		
6. I thought there was too much inconsistency in this system	1	2	3	4	5		
7. I would imagine that most people would learn to use this system very quickly	1	2	3	4	5		
8. I found the system very cumbersome to use	1	2	3	4	5		
9. I felt very confident using the system	1	2	3	4	5		
10. I needed to learn a lot of things before I could get going with this system	1	2	3	4	5		

Fig. 166. Modelo de encuesta SUS (Brooke, 2020).

Una de las facilidades de las encuestas es la capacidad de preguntar al usuario adecuado en el lugar indicado. Un caso de estudio de interés podrían ser usuarios que entren en una web y no compren un producto. Un ejemplo de ello es el cuestionario a modo *pop up* ubicado en la *homepage* de Barkibu realizado a usuarios que no han continuado con la cotización²⁴² del seguro. Como se observa en la figura 167 las dos preguntas ahondan en la motivación del usuario por visitar la página y el motivo de abandono.



The image shows a dark-themed website background with a white pop-up survey form. The form has a close button (X) in the top left corner. The title of the survey is "Antes de que te vayas nos gustaría hacerte unas preguntas". The first question is "¿Cuál era el propósito de tu visita?" with a text input field labeled "Tu respuesta". The second question is "¿Encontraste lo que estabas buscando?" with radio button options for "Sí" and "No". Below the radio buttons is another text input field labeled "Si no, por favor danos más información". At the bottom of the form is a blue button labeled "Enviar respuesta". A small disclaimer at the very bottom of the form reads: "La información que nos suministas nos ayudará a mejorar nuestro sitio Web y vuestra futura experiencia. Todas las respuestas son anónimas."

309

Fig. 167. Encuesta realizada a los usuarios en la página de Barkibu.com que no realizan una cotización del seguro de salud de mascotas.

Aunque pueda parecer que no hay mucha interacción en este tipo de formularios, en el mostrado anteriormente hubo una conversión del 6,64% de usuarios con un total de 57 respuestas en las que el 52% de los usuarios que interactuaron piensan que no obtuvieron la información que buscaban; y el 48% de los usuarios sí que la encontraron. También respondieron sobre el motivo de su visita y sirvió para observar otras inquietudes de los consumidores: conocer la política de compra (34,6%), y consultar los precios del seguro (23,1%) y obtener información (21,2%) (fig. 168).

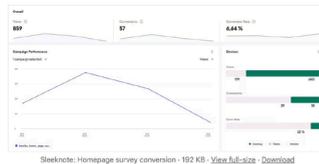
242. Generar un presupuesto adaptado a su mascota y la consecuente compra del seguro veterinario.

Analysis - total	52	Yes-no distribution	
Useful	Cases	yes	no
yes	25	48.1%	
no	27	51.9%	

Purpose	Cases		
Cartoons	2	3.8%	
Information	11	21.2%	
Searching for a vet	2	3.8%	
Quote	12	23.1%	
Monthly payment	1	1.9%	
Purchase policy	18	34.6%	
Phone number	2	3.8%	
Claim	1	1.9%	
Stop	1	1.9%	
Symptom checker	1	1.9%	
App info	1	1.9%	

Answer	Cases		
No feedback	31	59.6%	
Missing breed	1	1.9%	
Searching for vet specialist	1	1.9%	
Quote missing	1	1.9%	
High prices	2	3.8%	
No chip	3	5.7%	
No phone number	2	3.8%	
Claim via web?	1	1.9%	
Insurance info	3	5.7%	
First-time using Barkibu web	1	1.9%	
App not responding	1	1.9%	
No quote email	1	1.9%	
Insurance info missing	1	1.9%	
Asking about vet history	1	1.9%	
Needs more info	1	1.9%	
Multiple pets	1	1.9%	
Monthly payment	1	1.9%	

The survey was active on our [homepage](#) from **May 19th until June 7th**. In this period of time, it was shown **859** times, but only **57** users interacted with it. That's **6.64%** of conversion rate.



We manually analyzed all the answers and here are the results:

- **52%** of users who interacted with a survey think **they didn't get the info** they were searching for; and **48%** users did find it
- Users who interacted with the survey came to our web to:
 1. **Purchase policy**
 2. **Get information**
 3. **Check insurance prices**
- Most of the users (58%) didn't leave any other feedback, and the rest is individual, like:
 - Their pet **doesn't have a chip**, so they ask about it or when they can make the insurance
 - The prices are high or asking for a **monthly / fractioned payment**
 - Didn't find all the **info** on insurances they wanted
 - Wants **discount** for multiple pets
 - Etc.

Fig. 168. Datos recopilados de la encuesta pop up ubicada en la homepage de Barkibu.

310

Adicionalmente, este tipo de cuestionarios se pueden realizar por otros canales como redes sociales o *email*. Un ejemplo de ello es el de la compañía ING que añade al final de sus correos comerciales un pequeño bloque con una encuesta de opinión sobre el contenido enviado (fig. 169). En el caso de que se responda de forma negativa redirige al usuario a otro cuestionario donde se profundiza en el motivo de la respuesta.

Fig. 169. Correo electrónico y encuesta de opinión enlazada sobre los productos de ING.

Análisis competitivo

También conocido como *benchmark*, trata de analizar los productos y las plataformas digitales de la competencia. Como comentan Garreta y Mor (2011, Capítulo 3, pp. 31) los objetivos son varios: «conocer las expectativas de los usuarios (dado que puede que ya conozcan estos productos), entender las tendencias del mercado, aprender de los errores, pero también de lo que funciona, conocer las funcionalidades básicas o comunes, estudiar las interfaces, etc.».

En las etapas iniciales previas al diseño ayuda a conocer mejor a la competencia, sus propuestas de valor y las herramientas que utilizan. Para ponerlo en práctica, existen múltiples vectores a analizar, como diferentes esquemas y normas para su estudio.

Un ejemplo de ello es la tabla (fig. 170) diseñada por Kalbach (2007, pp. 171-172) en la que evalúa diferentes conceptos sobre la usabilidad de diferentes webs de competidores a través de estrellas o rellenos de círculos. Esta forma de esquematizar el análisis permite observar un resumen de la competencia en una única imagen y destacar a los competidores más cualificados en función de los resultados obtenidos.

	Us	Competitor 1	Competitor 2	Competitor 3
Balance breadth and depth	●	◐	○	◑
Design for learnability	◐	●	◑	◒
Strive for efficiency	◐	●	○	●
Use inconsistency wisely	●	◐	◑	◒
Speak the language of the user	●	◐	◑	◒
Provide feedback and orientation	◐	◑	◒	◑
Enable free exploration	◐	◑	◒	◑
Anticipate what the user wants	◑	◐	◑	◒
Support different modes of seeking	◐	●	◑	◒
Provide usable displays of information	◐	◑	◒	◑
Provide help documentation	◐	●	◑	◒
Build trust and credibility	◐	◑	◒	◑
Create an aesthetically pleasing design	◐	◑	○	◑

Fig. 170. Tabla de resumen con evaluaciones del site de la competencia (Kalbach, 2007, pp. 171-172).

En las etapas iniciales previas al diseño ayuda a conocer mejor a la competencia, sus propuestas de valor y las herramientas que utilizan.

5.3.2. Etapa de diseño conceptual

El diseño es realmente un acto de comunicación, lo que significa tener un profundo conocimiento de la persona con la que se comunica el diseñador²⁴³.

(Norman, 2002, p. 10)

Como apunta Norman²⁴⁴, en el DCU es imprescindible tener un profundo conocimiento sobre las personas que van a hacer uso de la interfaz. Por lo tanto, una vez se recaba información sobre la competencia y el contexto y se comienza a identificar a usuarios, definir, organizar y concretar estos perfiles aportará profundidad a cuestiones clave como sus motivaciones, problemas y momentos de uso. Para ello, existen técnicas como los perfiles de usuario, personajes o escenarios, que ayudan a entender y estudiar su forma de utilizar los sistemas interactivos. Estos métodos orientarán la definición de herramientas, contenidos y, por supuesto, el diseño.

313

Con el fin de definir los perfiles de usuario, personas y escenarios, se recoge y se analiza de forma previa la información a partir de los resultados de la observación del contexto, entrevistas, encuestas y grupos focales. Este contenido es examinado y editado en los diferentes modelos de usuarios (Casado et al., 2011, Capítulo 3, pp. 28).

Perfil de usuario

Un perfil de usuario es un conjunto de características definitorias, basadas en una investigación previa, que representa a un grupo concreto de personas. Es posible que el producto o servicio tenga varios grupos, pero cada uno de ellos tienen una serie de particularidades y atributos que los diferencian del resto de perfiles. Estos grupos se pueden organizar por elementos comunes (aspectos sociodemográficos, objetivos

243. Cita original: «Design is really an act of communication, which means having a deep understanding of the person with whom the designer is communicating». (Norman, 2002, p. 10)

244. Donal Norman, junto a Jakob Nielsen, fue uno de los primeros expertos en usabilidad y psicología cognitiva. Uno de los libros que revolucionó este campo y el DCU fue *The Design of Every Things* (2002).

3. PROBLEMS	4. MOTIVES	1. BUSINESS	8. COMPETITIVE ADVANTAGES	6. SOLUTIONS
		2. USERS		
	5. FEARS	7. ALTERNATIVES		
9. UNIQUE VALUE PROPOSITION				

© 2016 Prelicz-Zawadzka y Zawadzki. All rights reserved. This document is a template and should be used as a guide only. It is not intended to be used as a legal document. For more information, please contact us at info@prelicz-zawadzka.com.

Fig. 171. Plantilla para generar perfiles de usuario (Prelicz-Zawadzka y Zawadzki, 2016).

3. PROBLEMS	4. MOTIVES	1. BUSINESS	8. COMPETITIVE ADVANTAGES	6. SOLUTIONS
		2. USERS		
	5. FEARS	7. ALTERNATIVES		
9. UNIQUE VALUE PROPOSITION				

Question: How do you feel about your current health? Why do you think you need a solution about healthy living? Why do you think you need a solution about healthy living?

Question: How much time do you spend on training? What aspects of your current training do you like? Why do you think you need a solution about healthy living?

Question: How do you feel about your current health? Why do you think you need a solution about healthy living? Why do you think you need a solution about healthy living?

Fig. 172. Plantilla completada para generar perfiles de usuario sobre una aplicación de entrenamiento (Kulawik, 2016).

314

y actitudinales, entre otros) y clasificar por importancia para centrarse en los usuarios más mayoritarios o de mayor valor (Still y Crane, 2017, p. 102).

Para el desarrollo de los perfiles de usuarios hay multitud de plantillas que ayudan a generar esquemas visualmente ordenados e intuitivos. Uno de ellos es el creado por Prelicz-Zawadzka y Zawadzki (2016), que sirve como modelo base con la información necesaria para generar los diferentes grupos de usuarios y resolver cuestiones clave del producto²⁴⁵ (fig. 171 y fig. 172).

Personas o personajes

A diferencia de los perfiles de usuario, que se crean a partir de características comunes y aportan una visión general sobre los cibernautas, las «personas» proporcionan una forma precisa de pensar y comunicar: cómo se comportan los grupos de usuarios, cómo piensan, qué quieren conseguir y por qué. Se podría definir a las «personas» como arquetipos basados en patrones de comportamiento analizados y recogidos durante el curso de la investigación. Estos arquetipos no son personas reales, sino que se han creado a partir de los comportamientos y motivaciones de los muchos usuarios pero que son descritos de forma verídica para representar a los potenciales consumidores de la formas más fidedigna y detallada (Cooper et al., 2014, p. 62).

245. Mas información sobre cómo rellenarlo <https://medium.com/startup-grind/develop-your-startup-with-user-centered-design-canvas-85do10a9f10c>

El uso de personas ayuda a comprender detalles específicos de los clientes en un formato accesible. Adicionalmente, esta personificación realista permite generar diseños más empáticos que facilitan la validación de decisiones y conceptos de diseño. Mulder y Yaar (2007, p. 19) añaden que, para mantenerlos creíbles, deben ser:

- Cada persona representa a usuarios reales interesantes para la compañía.
- Los atributos y descripciones de los personajes son precisos y completos.
- El conjunto de personas cubren toda la gama de sus usuarios²⁴⁶.

Pero una de las cuestiones importantes que diferencia de la segmentación tradicional en *marketing*, normalmente basada en datos demográficos y psicográficos, es que los «personajes» se basan en objetivos, comportamientos y actitudes (Mulder y Yaar, 2007, p. 19).

No obstante, para definir los perfiles de usuario existen múltiples modelos rellenables que facilitan su creación. Uno de ellos es el ofrecido por la plataforma

WRKSHP²⁴⁷ que proporciona multitud de herramientas y plantillas. En las figuras 173 y 174, se muestra el esquema de Persona Canvas²⁴⁸ ofrecido por ellos.



Fig. 173. Plantilla rellenable de «persona» (Persona Canvas, 2022).



Fig. 174. Plantilla rellenada de «persona» (van der Pluijm, 2019).

246. Cita original: «- Each persona represents real users that you care about. - The personas' attributes and descriptions are accurate and complete. - The set of personas covers the full range of your users». (Mulder y Yaar, 2007, p. 19)

247. Para más información <https://shop.wrksHP.tools/>

248. Para más información sobre cómo rellenarlo <https://medium.com/wrksHP/the-persona-canvas-examples-5cc939232f9e>

Escenarios

Un escenario es una narración breve y sencilla que describe cómo una «persona» podría tratar de satisfacer una de esas necesidades del usuario. Al imaginar el proceso por el que podrían pasar nuestros usuarios, podemos plantear posibles requisitos para ayudar a satisfacer sus necesidades²⁴⁹. (Garrett, 2011, p. 67)

Como muestra Garret, un escenario es una narración creíble, generalmente ambientada en el futuro, de la experiencia de una persona cuando se relaciona con un producto o un servicio. El propósito de escribir escenarios es hacer que las ideas de diseño sean concretas y que el equipo creativo y técnico pueda prever con empatía cómo se utilizará el producto en el futuro. Por tanto, los escenarios ayudan a los perfiles de UX y UI a evitar la tendencia de diseñar en función de los requisitos técnicos y, en cambio, a centrar sus esfuerzos en la construcción de productos útiles y usables.

316

A la hora de realizar escenarios, estos pueden tener muchas variantes y se caracterizan por su flexibilidad. Para ello deben ser redactados como una historia con pocos elementos visuales, y normalmente están descritos desde el punto de vista de un personaje, centrándose más en lo que la tecnología permite que en los detalles de esta. Aunque se redacten pensando en el contexto óptimo del usuario, también se deben explorar situaciones no favorables donde se use la interfaz

Un escenario es una narración creíble, generalmente ambientada en el futuro, de la experiencia de una persona cuando se relaciona con un producto o un servicio.

249. Cita original: «A scenario is a short, simple narrative describing how a persona might go about trying to fulfill one of those user needs. By imagining the process our users might go through, we can come up with potential requirements to help meet their needs». (Garrett, 2011, p. 67)

en escenarios realistas como estrés, con visualizaciones en movimiento o dispositivos con pantallas reducidas. La acción comienza con un evento desencadenante, que establece el escenario y las condiciones previas, y termina con el resultado de una tarea con el uso de una tecnología interviniente que asiste (y, en el mejor de los casos, satisface) a la persona (Hanington y Martin, 2019, p. 191).

En *About Face. The essentials of interaction design* (Cooper et al., 2014, p. 104) se recogen las palabras de Carroll, el creador de los escenarios, de su libro *Making Use: Scenario-Based Design of Human-Computer Interactions* (2000):

Los escenarios son paradójicamente concretos pero a la vez toscos, tangibles pero flexibles... fomentan implícitamente la reflexión sobre «qué pasaría si» entre todas las partes involucradas. Permiten la articulación de posibilidades de diseño sin socavar la innovación... Los escenarios obligan a prestar atención al uso que se hará del producto de diseño. Pueden describir situaciones a muchos niveles de detalle, con muchos propósitos diferentes, lo que ayuda a coordinar varios aspectos del proyecto de diseño²⁵⁰.

A continuación, se muestra una esquematización de lo que podría ser un escenario para encontrar alojamiento en la plataforma de reserva vacacional Booking.

250. Cita original: «Scenarios are paradoxically concrete but rough, tangible but flexible ... they implicitly encourage “what-if?” thinking among all parties. They permit the articulation of design possibilities without undermining innovation ... Scenarios compel attention to the use that will be made of the design product. They can describe situations at many levels of detail, for many different purposes, helping to coordinate various aspects of the design project».
(Cooper et al., 2014, p. 104)

Contexto: El usuario tiene planificado un viaje a Lisboa con su pareja y necesita encontrar alojamiento para hospedarse cuatro días. Le gustaría dormir en el centro de la ciudad a un precio máximo de 100€ por noche. Llega a Lisboa en avión a primera hora de la mañana (8 am) por lo que necesita un hotel en el que pueda dejar sus maletas antes del registro. Además, busca una opción que incluya desayuno.

Los pasos para este escenario serían:

Paso 1: Accede a Booking.com e ingresa su destino, personas y rango de fechas.

Paso 2: Una vez le aparece los resultados de la búsqueda, introduce los filtros de «50-100€», «Desayuno incluido» y «Centro».

Paso 3: De entre las opciones filtradas, encuentra una opción céntrica, que incluye desayuno y con un precio que entra dentro de su presupuesto máximo.

Paso 4: Realiza una reserva, revisa que todo esté correcto y paga mediante tarjeta.

Paso 5: En un campo de comentarios indica al hotel que pasará a dejar las maletas antes de la hora del registro.

Customer Journey Map

Como define Pennington (2016, p. 31), el *customer journey map*, traducido como el viaje del cliente, es una visión «desde fuera» del usuario sobre cómo experimenta el sector, el producto o el servicio.

Estos diagramas ilustrados proporcionan una visión común del viaje del comprador, convirtiéndose en paso fundamental para conseguir la alineación entre equipos internos y para empezar a entender las interdependencias entre departamentos en términos de la experiencia que los clientes tienen de la empresa.

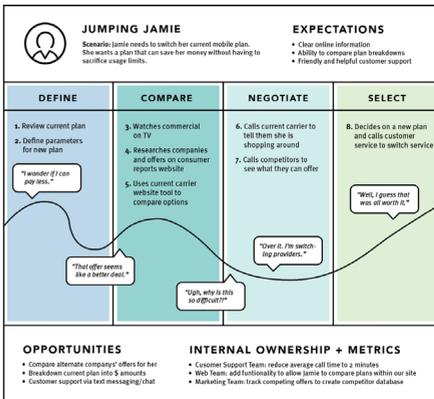


Fig. 175. Ejemplo de *Customer Journey Map* (Adkisson, 2019).

Por tanto, el CJM²⁵¹ se convierte en el eje en torno al cual se pueden visualizar y diseñar las experiencias, permitiendo centralizar en un único punto. Adicionalmente, permite centralizar en un único punto la información que se encuentra en diferentes partes de la empresa, conectando datos, información, personas y procesos (Pennington, 2016, pp. 32-33).

Estos recorridos, que ilustran las experiencias de un individuo como cliente de una organización, suelen entender la toma de una decisión como la de comprar un producto o servicio, así como la de mantenerse como cliente fiel. De esta forma, el mapeo de los recorridos de los clientes proporciona la visión que apoya el diseño de mejores experiencias.

La utilización de estas infografías sirve de punto de unión entre Diseño Centrado en el Usuario y los objetivos empresariales. Es donde las experiencias de los individuos se cruzan con las ofertas de una organización (fig. 176). Los diagramas de alineación, por un lado, ilustran

251. Siglas de *Customer Journey Map*, traducido como Mapa del Viaje del Cliente.



Fig. 176. El valor está en la intersección de los individuos y la oferta de una organización.



Fig. 177. Los diagramas de alineación tienen dos partes: una descripción de una experiencia y una descripción de la oferta de una organización, con la interacción entre los dos.

320

aspectos de la experiencia del individuo, una representación del comportamiento agregado de los usuarios arquetípicos. Por otro lado, reflejan la oferta y los procesos de una organización. Los puntos de interacción entre ambos son los medios de intercambio de valor (fig. 178) (Kalbach, 2015, pp. 3-4).

A su vez, estos esquemas, a través del análisis de cada una de las experiencias con el usuario, permiten localizar todos los puntos de contacto con el cliente. En la figura 178 se muestra un ejemplo en el que se definen el proceso de decisión de compra de un usuario con cada una de las acciones, pensamientos y emociones que experimenta. Para su creación se encuentran multitud de plantillas rellenables como la ofrecida por la plataforma WRKSHP²⁵².

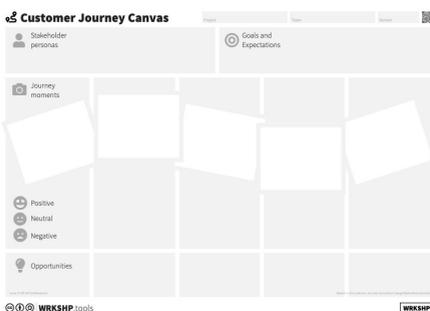


Fig. 178. Plantilla rellenable de *Customer Journey* (*Customer Journey Canvas*, 2022).

252. Para más información sobre cómo rellenarlo <https://wrkshp.tools/tools/customer-journey-canvas>

5.3.3. Etapa de diseño de prototipos

Una vez definidos las necesidades de nuestros usuarios, elaborados a partir de la fase de análisis, se aborda la etapa de diseño. Para ello, se tendrá presente todo el contenido trabajado hasta el momento que funcionará como punto de partida en la elaboración del diseño. La ejecución tendrá en un inicio un enfoque abstracto, y evolucionará a una imagen más detallada acercándose al diseño final. Las siguientes prácticas servirán de herramientas puente entre lo conceptual y lo estético:

Card Sorting

También llamado ordenación o jerarquización de tarjetas. Spencer, autora del libro *Card Sorting: Designing Usable Categories* (2009, p. 4), lo define no como un método colaborativo utilizado para crear navegaciones, sino como una herramienta que ayuda a entender a las personas para las que se diseña. Las tarjetas, predefinidas o abiertas (fig. 179), sirven para estructurar y organizar los contenidos de las webs o aplicaciones en estructuras grandes, como un *site map*²⁵³, o pequeñas, como las categorías del interior de una página. Esto permite a los participantes ordenar el contenido jerárquicamente y estructurarlo en una secuencia lógica. Estas disposiciones de tarjetas se registran y ponen de manifiesto las preferencias y prioridades del público sobre la tipología de contenidos, funciones, herramientas, comunicaciones e ideas (Visocky y Visocky, 2018, p. 80).

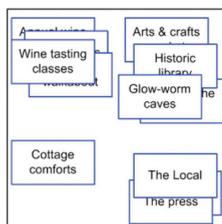
Como explica Spencer (2009, p. 4), el método funciona de la siguiente forma:

- Se les da a los usuarios un conjunto de tarjetas (a menudo fichas de papel) con contenidos de ejemplo escritos en ellas.
- Se les pide que clasifiquen las tarjetas en montones según su

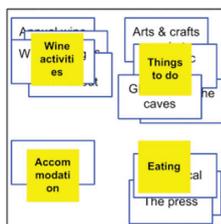
253. El *site map*, traducido como arquitectura de información, es un esquema de las diferentes páginas de un sitio web que pueden utilizar los usuarios para orientarse y navegar automáticamente por internet (*Site Map*, 2022).



Ideas de contenidos en fichas



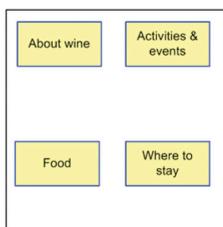
Ordenarlos en grupos



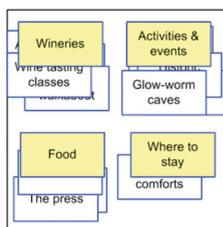
Etiquetarlas en grupos



Ideas de contenidos en fichas



Predeterminar categorías



Etiquetarlas en categorías

Fig. 179. Sistema de tarjetas abierto y predefinido (Spencer, 2009, p. 4).

similitud y que describan los grupos que forman. También se puede dar a los participantes un conjunto de tarjetas con contenido y tarjetas de categorías y pedirles que las clasifiquen.

- Para finalizar, se registran los resultados, se analizan y aplica lo aprendido al proyecto.

La ordenación de tarjetas es una herramienta que posibilita el diálogo con el cliente y permite establecer un consenso en decisiones estratégicas que afectan directamente a la usabilidad y el diseño.

Prototipado

Partiendo de la definición de Mcelroy (2017, p. 1), un prototipo es:

Una manifestación de una idea en un formato que la comunica a otras personas o se pone a prueba con los usuarios, con la intención de mejorarla con el tiempo²⁵⁴.

Por tanto, la creación de prototipos es el proceso de construir modelos o maquetas, de baja o alta definición en el diseño, con el objetivo de producir algo tangible que permita probar con los usuarios. Se trata de un poderoso método que ayuda a visualizar lo que se pretende ofrecer en una web o aplicación, a través de elementos como la estructura, la jerarquía, el diseño, las interacciones o animaciones. Aunque algunos de los prototipos de alta calidad pueden implicar una elaboración con mayor dedicación temporal, son capaces de mostrar las ideas tomar forma, haciendo posible la evaluación el diseño, sin perder horas de programación con una propuesta que finalmente no funcione (Lowdermilk, 2013, p. 136).

323

El prototipado no tiene que limitarse a la fase inicial de diseño, sino que se puede utilizar durante todo el proceso como una herramienta para testear rápido y recibir retroalimentación con el cliente o el usuario.

Algunos de los elementos que se pueden prototipar de menor a mayor nivel de fidelidad son:

- Un simple boceto o una serie de bocetos.
- Un *wireframe*²⁵⁵ o *wireframes* básicos.
- Esquemas o bocetos a los que se le han añadido una funcionalidad clicable o tapable, que permite a los usuarios moverse entre

254. Cita original: «A manifestation of an idea into a format that communicates the idea to others or is tested with users, with the intention to improve that idea over time». (Mcelroy, 2017, p. 1)

255. *Wireframe*: esquema básico de una página individual, dibujado para indicar los elementos de una página, sus relaciones y su importancia relativa (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2016, p. 383).

diferentes vistas y presentaciones dentro del objeto.

- Una implementación interactiva, normalmente con un diseño y un estilo básicos, que muestra la funcionalidad y la interactividad del objeto, o de partes de él, mediante una combinación de elementos situados en un rango de fidelidades (Coleman y Goodwin, 2017, p. 2).

Para el prototipado se pueden utilizar múltiples herramientas dependiendo del acabado del diseño. Siempre se debe tener en cuenta que son maquetas que no están programadas. A continuación, se resumen los tres posibles estadios:

- Los de baja fidelidad se pueden realizar a partir de bocetos sencillos dibujados con papel y lápiz, con herramientas digitales o utilizando tarjetas con dibujos de *wireframes* y estructuras predefinidas. Normalmente este tipo de prototipos simplifican las formas (por ejemplo, la línea se convierte en un titular) ya que la imagen completa se centra en la ordenación de los bloques.
- Los de media fidelidad contienen más detalle y pueden empezar a tener textos, habitualmente en *lorem ipsum*²⁵⁶, botones, esquemas de imágenes e iconos sintéticos, entre otros.
- Por último, en el prototipado de alta fidelidad se incluyen elementos de diseño como colores, tipografía, fotografías, elementos clicables y animaciones.

324

En la figura 180 se muestra tres ejemplos de imágenes con cada una de las etapas de diseño.

Es importante que los prototipos de baja o media fidelidad mantengan una estética minimalista basada en formas, tipografías y tonos neutros. De este modo no se relaciona con un contenido concreto (textos, imágenes o vídeos) o un estilo visual definido (colores, formas o tipografía) y facilita la reflexión en la estructuración y temática de la información de cada una de las páginas.

256. Texto de relleno que se utiliza habitualmente para maquetar los diseños de las pantallas antes de que se disponga de la información real (McElroy, 2017, p. 285).

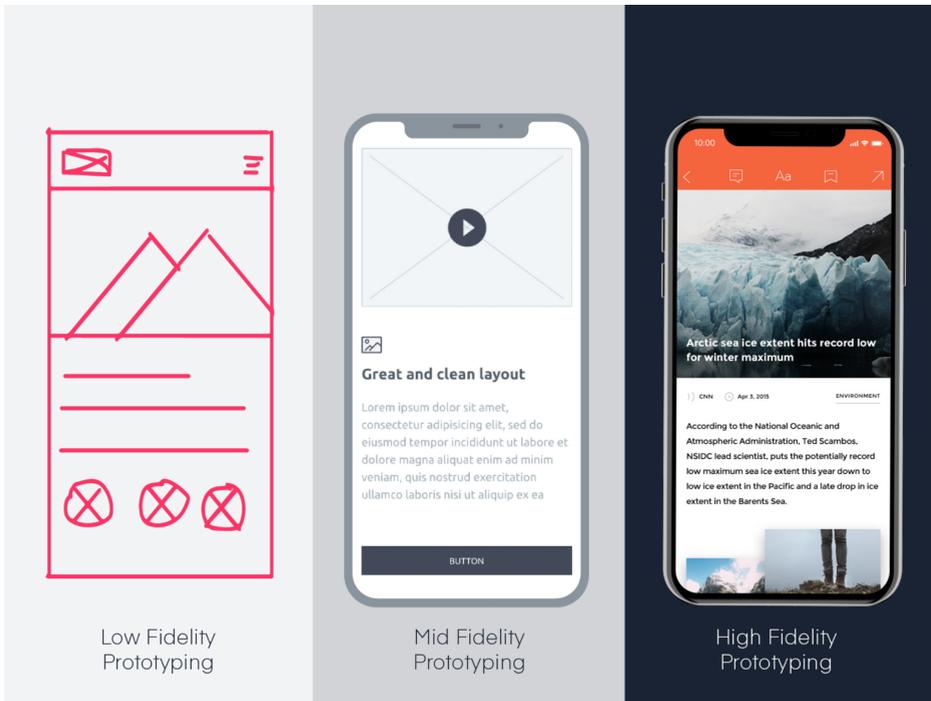


Fig. 180. Prototipo de baja, media y alta fidelidad (Invision, s. f.).

Como síntesis, el prototipado se convierte en herramienta muy visual que permite y facilita la estructuración de conceptos que todavía no tienen una

representación gráfica definida, pero que puede alcanzar un nivel alto de detalle y complejidad dependiendo de las necesidades de diseño.

La creación de prototipos es un poderoso método que ayuda a visualizar lo que se pretende ofrecer en una web o aplicación, a través de elementos como la estructura, la jerarquía, el diseño, las interacciones o animaciones.

5.3.4. Etapa de evaluación

Una de las características esenciales del DCU es la evaluación del diseño a través de métodos que permitan extraer información con el fin de mejorarlos y, en el caso de que sean correctos, aprobarlos. En esta fase es fundamental la iteración en el diseño, por lo que, desde el inicio del prototipado, los resultados deben ser testados contemplando las necesidades y motivaciones de los usuarios en búsqueda de interfaces accesibles y usables.

Los métodos de esta etapa pueden diferenciarse por el sujeto que testea las propuestas: pruebas realizadas por los usuarios que utilizaran el producto; o métodos de evaluación de la usabilidad sin usuarios, realizados por expertos en UX y UI o por herramientas tecnológicas especializadas.

5.3.4.1. Evaluación con usuarios

327

Pruebas o tests con usuarios

Como comenta Garrett (2011, pp. 47-49), las pruebas de usuario son uno de los métodos más empleados de investigación y evaluación. Estos estudios no consisten en poner a prueba a los usuarios, sino en hacer que los usuarios examinen la interfaz producida. Habitualmente estas pruebas funcionan con un producto terminado, ya sea para preparar un rediseño o para eliminar cualquier problema de usabilidad antes del lanzamiento. No obstante, también se pueden emplear para testear un trabajo en curso o incluso un prototipo aproximado del producto final.

Las pruebas de usuario pueden centrarse en el análisis de elementos visuales, como el diseño de una web, o conceptuales, como la categorización de productos o estructura de contenidos. Aun así, todos están enfocados a mejorar su usabilidad y la experiencia de cada uno de los procesos e interacciones que se tiene con el cliente, a través de encontrar los obstáculos o dificultades del diseño.

Los *tests* pueden variar en complejidad, ya que son capaces de abordar una sola tarea realizada por unos pocos usuarios, a un conjunto de tareas repartidas entre diferentes tipos de perfiles. Para su ejecución, según el *think-aloud technique*²⁵⁷, el usuario encargado de realizar las pruebas deberá narrar en voz alta todo lo que piensa mientras que la persona que conduce la práctica, le realizará preguntas relacionadas con la interacción de la interfaz (Casado et al., 2011, Capítulo 3, p. 30).

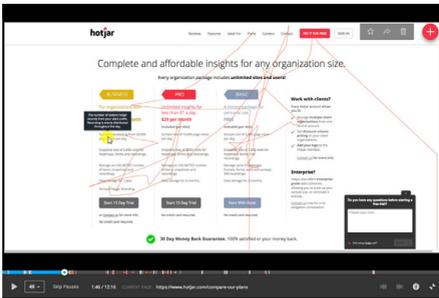


Fig. 181. Grabación de una sesión con Hotjar (*What Are Session Recordings (Session Replays) + How to Use Them*, 2022).

Aunque el escenario ideal para hacer estos *tests* es de forma presencial con una sala preparada y con grabación de pantalla y facial del usuario, existen aplicaciones como Hotjar²⁵⁸ que registran las sesiones de los visitantes en móvil y escritorio, y monitorizan el recorrido del ratón o del dedo para un posterior análisis. Esta es una opción intermedia que, con pocos recursos y una baja inversión económica, genera una información de estudio de gran valor sin necesidad de realizar una práctica planificada con una selección de usuarios concretos de forma presencial. A partir de estas grabaciones (fig. 181) se puede entender y empatizar con la experiencia del cliente; ver cómo interactúa con elementos específicos de la página; descubrir errores²⁵⁹ de *software*, problemas y obstáculos; averiguar por qué la gente abandona el sitio web; y ayudar a los miembros del equipo, a los clientes y a las partes interesadas a tomar decisiones (*What Are Session Recordings (Session Replays) + How to Use Them*, 2022).

257. Para más información ver el artículo de Nielsen, Clemmensen y Yssing, *Getting access to what goes on in people's heads? - Reflections on the think-aloud technique* (2002).

258. Para más información <https://www.hotjar.com/>

259. Comúnmente llamados *bugs*.

Behavioral Data Analysis

Las técnicas de análisis de datos consisten en monitorizar automáticamente la actividad que generan los usuarios dentro de un sistema. Esta recogida de información se realiza mediante sistemas informáticos y se visualiza y analiza con *softwares* especializados.

Estos datos producidos por los usuarios permiten conocer su comportamiento, las funcionalidades utilizadas, el tiempo que destinan en la visualización de páginas, la cantidad de contenido que visualizan, los elementos con los que interactúan, la duración de su visita y el itinerario de navegación que realizan. Toda esta información es de gran utilidad y es utilizada para mejorar la estructura y los diseños de las plataformas digitales (Casado et al., 2011, Capítulo 3, p. 30).

Los datos medibles son la información relacionada con el usuario y su dispositivo, las acciones que realiza y las actividades dentro de un sistema. A continuación, se detallan algunos de gran utilidad.

329

Los datos del usuario y su dispositivo, con el objetivo de conocerlos y entenderlos:

- Datos de la persona: nombre, edad, lugar de acceso, correo electrónico, teléfono o DNI, entre otros. Algunos de estos datos dependen de los formularios que se creen para el usuario.
- Dispositivo de entrada: dirección IP²⁶⁰, tipología de dispositivo, marca del dispositivo o navegador, entre otros.

Los datos sobre acciones del usuario, con el propósito de hacer un análisis posterior de su comportamiento:

- Acceso, registro y abandono de una web
- Tiempo de estancia navegando

260. Siglas de *Internet Protocol*, traducido como Protocolo de Internet. Es el número que identifica de forma única a un dispositivo en internet o en una red local.

- Páginas visitadas
- *Scroll*²⁶¹ realizado
- Interacción con elementos de la web
- Apertura y clics de correos electrónicos
- Clics en anuncios
- Productos añadidos al carrito
- Compra de productos

Los datos de actividades dentro de un sistema, con el fin de comprobar y verificar que funciona correctamente:

- Errores
- Ataque y fallos de seguridad
- Eventos de sistema

330

Para la recogida, análisis y visualización de estos datos se utilizan multitud de *softwares* especializados que disponen numerosas herramientas, algunas de ellas son la siguientes:

- Hotjar²⁶²
- Google Analytics²⁶³
- Amplitude²⁶⁴
- Mix panel²⁶⁵

Una de las que pueden ayudar de forma muy notable a la iteración en el diseño es la plataforma Hotjar. Como se comenta anteriormente, esta herramienta permite realizar grabaciones de pantallas a los usuarios para visualizar y estudiar a posteriori; mapas de *scroll* (fig. 182 izquierda), en los que se reflejan los porcentajes de abandono de

261. En castellano desplazar o deslizar, se refiere al movimiento horizontal o vertical que permite visualizar la información dentro de una página web o aplicación.

262. Para más información <https://www.hotjar.com/>

263. Para más información <http://analytics.google.com/>

264. Para más información <https://amplitude.com/>

265. Para más información <https://mixpanel.com/es/>

la página; y mapas de movimiento, en los que muestra las interacciones con los diferentes elementos de la página (fig. 182 derecha).

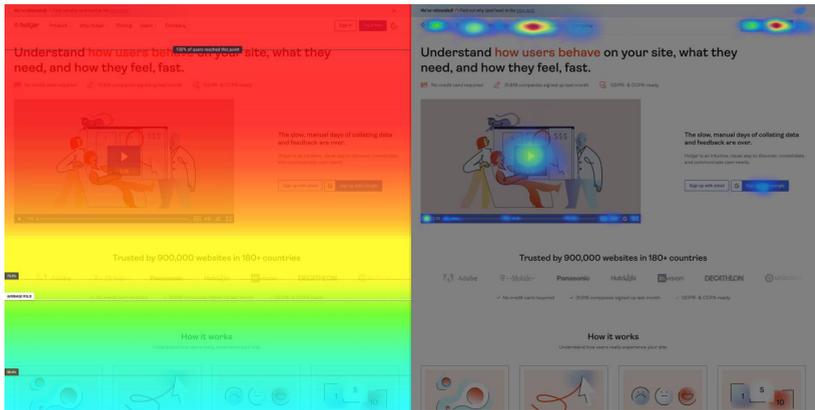


Fig. 182. A la izquierda, mapa de scroll y, a la derecha, mapa de movimiento e interacciones en Hotjar (*What Are Heat Maps? Guide to Heatmaps/How to Use Them*, 2022).

A/B test

Las pruebas A/B comparan la usabilidad de dos productos de la competencia, dos prototipos de un producto o incluso una versión de diseño anterior frente a una posterior. Aunque estas pruebas requieran una muestra grande para ser consideradas exitosas, son útiles para comprender cómo responden los usuarios a las diferentes opciones de diseño. Por tanto, estos testeos se convierten en un comparativa de bajo coste para entender cómo funciona una interfaz frente a otra.

A pesar de sus ventajas, las pruebas A/B tienen sus limitaciones. Estas no están pensadas para probar toda la gama de componentes de usabilidad porque toma determinaciones de forma empírica; esto significa que no se observan patrones de comportamiento del usuario ya que se analizan páginas o interfaces completas y la información resultante es cuantitativa. Los datos generados pueden ser muy eficaces para comprender los patrones de eficiencia y las tendencias de navegación, pero el uso de estas pruebas debe equilibrarse con testeos de usabilidad adicionales que incorporen datos cuantitativos y cualitativos (Still y Crane, 2017, pp. 192-193).

Siroker y Koomen (2013, pp. 19-31) exponen unos pasos a seguir para realizar estas pruebas de forma eficiente:

- Primer paso: definir el éxito.
En el contexto de las pruebas A/B, implica tomar la respuesta a la pregunta del propósito final de la plataforma digital que se está testeando y convertirla en algo más preciso. Las métricas de éxito cuantificables son los números específicos que se esperan que mejoren con las pruebas.
- Segundo paso: identificar los cuellos de botella.
Una vez que haya determinado cuáles son las métricas de éxito cuantificables del sitio, se puede dirigir la atención a las analíticas de la plataforma y descubrir dónde están sus mayores cuellos de botella: los lugares en los que sus usuarios están abandonando, o los lugares donde no se realiza la acción deseada.

- Tercer paso: Construir una hipótesis.
Tras identificar los cuellos de botella del proceso, a partir del conocimiento de la intención de los visitantes, se elabora una hipótesis de prueba. Se deben considerar diferentes formas de investigación cualitativa, como entrevistas a los usuarios, formularios de opinión o grupos de discusión, para entender lo que pasa por la mente de los usuarios cuando interactúan con el sitio web.
- Cuarto paso: Priorizar.
Una vez generada la hipótesis sobre el comportamiento de los usuarios que produzca una variación que podría ser testeada, se deberá utilizar la intuición sobre lo que va a tener el mayor impacto para ordenar los experimentos. La disponibilidad del equipo, el presupuesto, el tiempo y el tráfico son finitos, lo que se hace necesaria la priorización de las hipótesis de prueba.
- Quinto paso: Probar.
Finalmente, se ejecuta la prueba. Se muestran a los visitantes seleccionados al azar la(s) variación(es) y se realiza un seguimiento sobre el comportamiento de los usuarios que ven el sitio actual con respecto a las métricas de éxito cuantificables determinadas anteriormente. Una vez que la prueba alcanza la significación estadística, habrá una respuesta a la hipótesis planteada. Se debe considerar que a menudo, una prueba completada no solo produce respuestas, sino, como en cualquier otra ciencia, más preguntas. Al ser un proceso iterativo, una vez terminado el testeo, se plantean nuevos con el objetivo de optimizar al máximo la conversión del lugar.

Los elementos que se pueden probar dentro de una web o aplicación son múltiples:

- Textos de la página: títulos y subtítulos, cuerpo de texto, estilo de redacción o formato.
- Diseño: imágenes o vídeos, colores, ilustraciones o tipografías.
- Navegación: estructura, bloques y fases del proceso de compra, entre otros.



334

Fig. 183. Algunos de las pruebas se ilustran con sencillos gráficos (Linowski, 2022).

- CTA²⁶⁶: textos, ubicación o diseño.
- Formularios: campos, textos, ubicación o proceso.
- Indicadores de confiabilidad: testimonios o certificados.

Una de las plataformas referentes en testeo de elementos de experiencia de usuario es Good UI²⁶⁷, que recoge multitud de pruebas A/B, donde comprueban diferentes diseños, textos o estructuras y muestran sus resultados. Esta librería aporta sencillas normas de diseño (fig. 183) probadas objetivamente que mejoran la experiencia de usuario, convirtiéndose en un buen referente de consulta a examinar antes de realizar un diseño.

266. Siglas de *Call-to-Action* traducido como Llamada a la Acción. Son los botones que tienen de objetivo final la conversión de una página.

267. Para más información <https://goodui.org/>

5.3.4.2. Evaluación sin usuarios

Evaluación heurística

Una evaluación heurística es un tipo de inspección de la interfaz de usuario (UI) o de la usabilidad donde una persona o un equipo de personas evalúan una especificación, un prototipo o un producto con respecto a una breve lista de principios o áreas de interés de la usabilidad o la experiencia de usuario (UX)²⁶⁸. (Wilson, 2014, p. 2)

Como argumenta Wilson (2014, p. 7), el objetivo principal de la evaluación heurística es solucionar el mayor número de problemas de diseño o usabilidad a un mínimo coste.

Otras de sus ventajas es que es un método razonablemente rápido de realizar y que, cuando la revisión la ejecutan múltiples expertos a partir de un conjunto de pautas, estos proporcionan diferentes opiniones sobre el mismo tema. Esto implica que uno de sus mayores inconvenientes es que la evaluación se condiciona por el conjunto de heurísticos²⁶⁹ seleccionados por los expertos que realizan el análisis (Casado et al., 2011, Capítulo 3, pp. 28).

Aunque fue desarrollado inicialmente por Jakob Nielsen²⁷⁰, existen varios autores que han propuesto grupos de heurísticos para el análisis de interfaces. En la figura 184, Wilson (2014, p. 21) adjunta un esquema con algunos de los planteados por expertos.

268. Cita original: «A heuristic evaluation is a type of user interface (UI) or usability inspection where an individual, or a team of individuals, evaluates a specification, prototype, or product against a brief list of succinct usability or user experience (UX) principles or areas of concern». (Wilson, 2014, p. 2)

269. Principios de usabilidad que sirven de base en la evaluación, una heurística es una regla de sentido común o un principio simplificado.

270. Jakob Nielsen fue uno de los primeros expertos en usabilidad que desarrolló muchas de las metodologías de evaluación experiencia de usuario expuestas en su libro *Usability Inspection Methods* (1994b).

Nielsen Heuristics (Nielsen, 1994b)	Groupware Heuristics (Baker, Greenberg, & Gutwin, 2002)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visibility of system status 2. Match between system and the real world 3. User control and freedom 4. Consistency and standards 5. Error prevention 6. Recognition rather than recall 7. Flexibility and efficiency of use 8. Aesthetic and minimalist design 9. Help users recognize, diagnose, and recover from errors 10. Help and documentation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provide the means for intentional and appropriate verbal communication 2. Provide the means for intentional and appropriate gestural communication 3. Provide consequential communication of an individual's embodiment 4. Provide consequential communication of shared artifacts (i.e., artifact feedthrough) 5. Provide protection 6. Manage the transitions between tightly coupled and loosely coupled collaboration 7. Support people with the coordination of their actions 8. Facilitate finding collaborators and establishing contact
Research-Based Heuristics (Gerhardt-Powals, 1996)	General Heuristics (Weinschenk & Barker, 2000)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Automate unwanted workload 2. Reduce uncertainty 3. Fuse data 4. Present new information with meaningful aids to interpretation—use a familiar framework, making it easier to absorb 5. Use names that are conceptually related to function 6. Group data in consistently meaningful ways to decrease search time 7. Limit data-driven tasks 8. Include in the displays only that information needed by the user at a given time 9. Provide multiple coding of data when appropriate 10. Practice judicious redundancy (to resolve the possible conflict between heuristics 6 and 8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. User control 2. Human limitations 3. Modal integrity 4. Accommodation 5. Linguistic clarity 6. Aesthetic integrity 7. Simplicity 8. Predictability 9. Interpretation 10. Accuracy 11. Technical clarity 12. Flexibility 13. Fulfillment 14. Cultural propriety 15. Suitable tempo 16. Consistency 17. User support 18. Precision 19. Forgiveness 20. Responsiveness

Fig. 184. Ejemplos de conjuntos heurísticos (2014, p. 21).

Garreta y Mor (2011, Capítulo 3, p. 39) argumentan que la evaluación heurística puede realizarse durante las diferentes fases de diseño, en las primeras propuestas del desarrollo o el prototipado final del sistema, ya que en ambos momentos ayudará a mejorar aspectos de la usabilidad. Asimismo, es recomendable realizarlo también en la fase de lanzamiento con el fin de diagnosticar posibles errores no detectados en etapas previas.

La evaluación heurística puede realizarse durante las diferentes fases de diseño, en las primeras propuestas del desarrollo o el prototipado final del sistema, ya que en ambos momentos ayudará a mejorar aspectos de la usabilidad.

Para este proceso existen también plantillas diseñadas con los ítems a evaluar por los expertos, en la figura 185 se enseña la planteada por Lin.

Heuristic Evaluation Sheet		Device	<input type="checkbox"/> I don't agree that this is a usability problem at all <input type="checkbox"/> Cosmetic problem only, need not be fixed unless extra time is available on project <input type="checkbox"/> Minor usability problem, fixing this should be given low priority <input type="checkbox"/> Major usability problem, important to fix, so should be given high priority <input type="checkbox"/> Usability catastrophe, imperative to fix this before product can be released
Evaluator		Browser/OS	
Date		Task/Feature	
Website/App			

1. Visibility of system status The system should design help users inform about what is going on, through appropriate feedback within reasonable time.	Issues	Recommendation
Severity <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5		
2. Match between system and the real world The system should speak the user's language, with terms, phrases and concepts familiar to the user, rather than system-oriented terms. Follow the word conventions, making information appear in a natural and logical order.	Issues	Recommendation
Severity <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5		
3. User control and freedom Users often choose system functions to invade and will need a clearly marked "emergency exit" to leave the unwanted state without having to go through an extended dialog. Support undo and redo.	Issues	Recommendation
Severity <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5		
4. Consistency and standards Users should not have to learn arbitrary different actions, situations, or actions means the same thing.	Issues	Recommendation
Severity <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5		
5. Error prevention Even better than good error messages is a careful design which prevents a problem from occurring in the first place. Eliminate unnecessary prompts and error-prone conditions or check for them and present users with a non-hostile option before they commit to the action.	Issues	Recommendation
Severity <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5		

Heuristic Evaluation Sheet		Device	<input type="checkbox"/> I don't agree that this is a usability problem at all <input type="checkbox"/> Cosmetic problem only, need not be fixed unless extra time is available on project <input type="checkbox"/> Minor usability problem, fixing this should be given low priority <input type="checkbox"/> Major usability problem, important to fix, so should be given high priority <input type="checkbox"/> Usability catastrophe, imperative to fix this before product can be released
Evaluator		Browser/OS	
Date		Task/Feature	
Website/App			

6. Recognition rather than recall Minimize the user's memory load by making objects, actions, and options visible. The user should not have to remember information from one part of the interface to another. Instructions for use of the system should be visible or easily retrievable whenever appropriate.	Issues	Recommendation
Severity <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5		
7. Flexibility and efficiency of use Accelerators should be provided so that the system can cater to both inexperienced and experienced users, allowing users to tailor frequent actions.	Issues	Recommendation
Severity <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5		
8. Aesthetic and minimalist design Strive for clarity rather than cleverness. Avoid unnecessary information which is irrelevant or rarely needed. Every extra unit of information in a dialogue only adds to the required work of the user and distracts from the message.	Issues	Recommendation
Severity <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5		
9. Help users recognize, diagnose, and recover from errors Error messages should be expressed in plain language (no codes) in plain language. The message should indicate the problem, and constructive suggestions.	Issues	Recommendation
Severity <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5		
10. Help and documentation Even though it is better if the system can be used without documentation, it may be necessary to provide help and documentation. Any such information should be easy to search, forward the user back, and concise along to be printed and printed on the target.	Issues	Recommendation
Severity <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5		

Fig. 185. Plantilla para la evaluación heurística (Lin, 2019).

Recorrido cognitivo

Llamado originalmente *Cognitive Walkthrough*, el recorrido cognitivo es un método para evaluar la capacidad de interacción y de aprendizaje de un producto o servicio del cual no ha habido una formación o instrucción de uso preparatoria. En este método, un pequeño grupo de evaluadores del equipo de producto y usabilidad recorre un conjunto de escenarios y tareas y realizan preguntas en cada paso para averiguar si el usuario sabría qué hacer en cada escenario. En el caso de que el usuario haga lo correcto, se sabrá si ha avanzado hacia el objetivo de la tarea. Si la respuesta es «no» a las preguntas del recorrido, se registra un defecto de usabilidad (Wilson, 2014, p. 64).

Como exponen Hanington y Martin (2019, p. 44), para llevarlo a la práctica, debe seleccionar una serie de tareas, escenarios o casos de uso representativos²⁷¹, todos ellos escritos desde el punto de vista del usuario, y resumidos en una secuencia creíble de pasos de acción. Este método consiste en criticar cada paso de la secuencia de acciones y evaluar si son correctas, en el momento adecuado. El éxito de la interfaz puede juzgarse en función

de si la respuesta del sistema ayuda o dificulta a los usuarios a la consecución de sus objetivos.

Dado que no se puede dar por sentado que los usuarios estarán disponibles para realizar los *tests* en cada paso del proceso de diseño iterativo, las revisiones de expertos como los recorridos cognitivos o la evaluación heurística garantizan un mejor aprovechamiento del tiempo de los participantes.

No obstante, como argumentan Garrreta y Mor (2011, Capítulo 3, pp. 40) este método pone al experto, muchas veces el propio diseñador, en el lugar del usuario, lo que se convierte en un error común de diseño debido a la complejidad de realizar un análisis sin tener la visión externa objetiva.

Como método derivado de este se encuentran los *Pluralistic Walkthrough* o recorridos pluralistas donde se implican tanto a los miembros del equipo de productos como a usuarios. En estos casos, la evaluación es grupal y se analizan, debaten y dialogan cada una de las acciones que debe realizar el usuario (Wilson, 2014, p. 79).

271. Para más información, revisar el apartado de 5.3.2. *Etapa de diseño conceptual. Escenarios.*

Inspección de estándares

Dentro del desarrollo de productos digitales existen multitud de especificaciones relacionadas con la accesibilidad, usabilidad y experiencia. La W3C²⁷² es una organización internacional que se encarga de definir los estándares de la Web, esta pone a disposición multitud de herramientas tecnológicas que aseguran el correcto funcionamiento y acceso a las plataformas.

Para la validación de un sitio web, un experto en UX realiza una inspección en la que revisa el cumplimiento de los requisitos marcados por la industria y las grandes organizaciones digitales.

Algunas de las herramientas recomendadas²⁷³ por W3C que pueden verificar el correcto funcionamiento del diseño y el desarrollo son:

- *Test* de velocidad²⁷⁴ de carga de una web.
- *Test* de adaptación a dispositivos o *responsive*²⁷⁵.
- *Test* de accesibilidad²⁷⁶ como el contraste de color²⁷⁷ o la visualización de imágenes por usuarios daltónicos²⁷⁸.

339

Inspección formal de usabilidad

La inspección formal de usabilidad o *Formal Usability Inspection* deriva de las inspecciones formales de *software* y son actividades estructura-

272. Para más información <https://www.w3.org/>

273. Para más información <https://www.w3.org/WAI/ER/tools/>

274. Herramienta para comprobar la velocidad de carga: https://pagespeed.web.dev/?utm_source=psi&utm_medium=redirect

275. Herramienta para comprobar la adaptación a otras pantallas https://search.google.com/test/mobile-friendly?utm_source=mft&utm_medium=redirect&utm_campaign=mft-redirect

276. Herramienta que realiza una auditoría de accesibilidad <https://www.accessi.org/>

277. Herramienta para comprobar el contraste de color <https://colors-tester.com/>

278. Herramienta para comprobar la visualización de imágenes por usuarios daltónicos <https://adee.co/>

das con pasos definidos y realizados por expertos en experiencia de usabilidad. Este método es el más apropiado para el *software* más complejo, en el que los equipos de producto quieren hacer un seguimiento de los defectos de usabilidad y establecer un proceso para detectar y eliminar los principales errores (Wilson, 2014, p. 97).

Inspección de características

Con el objetivo de verificar la calidad de la interfaz, se establecen las características que el sistema debe contener. Para ello, la inspección de características o *feature inspection* establece como primera instancia cuáles se deben evaluar (Calvo-fernández et al., 2011, Capítulo 2, p. 49).

340

Para ello se enumeran la secuencia de *features*²⁷⁹ utilizadas para realizar tareas típicas y se comprueban las secuencias largas, los pasos engorrosos, los que no serían naturales para los usuarios y los que requieren un amplio conocimiento o experiencia para evaluar un conjunto de características propuesto (Nielsen, 1994a).

Como expone Zapata (2011, Capítulo 2, p. 49), los criterios para la elección de características en la inspección son:

- **Importancia:** las funcionalidades más importantes de la interfaz deben de tener prioridad en el proceso de revisión.
- **Coste:** las características con más inversión de recursos y costes económicos, como las que tengan mayor capacidad de generar impacto en el desarrollo.
- **Promedio histórico:** las funcionalidades que en otros sistemas o en anteriores inspecciones presentarán altos porcentajes de fallos o errores.

279. Características, funciones o herramientas.

Inspección de consistencia

En el diseño de interfaz existen una serie de convenciones de usabilidad que permiten al usuario entender y reconocer la acción que pueden realizar al interactuar con los elementos. Algunos de los ejemplos de este tipo de normas son: poder hacer clic en el texto subrayado en azul, el icono del carrito de compras muestra los artículos que planea comprar, el logotipo del sitio se ubica en la esquina superior izquierda o el ícono de lupa representa el botón de búsqueda, entre otros. Seguir este tipo de estándares hace que los usuarios sepan cómo deben actuar en un nuevo sistema y reduce la confusión en los primeros accesos (Krause, 2021).

Pero esa consistencia no debe ceñirse a estándares de la web únicamente, sino que debe atender a la cohesión de todos los elementos que componen la interfaz, entendiendo a cada pequeño ítem como parte de un todo. Por ello, la creación de un sistema de diseño es fundamental para facilitar el uso de las plataformas digitales y guiar en todo momento la experiencia. Krause detalla dos tipos de consistencia:

- La consistencia externa referida a las convenciones establecidas en una industria o en la web en general, más allá de una aplicación o familia de aplicaciones.
- La consistencia interna relacionada con la cohesión dentro de un producto o una familia de productos ya sea dentro de una sola aplicación o en una familia o conjunto de aplicaciones.

Una muestra de consistencia externa es el formulario de búsqueda dentro de una página que está compuesto por elementos similares como ejemplifica la figura 186.

Un ejemplo de consistencia interna que se cumple normalmente en los *softwares* de una misma compañía es la coherencia de sus elementos como en la iconografía (fig. 187) que reconocen los distintos programas o la ubicación y el diseño de sus elementos como el menú o la iconografía que representa cada una de sus herramientas (fig. 188).

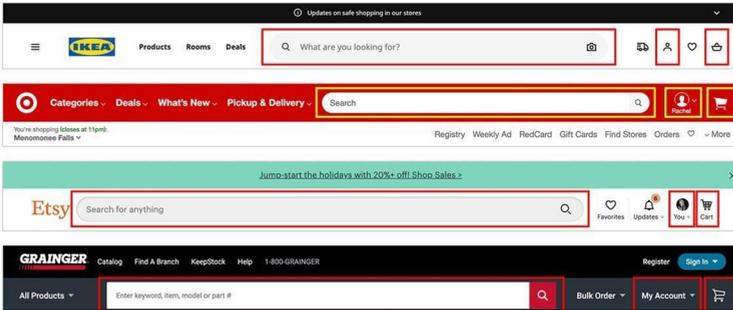


Fig. 186. Ejemplo de consistencia externa (Krause, 2021).

Algunas de las inconsistencias que se deben revisar son:

- Los símbolos, la iconografía y las imágenes
- Diseño de página y botones
- Formularios
- Contenidos

342

Esta inspección es recomendable abordarla al final del diseño, antes de comenzar el desarrollo en código con el fin de evitar tener que hacer modificaciones una vez programado.

La consistencia debe atender a la cohesión de todos los elementos que componen la interfaz, entendiendo a cada pequeño ítem como parte de un todo.



Fig. 187. Iconos de la compañía Adobe.

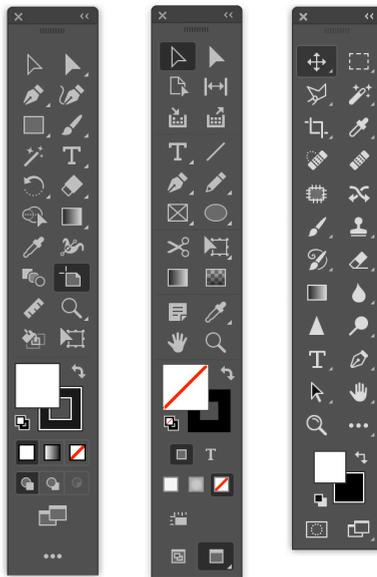


Fig. 188. Menú de herramientas de los programas Photoshop, Illustrator e InDesign de la compañía Adobe.

5.4. Otras metodologías digitales

5.4.1. Los cinco planos de la experiencia de usuario

Garret en su libro *The elements of user experience: user-centered design for the Web and beyond* (2011) crea un esquema de construcción de interfaces basado en el DCU. Para ello, el autor divide la experiencia de usuario de una interfaz digital en cinco planos o capas con diferentes niveles de profundidad. En la figura 189 se puede observar el esquema en cuestión.

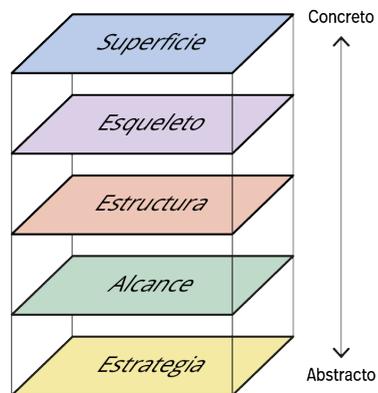


Fig. 189. Esquema de los elementos de la experiencia de usuario definidos por Garret (2011, p. 22).

Este esquema provee un marco de trabajo conceptual que ayuda a hablar de los problemas de la experiencia de usuario y ofrece herramientas para solucionarlos. En los planos inferiores las cuestiones que se trabajan son más abstractas y se concretan y especifican cada vez más a medida que ascienden a los superiores acercándose a la parte más superficial del proyecto. No obstante, cada uno de estos planos están conectados y son dependientes de su plano inferior. Garret propone abordar el desarrollo de una interfaz desde el plano inferior, comenzando con la estrategia e ir subiendo de nivel hasta llegar a la parte visual de las superficies.

Los cinco niveles desarrollados por autor son los siguientes:

El plano estratégico

El alcance del proyecto viene determinado de la estrategia de este. En esta capa se trabajan los objetivos estratégicos que definen qué se puede obtener en la plataforma. Está vinculado también a los objetivos de negocio y las necesidades de producto.

El plano de alcance

Este define las diferentes funcionalidades y características sitio y permite a los usuarios realizar una serie de las acciones. La selección de estas herramientas define los planos anteriores. En esta capa se trabajarán también los requerimientos de contenidos.

El plano estructural

La estructura define las diferentes páginas de navegación que permiten a los usuarios navegar por diferentes categorías de productos. Marca cómo llegan a la página y cómo pueden continuar su navegación definiendo un entramado lógico de navegación entre secciones.

El plano del esqueleto

Debajo de la superficie se encuentra el plano del esqueleto del sitio el cual muestra la colocación de los botones, controles, imágenes y textos. Su objetivo es optimizar la disposición de los diferentes elementos para conseguir la máxima eficacia en la conversión²⁸⁰ de cada una de las páginas.

El plano de la superficie

Integrado por toda la parte visual de la interfaz compuesta por las diferentes páginas que contienen textos, imágenes, botones y gráficos de la marca. Algunos de estos elementos tienen funcionalidades y se puede hacer clic permitiendo realizar acciones como comprar, descargar o ir a otra página.

Este esquema conceptual muestra un paralelismo con la metodología del *branding* pues comparte algunas similitudes extendidas en los siguientes capítulos.

280. Definición en nota 90 a pie de página.

5.4.2. Metodología Design Thinking

Aunque el origen del pensamiento Design Thinking se remonta a las décadas de 1950 y 1960 con la aplicación de diseño de producto, hoy en día, este multifacético sistema de trabajo se adapta a multitud de áreas alejadas de este ámbito. Desde su surgimiento es utilizado para la elaboración de estrategias en el sector público, la venta basada en el valor, la atención sanitaria, la gestión de proyectos y de la innovación, la creatividad en el sector alimentario o el modelado de empresas sostenibles (Auernhammer y Roth, 2021, p. 637).

Uno de los ámbitos donde más impacto ha tenido este marco de trabajo es en el sector del diseño digital. Como se demuestra en el estudio *How Does Design Thinking Impact the Market Success of Digital Products?* (Nagaraj et al., 2018, p. 25): «...la incorporación de los principios del pensamiento de diseño en las rutinas de desarrollo de productos puede impulsar resultados positivos en el mercado, pero también ponen de relieve la tensión inherente a la búsqueda simultánea de la novedad y la utilidad...²⁸¹».

Por tanto, del siglo xx al xxi, su implementación ha evolucionado adquiriendo un enfoque más tecnológico, experiencial y colaborativo (fig. 190).

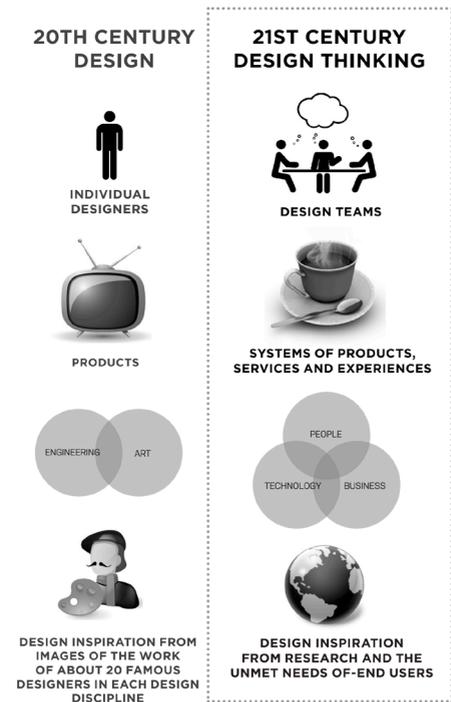


Fig. 190. Comparativa sobre el Design Thinking en el siglo xx y xxi (Curedale, 2019, p. 39).

281. Cita original: «...incorporating design thinking principles into product development routines can drive positive market outcomes, but also highlight the tension inherent in the simultaneous pursuit of novelty and utility...». (Nagaraj et al., 2018, p. 25)

Curedale (2019, p. 98) muestra una definición de Roger Martin, autor junto a Riel de *Creating Great Choices: A Leader's Guide to Integrative Thinking* (2017):

El Design Thinking está extremadamente centrado en el usuario. Se enfoca en los seres humanos en primer lugar, buscando entender las necesidades de las personas y proponer soluciones eficaces para satisfacerlas. Es lo que llamamos un enfoque basado en la resolución de problemas²⁸².

Al igual que el DCU, este marco de trabajo toma como eje central a las personas enfocándose en sus necesidades y entendiendo a la empatía como un componente fundamental en la práctica de esta.

Desde los años noventa, multitud de autores y organizaciones adaptan esta perspectiva de creación, generando distintos esquemas y fases de proyecto. A continuación, se resumen algunos de los más relevantes.

El más antiguo es el propuesto por la Universidad de Stanford (Auernhammer y Roth, 2021) que se investiga desde finales de los años cincuenta hasta nuestros días. Este propone cinco fases diferenciadas ilustradas en la figura 191. No obstante, una de las peculiaridades de este programa es la aplicación práctica y adaptación de la metodología por parte de diversas organizaciones en función de sus necesidades y objetivos.

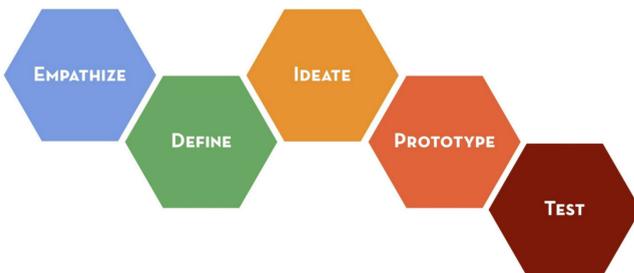


Fig. 191. Fases del Design Thinking propuesto por la Universidad de Stanford (Michaels, 2017).

282. Cita original: «Design Thinking is extremely user-centric. It focuses on humans first and foremost, seeking to understand people's needs and come up with effective solutions to meet those needs. It is what we call a solution-based approach to problem-solving». (Curedale, 2019, p. 98)

Frog: Collective Action Toolkit

Una de las adaptaciones es la realizada por la consultora creativa y de diseño Frog²⁸³, que da como resultado su *Collective Action Toolkit (CAT)* (Fabricant et al., 2022). Mediante sus actividades en seis áreas diferentes (fig. 192), tiene el objetivo de cambiar comunidades u organizaciones y ofrecer diferentes soluciones a través de un mapa de acción. Su uso permite mejorar multitud de competencias a través del pensamiento crítico, la escucha, la realización de mejores preguntas, generar ideas, crear mejores historias e inspirar y mantener la acción colectiva. Este enfoque está orientado para ser utilizado por organizaciones sin ánimo de lucro, gobiernos, educadores, pero también diseñadores y compañías. En cada uno de sus pasos se trabajan diversas prácticas específicas:

- Clarificar: ponerse de acuerdo sobre el problema que se desea resolver y los objetivos a alcanzar.
- Construir: reunir al equipo, identificar sus puntos fuertes para entenderse y alcanzar los objetivos comunes.
- Búsqueda: investigar y descubrir las necesidades para informar e inspirar al equipo que tiene que crear las soluciones.
- Imaginar: crear soluciones a los problemas que se quieren resolver.
- Crear: poner a prueba las ideas de forma divertida contando historias o construyendo versiones para evaluarlas.
- Planificar: organizar lo que hace cada miembro del grupo para alcanzar sus objetivos comunes a través de tareas concretas.

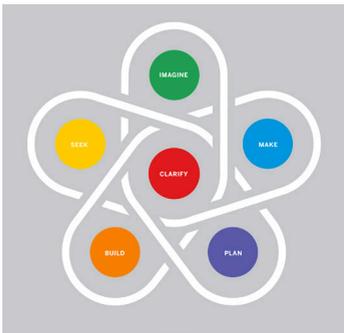


Fig. 192. Esquema de fases del CAT diseñado por Frost (Fabricant et al., 2022).

283. Para más información <https://www.frog.co/>

IDEO Design Thinking

Otro de los casos de estudio más conocidos que desde sus inicios utilizaron el Design Thinking como un valor diferencial es la compañía IDEO, la cual crea multitud de adaptaciones de la fórmula en función de la tipología de proyectos. Esta estrategia para abordar proyectos está totalmente integrada en la organización y se ha convertido en una de las compañías que abanderan estos métodos, prueba de ello es la multitud de contenidos que ofrecen a través de su web específica: designthinking.ideo.com.

Entre sus enfoques, destaca el ajustado al sector de la enseñanza, explicado en su manual *Design Thinking para Educadores* (2013). A través de un recorrido por diferentes fases proponen un enfoque estructurado para la generación y evolución de las ideas.

En la figura 193 se observa su esquema de trabajo que contiene cinco pasos y múltiples ejercicios para la consecución de los objetivos.

Otro de los recursos a destacar generados por la compañía son sus *IDEO Method Cards* (2003), en las que, mediante una baraja, se muestran las diferentes técnicas de un modo práctico y didáctico. Este tipo de soportes muestran la información clave que permite llevar a cabo las prácticas sin necesidad de complejos manuales, haciendo la metodología amena y accesible para grupos de trabajo (fig. 194).

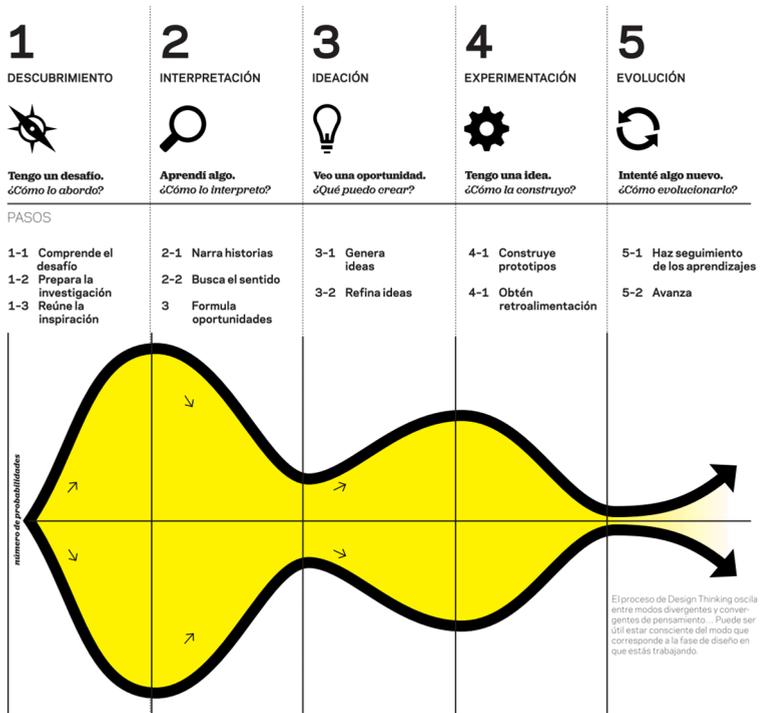


Fig. 193. Esquema del Design Thinking para Educadores (2013).



Fig. 194. IDEO Method Cards (2003).

IBM Enterprise Design Thinking

Una de las adaptaciones reseñables por su enfoque tecnológico y divulgador es la diseñada por la compañía IBM. Esta propone a través de su plataforma específica²⁸⁴ la difusión y formación de la metodología a través de cursos y contenido propio. Su perspectiva de trabajo, llamada Enterprise Design Thinking, busca obtener un impacto directo en la alineación y eficiencia de los equipos tal como se muestra en el informe *The Total Economic Impact™ Of IBM's Design Thinking Practice* (Brown, 2018). Algunos de los datos recogidos en el estudio de Forrester afirman que la implementación de este marco de trabajo duplica la velocidad de lanzamiento de un producto al mercado y reduce en un 75% el tiempo de diseño y, en consecuencia, un 33% el tiempo de desarrollo (Brown, 2018, p. 1).

IBM propone un esquema en bucle el cual se basa en tres principios para la consecución de sus objetivos (IBM, 2022).

- Un enfoque en los resultados del usuario: impulsar el negocio ayudando a los usuarios a alcanzar sus objetivos.
- Reinención incesante: mantener

lo esencial tratando todo como un prototipo.

- Múltiples equipos empoderados: moverse más rápido al capacitar a diversos equipos para que actúen.

Según IBM, mediante esta metodología logran comprender el presente y visualizar el futuro en un ciclo continuo dividido en tres fases: observación, reflexión y creación (fig. 195).

- Observar: sumergirse en el mundo real.
- Reflejar: reunirse y mirar hacia dentro.
- Crear: dar forma concreta a las ideas abstractas.

En la plataforma que ofrece la compañía se encuentran la diversidad de técnicas disponibles adaptadas al sector digital y segmentadas por cada una de las fases. A continuación, se muestran algunas de las más relevantes:

Observar

En este apartado se utilizan las prácticas explicadas anteriormente en el capítulo sobre DCU como el recorrido cognitivo, la investigación contextual o las entrevistas.

284. Para más información <https://www.ibm.com/design/thinking/>

Reflejar

Para abordar esta fase se desarrollan ejercicios que reflexionan sobre la estrategia en el uso de la Inteligencia Artificial, testeo de ideas o alineación del equipo: mapas de empatía, rejillas de retroalimentación, declaraciones de necesidades, cuadrículas de prioridades o planes de investigación.

Crear

Con el fin de realizar el diseño se implementan técnicas vistas anteriormente como los *wireframes*, *user stories*, mapas de escenarios futuros, prototipado en papel, viñetas o guiones gráficos, entre otros.



Fig. 195. Esquema del Enterprise Design Thinking (IBM, 2022).

A partir de las técnicas recogidas, se observa el paralelismo con la metodología DCU que mantiene muchas de las prácticas. La personalización de estas metodologías por cada una de las compañías permite definir unos procesos orientados siempre a la innovación, pero especializados en función a las peculiaridades del sector y del producto a desarrollar:

- Design Thinking Stanford University: investigación académica.
- Frog Collective Action Toolkit: organizaciones no gubernamentales o proyectos con fines sociales.
- IDEO Design Thinking para Educadores: pedagogía.
- IBM Enterprise Design Thinking: tecnología.

La implementación de las prácticas del Diseño Centrado en el Usuario y del Design Thinking en el proceso de creación de marcas contribuirá a la construcción de una fórmula o metodología híbrida adaptada a las necesidades de las identidades digitales.

5.4.3. Metodología Atomic Design

Esta mentalidad de diseño, creada por Frost y mostrada en el capítulo 3.5. *Marcas como sistemas*, se define como una forma jerárquica de organizar los patrones de diseños conformados a partir de pequeños elementos que crean un todo:

El diseño atómico no es un proceso lineal, sino un modelo mental que nos ayuda a pensar en nuestras interfaces de usuario como un todo cohesionado y un conjunto de partes al mismo tiempo²⁸⁵. (Frost, 2016, p. 42)

Como resumen se realiza una recopilación de las principales ventajas que la caracterizan:

- Gracias a las librerías de patrones, genera sistemas cohesionados y armónicos.
- La construcción a partir de elementos escalables aporta flexibilidad y adaptabilidad a los diseños.
- Posibilita la definición de normas y principios de comportamiento.
- Al hacer uso de una nomenclatura que clasifica los componentes, simplifica y facilita la comunicación entre los departamentos de diseño y de desarrollo.
- La definición de estándares permite procesos más ágiles y colaborativos entre equipos y agentes externos.
- Incentiva la iteración y mejora del sistema en una menor cantidad de tiempo.
- Aumenta la productividad de los diseñadores de interfaz y los desarrolladores.

355

Aunque no se profundiza en las diferentes técnicas y herramientas del Atomic Design, es importante destacar uno de los métodos más útiles

285. Cita original: «Atomic design is not a linear process, but rather a mental model to help us think of our user interfaces as both a cohesive whole and a collection of parts at the same time». (Frost, 2016, p. 42)

explicado por Frost (2016, pp. 98-106) y aplicado también por Kholmatova (2017, pp. 158-181).

Interface Inventory

Esta práctica consta de la realización de una auditoría de todos los elementos UI desarrollados por la marca. Este proceso permite que todo el equipo tenga un registro completo de todas las pequeñas piezas que componen una interfaz.

Para realizarlo, Frost propone cinco etapas:

- Reunir al equipo: para documentar todos los patrones es esencial que todo el equipo esté implicado en la tarea, desde diseñadores, *copywriters* hasta desarrolladores. La realización de esta práctica con las distintas visiones de especialistas es clave para su éxito.
- Preparar para capturar la pantalla: este ejercicio genera multitud de imágenes que deben recopilarse en un documento común. Dos de las herramientas recomendables son Google Slides o Figma, por su facilidad de trabajo en línea por multitud de usuarios. Frost facilita una plantilla de Google Slides²⁸⁶.
- Ejercicio de captura: este punto consiste en capturar la pantalla y categorizar todos los patrones de interfaz de usuario únicos que conforman su experiencia. A cada uno de los participantes se le puede asignar una categoría distinta, dependiendo de las personas que participen. Algunas de las categorías²⁸⁷ que propone el autor son: elementos globales y de navegación como *headers* o *footers* o imágenes como logotipos, fondos, imágenes de cabecera, ilustraciones, iconos, formulario, botones o colores, entre otros. Para la recolección se asignará un tiempo entre 30-90 minutos.
- Presentar hallazgos: una vez se ha realizado el inventario, cada uno de los integrantes que lo han investigado se deberá presentar y

286. Para más información https://docs.google.com/presentation/d/1GqFmiDV_NqKi-36fXAwD3WTJL5-JV-gHL7XVD2fVeLOM/edit?usp=sharing

287. Para ver en detalle las categorías (Frost, 2016, pp. 101-102).

discutir con el resto del equipo las inconsistencias de cada una de las categorías.

- Reagruparse y establecer siguientes pasos: este es el punto de partida en el que se hacen evidentes muchos problemas de diseño en la interfaz, por ello deben establecerse próximos pasos para resolverlo. Algunas preguntas que se pueden realizar son: ¿Qué patrones deben permanecer? ¿Cuáles deben desaparecer y cuáles pueden fusionarse? ¿Qué nombres de patrones debemos elegir? ¿Cuáles son los siguientes pasos para traducir el inventario de interfaces en una biblioteca de patrones viva?

La realización de esta práctica trae consigo múltiples ventajas como ayudar a identificar inconsistencias, lograr la participación completa del equipo, establecer un ámbito de trabajo y las bases de un buen diseño de interfaz.

Esta práctica trae consigo múltiples ventajas como ayudar a identificar inconsistencias, lograr la participación completa del equipo, establecer un ámbito de trabajo y las bases de un buen diseño de interfaz.

Por último hay que añadir que las normas del Atomic Design suelen convivir con las otras metodologías recogidas en el capítulo. Esta mentalidad sistémica del diseño se combina con la estructuración del proyecto mediante ciclos ágiles, procesos utilizados en el Diseño Centrado en el Usuario o técnicas originarias del Design Thinking. Las empresas y organizaciones con proyectos digitales configuran sus estrategias de trabajo, adaptando cada uno de los procesos a las necesidades y objetivos a alcanzar.

6.

Propuesta de
metodología para
branding digital

6.1. Fases y ciclos de la propuesta de metodología para *branding* digital

En los procesos y fases estudiados del *branding* se observa que, en muchas de las propuestas, los elementos digitales dentro del proyecto son entendidos como soportes de marca que se deben diseñar una vez finalizada la mayor parte del encargo. De forma habitual, la ejecución de estos diseños (normalmente de interfaces como *websites* o aplicaciones) suele estar realizada por diferentes equipos especializados, separando la construcción de la estrategia y la identidad de la elaboración del sistema digital.

Por tanto, se podría considerar que la ideación de una marca y la construcción del producto digital en pocas ocasiones comparten itinerario de creación, esquemas de contenidos y calendario de proyecto. Como se ha visto en anteriores capítulos, la construcción de un producto digital se basa en pequeñas entregas o MVPs²⁸⁸, con ciclos de mejora progresiva. Por el contrario, en el *branding*, el enfoque sigue siendo mayoritariamente lineal con un inicio y final de proyecto, en pro de la agilidad y rentabilidad del encargo, y, no siempre se continúa con una labor de seguimiento y control de la marca posteriormente. Esto hace muy complejo que las identidades evolucionen y se actualicen con la velocidad que lo hacen los entornos digitales, creando una disparidad entre el diseño analógico y el digital.

Aun así, la metodología del *branding* evoluciona día a día hacia propuestas donde el uso de la tecnología mejora el proceso y el producto final. Esto se observa en la introducción de nuevos aspectos de marca como las guías de estilo de la interfaz interactiva, el surgimiento de centros de recursos corporativos en línea; o la introducción de herramientas digitales en los procesos. Sin embargo, pocos son los autores que muestran una metodología iterativa, donde el medio virtual cobre la importancia requerida por algunos proyectos y marcas relacionados con las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

288. Definición en nota 227 a pie de página.

No obstante, se observan metodologías como el Design Thinking que se ha adaptado en multitud de ocasiones a sectores y proyectos específicos: investigación, organizaciones con fines sociales, pedagogía o tecnología. Este rediseño del proceso de trabajo optimiza y agiliza la obtención de soluciones con las peculiaridades de cada una de las áreas de trabajo.

Por consiguiente, habiendo recopilado algunas de las técnicas y procesos más extendidos en el desarrollo de *software* digital e investigado las diferentes etapas del diseño de marcas, se considera oportuno crear una propuesta híbrida y específica con las dos áreas de conocimiento para generar identidades dirigidas al medio cibernético. El resultado pretende dar respuesta a la hipótesis planteada al inicio: los procesos empleados en áreas tecnológicas especializadas en el desarrollo de *software*, productos y servicios en la red pueden mejorar la metodología de creación de marcas nativas digitales.

Ciclos

Como se comentaba anteriormente, una de las mayores discrepancias entre el desarrollo de una marca y un producto digital es la naturaleza de su flujo de trabajo. Por tanto, la integración de un nuevo modelo ágil en proyectos de diseño corporativo

permitirá una mejor adaptación con otros departamentos técnicos que lo implementen desde hace tiempo de forma natural.

Sin embargo, a partir de los apuntes del capítulo 5.2.1. *Comparativa de metodología Agile y lineal*, se concluye que ambos métodos tienen beneficios en el proceso, por lo que se contempla la realización de un sistema mixto que combine flujos lineales y varias tipologías de ciclos iterativos.

En el inicio del proyecto de marca se seguirán las fases mediante un flujo lineal o en cascada, por lo que se comenzará por la primera etapa de Análisis, seguidamente por la de Estrategia, Sistema y, para finalizar, Activación. Una vez se ha pasado por el recorrido completo y estando el proyecto de marca ya implementado, se continúan realizando iteraciones en la construcción del producto y la identidad mediante diferentes modalidades de ciclos.

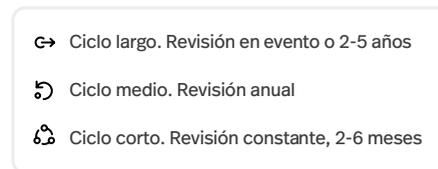


Fig. 196. Iconografía para la representación de cada uno de los ciclos.

Para ello, en la propuesta planteada se definen tres tipos de ciclos con diferentes intervalos de tiempo en su revisión y se aplican en función del método y las necesidades marcarias:

Ciclo largo

Las fases y métodos se repetirán en periodos de 2 a 5 años o cuando se produzca un acontecimiento de especial importancia: fusiones, ventas, grandes cambios en la estructura de la entidad, reposicionamientos de marca, reorganización de porfolio de productos y/o arquitectura de marca o cualquier evento ajeno a la compañía que pueda afectar de forma notable su rendimiento.

Ciclo medio

El ciclo se repite de forma anual, por lo que las prácticas seleccionadas se revisan de año en año. Es conveniente fijar un periodo determinado, como el fin o inicio de año o incluso verano, pudiendo ser una práctica rutinaria como el cierre fiscal²⁸⁹.

Ciclo corto

De revisión constante, con un periodo de 2 a 6 meses. En estos ciclos existen dos tipologías de objetivos. El primero de ellos es 100% iterativo y busca la mejora continua del proyecto: un ejemplo de uso son los testeos que tienen como objetivo el aumento de conversión en soportes digitales como correos electrónicos. La segunda tipología contempla los programas de salud de marca que verifican el correcto uso de sus elementos tangibles e intangibles y alertan si se cometen errores o infracciones en la dirección de arte y comunicación de la organización.

Seguidamente se expone la metodología de marca diseñada en el capítulo 4.4. *Fases y procesos de la metodología del branding* con la asignación de diferentes ciclos adaptados a cada uno de los procedimientos y su cadencia según las necesidades de diseño.

289. Es el mes, generalmente entre enero y final de marzo, donde la empresa elabora y presenta el ejercicio análisis de cuentas donde se muestran las ganancias y pérdidas de todo el año.

Proceso	Ciclo
Fase 1.1. Análisis. Diagnóstico	
Revisión de información y entrevistas	Corto
Auditorías: verbal, visual y comportamental de marca	Medio
Arquitectura de marca y porfolio de productos	Largo
Público objetivo	Medio
Puntos de contacto	Medio
Análisis FODA	Medio
Fase 1.2. Análisis. Investigación	
<i>Benchmark</i> o análisis de competencia	Medio
Análisis de las tendencias gráficas	Medio
Análisis del contexto y las tendencias	Medio
Fase 2. Estrategia	
Posicionamiento y territorio	Largo
Valores, atributos y beneficios	Largo
Personalidad	Largo
Misión, visión y propósito	Largo
Esencia de marca	Largo
Fase 3.1. Sistema. Identidad Verbal	
<i>Naming</i>	Largo
<i>Tagline</i> y <i>claim</i>	Medio
Tono verbal	Corto
Fase 3.1. Sistema. Identidad Visual	
Marca gráfica	Largo
Tipografía	Corto
Cromatismo	Corto
Grafismo o quinto elemento	Corto
Iconografía	Corto
Ilustración	Corto
Fotografía y vídeo	Corto
Retícula	Corto
Fase 4. Activación	
Aplicaciones	Largo / Corto
Lanzamiento	Largo
Gestión de marca	Corto

Estos permitirán saber el avance de los diferentes procesos facilitando la coordinación de los múltiples equipos entre prácticas. En la figura 197 se puede observar un esquema de la metodología del *branding* digital y sus ciclos de iteración en cada uno de sus procesos,

indicados por los signos descritos en la figura 196. A su vez, para el desarrollo de esta metodología, se recomienda hacer uso de alguna de las herramientas complementarias para la gestión de flujos de trabajo digitales como los tableros Kanban²⁹⁰.



Fig. 197. Esquema de elaboración propia de la metodología del *branding* con ciclos.

290. Para más información revisar el apartado 5.2.1. *Herramientas digitales complementarias*

6.2. Metodologías digitales aplicadas al branding digital

En el estudio anterior de distintas metodologías digitales se observa que existen multitud de procedimientos que pueden ser implementados como una herramienta de mejora en los procesos de marca. Estos pueden aportar agilidad, coordinación y rigor al hacer uso de prácticas de análisis que requieren un enfoque más técnico. En este capítulo se recopilan y se integran algunos de estos métodos con los procesos de marca y se especifican referencias de uso y sus posibles aportaciones de mejora en su implementación.

En su definición, se hará referencia a procesos y términos nombrados en los dos capítulos anteriores (*4.4. Fases y procesos de la metodología del branding* y *Capítulo 5. Metodologías digitales iterativas*) con la intención de fundir conceptos y resignificar ideas. Para evitar hacer citas constantes se podrá profundizar en las técnicas desarrolladas con anterioridad mediante el índice de contenidos.

Seguidamente, a través de la estructura de la metodología del *branding* se detalla cómo se aplican estos métodos en cada una de las etapas y cuáles son las ventajas que pueden aportar al desarrollo de la marca digital.

6.2.1. Fase de Análisis

6.2.1.1. Fase 1.1: Análisis. Diagnóstico

Revisión de información y entrevistas

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y realización de las entrevistas en ciclo corto.

La práctica de las entrevistas suele realizarse al comienzo del proyecto con el fin de extraer información, únicamente se repiten de forma ocasional cuando hay intención de lanzar un nuevo producto o verificar que se está transmitiendo el mensaje deseado, por ejemplo, averiguar si la imagen o los valores de marca transmitidos son correctos. No obstante, en las identidades digitales, las entrevistas, encuestas o *focus groups* se utilizarán como herramientas de mejora continua para todos sus ámbitos y no debe limitarse su uso exclusivamente al inicio del proyecto. Una de las ventajas del medio virtual es su naturaleza multi-canal que permite realizar encuestas en diferentes puntos de contacto. Esto también posibilita la segmentación por tipología de las preguntas a realizar, por ejemplo, en un servicio que tiene plataforma web y aplicación se podrá lanzar el formulario solo a los usuarios que tienen la aplicación instalada o los que todavía no hayan adquirido el producto.

369

En el siguiente párrafo, se enumeran algunos de los posibles canales para llevar a cabo las encuestas o entrevistas:

- Presencial.
- Telefónica.
- Correo electrónico, directamente o enlazando a un formulario web.
- *Pop-up* dentro de la aplicación o plataforma web, directamente o enlazando a un formulario web.
- En redes sociales, directamente o enlazando a un formulario web.
- A través de un SMS (Servicio de mensajería corto) o aplicación de mensajería (Whatsapp), directamente o enlazando a un formulario web.

Los temas para investigar pueden ser de multitud de ámbitos. Algunos ejemplos podrían ser: averiguar los problemas y motivaciones de los usuarios; ver si se reflejan los valores o la personalidad que la compañía quiere proyectar; comprobar la satisfacción después del uso, compra del artículo o servicio; evaluar la usabilidad y experiencia de la plataforma digital; valorar la idoneidad del sistema de marca o revisar la aceptación de una campaña, entre otros.

Por tanto, se hará uso de estos métodos siempre que sea necesaria la búsqueda de respuestas por parte de los usuarios en cualquier ámbito de la experiencia de marca con una implementación con ciclos cortos. Esta retroalimentación constante

con el público hará que el producto esté mejor adaptado a sus necesidades y motivaciones, y a su vez, alineado con un tono y estética acorde.

Esta retroalimentación constante con el público hará que el producto esté mejor adaptado a sus necesidades y motivaciones, y a su vez, alineado con un tono y estética acorde.

Por último, para la elaboración de formularios embebidos en *emails* o webs se recomienda la herramienta Typeform²⁹¹. Esta plataforma es capaz de integrarse de forma sencilla en multitud de soportes como se observa en la figura 198.

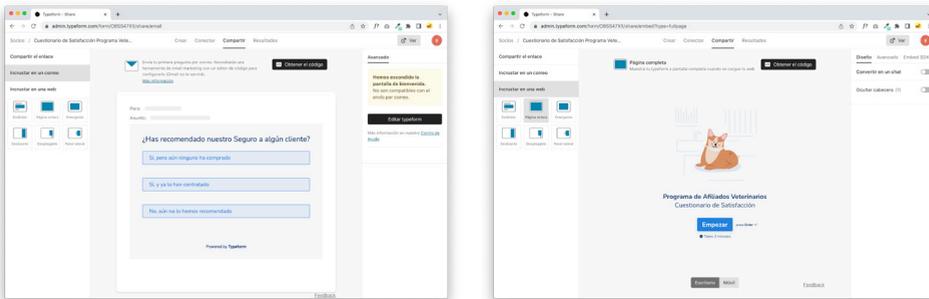


Fig. 198. Embebido de formulario de Typeform en correos electrónicos o webs.

291. Para más información <https://www.typeform.com/es/>

Auditorías: verbal, visual y comportamental de marca

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo medio.

A las tres auditorías descritas por Johnson (visual, verbal y comportamental) es necesario añadir una adicional:

- Auditoría de interfaz: explora y recopila todos los componentes y patrones de un canal digital.

No obstante, se recomienda realizar las auditorías de forma conjunta, pero diferenciando soportes, categorías y medios (impresos o digitales). De esta forma, al analizar simultáneamente los soportes analógicos y digitales, se puede examinar más exhaustivamente los cambios de estilo en los diferentes contextos y detectar qué elementos se han estado creando de forma correcta (en cuanto a mensaje, tono o diseño) y cuáles deben ser revisados por completo.

371

Para abordarla, se propone seguir los pasos de la auditoría de interfaz propuesta por Frost en la que se implica al área técnica, de gestión y creativa del equipo, descrita en capítulos anteriores y contenida en cinco etapas: reunir al equipo, preparar para capturar la pantalla, realizar el ejercicio de captura, presentar hallazgos y reagruparse y establecer siguientes pasos.

Una vez coleccionados los elementos se propone el uso de una evaluación heurística en la que, a partir de reglas empíricas, se analicen las aplicaciones, componentes y elementos. Se podrá partir del listado de características planteadas por Chaves y Belluccia²⁹² en apartados anteriores.

A su vez, esta práctica deberá estar vinculada con la de puntos de contacto, ya que tener de antemano un inventario de todos los soportes facilitará la asignación de categorías a examinar y su proceso de recopilación.

292. Para más información revisar el capítulo 4.4.3.2. Fase 3.2: Sistema. Identidad Visual. Marca gráfica.

Arquitectura de marca y portfolio de productos

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo largo.

Para abordar este proceso, además de hacer uso de árboles de decisiones, se recomienda utilizar la metodología de ordenación de tarjetas o *card sorting* para organizar las categorías de productos y servicios. Esta puede ser una buena forma de trabajar junto al cliente y lograr una configuración óptima de la cartera de oferta de una empresa. La práctica se puede llevar a cabo tanto de forma presencial como virtual, utilizando herramientas digitales complementarias como Miro.

Público objetivo

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo medio.

Aunque el público objetivo defina y segmente las audiencias de una compañía, existen descripciones más precisas utilizadas y especializadas en los ámbitos digitales, que van más allá del único estudio de datos demográficos.

372

En el área del *marketing* digital hacen uso de la metodología de segmentación *Buyer Persona*. Estos perfiles consisten en descripciones muy detalladas creadas a partir de relatos de compradores reales que permiten captar las expectativas del comprador y los factores que influyen en ellos en el acto de tomar una decisión (Revella, 2015, p. 10). A través de generar relatos realistas con un enfoque empático, este tipo de proceso permite definir una estrategia de comunicación diferenciada para cada una de las etapas por las que transita un comprador.

En el ámbito de la interfaz digital, la más utilizada es la de Personas, proveniente del Diseño Centrado en Usuarios, en la que se especifican comportamientos y reacciones que son propios del medio digital y que ayudan a construir el producto centrandó la experiencia en ese ámbito. Como se argumenta en el anterior capítulo, este método se basa en dilucidar los objetivos, comportamientos y actitudes de los usuarios, focalizándose en el uso de plataformas digitales. La información que ofrecen estos estudios exhaustivos de usuarios se puede complementar con la

elaboración de escenarios, los cuales reflejarán de un modo muy detallado cómo será la experiencia del usuario con el producto virtual.

Para crear perfiles con información de utilidad para el diseño de interfaz y el área de *marketing*, se trabajará una propuesta mixta entre los dos modelos, con el fin de que se pueda utilizar la misma guía para todo el equipo. A su vez, se propone complementar y cruzar esta información mediante la monitorización y extracción de datos reales de los usuarios. Como se comenta en el apartado *Behavioral Data Analysis*, se podrán recopilar conocimientos como el lugar de procedencia, edad, sexo o dispositivo de acceso, entre otros.

Puntos de contacto

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo medio.

En las compañías digitales que se relacionan con el cliente mayoritariamente en este medio puede ser complejo identificar los puntos de contacto sin haber elaborado previamente un mapa del viaje del usuario o *Customer Journey Map*. Esta práctica, elaborada junto a la definición de los *buyer persona*, es una forma estructurada de entender y captar los deseos, necesidades y expectativas del usuario en cada etapa de su experiencia de marca.

Para ello, se registra el ciclo de vida completo de la relación persona-marca, desde el primer punto de contacto hasta la conversión²⁹³, y, tal vez, el regreso o la recurrencia de compra. Identificar cada una de estas fases puede ser de gran ayuda en el inventariado de los elementos expresivos en el viaje del consumidor, ya que permiten visualizar los diferentes procesos complejos entre canales y medios.

Pennington (2016, p. 94) elabora un esquema de las diferentes etapas del cliente que puede servir como base para la creación del mapa del consumidor (fig. 199). Este esquema permite entender la relación perso-

293. Un ejemplo de conversión sería la compra de un artículo, contratación de servicio o realización de un registro, entre otros.

Ejemplo de estructura principal de un ciclo de vida estándar.

Explorar	Consciencia de marca	Selección	A bordo	Uso	Adquisición del servicio	Volver a adquirirlo	Abandono
----------	----------------------	-----------	---------	-----	--------------------------	---------------------	----------

Ejemplo de estructura principal del ciclo de vida de un restaurante.

Explorar	Consciencia de marca	Selección	Reserva	Llegada	Cena	Pago	Abandono	Volver
----------	----------------------	-----------	---------	---------	------	------	----------	--------

Fig. 199. Ejemplo genérico de etapas de un ciclo de vida de un comprador y ejemplo aplicado en un restaurante (Pennington, 2016, p. 94).

374

na-marca como un proceso progresivo en el que las necesidades de comunicación hacia los usuarios se transforman y demandan una información diferente en cada una de las etapas.

Pero, sobre todo, uno de los objetivos más relevantes para realizar el mapa del recorrido del consumidor y los puntos de contacto es revisar la consistencia y coherencia de la marca en el ciclo de vida de un cliente, tal y como señala Pennington.

Recuerda que, desde la perspectiva del cliente, las experiencias son fluidas y se espera que haya coherencia en todos los canales, pero los diferentes propietarios internos de las

partes de esa experiencia provocan incoherencias. Hay que tener una visión longitudinal de la experiencia total para detectar incoherencias²⁹⁴. (Pennington, 2016, p. 15)

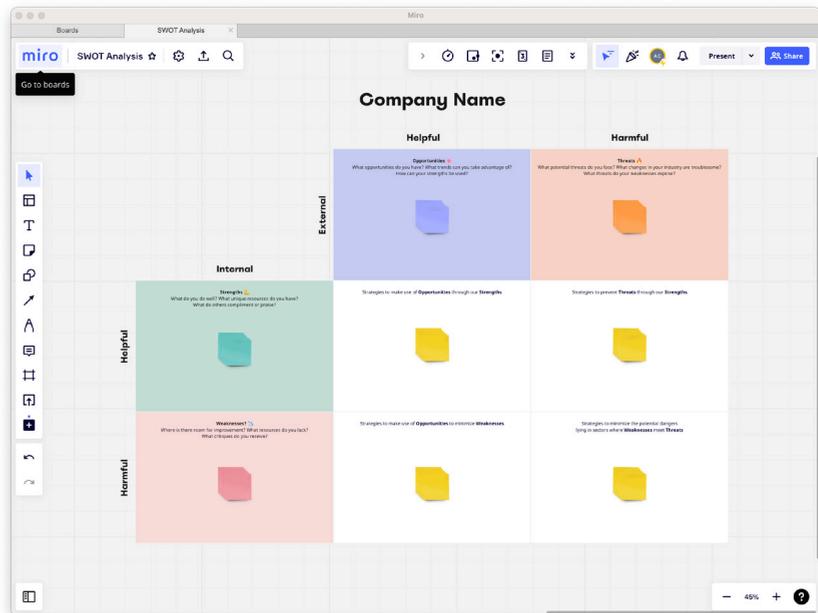
Estas prácticas cobran especial importancia en las marcas que tienen experiencias digitales, ya que su naturaleza y expansión es a través de diferentes canales y medios de forma simultánea. Esto hace que corran un mayor riesgo de pérdida de unidad o falta de contexto entre mensajes, imágenes o gráficas, por lo que contemplar estas aplicaciones al inicio del proceso de la creación de la marca aportará una visión global facilitando la creación de un sistema gráfico elástico pero consistente.

294. Cita original: «Remember that from the customer perspective, experiences are seamless and there is an expectation of consistency across channels – but different internal owners of parts of that experience cause inconsistency. You must take a longitudinal view of the total experience to spot inconsistency». (Pennington, 2016, p. 15)

Análisis FODA

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo medio.

Para la elaboración del análisis FODA, aparte de las recomendaciones de los apartados anteriores, se pueden utilizar herramientas digitales complementarias. Una de ellas es la ofrecida por Miro²⁹⁵ (fig. 200) que facilitará la cocreación entre múltiples equipos de forma telemática.



375

Fig. 200. Plantilla interactiva FODA (FODA, 2022).

295. Para más información <https://miro.com/es/plantillas/analisis-foda/>

6.2.1.2. Fase 1.2: Análisis. Investigación

Benchmark o análisis de competencia

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo medio.

En este análisis se trabaja a partir de información proporcionada por el cliente y contenidos cualitativos que ofrecen un reflejo visual sobre cómo es la competencia. No obstante, existen ciertas herramientas de analítica web que pueden mostrar datos objetivos de gran utilidad en el proceso y acercarnos a métodos cuantitativos como *Behavioral Data Analysis*, organizándolos y visualizándolos de una forma similar a como se muestra en el análisis competitivo del Diseño Centrado en Usuario.

Al comienzo de la auditoría, el cliente puede tener una selección aproximada pero tal vez no confirmada de los competidores. Por ello, con el fin de identificar las marcas y organizarlas por orden de repercusión, se recomienda hacer uso de herramientas para SEO como Semrush²⁹⁶, que permite encontrar y comparar información cuantitativa a partir del tráfico de la web de nuestra marca en relación con la competencia.

Algunos datos relevantes que proporciona son: nivel de competencia, las palabras clave en común o el tráfico orgánico²⁹⁷ y de pago que posee, entre otros. En la figura 201 se muestra un ejemplo de cómo Semrush puede extraer un análisis de competidores a partir de la búsqueda orgánica del dominio primevideo.com. En esta tabla se ven reflejadas cuáles son las plataformas que rivalizan en la aparición de buscadores por el nivel de competición²⁹⁸ y uso de palabras clave. Esta información se puede contrastar con la que posee el cliente y verificar o redefinir el listado de competidores directos con un contenido más preciso.

296. Para más información <https://www.semrush.com/>

297. Las visitas que se producen en una plataforma por acciones no pagadas como posicionamiento en buscadores.

298. Esta métrica se calcula a partir del número de palabras clave de cada competidor y del número de palabras clave comunes de ambos competidores. Si los sitios web tienen un gran número de palabras clave comunes, pueden considerarse competidores.

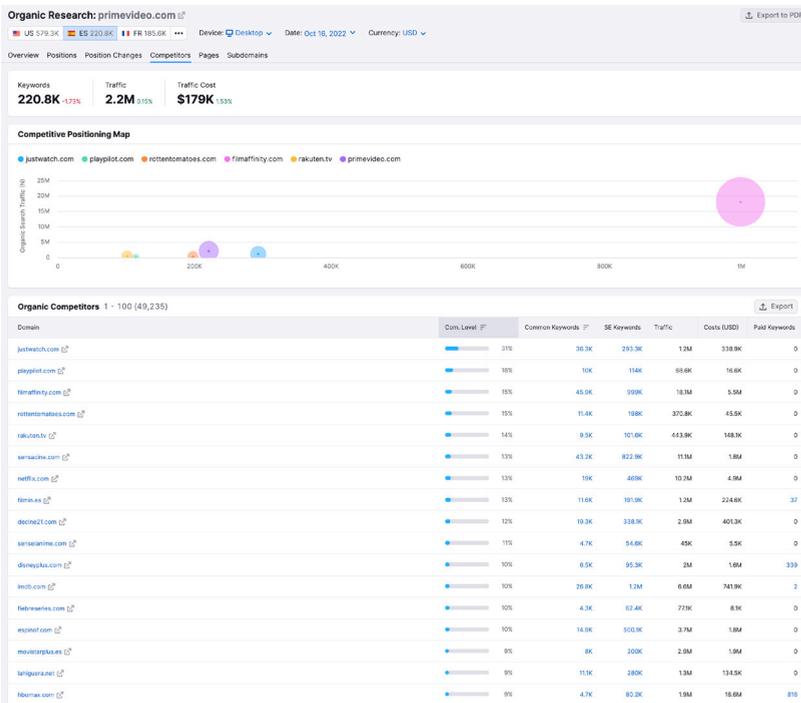


Fig. 201. Análisis de búsqueda orgánica de primevideo.com en España en la plataforma Semrush.

Otras herramientas que pueden ser de interés en el proceso de recopilación de contenidos de la competencia son las plataformas de gestión de redes sociales. Estas pueden facilitar información cuantitativa a través de sus comparadores de rendimiento. Una de ellas es la plataforma Phlanx²⁹⁹ que permite contrastar el *engagement* de las doce últimas publicaciones entre diferentes cuentas (fig. 202). Esto permitirá clasificar y organizar los competidores analizados en función de su fortaleza y determinar cuáles son los líderes en cada uno de los canales sociales.

De este mismo modo, en la recopilación de contenidos se podrá hacer uso de herramientas digitales complementarias que faciliten el trabajo colaborativo como Google Slides (fig. 2013).

299. Para más información <https://phlanx.com/>

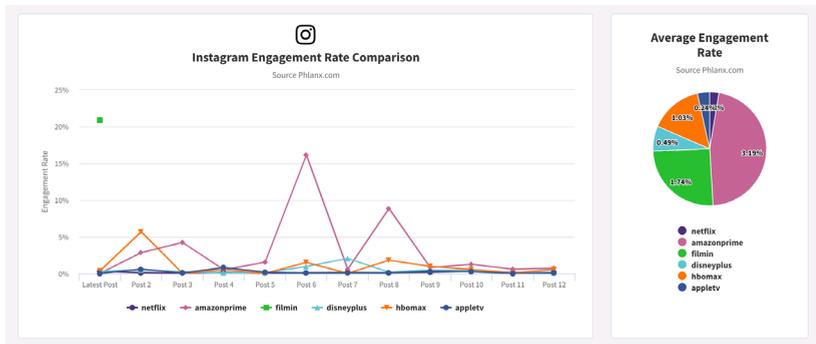


Fig. 202. Gráfica comparativa del *engagement* en Instagram de las plataformas Netflix, Amazon Prime, Filmin, Disney+, HBO Max y AppleTV.

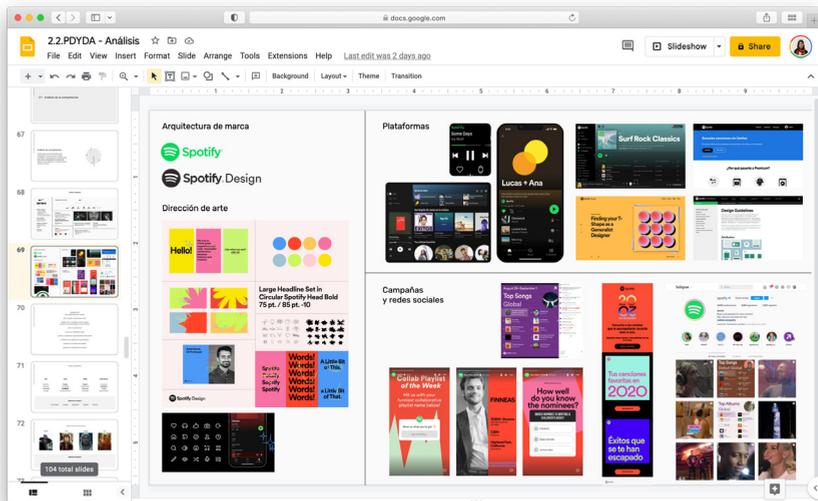


Fig. 203. Presentación de análisis de competencia en Google Slides de elaboración propia.

Análisis de las tendencias gráficas

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo medio.

Para el análisis de las tendencias gráficas se recomienda partir de las recomendaciones aportadas en anteriores apartados. Adicionalmente, se puede hacer uso de herramientas digitales complementarias que faciliten la recopilación de material y gestión del contenido. Como se mostraba anteriormente, Google Slides puede ser un medio para recopilar y organizar los diferentes elementos y componentes a examinar de forma colaborativa, accesible desde cualquier dispositivo por estar alojado en servidores en la nube (fig. 204).

380

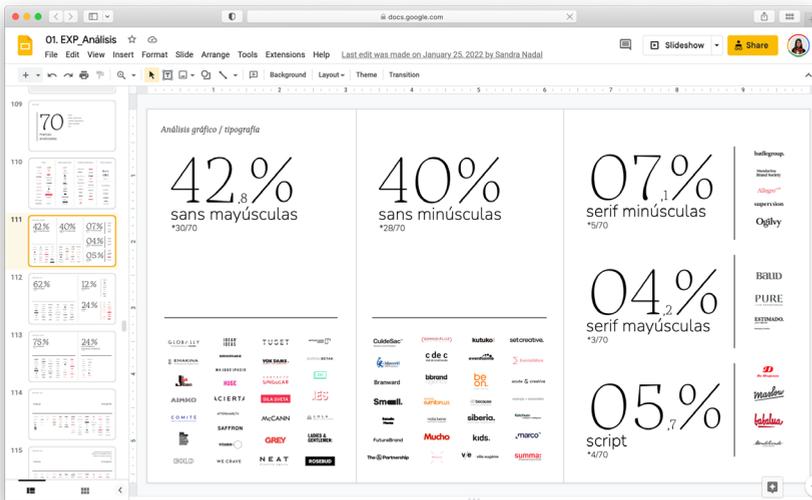


Fig. 204. Presentación de análisis de tendencias gráficas en Google Slides de elaboración propia.

Análisis del contexto y las tendencias

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo medio.

Para recopilar los factores externos relevantes para el proyecto, es recomendable seguir las recomendaciones presentadas en secciones anteriores. Además, es posible utilizar herramientas digitales complementarias que pueden ser de gran ayuda en el desarrollo de esta tarea.

Se sugiere el uso de la plataforma Miro, que cuenta con una plantilla personalizable (fig. 205). Esta herramienta puede ser útil para crear un esquema con las diferentes secciones de los factores y agregar conceptos relevantes al proyecto (PESTLE, 2022). Estas ideas iniciales pueden servir como punto de partida para elaborar la presentación final, que debe destacar los puntos más relevantes a considerar por la marca y estar bien desarrollada.

381

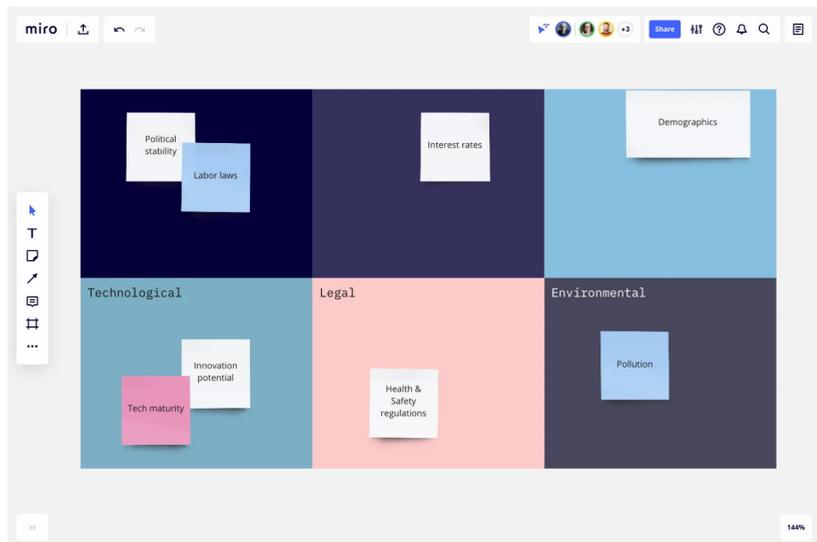


Fig. 205. Plantilla interactiva PESTEL (PESTLE, 2022).

6.2.2. Fase 2: Estrategia

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo largo.

En los cinco planos de Garret de la experiencia de usuario, la estrategia es la base de la construcción de un producto. En el *branding*, la creación de marca se fundamenta también en esta estructura conceptual. A partir de esta idea, se elabora un esquema basado en la idea de Garret y se buscan paralelismos entre los dos procesos.

En la definición de marca, las ideas y los conceptos más abstractos se trabajan en primera instancia y se materializan y concretan a media que se avanza a las siguientes fases.

En ambos diagramas (fig. 206) se observa que los flujos comienzan con un enfoque abstracto que se va concretando poco a poco durante su ejecución. En la definición de marca, las ideas y los conceptos más abstractos se trabajan en primera instancia y se materializan y concretan a media que se avanza a las siguientes fases. A continuación, se describe el significado de cada uno de los planos para la construcción de marca.

383

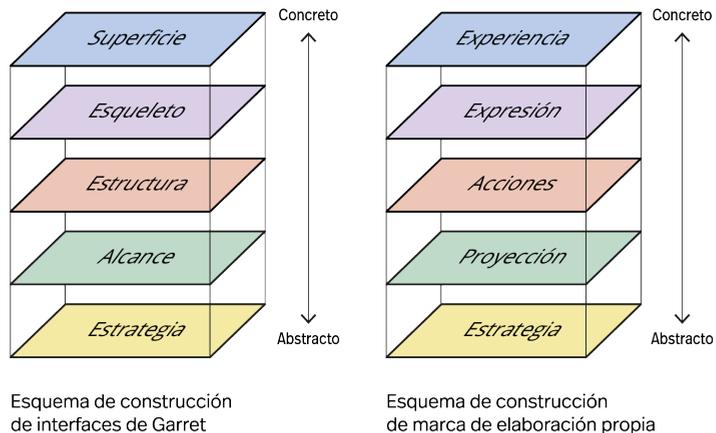


Fig. 206. Esquemas de construcción de interfaces y de marca de elaboración propia.

Plano estratégico

Abarca las ideas intangibles de la marca y refleja los principios que la definen como su propósito, valores y personalidad, entre otros.

Plano de proyección

Establece la planificación y gestión en el desarrollo de los diferentes vectores de comunicación.

Plano de acciones

Especifica y define los componentes y acciones en los que la identidad se hace tangible y traduce su estrategia.

Plano de expresión

Materializa todos los elementos verbales, visuales y sensoriales corporativos (olfato, gusto, tacto y sonido).

384

Plano de experiencia

La marca entra en contacto con sus consumidores y, a través de sus elementos expresivos, transmite su identidad global generando una experiencia única.

Como se muestra en los esquemas, la reflexión estratégica es clave para la definición del producto y la marca y, en ambos casos, esta establece los objetivos, necesidades y propósitos que determinarán el éxito del proyecto.

Asimismo, con el objetivo de complementar el ámbito práctico de la elaboración estratégica, cabe destacar uno de los métodos utilizado en el Diseño Centrado en el Usuario. El ejercicio del *card sorting* tiene multitud de adaptaciones específicas según el concepto estratégico a definir. Para la creación de la personalidad, las tarjetas del libro *Archetypes in Branding* (2012), mostradas anteriormente, son una perfecta herramienta para compartir información y reflexiones junto al cliente.

A su vez, en la definición de una fase más incipiente como el territorio de la organización, se puede hacer uso de las cartas *Brand Deck* (Scott, 2015),

que recopilan características que puedan poseer las personas o las marcas. Una de las peculiaridades de estas cartas es que disponen una versión digital que permite la colaboración de diferentes equipos en remoto (fig. 207).

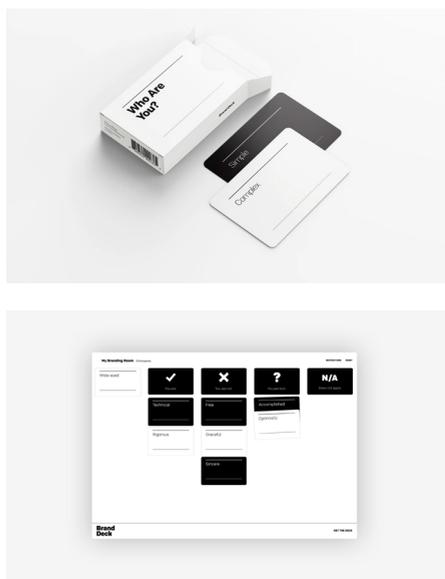


Fig. 207. Imágenes de *Brand Deck* analógica y digital.

Por último, para la elaboración de los valores de marca, existe la baraja *The Value Deck* (Morris, 2020a) que consta de 57 tarjetas organizadas a partir de la teoría de los valores básicos humanos de Shalom Schwartz³⁰⁰ (Morris,

2020b) divididos en diez categorías: poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad y seguridad (fig. 208). Los diferentes grupos de valores tienen un color asociado y cada tarjeta dispone de una breve explicación del principio que sustentan. Las instrucciones de uso son sencillas, se deben seleccionar los valores principales (más importantes) y los significativos (relevantes, pero no imprescindibles) y organizarlos por orden de prioridad. Una vez escogidos, se voltearán las tarjetas y se responderá a la pregunta realizada en cada una de las opciones señaladas (fig. 209).

La utilización del método *card sorting* aplicado al *branding*, agiliza la toma de decisiones al tener multitud de opciones predefinidas y específicas para cada práctica. Del mismo modo, al ser descriptivas y fáciles de usar, tienen una curva de aprendizaje rápida para cualquier tipo de perfil no especialista en la materia, lo que permite generar intercambios de ideas y reflexiones entre los distintos equipos de trabajo sin necesidad de realizar una formación exhaustiva al respecto.

300. Para más información consultar: Schwartz, S. H. (2012). *An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–20. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

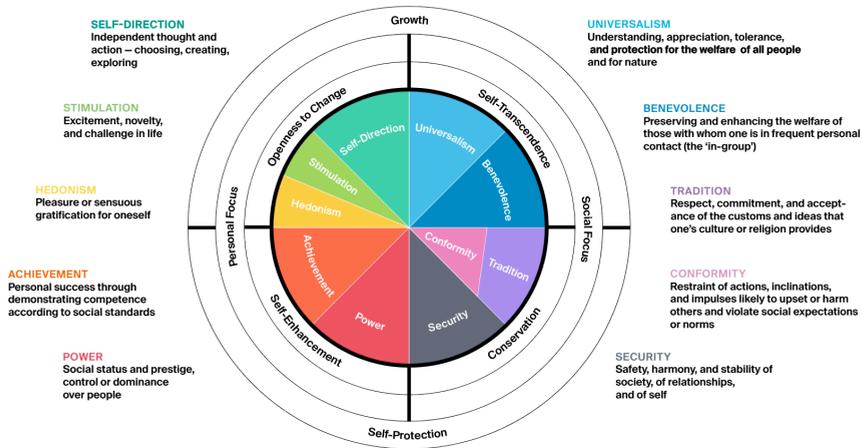


Fig. 208. Esquema de los valores básicos humanos de Schwartz (Schwartz, 2012).

386



Fig. 209. Imágenes de *The Values Deck*.

6.2.3. Fase 3: Sistema

6.2.3.1. Fase 3.1: Sistema. Identidad Verbal

Naming

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo largo.

La elección de un *naming* es un proceso complejo que suele estar guiado por opiniones subjetivas. Como comentamos anteriormente, para evitar decisiones influidas por gustos personales y objetivar la elección del nombre, se recomienda la realización de encuestas. Para ello, existen herramientas digitales accesibles a múltiples usuarios que permiten diseñar cuestionarios para enviar a multitud de personas y extraer una muestra significativa de datos.

Dos de los recursos más conocidos son Google Form³⁰¹ y Typeform³⁰², nombrado anteriormente. El primero de ellos tiene un manejo sencillo, pero es algo limitado en cuanto a diseño y programación del cuestionario, no obstante, tiene la ventaja de ser gratuito y estar integrado en el espacio de trabajo Google. Por otra parte, Typeform tiene más funcionalidades y opciones para la elaboración de las encuestas, sus posibilidades de diseño son más amplias y elegantes y su integración con otras herramientas es amplia.

En la figura 210 se muestra un ejemplo de una encuesta con una de las preguntas recomendadas en el capítulo 4.4.3. *Fase 3: Sistema. Identidad Verbal. Naming* y sus resultados obtenidos. De este modo, al poner a prueba distintos nombres entre numerosos perfiles de la empresa, se pueden obtener resultados concluyentes sobre cuál de todos tiene más aceptación e idoneidad.

301. Para más información <https://www.google.es/intl/es/forms/about/>

302. Para más información <https://www.typeform.com/es/>

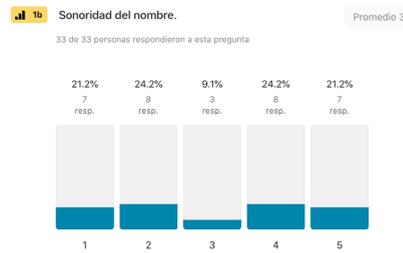


Fig. 210. Encuesta sobre diferentes propuestas de *namings* y resultados.

No obstante, antes de testear un nombre y tomar la decisión final, las marcas nativas digitales deben seguir una serie de consideraciones SEO y de posicionamiento web específicas del entorno en el que van a coexistir con otras marcas. Para ello, Phillip Davis (2011) aporta algunas recomendaciones:

- Reducir la competencia eligiendo un nombre que no esté sobre utilizado. Se debe considerar que en los buscadores web, el nombre escogido compite, no solo con las marcas de la categoría, sino con todos los *namings* parecidos que estén en las primeras posiciones de búsqueda. De este mismo modo, se recomienda no escoger nombres iguales a otros productos o de compañías que puedan ser ofensivas al relacionarse con la nuestra.
- Verificar la disponibilidad del nombre en dominios y redes

sociales. Aunque no es imprescindible que esté disponible en todos los medios, sí que es recomendable que se pueda registrar en el máximo número de plataformas sin modificarlo. Este se puede comprobar fácilmente con herramientas como Namech_k³⁰³ que muestran, no solo los dominios y terminaciones disponibles³⁰⁴, sino las redes sociales disponibles (fig. 211).

- Utilizar un descriptor y palabras clave de la actividad de la empresa para que el buscador lo relacione correctamente con el sector y lo posicione en las búsquedas relacionadas. Para ello, en el inicio se debe intentar ser explicativo con elementos como los títulos de los enlaces en los resultados de un motor de búsqueda.
- Crear una huella digital para mejorar el posicionamiento de una marca. Generar contenidos

303. Para más información <https://namechk.com/>

304. Esta herramienta se puede complementar con otras de búsquedas de dominio como <https://www.godaddy.com/es-es>

con palabras clave en plataformas propias como el *blog* ayudarán a lograr mayor alcance y notoriedad y, por lo tanto, mejorar nuestra clasificación en buscadores. Además, estos contenidos servirán para convencer y educar a los usuarios interesados en el producto.

- Conectar todos los canales entre sí. Estar en diferentes redes sociales y plataformas y alimentarlas entre sí hará que la compañía sea más relevante y actual para los motores de búsqueda. Con este fin, se deberán añadir los enlaces de redes sociales dentro de la web y, asimismo, la web dentro de las redes sociales.

Para el éxito del *namimg* es conveniente seguir estas recomendaciones tanto antes como después del lanzamiento de la marca, y escuchar y seguir siempre las pautas técnicas propuestas por los especialistas SEO.

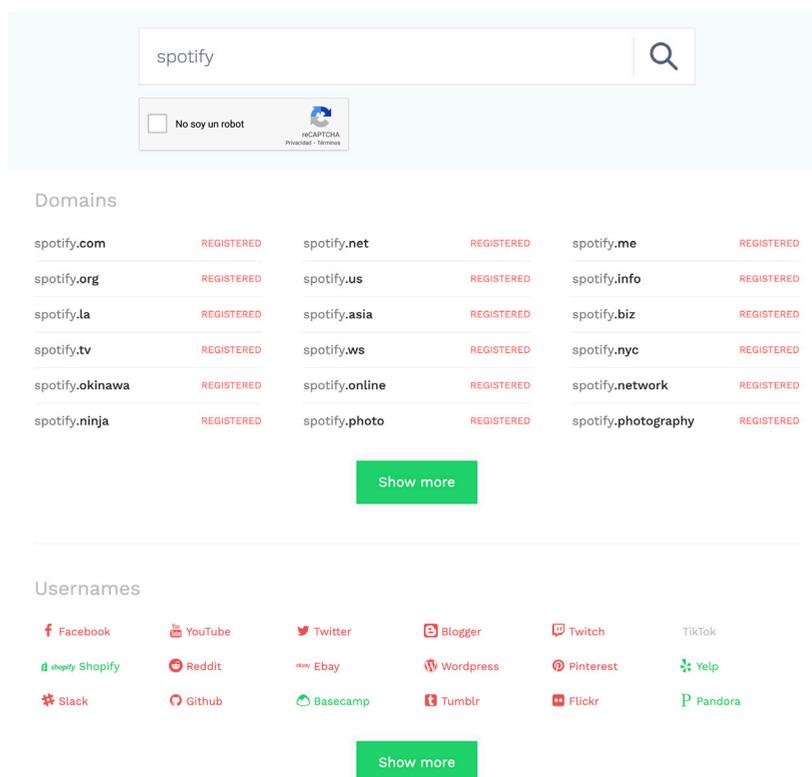


Fig. 211. Resultados de registro del dominio Spotify en Namech_k.

Tagline y claim

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo medio.

Aunque el nombre de una marca deba ser atemporal, elementos como el *tagline* o *claim* tienen un espíritu más mutable. Es habitual que en los inicios estos sean más descriptivos para ayudar al entendimiento del producto o al posicionamiento de este y que con el paso del tiempo, cuando ya son conocidos, se modifiquen para mostrar características o valores de la marca. Con este objetivo, es recomendable testear los textos empleados dentro de una web o *landing page*. Los *A/B test* son técnicas fáciles de realizar que pueden proporcionar datos objetivos sobre qué frases son las que más incitan al usuario a interesarse por el producto. En dos *landings* con una misma estructura y diseño en las que únicamente se cambia el título de la cabecera, se pueden medir los clics al botón «saber más». De este modo, la opción con más conversión será la que mejor entiendan los usuarios y obtenga mejores resultados como páginas más visitadas, tiempo de estancia en la web, registros o ventas.

390

Por otra parte, uno de los elementos que más relevancia tienen para la marca y su posicionamiento son las llamadas meta etiquetas³⁰⁵ que sirven para aportar información sobre el documento. Estos títulos, que aparecen en los enlaces de los motores de búsqueda y tienen un máximo de 60 caracteres, proporcionan información muy representativa de la actividad y sector al que se dirige la marca. Además, son los encargados de describir a la marca dentro de los resultados de búsqueda y no tienen que ser iguales a los textos de cabecera de una web.

Es habitual que en los inicios estos sean más descriptivos para ayudar al entendimiento del producto o al posicionamiento de este y que con el paso del tiempo, cuando ya son conocidos, se modifiquen para mostrar características o valores de la marca.

305. Son etiquetas en HTML que resultan invisibles para el visitante pero que aportan información relevante para su categorización y clasificación en buscadores.

<https://www.airbnb.es> :

Alojamientos vacacionales y apartamentos en Airbnb - Airbnb

23 de ene. de 2023 - Encuentra tu alojamiento ideal a un precio increíble en 191 países. Con **Airbnb**, te sentirás como en casa donde vayas.

<https://www.amazon.es> :

Amazon.es: compra online de electrónica, libros, deporte ...

Descubre y compra online: electrónica, moda, hogar, libros, deporte y mucho más a precios bajos en **Amazon.es**. Envío gratis con **Amazon Prime**.

<https://www.barkibu.com> › ... :

Barkibu.com: El seguro para mascotas mejor valorado

Los seguros para perros y gatos mejor valorados de España. Las coberturas más completas para cuidar de la salud de tu mascota.

Fig. 212. Ejemplos de *meta title* y *meta descriptions*.

Entre ellos, se encuentran el *meta title* y el *meta description*, este segundo con la posibilidad de tener una extensión mayor. En la figura 212 se muestran algunos ejemplos.

Por último, cabe destacar el surgimiento de las herramientas de inteligencia artificial como Chat GPT³⁰⁶, un *chatbot*³⁰⁷ que basa la generación de su contenido a partir 175 millones de parámetros, entrenado para mantener conversaciones fluidas. Este podrá ser de gran utilidad en la generación de texto como titulares, contenidos o incluso extracción rápida de información. No obstante, su modo de uso deberá ser solo como una herramienta de consulta y búsqueda de inspiración, siempre bajo la supervisión de un especialista que defina, acote y retrabaje los resultados extraídos.

306. Para más información <https://openai.com/blog/chatgpt/>

307. Aplicación *software* que simula mantener un diálogo con una persona a través de respuestas automáticas.

Tono verbal

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo corto.

Como se muestra en capítulos anteriores, los manuales de tono de voz sirven para dar consistencia y acotar la personalidad verbal de una marca. En los entornos digitales, las necesidades escritas o habladas de una marca son constantes y pueden modificarse en función de los cambios de los entornos (como aparición de nuevas plataformas sociales), nuevas funcionalidades (como respuestas automáticas en chats), o simples cambios del producto (como su nomenclatura o arquitectura).

Por ello, es imprescindible que los manuales de tono verbal se actualicen de forma constante de manera que se pueda implementar con facilidad cualquier cambio o mejora. Con esto, se recomienda el uso de plataformas de guías de estilo digital en las que se añade y actualiza contenido de forma ágil. Esto posibilita tener siempre accesible la documentación con las últimas incorporaciones o cambios en el momento, sin necesidad de sustituir o enviar nuevos archivos al personal o proveedores.

Es imprescindible que los manuales de tono verbal se actualicen de forma constante de manera que se pueda implementar con facilidad cualquier cambio o mejora.

6.2.3.2. Fase 3.2: Sistema. Identidad Visual

Marca gráfica

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo largo.

Una marca dirigida al mundo digital debe adaptarse y fluir en el contexto virtual, más mutable y variable que el físico. Aunque la marca gráfica sea un elemento vivo que necesite revisarse cada largos periodo de tiempo, existen una serie de características que pueden favorecer su vigencia y buen funcionamiento. Para ello, se pueden seguir las recomendaciones y requisitos nombrados anteriormente por Chaves y Belluccia. No obstante, entre algunas de las características recogidas por los autores, existen varias que cobran especial importancia en las marcas que convivan mayoritariamente en un medio virtual. Seguidamente, se especifican las que son destacables:

- **Calidad gráfica genérica:** entendida como la armonía, equilibrio y unidad de todos los componentes gráficos de una identidad a través de todos sus elementos. En las aplicaciones digitales, donde existen numerosos impactos visuales, muchas veces no interconectados, dirigidos a diferentes públicos y momentos de consumo, es necesario que los códigos gráficos mantengan una sintonía estilística. Esto, unido a la exigencia estratégica y de diseño, define a las identidades con alta calidad y excelencia destacándolas de la competencia.
- **Suficiencia:** se relaciona con la necesidad del uso de signos marcarios independientes del logotipo. En las aplicaciones digitales, debido a la adaptación a pequeños dispositivos, hay limitaciones y estrictos requisitos sobre el tamaño de visualización de los símbolos identitarios. Un caso de esto son las redes sociales, el espacio reducido donde se muestra la imagen de perfil favorece la utilización de isotipos que no requieran de unos tamaños mínimos para que sean legibles. Esto hace que disponer de un signo complementario al logotipo facilite el reconocimiento en todos los canales independientemente del dispositivo de visualización.
- **Versatilidad:** entendida como la adaptación a diferentes públicos y discursos. Este valor cobra especial importancia en un medio don-

de se tiene la capacidad de segmentar las audiencias en función de su intención de compra, datos demográficos e intereses personales. La identidad debe saber adecuarse a cada momento y necesidad específica del usuario y expresar el mensaje más indicado en cada uno de los casos.

- Vigencia: la característica que refleja la atemporalidad de los identificadores mediante códigos y lenguajes universales. En el sector digital, donde las aplicaciones, tendencias y expresiones gráficas son diversas y mutables, deben de predominar las marcas gráficas que permitan modular sus recursos sin quedarse obsoletas anticipadamente.
- Reproducibilidad: que el signo identificativo debe adecuarse al contexto virtual en el que será aplicado, teniendo en cuenta las cualidades intrínsecas del medio como la capacidad de movimiento, adaptabilidad, heterogeneidad entre los puntos de contacto y los requisitos técnicos específicos.
- Declinabilidad: la propiedad de una identidad de mudar sus elementos expresivos, lo que permite darle versatilidad en un medio donde las comunicaciones y los vectores de marca se multiplican. Esta característica hace que la marca gráfica esté más tiempo vigente y sea más versátil.

Con el objetivo de asegurar que las marcas gráficas poseen estas características, se propone realizar una evaluación heurística contemplando estos puntos. Para la correcta valoración, esta deberá ser realizada por diseñadores o creativos expertos en *branding*. El cumplimiento de estos requisitos permitirá el éxito y correcto funcionamiento del proyecto de marca.

Componentes de la marca gráfica

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo medio.

Aunque la definición de los elementos que conforman el sistema de marca en un inicio sea lineal, se debe verificar su correcta aplicación y documentar su evolución en ciclos cortos. Para ello, se hará uso de las guías de estilo digitales en las que se albergará la librería de recursos y las normas de uso e implementación. En el caso de que se genere nuevo material o haya cambios, esta deberá ser actualizada de forma constante.

Los elementos expresivos considerados piezas del sistema de marca son los recopilados en apartados anteriores: cromatismo, tipografía, grafismos complementarios, iconografía, ilustración, fotografía, vídeo y retícula. A su vez, se debe contemplar otra categoría donde se aglutinan los componentes UX, también llamados librerías de patrones o *pattern libraries*³⁰⁸. Estos son conformados por multitud de piezas (llamados átomos según el Atomic Design) que crean elementos más complejos como botones y enlaces, listados, formularios, componentes de navegación o titulares, entre otros. Estas librerías son el manual de uso del sistema de marca digital y contienen información técnica como colores hexadecimales, tamaños en píxeles de formas y tipografías o comportamientos en interacciones con el usuario. Para revisar las referencias de manuales digitales exhaustivos con detalladas librerías de patrones se puede revisar el apartado 3,5 *Marcas como sistemas* donde se encuentran ejemplos como Marvel App, Material Design o IBM Design Language.

308. Para más información revisar el apartado 3,5 *Marcas como sistemas*.

6.2.4. Fase 4: Activación

Aplicaciones

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo largo o corto.

Aunque la definición de las aplicaciones se elabora en una siguiente fase a la creación del sistema de marca, la interconexión de una parte con otra es evidente. Los elementos del sistema de marca son los componentes que integran y conforman cada uno de los soportes gráficos, recordando el símil de Frost con las piezas de Lego.

Por consiguiente, los métodos digitales de revisión, validación y mejora continua que se van a mostrar a continuación, se utilizarán para analizar los vectores de la identidad, pudiendo afectar directamente a los elementos expresivos de la marca. Sin embargo, se considera oportuno hacer uso de estos en esta etapa del proceso ya que puede ser más fácil el estudio y análisis de componentes terminados como correos electrónicos, páginas webs o comunicaciones y publicaciones en redes sociales, en los que se puedan aplicar el color, la tipografía o las ilustraciones, entre otros.

Con el fin de iterar estas piezas corporativas y de comunicación, se recomienda la utilización de algunas técnicas empleadas en el Diseño Centrado en Usuarios. Es importante mencionar que los métodos de análisis deberán utilizarse para estudiar y mejorar tanto soportes digitales como analógicos. No obstante, en muchos de los casos, es compleja la aplicación de estos métodos a elementos físicos, por lo que en algunos de ellos se buscará testar los diseños o contenidos en el medio digital para luego aplicar los conocimientos adquiridos al medio analógico. A su vez, en este tipo de materiales impresos, siempre que sea posible, se utilizarán códigos específicos o UTMs³⁰⁹ para poder registrar y seguir su efectividad con datos específicos.

309. Texto que aparece al final de un enlace y permite diferenciar la URL de acceso del tráfico e identificar la fuente de origen responsable de la visita.

De este modo, será posible rastrear sus resultados y verificar su éxito o necesidad de mejora.

A continuación, se muestran algunas de las técnicas y ejemplos de implementación:

- Prototipado: es uno de los métodos para la construcción ágil del producto. Esta técnica permite avanzar gradualmente con piezas de diseño más complejas que requieren una definición de estructuras de contenido. Aunque esta práctica es ampliamente utilizada en diseño web o aplicaciones, también se puede aplicar en otros elementos digitales como *newsletters*, *landing pages* o soportes corporativos físicos como folletos o catálogos. En estos últimos, donde la cantidad de información compuesta por textos e imágenes puede ser notable, el prototipado permite compartir un proceso más abierto con el cliente y trabajar entregas más abstractas al inicio que se concretan y materializan progresivamente.
- Las pruebas o *tests* con usuarios: pueden aportar información muy valiosa acerca de la experiencia de marca o el uso e interacción con el propio producto. Por ello, se debe preguntar y probar no solo las piezas digitales, sino cualquier elemento de comunicación de marca como folletos, carteles o *packagings*, entre otros. En el caso de este último, realizar una prueba de desembalaje de un producto con un nuevos usuarios puede ayudar a identificar posibles errores en su envoltorio e instrucciones de uso.
- Encuestas: lanzadas a multitud de perfiles para proporcionar datos cuantitativos o cualitativos según el diseño de estas. Los contenidos de las preguntas pueden versar sobre los vectores de comunicación de la marca y necesidades específicas de los usuarios. Partiendo de los resultados obtenidos, se rediseñarán y modificarán los contenidos para que se acerque más a los intereses y preocupaciones del público.
- *A/B test*: utilizado para iterar y optimizar la conversión de los soportes de comunicación. Estos estudiarán el impacto en cambios de contenido o diseño en piezas digitales como correos electrónicos, *landings pages* o páginas webs. A su vez, este aprendizaje sobre

los componentes que mejor funcionen será aplicado en diseños de elementos físicos.

- *Behavioral Data Analysis*: del mismo modo que los *A/B test*, la medición de las aplicaciones corporativas y de comunicación a partir de herramientas como Hotjar aportará información muy valiosa para verificar que el usuario interacciona de forma correcta. En este análisis también se obtendrá información que podrá condicionar el resto de las aplicaciones analógicas.
- Inspección de consistencia: entendida como el análisis de la cohesión de los elementos, no solo los que componen una interfaz, sino los que dan vida al universo de la identidad. Una vez diseñados los soportes corporativos, se revisará que exista unidad entre iconos, colores y tipografías, entre otros. Asimismo, cada una de las partes de la marca deberán seguir las normas de uso definidas en el manual de estilo.

Aunque estos son algunos de los métodos más indicados para esta fase del proyecto, en las aplicaciones virtuales se podrá continuar haciendo uso de otras prácticas del DCU como la evaluación heurística, el recorrido cognitivo o la inspección de estándares, entre otros.

A su vez, cabe destacar que la implementación del ciclo largo o corto dependerá de la tipología de las aplicaciones. En el caso de ser corporativas, donde la marca tiene un carácter atemporal, pueden ser rediseñados y producidos en periodos largo. Por el contrario, las piezas de *marketing* o digitales, que deben ser probadas y mejoradas de forma continuada, se trabajarán en ciclos cortos.

Con el fin de iterar las aplicaciones corporativas y de comunicación, se recomienda la utilización de algunas técnicas empleadas en el Diseño Centrado en Usuarios.

Lanzamiento

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo largo.

Para la publicación de una nueva identidad es conveniente aprovechar los diferentes medios para realizar el anuncio. Aun así, es importante destacar que la elaboración de la campaña se podrá dividir en diferentes fases con la intención de generar expectación e interés por la noticia. Uno de los canales de contacto más directo con los usuarios es el *email marketing*. Para el uso de este medio en la difusión de noticias, Pokorniyik (2020) recomienda que el flujo de correos electrónicos se divida en la siguiente secuencia:

1. Un correo electrónico misterioso que genera expectación (correo electrónico *teaser*³¹⁰), lanzado al menos dos semanas antes del anuncio.
2. Un correo electrónico de anuncio que pone fin al suspenso.
3. Un correo electrónico de lanzamiento del producto (lanzamiento de la marca o producto).

400

A su vez, el experto aporta una serie de consejos y muestra ejemplos de campañas de lanzamiento referentes³¹¹. Entre alguno de sus consejos está la realización de *A/B test* en los que se pueda extraer un aprendizaje sobre diferentes diseños y mensajes.

310. También conocida como campaña de prelanzamiento, es un formato publicitario en el que se ofrece un fragmento de información como anticipo a la noticia.

311. Para más información

<https://chamaileon.io/resources/product-launch-announcement-emails/>

Gestión de marca

Tipo de ciclo: Primero lineal hasta finalizar y revisión en ciclo corto.

Una vez terminado el primer recorrido por la metodología del *branding*, se deberá activar la gestión proactiva de la identidad. Los diferentes métodos aportados por Díaz en el apartado de Gestión de marca funcionan de forma muy similar a las técnicas digitales de evaluación, por ejemplo, la evaluación heurística o la inspección de consistencia. Por tanto, se recomienda calendarizar anualmente una revisión global del proyecto en la que se analice si el camino gráfico y verbal tomado está siendo el correcto.

No obstante, en su mantenimiento y gestión se contemplará también la realización de las diferentes prácticas dentro de los ciclos indicados en la figura 197 al inicio del capítulo. Esto dará como resultado un proyecto iterativo en proceso de mejora constante, que será capaz de optimizar sus resultados y reaccionar a los cambios del entorno.

6.3. Resumen de la metodología propuesta para branding digital

Por tanto, este recorrido ha dado como resultado la definición de una metodología del *branding* adaptada a las necesidades del medio digital. Esta consiste al inicio en un recorrido o flujo lineal con revisiones a partir de ciclos iterativos de diferentes temporalidades en función del proceso realizado. A su vez, en las distintas fases de la metodología se han implementado multitud de procesos y herramientas digitales que facilitarán la integración en este entorno y permitirán una respuesta rápida ante los posibles cambios de contexto. A continuación, se muestran esquematizados en la siguiente tabla resumen y en la infografía de la figura 213:

Proceso de marca	Métodos digitales	Ciclo
Fase 1.1. Análisis. Diagnóstico		
Revisión de información y entrevistas	Entrevistas / <i>Focus Groups</i> / Encuestas	Corto
Auditorías: verbal, visual y comportamental de marca	<i>Interface Inventory</i> / Evaluación heurística	Medio
Arquitectura de marca y porfolio de productos	<i>Card Sorting</i>	Largo
Público objetivo	Personas o personajes / Escenarios / <i>Behavioral Data Analysis</i>	Medio
Puntos de contacto	<i>Customer Journey Map</i>	Medio
Análisis FODA	Herramientas digitales complementarias	Medio
Fase 1.2. Análisis. Investigación		
<i>Benchmark</i> o análisis de competencia	Análisis competitivo / Herramientas digitales complementarias / <i>Behavioral Data Analysis</i>	Medio
Análisis de las tendencias gráficas	Herramientas digitales complementarias	Medio
Análisis del contexto y las tendencias	Herramientas digitales complementarias	Medio
Fase 2. Estrategia		
Posicionamiento y territorio	<i>Card Sorting</i>	Largo
Valores, atributos y beneficios		Largo
Personalidad		Largo
Misión, visión y propósito		Largo
Esencia de marca		Largo

Fase 3.1. Sistema. Identidad Verbal		
<i>Naming</i>	Encuestas / Herramientas digitales complementarias	Largo
<i>Tagline y claim</i>	<i>A/B test</i>	Medio
Tono verbal	Herramientas digitales complementarias	Corto
Fase 3.2. Sistema. Identidad Visual		
Marca gráfica	Evaluación heurística	Largo
Tipografía	Herramientas digitales complementarias	Corto
Cromatismo		Corto
Grafismo o quinto elemento		Corto
Iconografía		Corto
Ilustración		Corto
Fotografía y vídeo		Corto
Retícula		Corto
Fase 4. Activación		
Aplicaciones	Prototipado / Pruebas o <i>tests</i> con usuarios / Encuestas / <i>A/B test</i> / <i>Behavioral Data Analysis</i> / Inspección de consistencia	Largo / Corto
Lanzamiento	<i>A/B test</i>	Largo
Gestión de marca	Evaluación heurística / Inspección de consistencia	Corto



Fig. 213. Esquema de elaboración propia de la metodología del branding con ciclos y procesos digitales.

7.

Conclusiones

A continuación, se exponen las principales conclusiones obtenidas de la investigación. Partiendo de la hipótesis planteada en la introducción, la metodología de estudio permite respaldar las siguientes afirmaciones.

Como punto de partida, se constata la estrecha relación entre la evolución de las marcas y el surgimiento de nuevas tecnologías. La digitalización tiene un papel cada vez más presente en nuestra sociedad, lo que ha cambiado nuestra forma de consumir, relacionarnos y comunicarnos. Por tanto, es un factor determinante a la hora de crear empresas, productos y marcas con propuestas de valor. Este análisis histórico determina que, desde la irrupción de internet, los avances digitales surgen de manera constante, lo que acelera el ciclo de vida de estas innovaciones, desde su creación hasta su obsolescencia. **Los cambios continuos afectan a la naturaleza de las identidades y su comportamiento e interacción en el entorno digital, haciéndolas más mutables y dinámicas.**

En el capítulo 3, se pretende comprender las necesidades y requisitos de las identidades digitales por lo que fue fundamental estudiar el origen de la construcción de la marca a partir del signo. Para ello, se ha profundizado en los significados y matices diferenciadores de conceptos asociados como identificador corporativo, identidad de marca, imagen de marca y, finalmente, la marca. Asimismo, al examinar el significado de marca digital, **se evidencia la relevancia de la tecnología como eje central sobre el que innovar y ofrecer una propuesta de valor diferenciadora.** En identidades digitales se identificaron cuatro requisitos clave que son determinantes para lograr el éxito e integra-

ción en el medio *online*: *data-drivenness*, diseño fluido y multicanal, diálogo bidireccional y movimiento y dinamismo.

Este estudio permite entender la marca como un sistema compuesto por multitud de elementos con una naturaleza compleja, interconectada e independiente a la vez y flexible para adaptarse a cualquier contexto o medio. A su vez, cabe destacar, que muchas de las marcas digitales analizadas comparten la práctica de divulgar su sistema de diseño a través de manuales de estilo digitales, lo que se interpreta como un ejercicio de transparencia y liderazgo.

Después de explorar los conceptos de marca y su análoga digital, con el objetivo de comprender las distintas prácticas y su adaptación a las diferentes especialidades, se realiza un breve análisis de los métodos utilizados en el diseño prestando especial atención al *branding*. Al profundizar en la metodología específica para la creación de marcas y su alcance, se define el *branding* como un conjunto de experiencias y procesos interdisciplinarios que generan una serie de recursos y herramientas destinados a proporcionar coherencia y coordinación a toda la organización, capaces de transmitir y visibilizar una estrategia propia a todos sus públicos.

A través de la investigación de fuentes, publicaciones y recursos procedentes de múltiples autores y autoras, se recopilan las fases más relevantes para la práctica de este método seleccionando las siguientes cuatro: Análisis, Estrategia, Sistema y Activación. Estas etapas persiguen distintos objetivos descritos en cada uno de los procesos, herramientas y conceptos tratados. Una de las particularidades identificadas es que el recorrido **en la creación de marcas tiene una progresión lineal que, una vez realizado y activado, puede generar resultados con una vida útil limitada debido a la mutabilidad y rapidez de los avances en el medio digital.**

Con el objetivo de mejorar este proceso, se realiza una exploración e inventariado de enfoques, técnicas y sistemas procedentes de áreas digitales (Diseño Centrado en Usuario, Design Thinking o Atomic De-

sign, entre otros). Una de las características comunes identificadas es el uso habitual de ciclos iterativos, lo que permite una respuesta ágil ante cualquier modificación en el contexto. **Sus procesos y herramientas son de fácil implementación y se adaptan perfectamente en la metodología de marca, lo que facilita su integración con otros proyectos digitales que ya hacen uso de estos marcos de trabajo** (creación de aplicaciones, webs, *blogs* o contenidos para redes sociales).

Como principal resultado de esta investigación, en el último capítulo se presenta una metodología específica de elaboración propia dirigida a la creación de marcas nativas digitales. Esta integra el enfoque clásico de la creación de marcas, derivado del análisis y síntesis de varios métodos propuestos, con el uso de técnicas y herramientas provenientes de otras disciplinas tecnológicas que inciden en la iteración valiéndose de diferentes procesos de evaluación continua de resultados para aplicar mejoras. Además, se desarrollan ideas y procesos, alejados del ámbito de la creación de marcas, enfocados en la resolución de las necesidades de la identidad digital actual, solucionando de este modo, las debilidades de los procesos tradicionales expuestas.

411

A modo resumen se responden las preguntas planteadas en nuestra sección de hipótesis:

¿Cómo afecta la evolución tecnológica a las marcas?

Como hemos visto en el apartado de historia de las marcas, una de las mayores influencias en su evolución ha sido el surgimiento de las nuevas tecnologías que han cambiado radicalmente la forma de consumir, relacionarnos y comunicarnos.

¿Qué requisitos específicos deben poseer las marcas digitales?

Después de analizar la evolución de las marcas tradicionales y estudiar el concepto de marca digital, se identifican los requisitos principales para que las identidades virtuales prosperen: basar la toma de deci-

siones en datos, tener un diseño fluido y presente en múltiples canales, fomentar el diálogo y la interacción con los usuarios, y ser dinámica y adaptable a los diferentes soportes.

¿Puede aplicarse la metodología del *branding* tradicional en la creación de marcas digitales?

Se ha observado que la creación de una marca digital se basa en etapas similares a las de una marca tradicional, pero estas últimas deben ser adaptadas a las características específicas del entorno virtual para abordar las deficiencias del enfoque clásico.

¿Pueden utilizarse métodos empleados en las disciplinas tecnológicas para la creación de marcas digitales?

412

Al estudiar los marcos de trabajo aplicados en otras disciplinas, como el desarrollo de *software* y la experiencia de usuario, se observa cómo estos pueden resolver los principales desafíos que enfrentan las marcas nativas digitales. Algunas de las características más relevantes que aportarán un valor diferencial a la metodología serán el enfoque iterativo en búsqueda de una mejora constante, la toma de decisiones basada en pruebas y prácticas con métodos cuantitativos y cualitativos, y la concepción del proyecto centrado en el usuario para lograr una experiencia de marca que cree un vínculo más allá de la compra.

Por tanto, los métodos mencionados no solo son aplicables al diseño de marcas, sino que el proceso tradicional debe ser redefinido para incorporarlas. De lo contrario, la marca tendrá deficiencias y debilidades que ya han sido identificadas, como la falta de flexibilidad para adaptarse a diferentes soportes, una rápida obsolescencia, una menor competitividad en comparación con marcas que interactúan bidireccionalmente con los clientes y una clara desventaja en relación con aquellas que iteran sus diseños a partir de datos objetivos. En un contexto donde surgen innovaciones tecnológicas, como la Inteligencia Artificial o el internet de las cosas, que pueden revolucionar múltiples aspectos de la vida de los consumidores, la adaptabilidad y la capaci-

dad para posicionar como ventajas estos avances, es fundamental. Las identidades más resilientes que tengan un índice mayor de aceptación e implementación serán las líderes del sector.

Estos hechos confirman la hipótesis principal de nuestra tesis de que los «procesos empleados en áreas tecnológicas especializadas en el desarrollo de *software*, productos y servicios en la red pueden mejorar la metodología de creación de marcas nativas digitales». Así pues, se espera que el pormenorizado análisis de diferentes métodos tradicionales para la creación de marcas, así como la incorporación de recursos provenientes del ámbito tecnológico y la formulación de nuestra propia metodología sean de utilidad para investigadores que se adentren en el estudio de un ámbito tan complejo, cambiante y apasionante como lo es este.

A su vez, como un próximo paso, se plantea ampliar la investigación mediante la aplicación y prueba de la metodología propuesta en un caso práctico real de creación de marca digital. Esto permitirá validar su utilidad y eficacia posibilitando su difusión e implementación en las compañías y sus futuros proyectos de identidad digital.

8.

Anexos

Anexo A: recopilación de las metodologías del *branding*

A continuación, se nombra cada una de las metodologías y sus autores con algunas de las notas sobre sus propuestas:

Metodología del *branding* de Michael Johnson (2016)

Johnson traduce el desarrollo del proyecto en cinco fases y media. El autor hace hincapié en una fase de transición, la media fase, entre los elementos intangibles de la marca y los tangibles. Siendo esta una parte delicada en el proceso permite darle una especial atención y cuidado al ejercicio de traducción de las ideas a los elementos visuales y sensoriales. Esta media fase se compone de la arquitectura de marca, el *namings* y la narrativa o *storytelling*.

Fase 1. Investigar

- Auditorías: visual, verbal, comportamental, competencia y aspiracional por pares. Sirven para demostrar la profundidad de los problemas de la compañía
- Análisis de fortalezas-debilidades, hechos-obstáculos-debilidades, beneficios funcionales-emocionales, pasado-presente-futuro...
- Mapas de posicionamiento con competidores
- Revisión histórica de la compañía

417

Fase 2. Estrategia y narrativa

- ¿Qué hacemos y por qué lo hacemos?
- ¿Para quién estamos aquí?
- ¿Qué es lo que más valoramos?
- ¿Cuál es nuestra personalidad?
- ¿Qué nos hace diferentes?
- ¿Por qué estamos aquí?

Fase 2.5. Construir un puente

- Arquitectura de marca
- *Naming*
- Narrativa

Fase 3. Diseño

- Cómo saltar del *briefing* a las ideas
- Diseño de marcas
- Sistemas de marcas
- Alineación del diseño con la estrategia

Fase 4. Implementación

- Manual de marca y aplicaciones
- Imaginario de marca
- Adaptaciones a otras lenguas
- Implementaciones en digital

Fase 5. Compromiso o resurrección

- Tono de voz
- Comunicación
- Publicidad
- Extensiones de la marca

418

Metodología del *branding* de Alina Wheeler (2014, p. 114)

Como segunda metodología recopilada se encuentra la de Wheeler compuesta por cinco fases de desarrollo y con bloques similares a los de Johnson, pero con algunos cambios de nomenclatura. En la figura 214 se muestra su esquema.

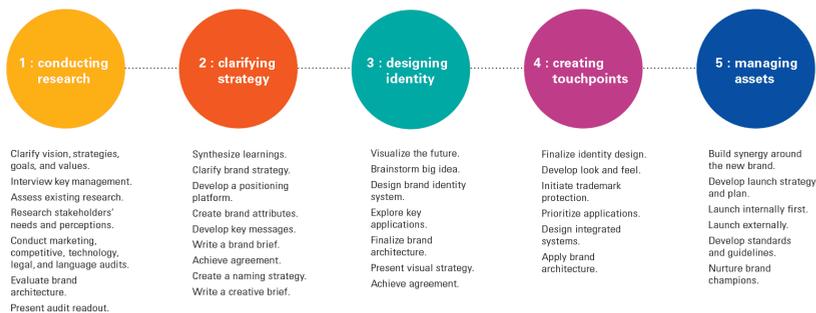


Fig. 214. Esquema de metodología del *branding* (Wheeler, 2012).

Fase 1. Realizar una investigación

- Clarificar la visión, las estrategias, las metas y los valores
- Investigar las necesidades y percepciones de los grupos de interés
- Realizar auditorías de *marketing*, de competitividad, de tecnología, legales y de idioma
- Entrevistar al personal clave
- Evaluar las marcas existentes y su arquitectura
- Presentar un informe de auditoría

Fase 2. Clarificar la estrategia

- Sintetizar lo que hemos aprendido
- Clarificar la estrategia de marca
- Desarrollar una plataforma de posicionamiento
- Crear atributos de marca
- Escribir un informe de marca
- Alcanzar el consenso
- Crear una estrategia de nombre
- Desarrollar los mensajes clave
- Escribir un informe creativo

419

Fase 3. Diseñar la identidad

- Visualizar el futuro
- Realizar una tormenta de ideas
- Diseñar la identidad de marca
- Explorar sus aplicaciones
- Finalizar la arquitectura de marca
- Presentar una estrategia visual
- Alcanzar un consenso

Fase 4. Crear los puntos de contacto

- Finalizar el diseño de la identidad
- Desarrollar la apariencia y la percepción
- Iniciar el proceso de registro de marca
- Priorizar y diseñar aplicaciones
- Diseñar un programa
- Aplicar la arquitectura de marca

Fase 5. Gestionar activos

- Construir una sinergia alrededor de la nueva marca
- Desarrollar un plan estratégico de lanzamiento
- Lanzarlo primero a nivel interno
- Lanzarlo a nivel externo
- Desarrollar los estándares y directrices
- Promover a los campeones de marca

Metodología del branding de Carlos Ávalos (2010, p. 136)

Otra de las propuestas que se revisa es el plan de trabajo planteado por Ávalos. Este lo divide en cinco fases distintas en las que define una instancia para verificar las propuestas con el cliente. A diferencia del resto de esquemas, Ávalos añade una fase de producción y normalización en la que se estandarizan y recogen las normas y usos propuestos y se generan los artes finales de los diseños creados en las etapas anteriores. Su esquema con las reuniones planteadas puede observarse en la figura 215.

420

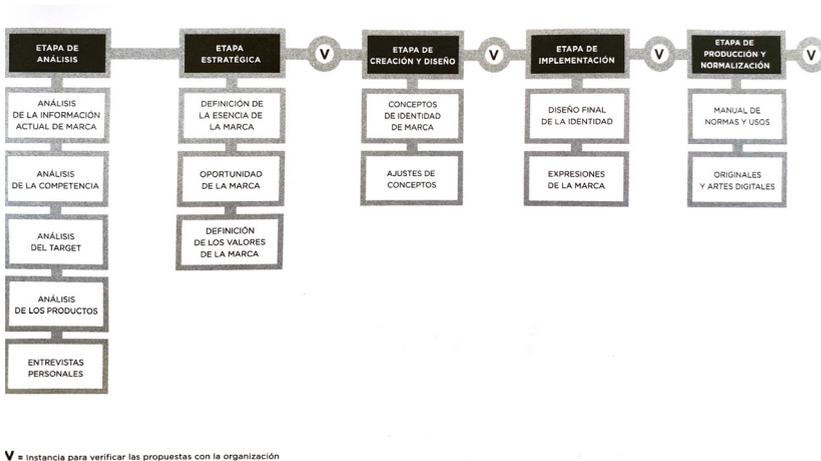


Fig. 215. Plan de trabajo diseñado por Ávalos (2010, p. 136).

Fase 1. Etapa de análisis

- Análisis de la información actual de la marca
- Análisis de la competencia
- Análisis del *target*
- *Análisis de los productos*
- *Entrevistas personales*

Fase 2. Etapa estratégica

- Definición de la esencia de marca
- Oportunidad de la marca
- Definición de los valores de marca

Fase 3. Etapa de creación y diseño

- Conceptos de identidad de marca
- Ajustes de conceptos

Fase 4. Etapa de implementación

- Diseño final de la identidad
- Expresiones de la marca

Fase 5. Etapa de producción y normalización

- Manual de normas y usos
- Originales y artes digitales

421

Metodología del *branding* de Iván Díaz (2021)

Por otra parte, Díaz (2021) muestra otra propuesta en la que se observa una concreción en el desarrollo, logrando sintetizar la metodología del *branding* en cuatro fases. De este esquema destaca la definición de cuatro tipos de identidades que delimitan los comportamientos de la marca en diferentes planos o dimensiones: el verbal, visual, sensorial y actitudinal.

Esto se adapta a la concepción de las nuevas marcas que trascienden lo visual y aprovechan el resto de los sentidos para dejar una impronta en sus usuarios. Como comenta Díaz (2021, p. 144), el *Sonic branding* o *Aroma branding* son las especialidades más desarrolladas por las marcas. Por

otra parte, la identidad actitudinal es «...la forma en la que van a interactuar con su entorno, creando la imagen de lo que realmente quieren ser» (2021, p. 152). Esto será especialmente necesario para las marcas digitales que necesiten tener unas pautas de actuación en la interacción con sus usuarios con el fin de estandarizar y reflejar una imagen coherente y cercana independientemente del canal donde se comuniquen.

Fase 1. El diagnóstico

- Revisión de la información
- Entrevistas internas y externas
- Análisis de mercado, categorías y competidores
- Análisis de audiencias y motivaciones
- Tendencias y *best practices*
- *Análisis cultura interna*
- *Diagnóstico salud de marca*
- Territorio de marca

422

Fase 2. Plataforma de marca

- El propósito
- Visión y misión
- Valores de marca
- Personalidad de marca
- Propuesta de valor
- Posicionamiento de marca
- Pilares de marca

Fase 3. Identidad

- Identidad verbal
- Identidad visual
- Identidad sensorial
- Identidad actitudinal

Fase 4. Activación y gestión de marca

- Plan de activación
- Gestión de marca

Metodología del branding de Wally Olins (2008, pp. 68-95)

Wally Olins, fundador de Wolff Olins y Saffron Brand Consultants, es una de las figuras más emblemáticas dentro del sector de la identidad corporativa. Olins define el proceso de marca en su libro *The Brand Handbook* y lo despliega en cuatro bloques diferenciados: desarrolla la investigación, el análisis y la estrategia en una primera fase, la creación de la identidad en una segunda etapa, su posterior lanzamiento e introducción como tercer apartado, y, por último, una fase de implementación del trabajo realizado.

Fase 1. Investigación, análisis y recomendaciones estratégicas

- Investigación de documentación
- Entrevistas internas, externas y talleres
- Auditorías: comunicación, comportamiento, diseño, arquitectura de marca y competidores
- Análisis de audiencias y motivaciones
- Conclusiones
- Presentación
- Recomendaciones
- Idea central

Fase 2. Desarrollo de la identidad

- Cambio de comportamiento
- Arquitectura de marca
- Nombre y estilo visual
- Acercamientos de diseño

Fase 3. Lanzamiento e introducción

- Lanzamiento interno
- Lanzamiento a socios y proveedores
- Lanzamiento a agentes y distribuidores
- Lanzamiento externo

Fase 4. Implementación

- Guías de marca

- Centro de marca (intranet)
- Guardián de marca
- Libro de marca
- Hacer que el cambio perdure
- Gestión de la implementación
- Sistemas formales de gestión de marcas
- Gestión informal de la marca
- Flexibilidad

Metodología del *branding* de Comuniza (s. f.)

Con el objetivo de contemplar también enfoques prácticos, se analiza el esquema elaborado por una de las consultoras de marca especializada en el sector nacional. La compañía Comuniza (s. f.) compone el desarrollo del *branding* en cuatro pasos. Uno de los ejes diferenciales es que cada uno de los bloques está descrito por un verbo que describe la acción generalizada y no tanto el objetivo a conseguir. Otra de las particularidades de su proceso es que trabajan la estrategia en el primer apartado, adelantando este proceso respecto al resto de autores. La consultora, explica la metodología mediante la siguiente infografía mostrada en la figura 216:

424

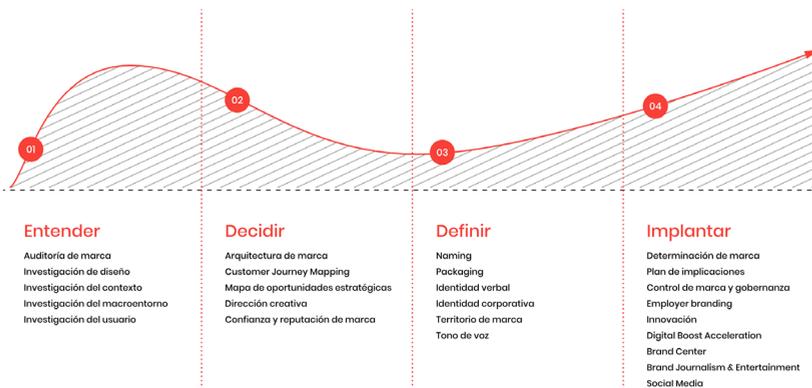


Fig. 216. Esquema de metodología del *branding* definido por la agencia de marca Comuniza (Comuniza, s. f.).

Fase 1. Entender

- Auditoría de marca: aspectos diferenciales de la marca. Definición de esencia, propósito, visión, misión y valores.
- Investigación del diseño: análisis de la identidad visual, logotipo y expresión.
- Investigación del contexto: entender de dónde vienes analizando los movimientos de la competencia.
- Investigación macroentorno: entender los factores que no controla la compañía como el entorno político, social, económico, tecnológico, ecológico y legal de marca.

Fase 2. Decidir

- Arquitectura de marca: estructura y gestión del portafolio de marcas.
- *Customer Journey Mapping*: desplegar el valor de la organización a lo largo de toda la experiencia.
- Mapa de oportunidades estratégicas: potenciar asociaciones favorables y desfavorables.
- Dirección creativa: crear un relato de marca que construya un concepto sobre el que crezca la marca.

Fase 3. Definir

- *Naming*
- *Packaging*
- Identidad verbal: sentido y personalidad en los textos
- Identidad corporativa
- Territorio de marca: definir los significados que se le dan a los usuarios.
- Tono de voz: modula la voz dependiendo del usuario, el momento y la situación.

Fase 4. Implantar

- Activación de marca: definir e implementar activadores para conseguir los objetivos
- Plan de implantaciones: transformar la creencia, esencia y personalidad acorde a la expresión.

- Control de marca y gobernanza: unificar las comunicaciones de marca.
- *Employer branding*: cohesionar a los equipos internos para que expresen un mismo mensaje, convirtiéndose en prescriptores de la organización.
- Innovación: impulsar la cultura de la innovación y crear sistemas que den valor a la compañía.

Metodología del *branding* de Radim Malinic (2021)

Por último, se recogen las fases sobre las que estructura el proceso Malinic (2021) reducidas a tres. En esta propuesta se adelanta el proceso estratégico a la primera etapa y se simplifica la última de las fases a una amplia selección de aplicaciones sin contemplar trabajos reiterativos como los de gestión de marca.

426

Fase 1. Planificación

- Estrategia
- Inmersión y etapa de descubrimiento
- Propósito de marca
- Audiencia
- Investigación visual y dirección de arte
- *Briefing de marca*

Fase 2. Proceso

- *Naming*
- Idea de marca
- Logotipo
- Cromatismo
- Iconografía
- Guía de estilo UX/UI
- Elementos visuales
- Tono de marca
- Guías de marca

Fase 3. Aplicación

- Estrategia de lanzamiento
- Papelería corporativa
- Activos animados
- Plataformas de presentación
- *Packaging* e impresión
- Diseño digital y desarrollo
- Encargo y rodaje de fotografías y vídeos de marca
- Publicidad digital
- Uniformes
- Diseño de interiores y exposiciones, señalización y orientación
- La marca en movimiento

Anexo B: preguntas para la auditoría de la arquitectura de marca

Pregunta 1: ¿Aporta la marca o el producto a la compañía?

La aportación se determina reflexionando si refuerza la imagen de marca hacia los consumidores. Será positiva si está en línea con los valores y el propósito de esta.

Responder «sí» si el proyecto:

- Está alineado con su visión y estrategia a medio-largo plazo.
- Se compromete a invertir y apoyar el desarrollo del proyecto.
- Contribuye a reforzar la idea marca.
- Comparte sus valores de marca.
- Interesa por cuestiones de prestigio y visibilidad.

Responder «no» si el proyecto:

- No está claramente relacionado con los valores o la idea marca.
- La compañía no tiene experiencia en este tipo de proyectos.
- Hay riesgo reputacional.
- Es una iniciativa táctica, sin compromiso a desarrollarla en el medio-largo plazo.
- Interesa por cuestiones de negocio, pero no interesa que el público asocie la marca principal con este proyecto.

Pregunta 2: ¿Necesita la marca un identificador distinto?

Se determina la visibilidad que se le quiere dar al proyecto.

Responder «sí» si el proyecto:

- Crea nuevas funcionalidades, antes no existentes y capaces de entenderse como un servicio por sí mismo.
- Abarca un conjunto de servicios /productos/funciones nuevas que pueden entenderse por sí mismas y no como parte de otra marca.
- Clientes de varios servicios del grupo (no marca principal) utilizarán este servicio.
- Se trata de una marca preexistente con mayor reconocimiento en el mercado que no se está en condiciones de cambiar. Por lo que se

debe analizar la función que cumple la marca principal para apoyar el éxito del proyecto.

Responder «no» si el proyecto:

- Es algo nuevo que supone una mejora sustancial de algo existente.
- Es un componente adicional a una iniciativa existente y va a vivir únicamente bajo el paraguas de la marca principal.
- Es un producto únicamente para clientes de la marca principal.
- Sí pertenece a la marca principal 100%.
- Es un proyecto interno.

Pregunta 3: Si la marca necesita un identificador distinto, ¿debe ser total o parcialmente diferente?

Se decide si esa visibilidad debe estar más cerca o más lejos del paraguas de la marca principal.

430

Responder «sí, total» si el proyecto:

- Tiene un propósito propio que se extiende más allá de mejorar o ampliar la marca principal.
- Tiene un punto de acceso propio: está instalada en un dominio propio en internet.

Responder “no, solo parcial” si el proyecto:

- Principalmente es un servicio para usuarios que ya son clientes de algún servicio de la marca principal.

Pregunta 4: ¿La marca principal aporta valor a esta submarca?

Se analiza la función que cumple la marca principal para apoyar el éxito del proyecto.

Responder «sí» si el proyecto:

- Necesita que el usuario perciba cierta presencia de la marca principal para ser un servicio fiable, atractivo y relevante.
- Crecerá y se desarrollará gracias al vínculo con la marca principal en el medio-largo plazo. Los usuarios a los que nos dirigimos se

identifican con los valores de la marca principal.

Responder «no» si el proyecto:

- Los usuarios a los que nos dirigimos no se identifican con los valores y principios de la marca principal.
- La marca principal obstaculiza que los usuarios confíen o crean en el proyecto. Es un proyecto experimental que posiblemente vaya a pivotar, cambiar o cerrarse en un futuro cercano.
- No tiene un punto de acceso propio, vive dentro de un subdominio o en el dominio de la marca principal).

Pregunta 5: Si, Sí aporta, ¿es una aportación permanente?

Se decide la flexibilidad y cercanía que debe tener con la marca principal y por tanto si debe tener un identificador diferente.

Responder «sí» si el proyecto:

- Necesita el nombre de la marca principal para crear la confianza y credibilidad y relevancia necesaria.
- El proyecto siempre estará necesariamente bajo el paraguas de la marca madre. No basta con un respaldo flexible de esta.

Responder «no» si este proyecto:

- Nuestra visión es que esta iniciativa se desarrolle y adquiera fuerza propia en un futuro.
- El respaldo verbal es toda la presencia de la marca principal necesaria.

9.

Bibliografía

14 *Years of Netscape Navigator Design History*. (s. f.). Version Museum. Recuperado 29 de noviembre de 2021, de <https://www.versionmuseum.com/history-of/netscape-browser>

17 *Years of Classic Mac OS Design History*. (s. f.). Version Museum. Recuperado 18 de noviembre de 2021, de <https://www.versionmuseum.com/history-of/classic-mac-os>

36 *Years of Microsoft Windows Design History*. (s. f.). Version Museum. Recuperado 26 de diciembre de 2021, de <https://www.versionmuseum.com/history-of/microsoft-windows>

37 *Years of Microsoft Word Design History*. (s. f.). Version Museum. Recuperado 3 de diciembre de 2021, de <https://www.versionmuseum.com/history-of/microsoft-word>

2022 *Report: Online Reviews Statistics and Trends*. (2021, diciembre 1). ReviewTrackers. <https://www.reviewtrackers.com/reports/online-reviews-survey/>

435

Adkisson, H. (2019, agosto 9). *Enterprise Journey Mapping Part 1: Creating a Current-State Map*. Medium. <https://hpadkisson.medium.com/enterprise-journey-mapping-part-1-creating-a-current-state-map-2938487f8aca>

Aghina, W., Handscomb, C., Salo, O., y Thaker, S. (2021). The Impact of Agility: How to Shape your Organization to Compete." *McKinsey Quarterly*, May, 19. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-impact-of-agility-how-to-shape-your-organization-to-compete>

Airbnb Cereal. (2022). Airbnb Design. <https://airbnb.design/introducing-airbnb-cereal/>

Alcalá, N. (2021). *Colores Google: ¿te has preguntado alguna vez de dónde vienen?* Graffica. <https://graffica.info/colores-google/>

Alcalde Ortiz, E. (2011). *Los activos intangibles en la empresa*. 1-9. https://www.usmp.edu.pe/derecho/instituto/revista/articulos/INTANGIBLES_EMPRESA_2.pdf

Alves, B. (2012). *Yahoo ! – The End of the Banner Years* [Dissertation]. Universidade Católica Portuguesa.

Ambrose, G., y Harris, P. (2010). *Metodología del Diseño*. Parramón.

Analysis, P. (2022). *What is PESTLE Analysis? An Important Business Analysis Tool*. Pestle Analysis. <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

Anderson, C. (2015). *Creating a Data-Driven Organization. Practical Advice from the Trenches*. O'Reilly Media, Inc.

Aranda, V. T. (2015). Historia y evolución de Internet. *Acta*, 1-9. https://www.acta.es/medios/articulos/comunicacion_e_informacion/033021.pdf

Arnheim, R. (1979). *Arte y percepción visual*. Alianza Forma.

436

Armstrong, G., y Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing. En *Entelequia: revista interdisciplinar*. Pearson Education.

Asana. (s. f.). *Asana: Software de gestión de proyectos y seguimiento de tareas*. Asana. Recuperado 28 de junio de 2022, de <https://asana.com/es/features>

Asana. (2022, enero 19). *¿Cuál es la diferencia entre Waterfall, Agile, Kanban y Scrum?* Asana. <https://asana.com/es/resources/waterfall-agile-kanban-scrum>

Audi.com, the first partially “responsive” website. (2001). Web Design Museum. <https://www.webdesignmuseum.org/web-design-history/audi-com-the-first-partially-responsive-website-2001>

Auernhammer, J., y Roth, B. (2021). The origin and evolution of Stanford University's design thinking: From product design to design thinking in innovation management. *Journal of Product Innovation Management*, 38(6), 623-644. <https://doi.org/10.1111/jpim.12594>

Ávalos, C. (2010). *La marca, identidad y estrategia*. La Crujía.

Baer, A. (2021). *Info Auto by Snappler*. <https://www.infoauto.com.ar/institucional/detalle/peugeot-presenta-su-nuevo-logotipo-y-estrategia-de-marca>

Bankinter. (s. f.). *Arquitectura de Marca*. Brand Center Bankinter. Recuperado 16 de octubre de 2022, de <https://marca.bankinter.com/entender/arquitectura-marca>

Baricco, A. (2019). *The game*. Buenos Aires: Anagrama

Batey, M. (2013). *El significado de la marca: cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios*. Ediciones Granica.

Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Polity Press y Blackwell Publishers Ltd. https://doi.org/10.1142/9789811218750_fmatter

Bedbury, S., y Fenichell, S. (2003). *A New Brand World. 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century: Vol. Edición de Kindle*. Penguin Publishing Group.

437

Beltrán Llavador, F. (2011). *El nombre de las cosas*. Editorial Conecta.

Berners-Lee, T. (1997, enero 6). *Web architecture: Metadata*. W3. <https://www.w3.org/DesignIssues/Metadata.html>

Bradley, R., Criado Boado, F., y Fábregas Valcarce, R. (1994). Los petroglifos como forma de apropiación del espacio: algunos ejemplos gallegos. *Trabajos de Prehistoria*, 51(2), 159-168. <https://doi.org/10.3989/tp.1994.v51.i2.455>

Brand New: New Logo, Identity, and Livery for Lufthansa done In-house with Martin et Karczinski. (2018, febrero). Brand New. https://www.underconsideration.com/brand-new/archives/new_logo_identity_and_livery_for_lufthansa_done_in_house.php

Brand Strategy Case Study—Persona. (2022, julio 12). BrandWerks Brand Strategy Templates y Tools. <https://brandwerks.co/insights/brand-strategy-case-study-persona>

Brandemia. (2022). *I Informe Brandemia: Radiografía de la realidad profesional en el Branding*.

Brändle, C., Gimmi, K., Junod, B., Reble, C., y Richter, B. (2014). *100 years of swiss graphic design* (C. Brändle, K. Gimmi, B. Junod, C. Reble, y B. Richter, Eds.) [Book]. Museum für Gestaltung ; Lars Müller.

Breathtaking Pictogram Performance at Tokyo 2020 Opening Ceremony | #Tokyo2020 Highlights. (2021). Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=I9uVg-feZoM>

Brooke, J. (2020). SUS: A «Quick and Dirty» Usability Scale. *Usability Evaluation In Industry*, November 1995, 207-212. <https://doi.org/10.1201/9781498710411-35>

Brown, B. (2018). The Total Economic Impact Of IBM's Design Thinking Practice. *Forrester Research, February*, 1-48. <https://www.ibm.com/design/thinking/static/media/Enterprise-Design-Thinking-Report.8ab1e9e1.pdf>

438

Brown, T. (2019). *Diseñar el cambio. Cómo el Design Thinking puede transformar las organizaciones e inspirar la innovación* (2020.^a ed.). Ediciones Urano, S.A.

Burger King | New Visual Identity. (2021). YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OBTn6ttQjeo&t=6s>

Caballero, L. (2011). *AEG, la primera identidad corporativa de la historia*. Brandemia. <https://brandemia.org/aeg-la-primera-identidad-corporativa-de-la-historia>

Çalışır, G., y Uncu, G. (2019). From past to present; Evolution of the logos: Apple, Shell & Coca cola Cases*. *Turkish Studies-Social Sciences, Volume 14*(Volume 14 Issue 5), 2623-2640. <https://doi.org/10.29228/turkishstudies.29161>

Calvo-fernández Rodríguez, A., Ortega Santamaría, S., Valls Saez, A., y Zapata Lluch, M. (2011). *Evaluación de la usabilidad*. Universitat Oberta de Catalunya.

Carroll, J. M. (2000). *Making Use: Scenario-Based Design of Human-Computer Interactions*. MIT Press.

Casado Martínez, C., Garreta Domingo, M., Hassan Montero, Y., Martínez Normand, L., y Mor Pera, E. (2011). *Interacción persona-ordenador*. Universitat Oberta de Catalunya.

Casamor, A. (2017). 10 extraños sitios web de los 90 que siguen activos. lifeandstyle. <https://lifeandstyle.expansion.mx/mundo/2017/03/16/10-extranos-sitios-web-de-los-90-que-siguen-activos>

Ceruzzi, P. E. (2008). Historia de la informática. *Fronteras del conocimiento, Fundación BBVA*, 109-128.

Chaffey, D., y Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital marketing: strategy, implementation and practice*. Pearson.

Chaves, N. (2015). La marca: señal, nombre, identidad y blasón. *EME Experimental Illustration, Art & Design*, 3(3), 40. <https://doi.org/10.4995/eme.2015.3432>

439

Chaves, N., y Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Paid.

Choudhury, N. (2014). World Wide Web and Its Journey from Web 1.0 to Web 4.0. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 5(6), 8096-8100. <https://doi.org/10.1186/1471-2105-9-82>

Chuet-Missé, J. P. (2020). *Bilbao homenajea a uno de los grandes diseñadores del siglo XX*. Tendencias hoy. <https://www.tendencias hoy.com/arte/disenio/bilbao-homenajea-a-uno-de-los-grandes-disenadores-del-siglo-xx.html>

Coleman, B., y Goodwin, D. (2017). *Designing UX: Prototyping*. SitePoint Pty. Ltd.

Collins. (2017). *Dropbox*. Collins. <https://www.wearecollins.com/work/dropbox/>

Combadiera, L. S., y Parreño, C. M. (2015). Marcas y epígrafes sobre ánforas de época ibérica. II. *Lucentum*, 34, 145-171. <https://doi.org/10.14198/LVCENT-VM2015.34.05>

Cómo ser un anfitrión aún más inclusivo. (2022). Centro de recursos - Airbnb. <https://www.airbnb.es/resources/hosting-homes/g/how-to-be-an-even-more-inclusive-host-16>

Comuniza. (s. f.). *Nuestro método de branding.* Comuniza. Recuperado 30 de junio de 2022, de <https://comuniza.com/nuestro-metodo-de-branding>

Comuniza. (2018). *Arquitectura de marca en las 50 principales empresas españolas.* <https://comuniza.com/wp-content/uploads/2019/09/informe-comuniza-2018-arquitectura-de-marca-50-empresas-espanolas.pdf>

Cooper, A., Reimann, R., Cronin, D., Noessel, C., Csizmadi, J., y LeMoine, D. (2014). *About Face. The essentials of interaction design.* John Wiley & Sons, Inc.

Cordero Alvarado, P. (2001). Principios de heráldica y vexilología. *El Hinojal, Revista de estudios del MUVI*, 3, 78-99.

Costa, J. (2020). Diseño gráfico versus Design Management. (D. Raposo, Ed.) *Comunicar visualmente. El diseño gráfico de la marca.* Experimenta Editorial.

Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI.* la Crujia.

Costa, J. (2012a). Construcción y gestión estratégica de la marca. *Revista Luciérnaga*, 4(8), 20-25. <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-ConstruccionYGestionEstrategicaDeLaMarca-5529533.pdf>

Costa, J. (2012b). *La imagen de marca. Un fenómeno social.* Paidós Diseño.

Costa, J., Bosovsky, G., Fontdevila, I., Rabadán, A., y Culleré, A. (2013). *Los 5 pilares del branding. Anatomía de la marca.* Experimenta Editorial.

Creative & Graphic Design Jobs. (s. f.). Meta Careers. Recuperado 18 de julio de 2022, de [https://www.metacareers.com/areas-of-work/creative/?p\[teams\]\[o\]=Creative&teams\[o\]=Creative](https://www.metacareers.com/areas-of-work/creative/?p[teams][o]=Creative&teams[o]=Creative)

Cuadernos Rubio. (2017, enero 20). CincoDías El País. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/20/sentidos/1484934857_614746.html

Curedale, R. (2019). *Design Thinking. Process & Methods*. Design Community College Inc.

Currás, R. (2016). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y praxis*, 7, 9-34. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/36868/1de5.APRcap1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Customer Journey Canvas. (2022). WRKSHOP. <https://wrkshp.tools/tools/customer-journey-canvas>

Daugherty, T., Eastin, M. S., y Bright, L. (2008). Exploring Consumer Motivations for Creating User-Generated Content. *Journal of Interactive Advertising*, 8(2), 16-25. <https://doi.org/10.1080/15252019.2008.10722139>

441

Davidson, G. (2019, julio 26). 10 *Of The World's Most Inspiring Brand Animations*. Davidson Branding. <https://davidsonbranding.com.au/worlds-most-inspiring-brand-animations/>

Davis, P. (2011). 5 *SEO Strategies When Naming and Branding Your Company*. Social Media Today. <https://www.socialmediatoday.com/content/5-seo-strategies-when-naming-and-branding-your-company>

de Córdoba, F. (2022). *Los secretos de las marcas* (Kindle). Kailas.

Definición de base de datos. (s. f.). RAE. Diccionario panhispánico del español jurídico. Recuperado 7 de febrero de 2022, de <https://dpej.rae.es/lema/base-de-datos>

Design Thinking para Educadores (2da ed.). (2013). Ideo. http://proxy.lib.chalmers.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/1017895763?accountid=10041%5Cnhttp://link.lib.chalmers.se/link.php?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=unknown&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=Design+T

Desktop vs Mobile vs Tablet Market Share Worldwide. (2021). Statcounter Global Stats. <https://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet/worldwide/#monthly-200903-202112>

Detwiler, B. (2006). *Yahoo's steady home page transformation*. TechRepublic. <https://www.techrepublic.com/pictures/images-yahoos-steady-home-page-transformation/2/>

Dévai, D. (2021). *Presentación del primer observatorio global Epsilon de top 1100 marcas de RRSS en España*.

Díaz, I. (2021). *Branding. The power of Business*. Iván Díaz González.

Digital Report 2022. (2022).

DiNucci, D. (1999). *Fragmented future*. *Print magazine*.

Doodles de Google. (s. f.). Recuperado 3 de diciembre de 2021, de <https://www.google.com/doodles>

Dropbox Design Standards. (2022). Dropbox. <https://dropboxdesignstandards.com/>

Droste, M. (2020). *Bauhaus. Bauhaus-archiv berlin*. Taschen.

Durán Fuentes, M. (2008). *Marcas y grafitos en las obras públicas romanas*. IV Congreso de las Obras Públicas en la Ciudad Romana, 167-188.

Dvornehcuck, A. (2022, octubre 13). *Brand Personality: Traits of Top Brands*. Ebaq Design. <https://www.ebaqdesign.com/blog/brand-personality>

Ecelan. (2010). *Monasterio de Santa María de la Huerta*. Wikimedia. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Monasterio_de_Santa_María_de_la_Huerta_-_Marca_de_cantero_03.jpg#/media/Archivo:Monasterio_de_Santa_María_de_la_Huerta_-_Marca_de_cantero_03.jpg

Egea, P. (2022). *Dentro de la marca. La gestión de la identidad*. Experimenta Editorial.

El escudo de los reyes de Navarra. (2010). Nabarlur. <http://nabarlur.blogspot.com/2010/02/aclaraciones-sobre-el-sistema-defensivo.html>

Elevator pitch definition and meaning. (2022). Collins English Dictionary. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/elevator-pitch>

Eric Schmidt at Mobile World Congress. (2010). YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=ClkQA2Lb_iE&t=821s

Fabricant, R., Gardner, J., Gershbein, D., Göransson, O., Gudmundsson, C., Hoyt, K., Meier Lewis, S., McKinley, T., Muntzert, E., Pecknold, K., Quigley, K., Sherwin, D., y Wiles, R. (2022). *Collective Action Toolkit*. Frog.

Fernández Gómez, J. D., y Sanz Marcos, P. (2016). La USP como paradigma de la publicidad racionalista. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 10, 27-47. <https://doi.org/10.5209/pepu.53772>

443

FODA. (2022). Miro. <https://miro.com/es/plantillas/analisis-foda/>

Frost, B. (2016). *Atomic Design*. Brad Frost. <http://atomicdesign.bradfrost.com>

Frutiger, A. (1989). *Signs and Symbols: Their Design and Meaning*. Van Nostrand Reinhold.

Fuster Ruiz, R., y Agudé Torrell, J. (2015). *Las marcas de cantería en el contexto de la arquitectura medieval: el alfabeto de un argot canteril*. 1-42.

Gandía Sanchis, Á. (2017). *Diseño de experiencia de usuario en la museografía interactiva*. Universidad Politècnica de València.

García Garrido, S. (2018). *Diseño de Comunicación Corporativa. Marca y Diseño Estratégico*. Experimenta Editorial.

García Montes, A. (2021, agosto 2). *Así son los pictogramas de Tokio 2021*. Graffica. info. <https://graffica.info/tokio-revela-pictogramas-olimpicos-de-2020/>

Garrett, J. J. (2011). *The elements of user experience: user-centered design for the Web and beyond* (Second). New Riders.

Glovo. (s. f.). Google Play. Recuperado 18 de febrero de 2022, de https://play.google.com/store/apps/details?id=com.glovo&referrer=adjust_reftag%3D-c4rf9QwLYr3Vz%26utm_source%3DHomepage%2B-%2BAndroid

Good Design Is Good Business. (s. f.). IBM. Recuperado 25 de octubre de 2021, de <https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/gooddesign/>

Google Fonts. (s. f.). Recuperado 3 de diciembre de 2021, de <https://fonts.google.com/>

Grau, X. (2011). *Naming ¿Cómo crear un buen nombre?* Editorial UOC.

Greengard, S. (2015). The internet of things. En *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. The MIT Press.

444

Gryffindor. (2006). *Twinnings London*. Wikimedia. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Twinnings_London_April_2006_088.jpg

GSM Association. (2018). The Mobile Economy 2018. *Gsma*, 58. <https://www.gs-maintelligence.com/research/?file=884c77f3bcoa405b2d5fd356689be340&download>

Guía Headspace para la meditación. (2021). Netflix. <https://www.netflix.com/es/title/81280926>

Haller, J. (2013). The CBS Eye, The Lasting Design of William Golden. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.

Hanington, B., y Martin, B. (2019). *Universal Methods of Design* (Kindle, p. 265). Rockport Publishers.

Harada, E. (2014). Logotipos, isotipos, imagotipos e isologos: una aclaración terminológica. *Mixcoac. De la academia a la sociedad*, 2(33), 36-47. [http://prepa8.unam.mx/mixcoac/numeros/Revista No. 33/files/assets/basic-](http://prepa8.unam.mx/mixcoac/numeros/Revista%20No.%2033/files/assets/basic-)

Harrison, J. (2014). *Responsive Logos*. Responsive Logos. <http://responsivelogos.co.uk/>

Hartwell, M. P., y C. Chen, J. (2012). *Archetypes in Branding. A toolkit for creatives and strategists*. How Books.

Heller, E. (2019). *Psicología del color*. Gustavo Gili.

Heller, S. (1999). *Paul Rand*. Phaidon Press Limited.

Heras Evangelio, D. (2012). *Incidencia de los medios de reproducción en la evolución de la ilustración gráfica* [Universitat Politècnica de València]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=104100>

History of Twinings and Our Exceptional Tea Blends. (s. f.). Recuperado 20 de julio de 2021, de <https://www.twiningso.co.uk/our-communi-tea/about-twiningso/history-of-twiningso>

445

Hontangas, M. (2022). *Blanding, entorno y la metáfora de la seducción*. Soluble. <https://solublestudio.com/es/solublable/articulos/blanding-entorno-y-la-metafora-de-la-seducion/>

Hootsuite, y We Are Social. (2023). *Digital 2023 Global Overview Report*.

Horn, B. (1996, marzo 25). *On Xerox, Apple, and Progress - TidBITS*. <https://tidbits.com/1996/03/25/on-xerox-apple-and-progress/>

Hotwire. (2020). *Marcas con conciencia (II). La era del propósito corporativo*.

How Media Consumption Has Changed in the Last Decade (2011-2021). (2021). Visual Capitalist. <https://www.visualcapitalist.com/how-media-consumption-has-changed-in-2021/>

Hühne, M. C. (2014). *Airline Visual Identity 1945 -1975*. Callisto Publishers.

IBM. (2022). *Enterprise Design Thinking*. IBM. <https://www.ibm.com/design/thinking/>

IBM. (n.d.). *IBM Design Language – Resources*. IBM Design Language. Recuperado 27 de marzo de 2022, de <https://www.ibm.com/design/language/resources/>

IBM, un diseño icónico para una marca con mucha historia. (s. f.). Tentulogo. Recuperado 25 de octubre de 2021, de <https://tentulogo.com/ibm-un-diseno-iconico-para-una-marca-con-mucha-historia/>

Icons Material Design 3. (2022). Material Design. <https://m3.material.io/styles/icons/overview>

IDEO. (2003). *IDEO Method Cards*. ideo.com. <https://www.ideo.com/post/method-cards>

Instagram Engagement Rates 2021. (2021). Mention.com. <https://mention.com/en/reports/instagram/engagement/>

446

Introducing: our new brand design. (2019, septiembre). www.volkswagenag.com. <https://www.volkswagenag.com/en/news/stories/2019/09/that-s-what--new-volkswagen--is-all-about.html#>

Introducing Voice Messages. (2013). WhatsApp Blog. <https://blog.whatsapp.com/introducing-voice-messages/?lang=en>

Introduction to Web Accessibility. (2021, octubre 6). W3C. <https://www.w3.org/WAI/fundamentals/accessibility-intro/>

Invision. (s. f.). *Prototype*. InVision. Recuperado 10 de agosto de 2022, de <https://www.invisionapp.com/defined/prototype>

Ito, J. (2016). Design and Science. *Journal of Design and Science*. <https://doi.org/10.21428/F4C68887>

Ito, J. (2017). The Antidisciplinary Approach: IRI Medal Address. The antidisciplinary approach of the MIT Media Lab demonstrates how organizations might adapt to and take advantage of the evolving world of permissionless innovation. *Research Technology Management*, 60(6), 22-28. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1373047>

Johnson, M. (2022). *Branding. In Five and a Half Steps*. Thames & Hudson Inc.

Joly, M. (1999). *Introducción al análisis de la imagen*. La marca editora.

Jones, R. (2017). *Branding. A Very Short Introduction* (Kindle). Oxford University Press.

Kalbach, J. (2007). *Designing Web navigation*. O'Really Media. <https://doi.org/10.1145/329671.329684>

Kalbach, J. (2015). *Mapping Experiences*. 250. https://books.google.com/books?id=j8U_rgEACAAJ&pgis=1

Kawa, K. (2019). *Television: The Small Box That Changed the World*. Lucent Press.

Kelly, J. (2012). *Mobile Media. Content and Services for Wireless Communication* (J. Groebel, E. M. Noam, y V. Feldmann, Eds.). Routledge.

447

Kholmatova, A. (2017). *Design Systems* (Kindle). Smashing Magazine.

Klein, N. (1999). *No logo*. Ediciones Paidós Ibérica.

Kotlyar, B. (s. f.). *Customer Acquisition Cost (CAC): How to Calculate & Reduce It*. Intercom. Recuperado 14 de febrero de 2022, de <https://www.intercom.com/blog/what-is-customer-acquisition-cost/>

Krause, R. (2021, enero 10). *Maintain Consistency and Adhere to Standards (Usability Heuristic #4)*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/consistency-and-standards/>

Kulawik, A. (2016, octubre 31). *User Centered Design Canvas*. Medium. <https://medium.com/startup-grind/develop-your-startup-with-user-centered-design-canvas-85d010a9f10c>

Lavrov, I. (2021). *Logotipo de Internet Explorer: Significado e historia | Turbologo*. <https://turbologo.com/es/blog/logotipo-de-internet-explorer/>

Lemonade Insurance (@lemonade_inc). (s. f.). Instagram. Recuperado 21 de febrero de 2022, de https://www.instagram.com/lemonade_inc/?hl=es

Lin, H.-J. (2019, agosto 5). *How to Conduct Heuristic Evaluation*. UX Planet, Medium. <https://uxplanet.org/how-to-conduct-heuristic-evaluation-85548a355dca>

Linares, J., Rodríguez, N., & Sanchis, Á. (2015). El gesto como icono. Análisis de la evolución de los elementos interactivos en el ámbito digital. *EME Experimental Illustration, Art & Design*, 3(3), 50–61. <http://ojs.cc.upv.es/index.php/eme/article/view/3630>

Linowski, J. (2022). *GoodUI ideas and A/B tested patterns for higher conversion rates and growth*. GoodUI. <https://goodui.org/>

Little, C. (2021). *The History of Web Design*. Tiller Digital. <https://tillerdigital.com/blog/the-history-of-web-design/>

Llorenç Guilera, A. G. (2021). *Productos y servicios inteligentes y sostenibles. Técnicas para la innovación y la creatividad*. Marge Books.

Logo de Google. (2021). Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Logo_de_Google

Lombardo, C. (2020, marzo 11). *What's in store for click-and-collect?* Strategy. <https://strategyonline.ca/2020/03/11/whats-in-store-for-click-and-collect/>

López-Lago, S. (2021). *Vademécum de métodos de diseño*. Experimenta Editorial.

Lorenz, M. (2016). *Sistemas visuales en identidades dinámicas* [Universitat de Barcelona]. www.tdx.cat

Lorenz, M. (2021). *Flexible Visual Systems. The Design Manual for Contemporary Visual Identities* (B. Boyer y D. Marshall, Eds.). Stanted Publishers.

Loser, J. (2021). *Netflix ha creado una categoría exclusiva para películas de menos de 90 minutos gracias a un meme viral*. Espinof. <https://www.espinof.com/netflix/netflix-ha-creado-categoria-exclusiva-para-peliculas-90-minutos-gracias-a-meme-viral>

Lowdermilk, T. (2013). *User-Centered Design*. O'Really Media.

LS&Co. Logo Named 5th Oldest in the World. (s. f.). Levi Strauss & Co. Recuperado 20 de julio de 2021, de <https://www.levistrauss.com/2014/08/04/lscs-logo-named-5th-oldest-in-the-world/>

Mailchimp. (2019). Collins. <https://www.wearecollins.com/work/mailchimp/>

Mailchimp Content Style Guide. (2022). Mailchimp. <https://styleguide.mailchimp.com/>

Malinic, R. (2021). *Book of branding. A guide to creating brand identity for startups and beyond* (E. Gosling, Ed.; Kindle). Brand Nu.

Marcotte, E. (2010). *Responsive Web Design*. A List Apart. <http://alistapart.com/article/responsive-web-design/>

Marcotte, E. (2011). *Responsive Web Design* (2014.a ed.). A Book Apart.

449

Mark, M., y Pearson, C. s. (2001). *The hero and the outlaw*. Mc Graw-Hill.

Marketing Automation for the Whole Customer Lifecycle. (2022). Customer.io. <https://customer.io/>

Martín, Á. (2022). *¿Cómo hacer un mapa de tu competencia?* martin.click. <https://martin.click/marketing-online/como-hacer-mapa-competencia/>

Martín Montesinos, J. L., y Mas Hurtuna, M. (2009). *Manual de tipografía del plomo a la era digital*. Campgràfic.

Martin, R. L., y Riel, J. (2017). *Creating Great Choices: A Leader's Guide to Integrative Thinking*. Harvard Business Review Press.

Mathis, L. (2011). *Designed for Use. Create Usable Interfaces for Applications and the web*. Pragmatic Programmers, LLC.

Mcelroy, K. (2017). *Prototyping for Designers*. O'Really Media.

Meadows, D. H. (2009). *Thinking in Systems. A primer*. Earthscan.

Medvedev, M. Y. (2012). El diseño heráldico. *Emblemata*, 18, 99-108.

Meggs B., P., y Purvis W., A. (2009). *Historia del diseño gráfico*. RM. http://editorialrm.com/img/pressbook/pressbook_84_1_2.pdf

Meyerson, R. (2019, diciembre 16). *Every type of brand name in one simple chart*. How brands are built. <https://howbrandsarebuilt.com/types-of-brand-names/>

Meyerson, R. (2022). *Brand Naming. The Complete Guide to Creating a Name for Your Company, Product, or Service* (Kindle). Business Expert Press.

Michaels, P. (2017, enero 17). *5 Components to Design Thinking by Stanford d. School*. Medium. <https://medium.com/@philmichaels/5-components-to-design-thinking-by-stanford-d-school-48dd111bbbe5>

Miro. (2023). Miro. <https://miro.com/es/>

Mobile First! at Adobe. (2011). YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=d-drqwdWYdz4>

Mobile First! at Facebook. (2011). YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=m-kZQnxvQ3Qw>

Molina Ruíz, J. (2010). 25 años de la revolución de los iconos en el escritorio. *I+Diseño: revista internacional de investigación, innovación y desarrollo en diseño*, 2(2), 13-17.

Moliz, A. (2022, mayo 27). *Instagram sans, una grottesca geométrica y mucho más*. Graffica. <https://graffica.info/instagram-sans-una-grottesca-geometrica-y-mucho-mas-por-ana-moliz/>

Moreno, M., y Coromoto, M. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, 0(1), 135-158-158.

Morris, J. (2020a). *The Values Deck*. Discover Your Values.

Morris, J. (2020b). *The Values Deck*. Kickstarter. <https://www.kickstarter.com/projects/discoveryourvalues/the-values-deck>

Mulder, S., y Yaar, Z. (2007). *The User Is Always Right: A Practical Guide to Creating and Using Personas for the Web* (Kindle). Pearson Education.

Müller, J., y Weiland, K. (2012). *Luftansa + graphic design : visuelle Geschichte einer Fluggesellschaft = visual history of an airline* (J. Müller & K. Weiland, Eds.) [Book]. Lars Müller.

Müller, L. (2007). *Josef Müller-Brockmann : pioneer of Swiss graphic design* (4th ed.). Lars Müller.

Müller-Brockmann, J. (1982). *Sistemas de retículas. Un manual para diseñadores gráficos*. Gustavo Gili.

451

Munari, B. (1983). *¿Cómo nacen los objetos?* (2004.a ed.). Gustavo Gili.

Nagaraj, V., Berente, N., Gaskin, J., y Lyytinen, K. (2018). How Does Design Thinking Impact the Market Success of Digital Products? *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 15737. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.15737abstract>

Neumeier, M. (2006). *The Brand Gap* (B. Morgan, Ed.; Revised ed). New Riders.

Neumeier, M. (2007). *Zag*. En *Suparyanto dan Rosad* (2015. New Riders / Aiga.

Nielsen, J. (1994a). Usability Inspection Methods. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings, 1994-April*, 413-414. <https://doi.org/10.1145/259963.260531>

Nielsen, J. (1994b). *Usability Inspection Methods*. John Wiley & Sons, Inc.

Nielsen, J., Clemmensen, T., y Yssing, C. (2002). *Getting access to what goes on in people's heads?* 101. <https://doi.org/10.1145/572021.572033>

Norman, D. A. (2002). *The Design of Every Things*. En *Basic Books*. New York. NY. Pp. Xi-10 ISBN (Vol. 13). Basic Books.

Norman, D. A., y Draper, S. W. (1986). *User Centered System Design. New Perspectives on Human-Computer Interaction*. Lawrence Earlbaum Associates.

Notificaciones de salud cardíaca en el Apple Watch. (2021, diciembre). Soporte técnico de Apple. <https://support.apple.com/es-lamr/HT208931>

Ogier, F. (2014). *A Strong and Lasting Logo*. KLM Blog. <https://blog.klm.com/a-strong-and-lasting-logo/>

Olins, W. (2008). *Wally Olins: The Brand Handbook* (2017.a ed.). Thames & Hudson Inc.

Orozco, J. A., y Roca, D. (2011). Construcción de imagen de marca y reputación a través de campanas publicitarias de RSC. *Sphera Pública*, 11, 273-289.

Ortiz Nicolás, J. C. (2019). Diseño contextual: ocho estructuras del contexto que impactan a la experiencia del usuario. *Bitácora Arquitectura*, 40, 106. <https://doi.org/10.22201/fa.14058901p.2019.40.69446>

Ortiz-Ospina, E. (2019). *The rise of social media*. Our World in Data. <https://our-worldindata.org/rise-of-social-media>

Pagani, G., Mosto, C., Stellato, F., Gómez, S., y Bucci, L. (2019). *El Director de comunicación (Dircom) y su rol de Guardián de Marca. Proceso de Brand Guardian*.

Paul Rand, everything is design! The man who changed the face of the USA. (s. f.). Recuperado 25 de octubre de 2021, de <https://www.grapheine.com/en/history-of-graphic-design/paul-rand-everything-is-design>

Peirce, C. S. (1955). *Philosophical Writings of Peirce*. Dover Publications, Inc. <http://www.amazon.com/Philosophical-Writings-of-Peirce-ebook/dp/B00A735TGo>

Pennington, A. (Customer experience consultant). (2016). The customer experience book: how to design, measure and improve customer experience in your business. En *Pearson Education*. Pearson Education. <https://www.vlebooks.com/vleweb/Product/Index/877227?page=0>

Pérez, E. M. (2013). *Diseño y aplicación de sistemas de retículas en la realización de proyectos de desarrollo de producto*. Universidad de Zaragoza.

Pérez, L. (2022, octubre 8). El «blanding» o la estandarización del logo. Highxrae. <https://highxtar.com/el-blanding-o-la-estandarizacion-del-logo/>

Perez-Cruz, Y. (2019). *Expressive design systems* (C. Litherland & S. Kerrigan, Eds.). A Book Apart.

Persona Canvas. (2022). WRKSHOP. <https://shop.wrksnp.tools/wrksnp-tool-guide-persona>

PESTLE. (2022). Miro. <https://miro.com/es/plantillas/analisis-pest-plantilla/>

Petroglifos - Turismo de Galicia. (s. f.). Recuperado 14 de septiembre de 2021, de https://www.turismo.gal/que-visitar/destacados/petroglifos-dolmens-e-castros/petroglifos?langId=es_ES

Peugeot Brand Center. (2022). Peugeot. <https://brand.peugeot.com/en/fundamentals/iconography/>

Peugeot History. (s. f.). Peugeot. Recuperado 12 de julio de 2021, de <https://www.peugeot.ph/brand-and-technology/history/>

PMI Project Management Institute. (2017). *Guía Práctica de Ágil*. Project Management Institute, Inc.

Pokornyik, R. (2020, febrero 24). 25 *Product Launch Announcement Email Examples*. chamaileon.io. <https://chamaileon.io/resources/product-launch-announcement-emails/>

Polizzi, M. (2015, agosto 17). *4 Branding Lessons From Google's Alphabet Architecture*. Brandfolder. <https://brandfolder.com/blog/4-branding-lessons-from-googles-alphabet-architecture>

Pratomo, C., y Söderstedt, D. (2022, mayo 23). *Behind Instagram's brand evolution: Movement, inclusivity and a new purpose*. design.facebook.com. <https://design.facebook.com/stories/behind-instagrams-brand-evolution-movement-inclusivity-and-a-new-purpose/>

Prelicz-Zawadzka, A., y Zawadzki, L. (2016). *User Centered Design Canvas*. <https://ucdc.therecangles.com/>. <https://ucdc.therecangles.com/>

Que es la personalidad de marca | Branding diccionario de Comuniza. (2022). Comuniza. <https://comuniza.com/diccionario-branding/personalidad>

Ramirez, I. (2022, marzo 20). *Qué es Material You y en qué se diferencia de Material Design*. Xataka Android. <https://www.xatakandroid.com/sistema-operativo/que-material-you-que-se-diferencia-material-design>

Raposo, D. (2020). Comunicar visualmente. (D. Raposo, Ed.) *Comunicar visualmente. El diseño gráfico de la marca*. Experimenta Editorial.

Revella, A. (2015). *Buyer Personas* (Kindle). Wiley.

R/GA talks Mailchimp's Illustrated transformation. (2019, enero 7). The AOI. <https://theaoi.com/2019/01/07/r-ga-talks-mailchimps-illustrated-transformation/>

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup* (Libro elec). Planeta, Grupo.

Ritson, M. (2015). *Why Google's new corporate brand Alphabet is a huge strategic move*. Marketing Week. <https://www.marketingweek.com/why-google-new-corporate-brand-alphabet-is-a-huge-strategic-move/>

Robertson, G. (2018). *Beloved Brands: The playbook for how to build a brand your consumers will love* (Kindle). CreateSpace Independent Publishing Platform.

Rodríguez Rellán, C., Vázquez Martínez, A., y Fábregas Valcarce, R. (2018). Cifras e imágenes: una aproximación cuantitativa a los petroglifos gallegos. *Trabajos de Prehistoria*, 75(1), 109. <https://doi.org/10.3989/tp.2018.12206>

Ross, J. W., Beath, C. M., y Mocker, M. (2019). *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success* (Vol. 1, Número 1). The MIT Press. http://www.nutricion.org/publicaciones/pdf/prejuicios_y_verdades_sobre_grasas.pdf
<https://www.colesterolfamiliar.org/formacion/guia.pdf>
<https://www.colesterolfamiliar.org/wp-content/uploads/2015/05/guia.pdf>

Royce, W. W. (2021). Managing the Development of Large Software Systems (1970). *Ideas That Created the Future, August*, 321-332. <https://doi.org/10.7551/mitpress/12274.003.0035>

Royo, J. (2004). *Diseño Digital* (2004.a ed.). Paidós Diseño.

Sampietro, A. (2016). *Emoticonos y emojis: Análisis de su historia, difusión y uso en la comunicación digital actual*. Universitat de València.

Schwaber, K., y Sutherland, J. (2020). *La Guía Scrum*. [scrum.org. https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-European.pdf](https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-European.pdf)

Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-20. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

Scolari, C. A. (2019). *La guerra de las plataformas (III)*. Hipermediaciones. <https://hipermediaciones.com/2019/05/19/la-guerra-de-las-plataformas-iii/>

Scott, T. (2015). *The Brand Deck*. Kickstarter. <https://www.kickstarter.com/projects/simplescott/the-brand-deck>

Segall, K. (2012). *Increíblemente simple: La obsesión que ha llevado a Apple al éxito* (Kindle). Grupo Planeta.

Sevilla Arias, A. (2013, febrero 19). *Burbuja de las punto-com*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/burbuja-de-las-punto-com.html>

Seymour, T., Frantsvog, D., y Kumar, S. (2011). History Of Search Engines. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(4), 47. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v15i4.5799>

Shakerml. (2016). *From a spirit communication, an iconic logo emerges: How a Shaker gift drawing inspired CBS*. Shaker Museum | Mount Lebanon. <https://shakerml.wordpress.com/2016/12/21/from-a-spirit-communication-an-iconic-logo-emerges-how-a-shaker-gift-drawing-inspired-cbs/>

Sinek, S. (2018). *Empieza con el porqué* (Penguin, Ed.). Empresa Activa. Edición de Kindle.

Siroker, D., y Koomen, P. (2013). *A/B testing: the most powerful way to turn clicks into customers*. John Wiley & Sons, Inc.

Siswanto, R. A., y Dolah, J. (2019). *The Paradox of Dynamic Corporate Identity*. 2019(6), 2-5.

Site Map. (2022). Cambridge English Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/es-LA/dictionary/english/site-map>

Slade-Brooking, C. (2016). *Creando Brand Identity. Guía para diseñadores*. Parramon.

Space Jam. (1996). <https://www.spacejam.com/1996/>

Spencer, D. (2009). *Card Sorting: Designing Usable Categories*. Rosenfeld Media.

Stalman, A. (2015). *Brand Off On*. Ediciones Gestion 2000.

Starbucks Voice Creative Expression. (2022). Starbucks. <https://creative.starbucks.com/voice/>

Stephens-Davidowitz, S. (2017). *Todo el mundo miente Lo que Internet y el big data pueden decirnos sobre nosotros mismos*. Titivillus.

Still, B., y Crane, K. (2017). *Fundamentals of User-Centered Design: a Practical*

Approach. En *JAMA: The Journal of the American Medical Association* (Vol. 262). Taylor & Francis.

Stoffel, B. (2013). *Google Stock: Buy It and Hold It For Life*. The Motley Fool. <https://www.fool.com/investing/general/2013/05/20/google-stock-buy-it-and-hold-it-for-life.aspx>

Strachan, A. (2017). *CBS Logo, 1951*. Medium. <https://medium.com/fgd1-the-archive/cbs-logo-1951-510fe0d2607b>

Stripe | Plataforma de procesamiento de pagos por Internet. (2022). Stripe. <https://stripe.com/es>

Survey: The Ever-Growing Power of Reviews. (2021). PowerReviews. <https://www.powerreviews.com/insights/power-of-reviews-survey-2021/>

T. Dyer, H. (2020). *Designing the social* (eBook). Springer Nature Singapore Pte Ltd.

457

Tabarés Gutiérrez, R. (2012). El inicio de la Web: historia y cronología del hipertexto hasta HTML 4.0 (1990-99). *ArtefaCToS*, 5, 57-82.

Tado. (s. f.). Recuperado 4 de enero de 2022, de <https://www.tado.com/es-es>

Tapscott, D., y Williams, A. D. (2006). *Wikinomics*. Paidós.

Tennen-Gas. (2008, noviembre 19). *Fukutoshin Line Shibuya Station*. Wikimedia Commons. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Fukutoshin_Line_Shibuya_Station_001.JPG

The Alexa Personality. (s. f.). Alexa. Recuperado 4 de enero de 2022, de <https://developer.amazon.com/en-US/alexa/branding/alexa-guidelines/communication-guidelines/brand-voice>

The Consumer Goods Forum, y Futerra. (2018). *The Honest Product*. <https://www.wearefutura.com/thinks/the-honest-product-guide>

The Guardian digital design style guide. (2022). The Guardian. <https://design.theguardian.com/>

Todorovska, y Marija. (2021, diciembre 9). *41 User-Generated Content Statistics* [2021]. EmbedSocial. <https://embedsocial.com/blog/ugc-statistics/>

Toffler, A. (1981). *La tercera ola.* Plaza y Janes. S.A. Editores. <https://cudeg.com.uy/wp-content/uploads/2017/10/La-tercera-ola.pdf>

Top digital marketing channels worldwide 2020. (2021). Statista. <https://www.statista.com/statistics/1203256/digital-marketing-channels-worldwide/>

Touraine, A. (1973). *La sociedad post-industrial.* Ariel.

Toyota Visual Identity System. (2022). Toyota. <https://www.toyota.com/brandguidelines>

458

Usar una pantalla Retina - Soporte técnico de Apple (ES). (s. f.). Apple. Recuperado 11 de marzo de 2022, de <https://support.apple.com/es-es/HT202471>

Vacanti, D. S., y Orderly Disruption Limited. (2020). *The Kanban Guide* (Número December). kanbanguides.org.

van Boeijen, A., Daalhuizen, J., y Zijlstra, J. (2020). *Delft Design Guide: Perspectives-Models-Approaches-Methods* (2020.a ed.). BISPublishers.

van der Pluijm, E. (2019, abril 23). *The Persona Canvas: Examples. A step-by-step example of creating...* . WRKSHP, Medium. <https://medium.com/wrkshp/the-persona-canvas-examples-5cc939232f9e>

van Dijck, J. (2016). *La cultura de la conectividad. Una historia crítica de las redes sociales.* Siglo XXI Editores.

van Nes, I. (2012). *Dynamic Identities. How to create a living brand.* BIS Publishers.

Velilla, J. (2010). *Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca.* Editorial UOC.

Video Marketing Statistics | New Data For 2022. (2022). Wyzowl. <https://www.wyzowl.com/video-marketing-statistics/>

Viladàs, X. (2010). *Diseño Rentable. Diez temas a debate.* Index Book.

Visocky O'Grady, J., y Visocky O'Grady, K. (2018). *Manual de investigación para diseñadores* (Spanish). Blume.

Wang, A., y Lunsford, H. (s. f.). *Building ChimeKit with Atomic Design and a collaborative process.* Recuperado 27 de marzo de 2022, de <https://www.designsystems.com/building-chimekit-with-atomic-design-and-a-collaborative-process/>

WatchOS 7. (2020, junio 22). Apple. <https://www.apple.com/newsroom/2020/06/watchos-7-adds-significant-personalization-health-and-fitness-features-to-apple-watch/>

Weldon, M. K. (2016). The future X network: A Bell Labs perspective. En Kindle (Ed.), *The Future X Network: A Bell Labs Perspective.* CRC Press.

What Are Heat Maps? Guide to Heatmaps/How to Use Them. (2022, marzo 16). Hotjar. <https://www.hotjar.com/heatmaps/>

What Are Session Recordings (Session Replays) + How to Use Them. (2022, junio 6). Hotjar. <https://www.hotjar.com/session-recordings/>

What is Artificial Intelligence (AI)? (2020, junio 3). IBM. <https://www.ibm.com/cloud/learn/what-is-artificial-intelligence>

What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. (2019). Design Council. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Wheeler, A. (2012). *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team* (2012.a ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Wheeler, A. (2014). *Diseño de marcas. Una guía esencial para todo el equipo de diseño de una marca* (Edición española). Ediciones Anaya Multimedia.

White, J. M. (2012). *Bandit Algorithms for Website Optimization*. O'Reilly Media, Inc. https://www.amazon.com/_/dp/1449341330?tag=oreilly20-20

Williams, E. (s. f.). *The making of Medium.com*. Teehan+Lax. Recuperado 26 de marzo de 2022, de <https://teehanlax.com/story/medium/>

Wilson, C. (2014). *User Interface Inspection Methods. A User-Centered Design Method* (Kindle). Elsevier Science.

Wilson, M. (2019, enero 2). *Why Netflix changed the intro to its original programming*. Fast Company. https://www.fastcompany.com/90299526/heres-the-new-netflix-intro-two-years-in-the-making?partner=rss&utm_source=twitter.com&utm_medium=social&utm_campaign=rss+fastcompany&utm_content=rss

460

Wroblewski, L. (2009). *Mobile First*. <https://www.lukew.com/presos/preso.asp?26>

Wroblewski, L. (2011). *Mobile First*. A book apart.

Yu, J. X. (2019). Research on TikTok APP Based on User-Centric Theory. *Applied Science and Innovative Research*, 3(1), 28. <https://doi.org/10.22158/asir.v3n1p28>

Zeldman, J. (2006). *Web 3.0*. A List Apart. <https://alistapart.com/article/web-3pointo/>

Zendesk. (2022). *Color Zendesk Brandland*. Zendesk. <https://brandland.zendesk.com/color>

