

entrevista

Joan Costa

Joan Costa

- Doutor Honoris Causa pela Universitat Jaume I, Castelló, Espanha, e pela Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina
- Comunicólogo, desenhista, consultor corporativo, pesquisador e professor universitário, é um dos fundadores da ciência da Comunicação Visual
- Participa, como criador ou diretor, das seguintes iniciativas na área da Comunicação:
 - Cursos on-line Master Internacional DirCom e Diplomado de Creación y Gestión de Marcas
 - Red DirCom Iberoamericana - www.reddircom.org
 - Coleção editorial Paidós Diseño
 - Biblioteca Internacional de Comunicación, da Ediciones Trillas, México
 - Cursos de Sociología da Comunicação na European Communication School, Bruxelas, Bélgica, no Istituto Europeo di Design, Itália e Espanha, e na Escola Elisava, Barcelona, Espanha
 - Master de Dirección de Comunicación na Universidad Autónoma de Barcelona, Espanha
 - Desenvolvimento da Cientigrafía e seus métodos
 - Publicou mais de 30 livros sobre Comunicação e Design
 - Assessor do grupo de mídia Televisa e da Universidad Internacional de Andalucía, Espanha
 - www.joancosta.com
 - jcostas@megalink.com

Entrevistadores

Luiz Alberto de Farias

Paulo Celestino da Costa, filho

O jogo narcísico das marcas

Um autodidata que se interessou por teorizar a Comunicação Organizacional com base em suas próprias experiências, o designer, sociólogo, comunicólogo e pesquisador espanhol Joan Costa é dono de idéias pioneiras. Há mais de 15 anos, fazia ecoar suas idéias sobre a importância de uma comunicação estratégica sob o comando de um gestor da comunicação ligado diretamente à diretoria das empresas. O DirCom, denominação dada ao conceito e a esse profissional, é hoje uma realidade em muitas empresas na Europa. O conceito se estende ao Brasil, mas, na própria avaliação do seu criador, a figura do diretor de comunicação e sua visão holística ainda não foi plenamente conquistada nas empresas brasileiras.

Costa analisa, ainda, que o conceito de Relações Públicas sofre um desgaste com o advento das novas tecnologias e das demandas inter-relacionais entre cliente-empregado em uma nova cultura de serviços. Haveria uma lacuna de comunicação com os grupos sociais que as Relações Públicas não resolveriam bem por não ser uma propriedade dessa disciplina, já que a publicidade e a promo-

ção comercial, como quase todas as atividades da empresa, apelam também aos públicos. Por isso, sugere um novo termo: Comunicação Relacional.

É com posições como essa que Joan Costa é, sobretudo, um grande teórico da Comunicação Organizacional atual. E isso não se deve apenas à teoria acadêmica. Em sua vasta atuação na área de identidade e marcas corporativas, Joan já dirigiu mais de 300 programas de comunicação em diversas empresas pelo mundo. Atualmente, é professor convidado do *Máster de Dirección de Comunicación de Empresa da Universidad Autónoma de Barcelona*. Seu nome está ligado a diversos cursos em universidades da Europa e América Latina. Criou o Master Internacional *DirCom on-line* e responde pela *Red DirCom Iberoamericana*. Edita a revista *.doc* e é autor de mais de duas dezenas de livros e inúmeros artigos sobre imagem, design e comunicação. Entre eles, *Disenar para los ojos*, *Señalética corporativa* e *A imagem da marca: um fenômeno social* (publicado no Brasil pela editora Rosari).

Nesta entrevista exclusiva para a *Organicom*, Costa expõe sua visão sobre a cons-

trução da identidade, marca e reputação com base nas mais recentes pesquisas científicas. Avalia também a importância e a influência da Internet sobre as marcas e a Comunicação Organizacional. Evocando Marshall McLuhan, confirma que, hoje, a verdadeira mensagem é o meio. E ainda segundo ele, é inútil se calcar em “modismos” como a responsabilidade social para alavancar a imagem: só uma atuação ética pode definir o sucesso das empresas. “La identidad y la imagen no son conceptos. Son hechos”.

■ Organicom - Antes de hablar específicamente de marca, que es el tema del dossier de la *Organicom*, por favor, explíquenos el concepto de *identidad* versus *imagen* corporativa.

Joan Costa - La *identidad* y la *imagen* no son conceptos. Son hechos. Ellos están en el centro de las interacciones de la empresa y sus públicos en el proceso de comunicación entre ambos. La *identidad* y la *imagen* existen, pero son invisibles e intangibles. La primera es un conjunto de rasgos que definen a los entes, como la empresa. La segunda es una representación mental en el imaginario social. El problema para comprender este fenómeno proviene, pues, de la naturaleza abstracta de ambos hechos. Porque nosotros no captamos identidades, pero sí percibimos y experimentamos *hechos*. Que las significan.

Los *hechos objetivos* que definen la identidad son *mediadores* entre la empresa y los públicos: son los productos, servicios, lugares, marcas, mensajes, actos etc. Todos ellos se nos presentan tal cual y poseen unas propiedades sensibles por las cuales los captamos, y unos rasgos reconocibles

por medio de los cuales los relacionamos entre sí y los vinculamos a la empresa. Estos hechos y sus propiedades son portadores de signos, y ellos significan a la empresa, ya que no podemos tomar conciencia de ella más que indirectamente. En este proceso de interacciones, el público conoce, reconoce y recuerda a la empresa a través de esos hechos objetivos y sus propiedades. Ellos dan un “rostro” a la empresa (ente anónimo) en su calidad de emisora proactiva. A este conjunto de hechos objetivos, debidamente organizado y programado por la empresa lo llamamos *identidad*.

Por su parte, el público, receptor reactivo, introduce en ese proceso “filtros psicológicos”: son sus intereses, expectativas y cuadro de valores. Éstos constituyen categorías psicológicas subjetivas, que son sustancialmente diferentes de los hechos objetivos generados por la empresa, y que intervienen en la percepción y la interpretación, es decir, la evaluación de ella misma.

Estas reacciones son *valores* interiorizados por los individuos. Y la suma de ellos es lo que llamamos *imagen*, una representación mental individual y colectiva que determina las conductas de los individuos.

Si la *identidad* está anclada en la realidad, ella genera la *imagen*, que lo está en la imaginación. Pero ambas se encuentran en la misma realidad, ya que el cerebro está en la realidad y la realidad está en el cerebro.

■ Organicom - Hace décadas usted viene estudiando esta temática. Por favor, cuéntenos cómo surgió su interés, y cómo se convirtió en un profesional e investigador de esta área.

Joan Costa - Mis comienzos fueron como diseñador gráfico. Siempre autodidacta. Después comprendí que un diseñador es un comunicador visual, y extendí las actividades de comunicación más allá de lo visual y lo audiovisual: en el ámbito organizacional. Había conocido la empresa como una organización compleja, un organismo vivo, y como tal supe que ella tendría, cada día más, diferentes problemas de comunicación y de relaciones. Y en distintos niveles de la organización.

En este contexto profesional, que fue el encuentro con la empresa como un todo, redescubrí mi tendencia holística, que ha marcado toda mi práctica de consultor y de investigador. Por eso publiqué en 1977 un libro sobre las comunicaciones integradas basado en mis propios métodos y experiencias. Este fue un primer paso hacia la Comunicación Corporativa, que yo prefiero llamar, en términos operacionales, “comunicación global”. Y por estas mismas razones he creado recientemente mi *Master Internacional DirCom on-line*, y también la *Red DirCom Iberoamericana* (www.reddir-com.org).

“ De hecho, hay un juego de seducción, narcísico, donde la autoimagen reflejada en la marca es ella misma objeto de fascinación. ”

La autodidaxia, la observación, la reflexión, la investigación y la experimentación han acompañado todas mis experiencias y conocimientos. Por eso me pasó lo mismo que a Anatole France: “Como que no estudiaba, aprendía mucho”.

■ **Organicom** - ¿Qué es una marca exitosa? ¿Cuáles son las principales características de las marcas de éxito?

Joan Costa - Una marca exitosa es una marca seductora, que básicamente gusta y conecta bien con el público. Es el producto de una gestión eficiente de la empresa y de la coherencia de su conducta a partir de una actitud original. Éxito es cuestión de empresa. Y esas son las dos caras de la moneda. No se puede decir con menos palabras.

Ahora bien, una marca exitosa es un fenómeno psicosocial, y está muy entrelazada con la *imagen*. Porque la *marca* es *imagen*. Por eso, lo que tiene valor en la *marca* es lo que ella significa. Pero la condición de exitosa está ligada indisolublemente a lo psicológico y lo emocional, es decir, a la autoimagen de cada persona. ¿Puede una marca de compases, de crema para el calzado o de seguros de riesgo ser “exitosa”? En todo caso será eficiente.

¿Cuál es el secreto entonces? La marca exitosa es la cristalización sublimada de la *imagen* mental colectiva. Es esa *imagen* imaginada por cada quien la que se proyecta en la *marca* como un espejo. Al ser esa *imagen* “imaginada”, ella contiene los deseos, sueños y aspiraciones individuales, a los que la *marca* promete satisfacer al devolverle la respuesta como el espejo devuelve el rostro. De hecho, hay

aquí un juego de seducción, un juego narcísico donde la autoimagen reflejada en la *marca* es ella misma objeto de fascinación. Una mirada fascinada es una mirada hipnotizada.

■ **Organicom** - ¿La reputación es realmente el mayor activo de las marcas? ¿Existe un capital de reputación? ¿Cómo puede ser construido?

Joan Costa - Por lo visto, existe una reputación con minúscula y una Reputación con mayúscula. La primera es una cuestión de conducta recta, general. Es el renombre o el prestigio y la confianza ganados por la empresa a través del tiempo, y reconocida por sus públicos clientes y consumidores. La segunda es una cuestión de intereses. Es una recodificación de la anterior en versión capitalista y se identifica con los stakeholders, que son los públicos implicados económicamente con la empresa. La Reputación emergió así como una exigencia de los inversores a las empresas cotizadas en bolsa después de los fracasos iniciados con Enron y seguidos por otras. La exigencia de seguridad en las inversiones ante los conflictos de intereses, e incluso ante las malas prácticas corporativas, llevó a la promulgación de normas, incluso leyes para el control de las prácticas abusivas y engañosas. Luego vinieron las declaraciones deontológicas y la ética corporativa. Ahora, los stakeholders se han ampliado a los diversos segmentos sociales implicados con la empresa con intereses económicos recíprocos: accionistas, socios, inversores, empleados, proveedores. El mayor o menor grado de implicación económica con la empresa es lo que define cada "sistema particular

de intereses" entre ella y sus tipos de públicos privilegiados.

La reputación en versión pobre es, naturalmente, más modesta. A la consumidora de un cepillo de dientes le basta su ecuación "calidad-precio-satisfacción" para formarse su *imagen* de confianza hacia la marca. Aún así, puede contar con las Oficinas del Consumidor para denunciar fraudes y tratos abusivos, y también dispone de las Asociaciones de Consumidores y Usuarios, que cada día tienen más fuerza en Europa. Como vemos, el asunto de la reputación actualmente revela el lado péfido de las empresas.

Algunas de ellas lo son tanto que han llegado a crear un nuevo personaje: el Defensor del Cliente, lo cual implica que la empresa que te ataca tiene contratado a un abogado para que te defienda de ella misma. A pesar de que uno no puede ser juez y parte, algunas empresas han logrado burlar la ley (legalmente). Prefieren a la víctima en manos de su abogado a sueldo que en las manos de un contrario. Con todo, la invención del Defensor del Cliente supone un reconocimiento tácito de que habrá que defenderlo de mí misma como empresa. Lo cual es una hermosa (¿o cínica?) paradoja surrealista.

Dicho esto, respondo a su pregunta. La reputación como síntesis de la conducta es el mayor activo de la empresa y, por extensión, de las marcas. Lo contrario también es cierto: la reputación es el mayor activo de las marcas y, por extensión, de la empresa. Reputación, en mayúscula y en minúscula significa, a fin de cuentas, fiabilidad, confianza en lo que la empresa hace y dice. En definitiva, la conducta ética.

■ Organicom - ¿Cuáles son los mayores equívocos relacionados a la construcción de la reputación?

Joan Costa - Se encuentran en esta concepción capitalista de la gestión de la Reputación cuando se pretende que sea algo diferente de la *identidad* y de la *imagen*. Algo exento de ambas y superior a ellas. De hecho, la Reputación está ligada a la *identidad* y es un aspecto privilegiado de la *imagen*. Y cuando se quiere escindir una de la otra para tratarlas por separado se retorna al pasado reduccionista de la división del trabajo que heredamos del industrialismo y de la especialización.

Puede que le parezca una discusión académica – que no lo es –, y volveré a lo que antes he explicado sobre el proceso de formación de la *imagen*. Partiendo de esa explicación anterior es fácil comprender lo que hemos comprobado en un estudio científico realizado recientemente sobre la formación de las representaciones mentales y, por consiguiente, de la *imagen*. Las conclusiones de ese estudio confirman que *la imagen mental se construye “a la carta”*. Necesariamente. La *imagen* es un conocimiento primero, una noción *a priori*, superficial si se quiere, pero lo aparente también es parte de la realidad. No hay *reputación* sin *imagen*, pero sí hay *imagen* sin *reputación*.

Los psicólogos de los años 40 pensaban que la *imagen* posee un núcleo central predominante el cual concentraba un valor que ejercía una influencia decisiva sobre los otros valores y sobre la percepción global de la empresa. Hoy sabemos que esto no es exactamente así. Ese núcleo central no es único ni invariable, sino que cambia en función de cada seg-

mento, de cada microsegmento de acuerdo con su cultura, sus aspiraciones, su cuadro de valores y su sistema particular de intereses.

El estudio psiconeurológico que hemos llevado a cabo muestra cómo en el funcionamiento de la red neuronal que recubre la corteza cerebral, la *reputación* es un atributo de la *imagen* entre otros, una parte del todo. En la medida que el valor *reputación* sólo existe si se atribuye a un ente, éste es siempre y necesariamente anterior al valor que a él se le atribuye. De manera que ya hay aquí primero una entidad con su *identidad* y su *imagen* derivada. Y es a esa imagen identitaria a la que se asocia (o no) la reputación como parte de ella. Así, la *reputación* empresarial es un valor de la *imagen* que ha sido privilegiado por encima de otros valores en función de los intereses del stakeholder. O del inversor, el accionista, el socio, el empleado, el sindicalista, etcétera.

Lo que he llamado “sistema recíproco de intereses” entre la empresa y unos individuos o un grupo social, presenta una visión en perspectiva, escalonada, que permite reconocer que los intereses del empleado – sea un directivo o un reparador – son diferentes del inversor o del proveedor. Y la ecuación “calidad-precio-satisfacción”, de la consumidora revela intereses que no son determinantes para el stakeholder ni para el líder de opinión o para las instituciones.

De este modo, cada individuo, grupo, segmento o colectividad elige el núcleo sobre el que construye la *imagen* y lo desplaza al centro de ella. Así elabora sus juicios (su *imagen*) “a la carta” entre sus intereses y los hechos objetivos que la empresa ofrece. Ese núcleo dominante

o “plato fuerte” de la composición, para seguir con el léxico gastronómico, es el que incita al stakeholder a profundizar en la *reputación* para evitar conflictos de intereses... Pero antes fue el ente, la *identidad* y la *imagen*.

■ Organicom - Se habla mucho sobre la intangibilidad de las marcas. ¿Es posible realmente cuantificarlas? Hoy, ¿cuáles son los principales procesos y herramientas disponibles?

Joan Costa - La intangibilidad de las marcas funda su valor en lo que ellas significan para alguien. El significado es inmaterial. Y ese es precisamente su valor: la *imagen* de la *marca*. Una marca que no signifique algo para alguien, está muerta. La cuantificación es posible, porque sabemos cuáles son los atributos que la componen para cada segmento. Y cada atributo puede ser considerado en cuestión de grados. Por ejemplo, el valor *seguridad* lo encontramos en varias marcas de automóviles, pero en un Volvo es su valor principal. Para otros es el *precio*, para otros el *lujo* o la *deportividad*.

Existe también una valoración de las marcas en términos económicos que es la que interesa a los financieros, inversores, economistas y periodistas. Y, por supuesto, a la empresa. Existen fórmulas matemáticas para esa cuantificación.

A mí, como comunicólogo sociólogo me interesa en especial la evaluación de las marcas, las empresas y sus imágenes en el plano psicológico. Disponemos de métodos para ello, que concuerdan con el estudio científico que he citado antes sobre la formación de las representaciones mentales, y he publicado algo sobre eso por primera vez en un libro recién-

“ Los intereses corporativos están por encima de las marcas, y evidencia el hecho de que son las empresas las que manejan las marcas ”

te: *DirCom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación.*

■ Organicom - En tiempos de varios movimientos de mercado entre empresas, como fusiones, incorporaciones o expansión de las empresas globalmente, ¿cuáles son los mayores desafíos de las marcas? ¿Y de los administradores? ¿Usted ve algún ejemplo de éxito que le gustaría abordar? ¿Y de fracaso?

Joan Costa - En España, el sector de las telecomunicaciones ha sufrido disfunciones y cambios notables, entre los cuales muchas operadoras y marcas, como Airtel, MoviLine o Amena, han sido sacrificadas a favor de otras como Orange, MoviStar o Tele 2, creando enormes confusiones en el público. Los intereses corporativos están por encima de las marcas, y esto evidencia el hecho de que son las empresas las que manejan las marcas. En otros casos, por el contrario, como en el sector farmacéutico europeo, empresas de primera línea, como Geigy, Ciba, Sandoz, Wander etc., al fusionarse han renunciado para siempre a sus nombres

gloriosos para dar nacimiento a sociedades como Novartis.

■ **Organicom** - ¿Cuáles son los impactos que Internet causa en las marcas?

Joan Costa - El gran progreso tecnológico es la interactividad en tiempo real, que sólo existía en la comunicación telefónica. Con la interactividad, el interfaz hombre-máquina produce una nueva relación con la información y, por tanto, también con las marcas. Mientras la televisión generalista, por ejemplo, crea sociedad (de masas), Internet crea comunidad. La diferencia entre ambas está en que, en los medios unidireccionales como la TV, la radio, la prensa o el cine, el colectivo de espectadores recibe una misma oferta, mientras que a la inversa, en Internet domina la lógica de la demanda, el colectivo de internautas ve lo que quiere y cuando quiere. Esta nueva situación no sólo cambia la relación perceptiva con las marcas, sino también efectiva, porque Internet es un megastore global para las empresas y las marcas, que está abierto día y noche todo el año y en todo el mundo, y no actúa solamente como medio publicitario sino también como canal de información y de venta.

■ **Organicom** - ¿Los profesionales y agencias de comunicación están preparados para crear y administrar marcas?

Joan Costa - Sólo pueden hacerlo parcialmente. En la exacta medida que una marca es un todo, las profesiones técnicas son una parte actora de la comunicación global, igual como las agencias llamadas "de comunicación", que son organizaciones de servicios técnicos pun-

tuales. Crear y gestionar marcas es un trabajo de equipo centralizado en la empresa. Las marcas se hacen desde la empresa. Todo lo demás son servicios auxiliares externos, como la propaganda, la publicidad, las relaciones públicas, las campañas, las investigaciones sociales o el diseño industrial y gráfico.

■ **Organicom** - Usted fue uno de los precursores de la idea de gestión centralizada y estratégica de la comunicación. Realmente, muchas empresas en la actualidad ya presentan en su organigrama la directoría de comunicación, con acceso directo a la dirección. ¿Cuál es la evaluación que usted hace del DirCom hoy, sobre todo con relación a la experiencia europea? ¿Es posible hacer también un paralelo con las iniciativas brasileñas?

Joan Costa - La dirección de comunicación funciona bajo la responsabilidad del DirCom, la nueva figura en alza. El DirCom dedica el 80% del tiempo a la presidencia y el consejo de administración para el liderazgo, en su calidad de estratega y gestor de las comunicaciones. El resto del tiempo actúa como consultor interno de las diferentes direcciones generales, y más frecuentemente, de la dirección de Recursos Humanos y de la dirección de Marketing.

En Europa, el DirCom tiene más de 15 años de historia, y desde entonces recibe formación universitaria específica. Es una figura consolidada. En la mayoría de las grandes y medianas empresas existe el DirCom desarrollando sus responsabilidades. Tenemos un alto porcentaje de estudiantes hispano y lusohablantes, y la enseñanza on-line se extiende a América Latina.

En Brasil se ha desarrollado muy notablemente la Comunicación Organizacional, siendo el país más avanzado junto con Argentina. De hecho, en Brasil, como en todo el mundo desarrollado, las comunicaciones se han diversificado y encuentran sus técnicas de aplicación con un alto nivel profesional, especialmente en los aspectos de la Comunicación Organizacional. Pero tengo la impresión de que la figura del DirCom y su visión holística no ha penetrado todavía plenamente en las empresas. Y ésta es la asignatura pendiente.

■ **Organicom** - Todavía llevando en consideración al DirCom, usted defiende que la publicidad pasa a perder poder como única y mejor forma de construir las marcas. Otros autores de la Comunicación hacen coro a esta postura, como Al Ries. ¿La publicidad es todavía una forma de construcción de las marcas? ¿Cómo queda la publicidad en relación a las otras herramientas de comunicación?

Joan Costa - La publicidad, el business publicitario, el mundo de las agencias o lo que llamamos el aparato publicitario, se

sustenta gracias a los medios masivos. ¿Qué serían las grandes agencias sin ellos? Hoy el verdadero mensaje es el medio. La atomización de los soportes y las técnicas, la saturación mediática, el descenso de la credibilidad de los anuncios y de su efectividad, junto con la imposibilidad de medir su rendimiento ha creado una frontera bien visible entre *publicidad, comunicación e información*. En esta nueva situación, la publicidad masiva aporta simplemente notoriedad a las marcas, un factor cuantitativo que se apoya en el posicionamiento. Pero los factores cualitativos como el significado de la marca, sus atributos distintivos, sus valores diferenciales representados en los productos/ servicios y la *imagen* de la *marca*, constituyen todo un sistema. Y porque la marca es un sistema psicológico de signos y no una cosa, ella se ha convertido en un fenómeno social. Entonces, dentro de ese sistema de signos que recubre el producto, la inversión publicitaria provee notoriedad en la distancia; el diseño de *packaging* procura agradabilidad, atracción y funcionalidad en la proximidad del uso; la inversión en cultura, formación y comunicación inter-

“ El DirCom y su visión holística no ha penetrado todavía en las empresas en Brasil. Y ésta es la asignatura pendiente. ”



“ Lo interno,
lo social, lo relacional
no son cuestiones
de marketing, sino
de comunicación.
Por eso, Comunicación
Relacional. ”

na es la clave de la fidelización de los clientes a través de los empleados... Pero queda el *todo*.

■ Organicom - ¿Y cuál es la importancia de las Relaciones Públicas para la construcción de las marcas?

Joan Costa - Es la contrapartida de la masificación mediático-publicitaria. Pero el mismo nombre de Relaciones Públicas ha dado interpretaciones ambiguas y eso es un lastre para el desarrollo de la profesión. Si el sistema comunicacional como un todo que es especialmente estratégico, se compone de una comunicación de difusión (técnico-mediática), y de una comunicación interindividual (cliente-empleado en la nueva cultura de servicio), queda el espacio intermedio de comunicación con los grupos sociales, que las RR. PP. no resuelven bien y que la misma apelación a los “públicos” no es una propiedad de esta disciplina, ya que la publicidad y la promoción comercial, como casi todas las actividades de la empresa, apelan también a los públicos. Las grandes dimensiones sociales: individuos, segmentos, grupos, colectivi-

dad, masa, marcan ellas mismas diferentes territorios para diferentes herramientas de comunicación. En este orden de ideas, *Comunicación Relacional* puede ser el nombre para la refundación de las RR. PP.

■ Organicom - ¿La publicidad no está acaso recauchutando conceptos desde hace tiempo existentes en las Relaciones Públicas, como branding y otros, y sencillamente volviendo a presentarlos con nuevas ropas? ¿Cómo ve usted el branding y esa dinámica?

Joan Costa - No sólo la publicidad se apodera de conceptos de las RR. PP., sino sobre todo el marketing, que quiere adueñarse del “marketing interno” cuando dentro de la empresa no hay mercado ni mercancías, sino personas que se relacionan y trabajan en equipo; es una gran contradicción porque el marketing se funda en la libertad de mercado y dentro de la organización no existe esa libertad de elección que tiene todo comprador, ni existe el mercado. Otra aberración es el “marketing social”, puesto que la sociedad no es un mercado. Y lo mismo se ha pretendido con el “marketing relacional”. Lo interno, lo social, lo relacional no son cuestiones de marketing, sino de comunicación. Por eso las RR. PP. podrían apropiarse legítimamente de la *Comunicación Relacional*.

■ Organicom - ¿Cómo ve usted el uso de las acciones de responsabilidad social para aumentar la reputación y el valor de marca? ¿Hay exageraciones y las empresas corren riesgos al utilizar esta actitud? ¿Cuáles son los cuidados que deben ser tomados?

Joan Costa - Hay que tener cuidado con las modas. Si se quiere aumentar la reputación y el valor de la marca, e incluso el de la empresa, hay una premisa básica: aplíquese la conducta ética. Se pueden dar buenos productos y buenos servicios a la colectividad, con una calidad apropiada, a un precio razonable y con un trato equitativo manteniendo una actitud ética. Cuando esto se cumpla, y sólo cuando esto se cumpla, se verá si la empresa puede asumir otras acciones de bien social. El primer bien social que se espera de la empresa es el que justifica su actividad *ante, para, por y con* la sociedad. Estos factores se encuentran en su sentido de la responsabilidad ante las personas y el entorno, su sentido de misión y su conducta ética. Con esto bastaría.

■ Organicom - Las marcas son hoy mayores que muchas naciones, atraviesan fronteras. Muchas veces, libremente. A la vez, las nociones de identidad sufren desplazamientos. Damos como ejemplo la camisa de la selección brasileña de fútbol, una gran marca nacional, que puede ser vista en cualquier parte del mundo, ya sea en Tokio, Irak o Londres, y seguramente no es un brasileño quien la utiliza. ¿Cómo ve usted esos “desplazamientos de identidad”?

Joan Costa - El mestizaje es ya un componente de nuestra cultura. Y la globalización de los medios de transporte y de comunicación ha multiplicado el intercambio, el mestizaje y la integración. Sin embargo, la identidad cultural puede y debe persistir. Puede ser que quien viste la camisa de la selección brasileña

de fútbol no sea brasileño de origen, pero lo será tal vez de adopción, será integrado como brasileño. La identidad biológica no está reñida con la identidad cultural.

■ Organicom - Por otro lado, usted también lanza una mirada sobre la marca país: la identidad que los países deben explotar, basándose en lo que en ellos hay de original y único como forma de venderlos turísticamente o hasta, incluso, comercialmente. ¿Es posible crear esa marca país? ¿Es posible gestionarla? ¿Quién debe asumir esa misión?

Joan Costa - La *marca país* debe nacer de la voluntad y el impulso del Gobierno, el cual debe incorporar las instituciones y las empresas públicas y privadas, grandes y pequeñas. Y procurar las infraestructuras necesarias y los servicios de calidad que han de ofrecer desde las muy pequeñas empresas hasta las personas. Es una cuestión cultural, de estrategia y planificación. Pero es el Gobierno el que debe tomar la iniciativa y liderar el proyecto sin intervencionismo, motivando a todos y predicando con el ejemplo.

■ Organicom - ¿Qué le dice a usted la marca Brasil? ¿Cómo la modificaría o la mejoraría?

Joan Costa - Tengo una imagen de Brasil, pero no tengo conciencia de marca Brasil. La imagen existe a pesar de la voluntad de los brasileños. La marca es una construcción estratégica, por tanto voluntariamente creada y gestionada. En mi opinión, la marca Brasil está en trance de hacerse.