

Creación de la imagen de marca de Pans & Company

La cadena Pans & Company es un ejemplo reciente de una cadena que ha obtenido un éxito muy importante a partir de la generación de una fuerte imagen de marca. Dicha imagen constituye un valor añadido al producto, actúa como un factor de diferenciación clave, y supone incluso una barrera de entrada para nuevos competidores.

Este artículo tratará de exponer cuáles han sido las claves en la configuración de esta fuerte imagen de marca, que supuso un impulso importante en el desarrollo inicial de la cadena y que muchas marcas (no sólo de distribución y de *fast food*) han tratado de imitar.

En primer lugar me gustaría poner de relieve que la imagen es un efecto que se produce como resultado de la percepción que el consumidor configura a partir de un conjunto de impresiones que obtiene de las actuaciones de la empresa en todos los ámbitos. La imagen es un valor que reside, por tanto, en la mente del consumidor y no en el departamento de marketing de la empresa. Lo que sucede es que la empresa dispone de herramientas eficaces para condicionar o influir en la formación de dicha percepción en la mente del consumidor.

Conviene precisar que esta percepción se forma como resultado acumulativo de todos los estímulos que el consumidor recibe de una empresa. Entre éstos, hay algunos que dependen de la voluntad de la empresa por comunicar (es lo que se conoce por mensajes voluntarios), como es el caso de la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo, etc. Sin embargo, hay otro tipo de mensajes que no dependen de la decisión de comunicar, sino que se producen de una forma natural por el mero hecho de la existencia de la empresa. La propia empresa, como ente, sus instalaciones, sus productos y el personal que la forma son las principales vías de comunicación de este tipo de mensajes «involuntarios».

Ambos tipos de mensajes llegan a las audiencias, reforzándose entre sí cuando son coherentes en intención y realización, o descalificándose en caso contra-

rio. En el primero, la percepción que el receptor se configure de la empresa será clara y positiva, y contribuirá decisivamente al éxito empresarial de la compañía, como es el caso de Pans & Company, mientras que en el segundo esta percepción será confusa, y su resultado será negativo, o neutro en el mejor de los casos, para el reforzamiento de la posición competitiva de la empresa.

Por tanto, previamente a la decisión de comunicar, de utilizar recursos de comunicación ajenos a la empresa, es necesario optimizar la comunicación que la empresa emite a través de sus propios recursos, que no es otra cosa que su identidad como empresa o como marca. Es importante ver que este tipo de comunicación llegará a las audiencias tanto si la empresa quiere como si no. Sin embargo, lo que sí es decisión de la empresa es formularla con rigor y utilizarla eficazmente para la potenciación de su negocio, o no hacerlo.

Si la identidad está bien planteada y ha sido correctamente visualizada y transmitida, constituirá una sólida base para todas las actuaciones de comunicación de la empresa y, por tanto, será la piedra angular para la construcción de una fuerte imagen de marca.

Éste es el caso de Pans & Company. Su identidad corporativa desde el punto de vista conceptual, y su expresión visual han sido, antes incluso de iniciar su comunicación comercial, los factores que han influido más decisivamente en la construcción de una fuerte imagen de marca.

Para analizar cuáles han sido las claves del proceso para la formulación de la identidad de Pans & Company y de su expresión visual, habremos de recorrer el proceso de creación de la misma. El punto de partida fue el *briefing*, que definía el concepto de negocio de la siguiente manera:

La creación de una cadena de establecimientos situados en lugares de alto tráfico y especializados en la venta, en sistema *fast-food*, de una gama limitada de bocadillos de alta calidad y de algunos productos complementarios (ensaladas, bollería, bebidas y helados) que garantice la satisfacción de todas las necesidades de apetito y refrigerio de un público amplio en cualquier momento del día.

Los objetivos de la empresa eran ambiciosos, ya que se preveía una expansión rápida y la posibilidad de competir a medio plazo en mercados externos.

La política de implantación pasaba por crear unos

primeros establecimientos propios, básicamente por tres razones:

1. Poder experimentar.
2. Permitir un crecimiento más rápido.
3. Crear una marca que fuera deseable para los posibles franquiciados.

A nivel de implantación geográfica, la decisión fue crear dos primeros locales prototipos en Barcelona y estudiar durante un año su comportamiento, para después iniciar el proceso de expansión.

Como información previa contábamos con unos datos de mercado que indicaban que el volumen del mercado español de la restauración rápida iría en aumento y que, por tanto, ofrecía grandes posibilidades para nuevas iniciativas.

A partir de aquí, se realizó una investigación para poder averiguar las tendencias, hábitos de consumo y percepciones que tenía el consumidor respecto a la comida rápida y fuera de casa y de la oferta hasta entonces existente.

Las principales conclusiones que se extrajeron de este estudio (realizado en 1990) fueron las siguientes:

– Se confirmaban las tendencias que avalaban el crecimiento del mercado: cada vez más, la gente dispone de menos tiempo para hacer la comida diaria y, por tanto, tiene que comer fuera de casa con mayor frecuencia. En esta situación de consumo (más de obligación que de placer) el consumidor pide ser servido de forma rápida, con productos variados y de calidad, a un precio razonable y en un entorno agradable que le permita un cierto relajamiento mental antes de volver a trabajar.

– En cuanto a percepciones de la oferta existente en el sector del *fast-food*, la investigación puso de relieve que el consumidor apreciaba la sencillez, asequibilidad de precio y la rapidez e informalidad de estos locales, pero en cambio una buena parte del público rechazaba estas fórmulas por una percepción de baja calidad, por un cierto cansancio en la monotonía de las ofertas y por asociarlos en cierto modo con una oferta para adolescentes.

– En definitiva, vimos que buena parte del público no se identificaba con la oferta existente y tenía una percepción negativa del *fast-food*, pero no tanto del sistema en sí mismo (se aceptaba como consecuencia de los estilos de vida actuales) como de las fórmulas

que hasta el momento se le ofrecían, que eran básicamente las hamburgueserías americanas que llegaron a finales de los años 70 y durante los 80. A pesar de que en Barcelona ya existía una cadena de bocadillos, el consumidor se alineaba con la oferta americana, ya que no tenía una identidad propia, sino que reproducía los típicos códigos americanos de la hamburguesería.

– También había una parte del público con cierta reticencia psicológica a cambiar unos hábitos alimenticios y a seguir las pautas que en este momento marcaban las hamburgueserías americanas; ello favorecía la oferta de unos productos que, en principio, se adaptaban mejor a nuestros consumos alimenticios.

A partir de estos datos se definió una estrategia basada en aprovechar en mayor medida que los competidores el crecimiento del mercado que se produciría por la incorporación de nuevos consumidores. Más que luchar por una parte del mercado existente se trataba de dominar la mayor parte del mercado futuro. Esto es lo que en términos de marketing se conoce como una estrategia de desarrollo de mercado más que de lucha por una participación. El posicionamiento que se propuso para conseguir esta estrategia era el siguiente:

1. Frente a las fórmulas existentes de *fast-food* queríamos posicionar la marca como una alternativa más original, más actual y más cercana a nuestros consumos y gustos.

2. Frente a los bares tradicionales había que posicionarse como una alternativa más moderna, más novedosa y más divertida (cuando hablo del bar tradicional, me estoy refiriendo no sólo a los que tienen oferta de bocadillos —que son la mayoría— sino también a los que ofrecen platos combinados y menús).

Frente a las dos debía ser una propuesta de más calidad.

A nivel de público objetivo, de acuerdo con esta estrategia, debíamos dirigirnos no tanto al público habitual del *fast-food*, como al que sólo iba «de vez en cuando con sus hijos» o casi nunca.

Este público estaba formado por colectivos de:

– Jóvenes a partir de 18-20 años que dejan el *fast-food* tradicional «porque ya son mayores para ir a este tipo de locales».

– Empleados, oficinistas, profesionales, secretarías

de todas las clases sociales, a la hora del almuerzo, al mediodía o entre horas, bien para comer rápido o para llevárselo a la oficina.

- Personas, parejas o grupos, que buscan un lugar para tomar alguna cosa rápida mientras o después de ir de compras, al cine o a hacer encargos.
- Gente de paso por compra impulsiva.
- Padres con sus hijos por la noche o durante el fin de semana, para comer en el local o para llevárselo.

En definitiva, para interesar a este público que, en principio, no era consumidor de *fast-food*, teníamos que hacerlo creando una marca que tuviera unos valores con los cuales poder identificarse. Queríamos asociar la marca con unos valores como informalidad, innovación, originalidad, proximidad, calidad, simpatía y funcionalidad.

El reto a conseguir era crear una marca fuerte portadora de valor añadido para el producto y que nos diferenciara de la competencia

A partir de aquí, iniciamos el proceso de creación. Lo primero que teníamos que hacer era formular un concepto de imagen global para la cadena y, a partir de éste, iniciar un proceso de diseño multidisciplinar que diese respuesta a todas las necesidades del programa desde una coherencia formal y de acuerdo siempre con la estrategia de marca y el concepto formulado.

La creación del programa se sitúa en torno a la utilización del propio producto como eje de la visualización de la identidad.

La *baguette* crujiente, acabada de hacer (mediante un sistema de precocción que no existía hasta el momento) representaba una innovación que podíamos capitalizar a nivel de imagen. El producto, magnificado, omnipresente, se convirtió en el eje central de la identidad de marca y, sobre todo, del punto de venta, huyendo de cualquier elemento accesorio o gratuito.

A la hora de describir el proceso de diseño, me extenderé más en lo que se refiere al punto de venta, pero antes debo hacer una breve exposición del proceso de creación del resto de áreas que conforman la identidad visual de la cadena, ya que constituyen un conjunto indivisible que no puede entenderse sin una visión global.

El primer paso debía ser encontrar una denominación para la cadena. Para ello, se puso en marcha un proceso de generación de caminos creativos para la búsqueda, en función de los atributos y señas de identidad a transmitir. Mediante una metodología propia,

se generaron cientos de alternativas, que fueron evaluándose en función de su capacidad para conseguir los objetivos propuestos. La originalidad, la facilidad de comprensión, la pronunciación y la recordación eran, por supuesto, valores altamente recomendables para la denominación.

El proceso concluyó con una lista corta de la que *Pans & Company* fue el nombre seleccionado.

El nombre elegido aportaba una serie de connotaciones interesantes:

- Tenía la capacidad de describir el concepto de producto: un bocadillo se compone del pan (ante todo), y de los ingredientes que se le desee añadir.
- *Pans & Company* quiso ser, desde el principio, un lugar para degustar unos sabrosos bocadillos... en compañía.
- Daba una cierta idea de cadena, de firma comercial.
- Establecía, más que un nombre, un sistema de denominación que podía derivarse en denominación de producto, pero también en comunicación.

Una vez se dio con el nombre, el siguiente paso fue el desarrollo del diseño en todas las áreas de la identidad de la cadena (producto, entorno, personal y comunicación visual).

El diseño de la expresión visual de la marca *Pans & Company* tenía que ser en su concepción gráfica de enorme fuerza visual. Además, debía expresar, a ser posible, el concepto de producto.

Pero si *Pans & Company* debía ser una cadena innovadora, su marca tenía que ponerlo de relieve de entrada. Así, el diseño no se limitó a lo convencional, sino que se generó un Sistema de identidad visual, que fuera capaz de identificar a la cadena, más allá de que incorporase el logotipo *Pans & Company*.

Este sistema está compuesto por el logotipo, un símbolo (la *baguette*), un código cromático y un código gráfico.

A nivel cromático, frente a la utilización de un solo «color corporativo», *Pans & Company* dispone de un código compuesto por cuatro colores, que confieren a la cadena un recurso visual de gran utilidad para dotar a los establecimientos de una imagen joven y alegre. El color de los envases y material de servicio (vasos, manteles, bolsas, e incluso los uniformes del personal) fueron diseñados decididamente para ser unos elementos que dan vida y alegría a los establecimientos.

El código gráfico, de enorme fuerza visual, trabaja como una cuadrícula que une visualmente todas las piezas, y que tiene un destacado papel, tanto en la gráfica como en el interiorismo.

En la creación de la marca estaban impresos a modo de información genética, los «tics de identificación» con los que podría contar la cadena en todas sus manifestaciones visuales, como en envases, carteles, diseño de objetos o comunicación visual.

En cuanto a la identidad en el punto de venta, las bases conceptuales sobre las que se apoya el diseño son las siguientes:

1. El producto: las vitrinas llenas de *baguettes* y los bocadillos magnificados en las paredes son grandes protagonistas en los locales.
2. La diferenciación y la innovación respecto a todo lo existente era obligada: para ello, hubo que huir de los tópicos existentes en las hamburgueserías, aun cuando a veces fueran útiles desde el punto de vista funcional.
3. La potenciación del mostrador como elemento visual central, siempre enfrentado a los accesos del local, es un aspecto que pretende fomentar la compra por impulso.
4. El uso de materiales tradicionales con una concepción innovadora fue otro de los aspectos claves en la formulación de la identidad del punto de venta. Madera y mármol son los elementos predominantes en los locales. Sin embargo, su disposición, junto a un concepto de iluminación fuera de lo habitual en *fast-foods*, confiere a los establecimientos una atmósfera cálida, joven (aunque no excluyente), y de mayor calidad.
5. La iluminación es «discriminatoria», proporcionando valores y jerarquías a los distintos elementos, y evitando la uniformidad y el caos visual que acostumbra a haber en este tipo de establecimientos.
6. La separación visual entre la sala y la cocina fue otro de los criterios fundamentales que se siguieron a la hora de diseñar el proyecto prototipo de local. A diferencia de las hamburgueserías, donde la cocina es visible desde el mostrador, en los locales Pans & Company la visión de la misma sólo permite ver que el producto es elaborado al momento, sin permitir la visión de la elaboración física del mismo, ni de la maquinaria de elaboración, ya que tratábamos de referirnos a lo artesanal, alejándonos de cualquier connotación industrial.

En la creación de cadenas, es fundamental tener en cuenta el criterio de seriación. En ocasiones, es necesario renunciar a ideas que aun siendo brillantes no permiten ser seriadas. También es necesario entender que al tener que funcionar en entornos arquitectónicos muy diversos, la versatilidad de aplicación de los elementos debe ser total.

Los soportes sobre los que debe trabajar la identidad (lo que llamamos tics visuales) deben ser pocos, pero contundentes, permitiendo la recordación más allá de las diferentes circunstancias en que se encuentren. Así, los mostradores y su exposición de las barras de pan, el suelo ajedrezado, el amarillo de sus rótulos y la magnificación de las imágenes de producto confieren a los locales de Pans & Company una imagen contundente, memorable y exclusiva.

El proceso de creación integral de la identidad de Pans & Company finalizó con el desarrollo de un Manual Corporativo que garantizara el correcto desarrollo de la identidad en el futuro, en todas sus áreas (gráfica, producto y espacio) con independencia tanto de los equipos internos y externos que pudieran intervenir en cada momento, como de los entornos en donde se debiera aplicar.

Una vez la identidad corporativa y su expresión fueron formuladas, las bases para una construcción de la imagen de marca estaban sentadas. Sin embargo, la imagen se fue reforzando a partir de la comunicación publicitaria y de la gestión de la marca por parte de los responsables de marketing de la empresa.

En este estadio, fue fundamental que la comunicación que la marca llevó a cabo, especialmente durante los primeros años, estuviera fuertemente enraizada en la naturaleza no sólo formal sino también conceptual que se había definido en el proyecto de creación de la identidad. Una vez más, el producto fue el eje de la comunicación de la marca, y su expresión visual, a partir de los códigos cromáticos (el color amarillo) y gráficos (la cuadrícula) contribuyeron decisivamente a fijar esta percepción. De esta forma se consiguió una publicidad que, además de vender, construyó marca.

A partir de entonces, las iniciativas de la empresa, con el patrocinio de eventos como Pans & Classics o Pans & Bicycles, han ido reforzando esta imagen de marca única y diferencial. Hay que decir que la marca es un motor de significado, que necesita por tanto ser alimentado por la empresa. Sólo así la identidad acaba transformándose en imagen de marca.

La imagen de Pans & Company ha sido sin duda

un elemento fundamental en el éxito comercial de la cadena, que cuenta ya con más de 100 establecimientos, y ha iniciado su expansión en el exterior.

Aunque después han aparecido muchas imitaciones, la imagen de marca que ha logrado *Pans & Company* supone una verdadera barrera de entrada para los posibles competidores que se interesen por este mercado.

Además, esta cadena se ha convertido en referente obligado, como un modelo innovador y a la vez eficaz en identidad corporativa, que sin duda están siguiendo muchas empresas, y no sólo en el mundo de la distribución y del *fast-food*.

Dado que la imagen tiene una enorme importancia en la estrategia de la cadena, recientemente se ha planteado la necesidad de evolucionar y optimizar aspectos funcionales y comunicativos que permitan seguir marcando la pauta en cuanto a imagen. Así, se han realizado sucesivas optimizaciones en los signos básicos, en el diseño de los mostradores, en los soportes de comunicación en el punto de venta, en la separación visual de los espacios, en la dotación de mayores espacios para congelación y, en fin, en todos aquellos aspectos susceptibles de evolución, de cara a seguir manteniendo esta ventaja competitiva.

El éxito comercial obtenido por esta cadena ha destruido varios tópicos:

1. Que el éxito no está reñido con la calidad de diseño (que ha obtenido numerosos premios en certámenes nacionales e internacionales).
2. Que es posible llegar al gran público con propuestas innovadoras.
3. Que cuando se trabaja con rigor, no hay por qué temer a la competencia extranjera.

The creation of the brand image for *Pans & Company*

The *Pans & Company* chain is a recent example of a chain that has achieved a great success from the creation of a strong brand image. This image is an added value for the product, acts as a key difference factor, and even means a barrier against new competitors.

This article will try to explain what the keys have been in configuring this strong brand image, which meant an important impulse in the initial development of the chain and which many brands (not only distribution and fast-food brands) have tried to imitate.

In the first place, I would like to stress that the image is an effect produced as a result of the perception a consumer makes up from a set of impressions obtained from the company's actions in all fields. The image is a value that resides, therefore, in the mind of the consumer and not in the company's marketing department. What happens is that the company has efficient tools for conditioning or influencing the creation of that perception in the consumer's mind.

We should specify that this perception is formed as the result of an accumulation of all the stimuli the consumer gets from a company. Among these, there are some which depend on the company's will for communication (what is known as voluntary messages), as in the case of publicity, public relations, direct marketing, etc. However, there are other types of messages which do not depend on the decision to communicate, but rather are naturally produced by the simple fact of the company's existence. The company itself, as an organisation, its premises, products, and personnel which make it up are the main communication route for this sort of «involuntary» message.

Both sorts of messages reach the public and reinforce one another if they are coherent in what they intend and carry out or, in the case of the contrary, they discredit one another. In the first case, the perception that the receiver makes up of the company will be clear and positive and will contribute decisively to the company's business success, as is the case in *Pans & Company*, while in the second case, this perception will be confused and its results negative, or neutral in the best