

CASO PRÁCTICO

El toro de Osborne: un icono renombrado

Un icono, según el 'Diccionario de la lengua española', de la Real Academia Española, es un símbolo que mantiene una relación de semejanza con el objeto representado. En una interpretación más abierta, y en el lenguaje cotidiano, un icono es una imagen conceptual, un resumen, una esencia. Bajo esta premisa, ¿es el toro de Osborne un icono? ¿Es una alegoría de los valores del toro bravo? ¿Qué transmite? ¿A quién representa: a una empresa española bicentenaria o a algo más? ¿Cómo convertir la imagen de una marca concreta en una imagen corporativa y lograr modernizarla?

José Luis García del Pueyo

Profesor del Instituto Internacional San Telmo

Carmen Gómez

Asistente de investigación del Instituto Internacional San Telmo



La imagen del toro de Osborne suele aparecer en ámbitos que exceden el puramente publicitario de la empresa propietaria. Además de estar presente en numerosos *souvenirs*, son muchas las veces que se ve sobreimpreso en la bandera española a modo de escudo oficioso durante competiciones deportivas, incluso en misiones militares españolas fuera del territorio nacional.

Y es que el símbolo corporativo de la compañía Osborne ha saltado la valla para la que fue concebido hace 60 años, y lo ha hecho con una notoriedad que ha sobrepasado los mercados a los que se dirige la empresa, siendo reconocido por el público en general, lo que, para la actual Ley de Marcas, elevaría su valoración al nivel de marca renombrada.

Nos encontramos ante uno de los pocos ejemplos que tenemos en España de un símbolo marcario altamente notorio, con reconocimiento internacional y que sobrepasa a su legítimo propietario. Es lo que hemos denominado un “icono renombrado”, y para muchos es un símbolo del país. Pero ¿cuál es el origen e historia de este icono que traspasa fronteras? ¿Qué se puede aprender del proceso llevado a cabo por la compañía Osborne?

UN TORO CON HISTORIA

El 31 de marzo de 2016 se inauguró la Toro Gallery, un espacio expositivo de 1.800 metros cuadrados situado en la bodega 1.841 de la sede de Osborne. En ella, se mostraba la historia del toro de Osborne y su vinculación con el mundo del arte y la cultura a través de los trabajos de grandes fotógrafos, artistas, deportistas y personalidades de todos los ámbitos de la vida social.

La andadura del toro comenzó 60 años antes. En 1956, Osborne encargó a la agencia de publicidad Azor el diseño de un símbolo que sirviera para representar a la marca Veterano, la más popular de sus brandis. Se propuso la silueta de un toro bravo para utilizarla como anuncio en vallas de carreteras.

La valla medía 4 metros de altura y tenía 40 m² de superficie. El diseño representaba a un toro bravo negro, con los cuernos blancos y el rótulo Veterano Osborne escrito en blanco y delineado en rojo. Sobre la letra N aparecía una copa de brandi, ya que el anuncio quería favorecer el consumo de esta bebida.



Esta primera valla, realizada en madera, se instaló en Cabanillas de la Sierra (Madrid) en 1957. A partir de 1961, la madera fue sustituida por chapa metálica, que resistía mejor las inclemencias del tiempo y abarataba su coste de mantenimiento.

El anuncio encontró pronto su primer contratiempo. En 1962 se promulgó una ley que prohibía las vallas cerca de las carreteras y obligaba a dejar un espacio mínimo de 125 metros hasta la calzada. Por ende, las vallas de Osborne fueron alejadas, y, progresivamente, se fue aumentando su tamaño para mejorar su visibilidad, hasta alcanzar los catorce metros de altura con los que cuentan actualmente.

“EL INDULTO”

En 1988, la Ley General de Carreteras ordenó la eliminación de cualquier elemento publicitario “fuera de los tramos urbanos de las carreteras estatales” a me-



Dada la notoriedad y buena acogida que la valla había alcanzado desde sus inicios, fue trascendiendo a un anuncio publicitario y convirtiéndose en un icono gráfico e identificador de España. Recibió innumerables reconocimientos y fue el foco de numerosas actividades culturales y artísticas: fue decorado por el artista norteamericano Keith Haring; protagonista de la exposición fotográfica de Larry Mangino; anfitrión de la Feria de Arte Contemporáneo ARCO; en el año 2000 recibió el Premio LAUS de publicidad; en 2003, los socios del Fomento de las Artes Decorativas lo escogieron como el diseño más representativo del siglo XX, y en 2007 fue decorado por 50 personalidades internacionales con motivo de su 50 aniversario. Además, seguía siendo una pieza esencial de todas las retrospectivas dedicadas al diseño gráfico español.

Joaquín Lorente, uno de los grandes publicistas clásicos de España, comentaba: “Este perfil negro y macizo ha traspasado la representatividad de una gran marca comercial, para convertirse en el mejor símbolo síntesis de la esencia de un país entero. Porque ese toro, por su contundencia visual, ha conseguido ser el puente de enlace perfecto entre la España tradicional del pasado y la punta de lanza de la modernidad del siglo XXI. Transformado en vallas de carreteras, representa, desde mi experiencia profesional, >>>

nos de 150 metros de la calzada. Osborne optó entonces por eliminar la rotulación publicitaria y mantener solo la silueta negra del toro.

En 1994, una nueva reglamentación obligó a retirar todas las vallas publicitarias de las autopistas, lo que puso en peligro la continuidad del “toro de las carreteras”. Se produjo entonces una reacción popular espontánea muy intensa en defensa del toro, ya convertido en un icono de la publicidad. La sociedad civil pidió el indulto, como en las corridas de toros, y el Tribunal Supremo, en una sentencia clave de 1997, manifestó el “interés estético o cultural, que la colectividad ha atribuido a la esfinge del toro”, “superando su sentido publicitario e integrándose en el paisaje”, por lo que “debería prevalecer como causa que justifica su conservación”. A su vez, la sentencia dejaba manifiestamente claro que se trataba de un símbolo registrado, una marca comercial.

El Grupo Osborne

Osborne es la segunda empresa más longeva de España y la 94 del mundo. Desde su fundación, en 1772, tiene su sede en El Puerto de Santa María (Cádiz). A pesar de ser una empresa familiar, el accionariado lo configuran más de trescientas personas, que delegan sus funciones en los diez miembros de la familia que componen el Consejo de Administración. Con una plantilla de ochocientos trabajadores, solo cuatro, además de los miembros del Consejo, pertenecen a la familia propietaria.

En sus casi doscientos cincuenta años de vida, y tras varias adquisiciones e inversiones, Osborne se ha convertido en una de las empresas españolas más importantes en el sector de la producción, comercialización y distribución de bebidas espirituosas y vinos de origen español. Además, elabora y comercializa productos de alimentación y está presente en el sector de la hostelería con dieciocho establecimientos bajo distintas marcas.

Todos los productos del grupo se dividen, bajo marcas líderes, en tres grandes divisiones: bebidas, vinos y productos ibéricos.

CUADRO 1

MAPA DE LOS TOROS DE OSBORNE EXISTENTES EN 2016



►►► el mejor cartel, en el ámbito mundial, de lo que es una marca y de lo que es un país. No es de extrañar que con una ley que prohíbe la publicidad en las carreteras, el Tribunal Supremo lo indultara. Y es que el “toro de Osborne”, desde hace muchos años, se salió de la plaza”.

En la actualidad, quedan noventa de las casi doscientas vallas que hubo colocadas en algunos momentos de la historia del toro (ver cuadro 1).

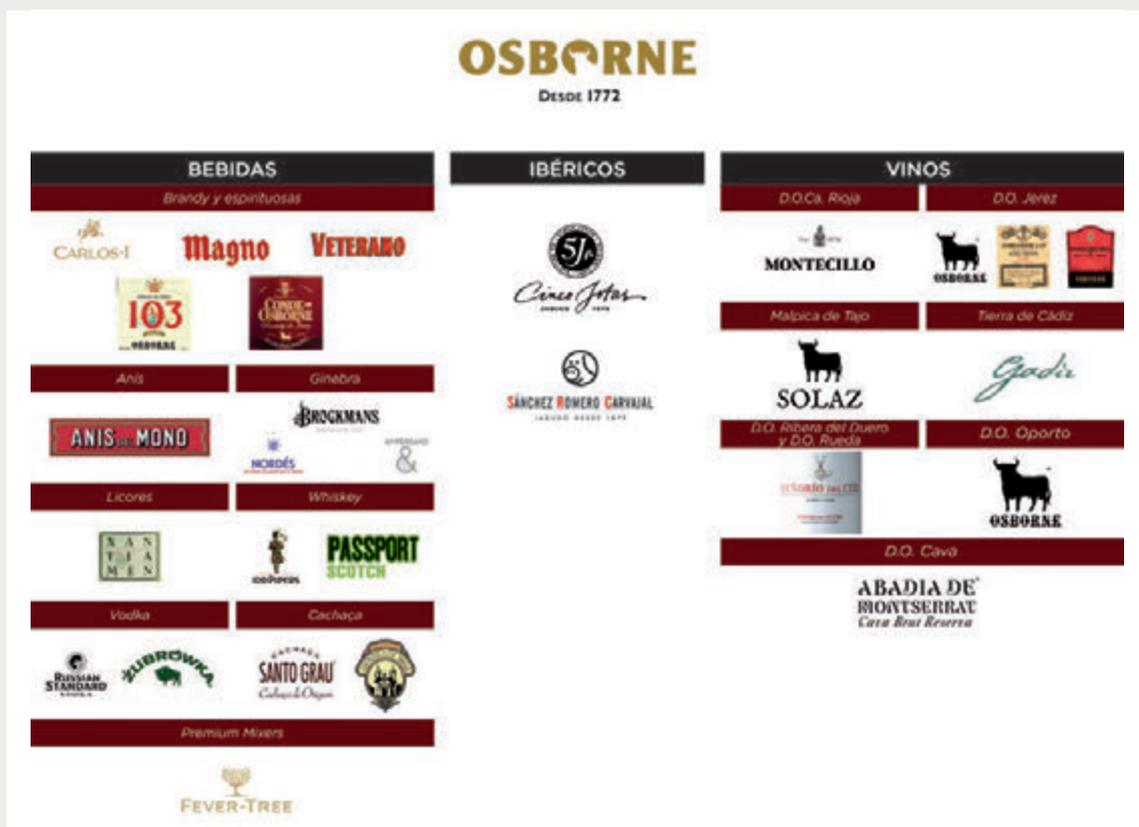
LA MARCA CORPORATIVA

Con el paso de los años, Osborne llegó a tener una amplia gama de productos y marcas muy significativos, tanto de elaboración propia como importados, para su comercialización en España. Se consideraba que era el momento de poner cierto orden en su percepción pública, por lo que afrontó un proceso de rediseño de la arquitectura de sus marcas (ver cuadro 2).

La estrategia de comunicación de muchos grandes grupos empresariales en relación a sus marcas había cambiado durante la última década, y una tendencia

CUADRO 2

LA ARQUITECTURA DE MARCA DE OSBORNE EN 2016



CUADRO 3 VALORES DE LA MARCA CORPORATIVA OSBORNE

Auténtico	Español	'Gourmet'	Contemporáneo	Comprometido
<ul style="list-style-type: none"> • Desde 1772 • Familiar • Tradicional • Artesanal • Original 	<ul style="list-style-type: none"> • Alegre • Cercano • Toro Osborne • Apasionado • Noble 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Premium</i> • Sensorial • Disfrute • Placer • Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Actual • Internacional • Innovación • Tendencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Osborne • Formación y emprendimiento • Cultura y arte • Patrimonio histórico • Juventud

actual era otorgar más visibilidad al endoso corporativo. Multinationales como Nestlé, Danone, Unilever o Procter & Gamble, en mayor o menor medida, lideraban este cambio de tendencia. Comenzaba a destacar la marca corporativa, cuando, anteriormente, primaba la notoriedad de cada marca individual, algo que comportaba que difícilmente el consumidor las asociara como pertenecientes a la misma empresa.

En Osborne también existía esa inquietud sobre su marca corporativa, la aportación de valor y el grado de intensidad visual que debía tener el toro con sus productos, o incluso sobre si debía tenerla. Por ello, se decidió abrir un proceso de investigación, opinión y reflexión sobre la marca corporativa y su iconografía, liderado por el consejero delegado de la empresa.

El estudio de imagen de marca realizado entre los consumidores para conocer la imagen que tenían de Osborne puso de manifiesto de forma clara lo que ya se intuía: el toro tenía tanta fuerza que, de alguna manera, canibalizaba la imagen de la compañía.

Pese a que, en los últimos años, había crecido a través de la diversificación, Osborne seguía siendo percibida de forma muy distinta a su realidad: tenía la imagen de ser una compañía bodeguera de Andalucía con cierto halo de antigua, escasa comunicación corporativa y desigual uso de sus señas de identidad en las distintas marcas o empresas que había incorporado (y que nada tenían que ver con el vino de Jerez, que apenas representaba el 5% de sus ventas).

A raíz del estudio, se definieron los valores que debía transmitir la marca desde una perspectiva holística, tanto hacia fuera de la empresa (consumidores, medios de comunicación, agentes sociales, etc.) como hacia dentro (accionistas, trabajadores, colaboradores, etc.). Era necesario crear una imagen más actual y que superara los posibles tópicos detectados. Los valores finalmente decididos figuran en el cuadro 3.

Una vez concretados los valores y el posicionamiento estratégico, era necesario abordar la parte visual: ¿qué rol podía o debía desempeñar el toro de 1956 en el nuevo escenario?

¿TORO SÍ O TORO NO?

En la compañía existía una gran sensibilidad acerca de la figura del toro, y se tenía que abordar bajo el prisma de la marca corporativa. El toro ya no era solo el soporte de una de sus principales marcas (Veterano), sino que representaba a una empresa que contaba con una amplia gama de productos y marcas.

Con el objetivo de conocer específicamente la imagen y posicionamiento de su icono, el Grupo Osborne

El estudio de imagen de marca realizado entre los consumidores para conocer la imagen que tenían de Osborne puso de manifiesto de forma clara lo que ya se intuía: el toro tenía tanta fuerza que, de alguna manera, canibalizaba la imagen de la compañía

realizó una investigación que reveló que el 72,9% de los españoles se veían “mucho o bastante” representados por el toro y que, para el 34,1%, era el símbolo que mejor representaba a España.

Se confirmó que tenía un alto componente emocional (con expresiones como “español”, “popular”, “nuestro”, etc.) y relevancia internacional, gracias a la construcción identitaria de “lo español”. Umberto >>>

EL ICONO DEL TORO Y LA MARCA OSBORNE, VISTOS POR LOS CONSUMIDORES



Fortalezas

El toro es un icono de **altísimo valor**:

- **Extraordinariamente notorio en España** (solo el 2% de la población no lo reconoce en vallas).
- Muy apreciado: tradición, nostalgia y español.
- **Muy relevante internacionalmente**:
 - Notoriedad.
 - Asociación inmediata a España.
 - Elemento diferenciador.
 - **Modernizable**, admite actualizaciones y rejuvenecimiento.

Debilidades

- **No es joven y no es un aval de calidad premium**, probablemente por su mayor asociación a ciertas marcas y a ciertos usos.
- En España **genera cierto rechazo** en algunos segmentos de población (20%-30%).
- Existe una **cierta pérdida de propiedad** a efectos de imagen y jurídicos.

OSBORNE
DESDE 1772

Fortalezas

Osborne es una **marca sólida**:

- Calidad, fiabilidad y saber hacer.
- Tradición, autenticidad, clasicismo, familia, etc.
- Vinculación al mundo de las bodegas.
- Es una marca sin detractores.

Debilidades

- Para algunos es **antigua, distante y elitista**.
- En la actualidad **no se asocia a todos los negocios de Osborne**, sino exclusivamente a su origen bodeguero.
- **Internacionalmente, Osborne es casi inexistente y está subordinada al toro**. El toro es nuestra "marca corporativa" internacional.

▶▶▶ Eco, escritor y filósofo italiano, Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades en el año 2000, llegó a manifestarlo en una ocasión: “¿Pero ese toro no es una iniciativa del gobierno para fijar la identidad del paisaje español?”.

No obstante, también se pusieron de manifiesto algunas debilidades que lo valoraban como muy machista o demasiado español. Además, no eran pocos los que consideraban que se trataba de una imagen algo “casposa”, alejada de productos de alta calidad, casi cercana a la “España profunda”.

Por otra parte, generaba cierto rechazo en determinados segmentos de la población, concentrados especialmente en mujeres, jóvenes y personas de clase media-alta. Desde la óptica geográfica, la mejor valoración se obtenía en Andalucía y Madrid, y la peor, en Cataluña y País Vasco.

En la empresa había cierta unanimidad en que no tenía sentido renunciar a un icono de la potencialidad

del toro, pero también en que era necesario actualizarlo y modular su aplicación con el fin de potenciar sus virtudes y minimizar sus defectos.

En 2016, la presencia de Osborne fuera de España era cada vez más notoria. Sus ventas fuera del territorio nacional oscilaban en torno al 20%-25%, y el icono del toro, que para algunos españoles tenía connotaciones negativas, era asociado por la mayoría de los extranjeros a productos de origen español, que a su vez se vinculaban a una alta calidad. Este era el principal motivo por el que, mientras que en España el icono se mantenía solo en productos considerados de un nivel inferior, y se excluía en otros de alta gama, en los que se exportaban, el toro permanecía en un portafolio mucho más amplio.

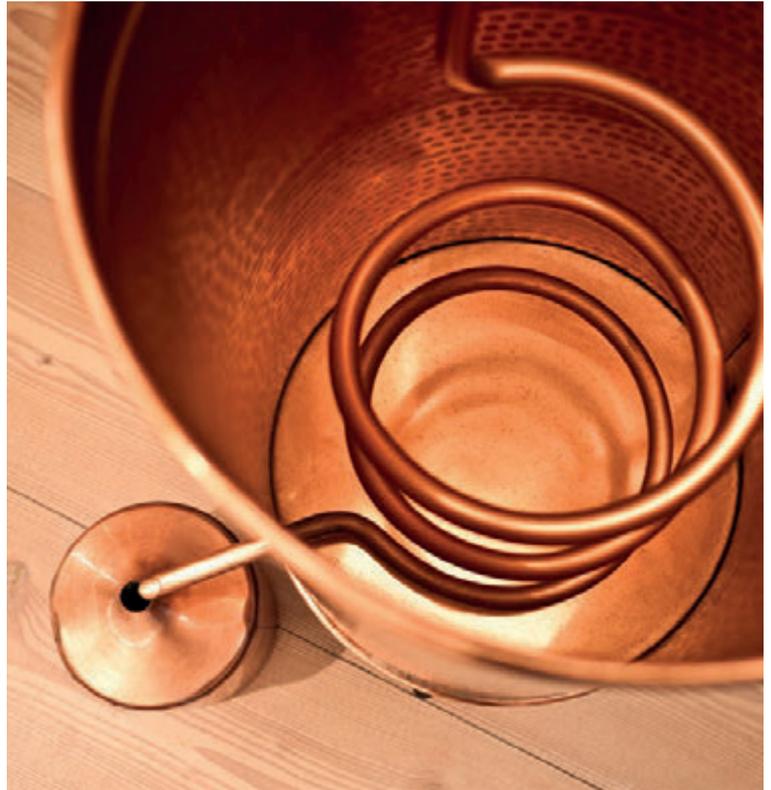
El CEO de Osborne en China, Julio López Castaño, en referencia a los mercados internacionales, afirmaba que “el mercado donde el toro aporta más valor es Alemania: en este país hay una legión de clientes fie-

les a nuestros productos, tanto que incluso puedes ver coches que llevan en su carrocería una pegatina del toro. En México llegó a haber toros en todas las carreteras, tal y como ocurre en España; allí asocian el icono a nuestro país, al que gran parte de la población le profesa admiración y cariño. Finalmente, en China, todos nuestros vinos llevan el toro en su etiqueta. La barrera idiomática de este país hace que el consumidor ni identifique ni recuerde las letras y nombres occidentales. Por tanto, el toro juega en China un papel fundamental ya no solo en el reconocimiento de marca, sino también como muestra de garantía de los mejores vinos de España”.

Asimismo, Miguel Otero, director general del Foro de Marcas Renombradas Españolas (alianza estratégica integrada por más de cien empresas españolas con marcas líderes, Administraciones y organismos públicos, cuyo objetivo es potenciar las marcas españolas y asociarlas a los conceptos de calidad y prestigio), tenía claras estas premisas al afirmar que el toro de Osborne contaba con un alto grado de conocimiento e identificación en España con la empresa y sus marcas, pero a nivel internacional incluso era más amplio, porque se asociaba al propio país: “Son millones de turistas los que nos visitan cada año, se fijan en sus noventa notorias vallas colocadas por toda la geografía y compran recuerdos fabricados bajo las licencias de explotación que otorga la empresa portuense. Pero muchos millones más lo recuerdan cuando ven las retransmisiones deportivas internacionales de nuestros deportistas, donde espontáneamente muchos ciudadanos colocan sobre la bandera figuras similares a la del ‘toro de Osborne’”.

NUEVA IMAGEN Y NUEVOS NEGOCIOS

La compañía había definido su posicionamiento estratégico y los valores corporativos y había decidido mantener el icono del toro, pero también había llega-



do a la conclusión de que era necesario reinterpretar su encaje con la marca corporativa. Había que actualizarlo y evitar el posible lastre que podía suponer para Osborne.

La empresa encargada de crear la nueva imagen corporativa fue Morillas Brand Design. Su presidente y director creativo, Luis Morillas, comenta: “El toro tenía una gran capacidad para sintetizar valores relevantes. No obstante, era necesario darle una vuelta, reinterpretarlo, para quedarnos con lo positivo y transmitir más equilibrio entre la tradición y la modernidad de la marca. Era una evolución ha- ➤➤➤

CUADRO 4 NUEVA IMAGEN CORPORATIVA

Construcción de la marca



>



>

OSBORNE
DESDE 1772



►►► cia el futuro sin renunciar a la historia de la empresa. En el proyecto, el toro se incorpora por primera vez a la marca, en la O del centro, como una alegoría asomándose al mundo”.

Así, el 20 de mayo de 2009, la compañía presentó una nueva identidad corporativa, con el objeto de integrar los valores que la definían: autenticidad, sensorial, emoción, prestigio y españolidad (ver cuadro 4).

El toro de Osborne se reinterpretó desde un prisma más actual, donde la silueta de la cabeza, su perfil más característico, se asomaba a través de una ventana circular. Además, al color negro típico de la piel del toro se le incorporó un nuevo color dorado, señal de identidad de la compañía.

A partir de ese momento, la nueva marca corporativa comenzó a convivir con la conocida figura del toro negro, presente en muchos de sus productos.

LA LUCHA CONTRA EL USO FRAUDULENTO

El hecho de que la valla del toro fuera “indultada” en 1997 tuvo una gran notoriedad en los medios de comunicación. Esto contribuyó a que numerosos comerciantes e industriales vieran en el uso de su figura una oportunidad de negocio, al interpretar la sentencia como que el toro de Osborne era casi un bien público: “No todo el mundo tiene claro, incluso hoy en día, que el mal llamado ‘indulto’ del Tribunal Supremo se refería solo a la ubicación de una valla publicitaria de carretera. La marca y el símbolo son propiedad privada y convenientemente registrada desde sus comienzos. Ese toro bravo negro tiene un apellido: Osborne. Con el paso del tiempo se ha convertido casi en un icono identitario de España, pero



lo singular es que es una propiedad privada, cuya notoriedad se ha conseguido con numerosas inversiones publicitarias y saber hacer de la empresa”, argumentaba en 2016 la directora de la Asesoría Jurídica de Osborne, Adela Lario.

Y es que la figura del toro que reproducía la valla comenzó a ser utilizada indebidamente para comercializar un gran número de artículos, principalmente textiles (toallas, bañadores, camisetas, camisas, bolsos, corbatas, etc.), de los que se vendían miles de unidades en todo tipo de tiendas, especialmente en las de *souvenirs*.

La utilización fraudulenta fue aumentando, y, finalmente, en el año 2000, la Policía Nacional llevó a cabo la llamada “Operación Toro”, en el contexto de su lucha contra las imitaciones y la piratería comercial. La acción policial tuvo un gran éxito, y se incautaron más de quinientos mil artículos por un importe de varios millones de euros. Así, desapareció el toro de Osborne en miles de puntos de venta.

El director de Comunicación de la empresa, Iván Llanza, añadía: “Teníamos nuestras vallas, nuestra imagen de compañía, pero había en el mercado muchos productos ilícitos con la imagen del toro de Osborne, que se elaboraban con poca calidad y en unas reproducciones de muy poco gusto. Fue entonces cuando la empresa vio que, si no se reconducía el tema, podríamos perder lo conseguido, y que era necesario actuar proactivamente para frenar lo ilícito. Había que crear un área específica que se encargara del toro”.

CUADRO 5 DIFERENTES USOS DE LA MARCA TORO





LA POLÍTICA DE LICENCIAS

Osborne decidió, en el año 2009, poner en marcha un área específica destinada a otorgar licencias para el uso de la iconografía del toro, con el doble objetivo de controlar su correcta utilización y obtener ingresos por su utilización. La idea era gestionar bien la comunicación corporativa e impulsar la marca del toro. Y es que la explotación comercial es esta a través de licencias podía suponer, a medio plazo, una fuente de ingresos para la empresa y podía contribuir a aumentar la notoriedad de la marca de forma ordenada, al tiempo que la modernizaría y lograría hacerla más *premium*.

Una clave de este proceso fue la selección de los licenciarios: se pensó en otorgar las licencias, principalmente, a artículos de calidad orientados a consumidores más jóvenes y contemporáneos que los tradicionales de la empresa.

Desde el primer momento, la aceptación por parte de los industriales fue muy positiva, ya que, a cambio de abonar un *royalty*, podían utilizar legalmente la marca que ya se había convertido en un “icono del imaginario de España” altamente demandado por los consumidores.

Siguiendo con la línea de explotación iniciada en 2009, la empresa creó la marca denominativa TORO. A partir de entonces, los licenciarios podían utilizar el icono del toro como reclamo para sus productos, la marca TORO y el *copyright* de Osborne, que garantizaba el origen y la propiedad intelectual de la marca

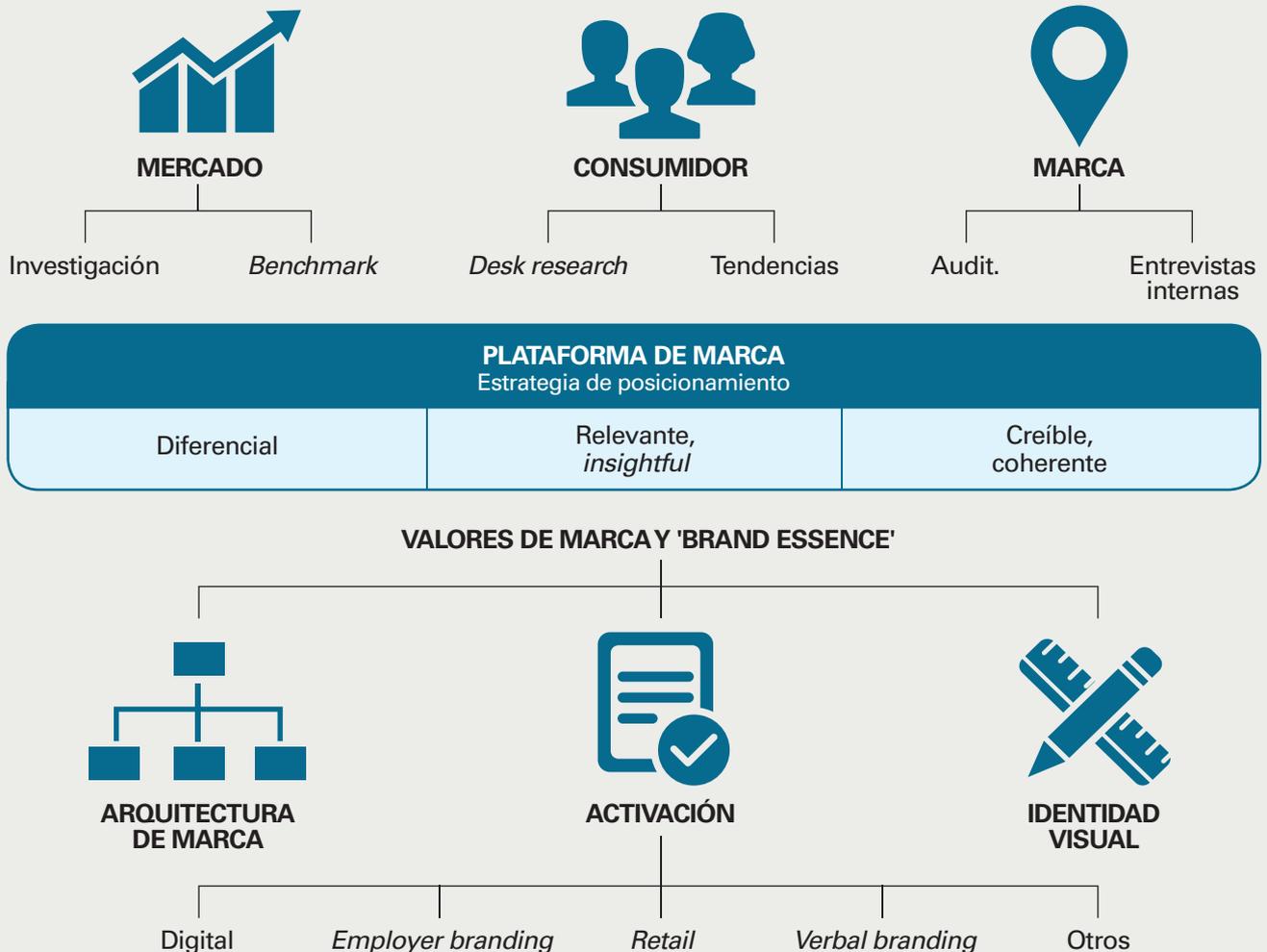
Osborne decidió, en 2009, poner en marcha un área específica destinada a otorgar licencias para el uso de la iconografía del toro, con el doble objetivo de controlar su correcta utilización y obtener ingresos por su utilización

(ver cuadro 5). Los productos oficiales fabricados bajo licencia, necesariamente debían incorporar etiquetas producidas por la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre, por lo que la autenticidad de estos productos estaba garantizada para el consumidor.

Así, actualmente, unas veinticinco empresas utilizan legalmente el icono del toro o la marca TORO en más de quinientos artículos de la industria textil, de complementos y alimentaria –cerveza artesanal y aceite de oliva virgen extra, entre otros–. Los licenciarios son fundamentalmente mayoristas que venden al canal *retail*. Osborne cobra *royalties* sobre las ventas al canal (*sell-in*) por parte de los licenciarios, que oscilan, según la categoría, entre un 8% y un 12%. Los *royalties* anuales en 2016 aportaron una contribución de cerca de medio millón de euros, principalmente en el mercado nacional.

Hay incluso tiendas específicas para la venta de estos productos, además de las tres que exis- >>>

CUADRO 6 PROCESO DE TRABAJO EN LA CREACIÓN DE MARCAS



Fuente: Morillas Brand Design

►►► ten en las bodegas. Por mencionar algunos ejemplos, El Corte Inglés tiene una docena de islas comerciales en sus establecimientos para comercializarlos, se hace venta online y la marca está presente en más de ciento cincuenta tiendas multimarca de moda y complementos, en todo el canal *travel retail* (canal de distribución cuyos espacios comerciales se encuentran en aeropuertos, estaciones de tren y puertos, con el fin de atraer a los “consumidores viajeros”) y en puntos de venta de alimentación y bebidas (conviviendo en este caso con los productos propios de la compañía).

Con este crecimiento, algunos se preguntan sobre el límite de la política de licencias y si no se estará contribuyendo a distanciar a Osborne de su núcleo central del negocio.

¿UN ICONO AYUDA A VENDER MÁS?

Osborne es, hoy en día, sustancialmente diferente a la empresa que en 1956 encargó una valla publicitaria de carretera para su marca de brandi Veterano; y España también ha cambiado drásticamente. Los directivos de la compañía que habían abierto el debate sobre la marca corporativa tenían algunas dudas respecto a su arquitectura, dadas las numerosas marcas con las que ahora cuentan, y sobre el potencial del icono del toro. Las cosas también habían cambiado en Osborne desde que, en 2009, se presentó la nueva imagen corporativa.

La imagen que se intentaba proyectar de España en los mercados internacionales a comienzos del siglo XXI era distinta a la de mediados del siglo xx, y Osborne era una de las principales empresas españolas de

alimentación y bebidas con vocación de potenciar sus exportaciones.

Según un informe elaborado por Promarca (asociación que engloba a los fabricantes de productos de gran consumo líderes de alimentación, bebidas, droguería y perfumería de España) en junio de 2016 sobre productos de gran consumo, las marcas españolas de fabricante mejoraron su aportación al PIB nacional entre 2008 y 2014, pasando del 6,7% al 7,4%. Además, aumentaron sus exportaciones un 43% en ese período. Las ventas al extranjero de alimentación y bebidas supusieron el 80% de las exportaciones totales del sector de gran consumo.

Por otra parte, según el estudio *La imagen de las marcas españolas entre los eshoppers europeos*, realizado por Vente-Privée entre más de ochocientas personas de Italia, Francia, Alemania y el Reino Unido y por el Foro de Marcas Renombradas Españolas, las marcas españolas gustan a los europeos por su calidad y reputación. En concreto, el 83% de los europeos considera que las marcas españolas son de buena calidad, sobre todo las de alimentación, las de moda y las de cadenas hoteleras.

Ante este escenario, los responsables de Osborne han tenido que debatir en qué momento la imagen del toro de Osborne ha trascendido la marca y representa ciertos valores de España, si este icono es bueno o malo para la marca y si ayuda o no a vender más y posicionar mejor.

EL MARCO TEÓRICO.

APUNTES PARA POTENCIAR LA MARCA

No son pocos los que consideran que el caso del toro de Osborne es digno estudio, por haber sabido actualizar y convertir el símbolo de una compañía en un icono de país. Pero, detrás de la tarea de diseño realizada, existía una metodología de trabajo basada en el análisis del mercado y de los objetivos de la propia empresa para encontrar la creatividad más adecuada con la que transmitir el nuevo posicionamiento estratégico de Osborne. Este debía contribuir a reforzar la imagen de la compañía como empresa del sector de alimentación y bebidas de productos de origen español, de calidad y valor añadido, con tradición y autenticidad, de disfrute y que, por otra parte, se pudieran internacionalizar. Además, tenía que dar respuesta a las tendencias del consumidor en general y del sector de la alimentación y bebidas en particular.

El análisis de la competencia, de las mejores prácticas, de las tendencias del mercado, de los gustos de los consumidores actuales y del futuro debe dar paso a un proceso de reflexión interna que ha de actuar como una especie de capa galvanizadora, en la que se

debe fundamentar la estrategia de posicionamiento antes de comenzar la fase de creatividad. Es la denominada plataforma de marca (ver cuadro 6).

Diferencial frente a la competencia, relevante para el consumidor y creíble para los mercados son los fundamentos de esta plataforma, que no solo Osborne, sino todas las empresas interesadas en potenciar su marca, debería seguir.

Y es que la creatividad es un instrumento al servicio de la estrategia, y esta debe estar fundamentada en datos más que en intuiciones. La concreción de esa creatividad en una identidad visual nunca debe estar sometida a interpretaciones subjetivas, sino que su evaluación debe seguir criterios objetivos de coherencia con los fines de la estrategia de posiciona-

Detrás de la tarea de diseño realizada, existía una metodología de trabajo basada en el análisis del mercado y de los objetivos de la propia empresa para encontrar la creatividad más adecuada con la que transmitir el nuevo posicionamiento estratégico

miento. Esa identidad visual debe fomentar la coherencia en todo tipo de elementos de comunicación, como eventos, campañas publicitarias, patrocinios y ecosistema digital.

Una última fase destacable, y que en la actualidad digital cobra más fuerza que nunca, es el denominado *employer branding*, entendido como la opinión que generan todas las personas vinculadas a la empresa. Trabajadores que hablan en las redes sociales, que tienen un comportamiento hacia dentro o hacia fuera de la compañía con clientes o proveedores, directivos o accionistas que hacen declaraciones que se divulgan a una rapidez imposible de controlar, etc. son fuentes de comunicación que pueden, o no, generar una *publicity* alineada y coherente con la identidad de la marca. Y esto es otra parte intangible de la marca, muy cercana a la cultura o comportamiento corporativo, que es necesario no descuidar, para que el proceso de posicionamiento no finalice en una creatividad más o menos brillante. ■