



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ARTES PLÁSTICAS

**“La gestión del diseño como estrategia creativa
en la identidad corporativa de Dulces Capistrán”**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciado en Diseño Gráfico

Presentan

**Julián Maya Núñez
Lucía del Carmen Pérez Lira**



**DEPTO. DE ASESORIA.
PARA LA TITULACION**

**ESCUELA NACIONAL
DE ARTES PLÁSTICA.
XOCHIMILCO D.F.**

Director de Tesis: Lic. Luis Manuel Valverde Salvador

Asesor de Tesis: Lic. Jaime Alfredo Cortés Ramírez

México, D.F. 2005



m. 339998



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE



INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 LA GESTIÓN	
1.1 LA EMPRESA Y LA GESTIÓN	1
1.1.1 LA GESTIÓN COMO UNA ALTERNATIVA DE TRABAJO	2
1.1.2 LOS ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA GESTIÓN	3
1.1.3 LOS PASOS DE LA GESTIÓN	5
1.1.4 LOS TIPOS DE GESTIÓN	10
1.2 LA GESTIÓN POR ACTIVIDADES	12
1.2.1 LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN POR ACTIVIDADES	13
1.2.2 LAS ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN	13
1.3 LA ESTRATEGIA	18
1.3.1 LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS	19
1.3.2 LOS TIPOS DE ESTRATEGIAS	20
1.3.3 LOS ALCANCES ESTRATÉGICOS	21
CAPITULO 2 LA GESTIÓN DEL DISEÑO GRÁFICO	
2.1 EL DISEÑO GRÁFICO	23
2.1.1 EL DISEÑO GRÁFICO EN MÉXICO	27
2.1.2 LOS ANTECEDENTES DE LA ESCUELA NACIONAL DE ARTES PLÁSTICAS	38
2.2 LA GESTIÓN DEL DISEÑO GRÁFICO, UNA VISIÓN DEL CAMBIO	41
2.2.1 LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS	43
2.3 EL TRABAJO EN EQUIPO	45
2.3.1 LAS CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO DE DISEÑO	46
2.4 EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO	51
2.4.1 LAS FUNCIONES	51
2.4.2 LAS JERARQUÍAS EN EL DISEÑO	52
2.5 LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO	55
2.5.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	55
2.5.2 LA DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN	56
2.5.3 EL PAPEL DE LA PLANEACIÓN	56

2. 5. 4	EL OBJETIVO DEL PLAN	57
2. 5. 5	EL CAMBIO	58
2. 5. 6	EL CAMPO DE FUERZAS	58
2. 5. 7	LA FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	59
2. 5. 8	LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS	64

CAPÍTULO 3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3. 1	LA ENTREVISTA	66
3. 1. 1	LA ENTREVISTA CON ARTURO YERENA FLORES	66
3. 2	LA GESTIÓN EN UNA EMPRESA DE DISEÑO GRÁFICO	73
3. 2. 1	LOS PROYECTOS DE DISEÑO GRÁFICO	75
3. 2. 2	LOS FORMATOS BÁSICOS	76
3. 2. 3	LOS NIVELES DE PROYECTO	78
3. 2. 4	EL TRATO A LOS CLIENTES	78
3. 2. 5	LA INFORMACIÓN INDISPENSABLE PARA LA REALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS	79
3. 3	LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL DISEÑO PARA LOS PROYECTOS	81
3. 3. 1	LAS ESTRATEGIAS PARA CONSERVAR A LOS CLIENTES	82
3. 3. 2	LA ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN CREATIVA DEL PRODUCTO, SU DIFERENCIACIÓN Y SU POSICIONAMIENTO.	87
3. 3. 3	LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR	91
3. 4	EL PLAN ESTRATÉGICO PARA "DULCES CAPISTRÁN"	93
3. 4. 1	DULCES CAPISTRÁN: ¿A DÓNDE QUIERE LLEGAR?	94
3. 4. 2	EL ANÁLISIS DEL ENTORNO	95
3. 5	LA METODOLOGÍA DE DISEÑO	97
3. 5. 1	LA SUPOSICIÓN	97
3. 5. 2	EL MARCO TEÓRICO	98
3. 5. 3	LA EVALUACIÓN	98

CAPÍTULO 4 EL PROYECTO GRÁFICO

4. 1	LA IMAGEN, IDENTIDAD Y COMUNICACIÓN	101
4. 1. 1	LA SEMIOSIS CORPORATIVA	102
4. 1. 2	LOS COMPONENTES Y FUNCIONES DE LA CADENA COMUNICACIONAL	104
4. 2	LOS CONCEPTOS DE DISEÑO	105
4. 2. 1	LOS ELEMENTOS CONCEPTUALES	105
4. 2. 2	LOS ELEMENTOS DE RELACIÓN	105
4. 2. 3	LOS ELEMENTOS VISUALES	107

4.3	LA GESTIÓN DE IDENTIDAD CORPORATIVA PARA DULCES CAPISTRÁN	114
4.3.1	LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA PARA DULCES CAPISTRÁN	115
4.3.2	LA ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL DE UN PROYECTO DE DISEÑO PARA DULCES CAPISTRÁN	116
4.3.3	LA PROPUESTA GRÁFICA PARA DULCES CAPISTRÁN	119
4.4	LA MARCA	122
4.4.1	EL VALOR DE MARCA	123
4.4.2	EL DESARROLLO CREATIVO DE LA MARCA	127
4.5	EL MANUAL DE USO	138
4.5.1	EL DISEÑO CREATIVO DE EL MANUAL DE USO	141
4.6	EL CARTEL	164
4.6.1	EL DISEÑO CREATIVO DE EL CARTEL	165
4.7	EL TRÍPTICO Y EL FOLLETO	171
4.7.1	EL DESARROLLO CREATIVO DE EL TRÍPTICO	176
4.7.2	EL DISEÑO CREATIVO DE EL FOLLETO	182
4.8	EL ENVASE	191
4.8.1	EL DISEÑO CREATIVO DE EL ENVASE	197
4.9	EL MATERIAL PUNTO DE VENTA (POP)	206
4.9.1	EL DISEÑO CREATIVO DE EL POSTER	208
4.9.2	EL DISEÑO CREATIVO DE EL STOPPER	214
4.9.3	EL DISEÑO CREATIVO DE LOS DANGLERS	219
4.9.4	EL DISEÑO CREATIVO DE LOS VOLANTES	234
4.10	LOS PROMOCIONALES	241
4.10.1	EL DISEÑO CREATIVO DE EL CD PROMOCIONAL	242
CONCLUSIONES		249
FUENTES DE CONSULTA		253

INTRODUCCIÓN



Este texto presenta la tesis titulada “La gestión del diseño como una estrategia creativa en la identidad corporativa de Dulces Capistrán”, trabajo en equipo realizado por Julián Maya Núñez y Lucía Pérez Lira. Es una propuesta de trabajo que trata de ejemplificar un proyecto real bajo una gestión por actividades, organizado cada paso del proceso para resolver, en este caso, la identidad corporativa de dicha empresa.

Este proceso de trabajo surgió de la necesidad, en el desarrollo profesional, de organizar nuestras labores, apoyarnos en otros especialistas para enriquecer nuestras actividades, saber trabajar en conjunto con otros departamentos dentro de la misma empresa que se dedican a actividades diferentes a las del diseño gráfico, para poder así, resolver de una manera más completa un problema de diseño gráfico.

Esta necesidad de lograr una excelencia y creatividad, en los tiempos en que el diseño gráfico diversifica sus servicios, con un ambiente de competencia real, avances tecnológicos y expansión de mercados, lleva consigo que nosotros los diseñadores, busquemos las soluciones más adecuadas.

Es muy claro que hasta ahora existe muy poca información acerca de cómo se lleva a cabo el diseño como un negocio. Es necesario adquirir un conocimiento profundo de la estructura de la empresa y de otros componentes que se relacionan entre sí para complementar la actividad del diseño gráfico.

Con esto nos referimos a la necesidad de tener una estructura que comprenda relaciones interdisciplinarias, únicamente con la finali-

dad de obtener mejores resultados en nuestra área y trabajar con las corporaciones de diseño gráfico de forma competitiva.

Es así como descubrimos la importancia de la gestión del diseño gráfico que es básica para alcanzar estos objetivos, ya que organiza, planifica y controla todas las actividades en el negocio de diseño.

En este trabajo de tesis presentamos la manera de trabajar que ha funcionado para nosotros tanto en las empresas donde hemos laborado, en la experiencia personal y ahora que tenemos nuestro propio despacho de diseño: “Alternativo, Diseño Gráfico”, basándonos en la gestión de diseño gráfico. Una herramienta que se complementa de tal manera, que la tomamos como la manera más óptima para reforzar nuestras actividades como diseñadores gráficos.

En la primera parte se aborda la importancia de la empresa y sus objetivos, la necesidad de identificar las acciones tomadas y determinar sus resultados finales, cómo se conforma y finalmente sus propósitos.

La gestión es otro tema que se desarrolla en este primer capítulo de manera general, su definición y desarrollo, su historia y los elementos que la integran. También de manera importante se explica la gestión por actividades, que será la pieza

clave en el desarrollo de este texto. También se aborda la importancia de las estrategias en el desarrollo del mismo.

El segundo capítulo se refiere a la importancia del diseño gráfico en nuestra vida cotidiana con una retrospectiva. El diseño gráfico y su historia en México y cómo se ha enriquecido con las aportaciones de grandes personajes en la vida gráfica de nuestro país y de otras nacionalidades.

También en este capítulo definimos a la gestión del diseño gráfico como pieza clave en el desarrollo de este trabajo de tesis. Con definiciones y conceptos básicos, estructuras de trabajo y estudios sobre la necesidad de un equipo de trabajo bien formado con actividades y responsabilidades definidas, todas apuntando a un objetivo en común. También se clarifica el método a seguir en todo el proceso de desarrollo humano y gráfico del proyecto de diseño con el desarrollo de la planeación estratégica.

Ya en el capítulo siguiente se habla del proyecto de diseño, con una entrevista al dueño de la empresa Dulces Capistrán, Frutas Cubiertas, para capturar información y determinar los requerimientos que el cliente necesita. Se habla además de nuestra empresa “Alternativo, Diseño Gráfico” con su filosofía, servicio y estructura de organización, y se determina el plan estratégico que se implemen-

tará por el despacho de diseño para la empresa dulcera. Hablamos también de la metodología de diseño y su función.

Es importante aclarar las definiciones de los conceptos propios de diseño gráfico, de los procesos comunicacionales, de estudios del color, textura, tipografía, etc.

Además se determina cual será el plan de estrategia para la empresa Dulces Capistrán, Frutas Cubiertas, y se hace la propuesta gráfica que comprenderá todas las necesidades que el cliente solicitó.

1.1 LA EMPRESA Y LA GESTIÓN



Muy comúnmente usamos la palabra empresa dentro de nuestro vocabulario, y pocas veces sabemos exactamente lo que significa su concepto.

Empresa es la acción de emprender o la cosa que se emprende bajo un régimen económico-social, pero también es importante que se tomen otros elementos que la simple iniciativa o acción de emprender ni siquiera sugieren. Siendo de esta forma se puede definir de la siguiente manera:

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que ella misma actúa.

“La empresa la integran:

- a) Bienes materiales
- b) Hombres
- c) Sistemas

Y se puede estudiar en los siguientes aspectos:

- 1. Económico
- 2. Jurídico
- 3. Administrativo
- 4. Sociológico y
- 5. De conjunto”.¹

En este caso, el tipo de empresa que se analizará es la Unidad Productiva o de Servicio. El antecedente de una actividad lo constituye un problema y la búsqueda de su solución. La iniciación de la empresa puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o servicio. La clasificación la

(1) Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas (teoría y práctica). México. Limusa, 1990, p 85

determinan sus objetivos, el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado competitivo y sus perspectivas. Dadas estas referencias se les puede clasificar en tres grupos:

1. Grande; máximas características en su grupo.
2. Media; empresa en proceso de crecimiento, habiendo superado la etapa del taller familiar o artesanal.
3. Pequeña; iniciativa modesta en magnitud y capacidades, principalmente de tipo familiar o mínimo en recursos.

Propósitos

La empresa, al actuar dentro de un marco social e influir en el ser humano, necesita una serie de valores que le permitan satisfacer sus demandas en el medio y operar con ética. Todas ellas deben perseguir valores para conseguir su progreso y éxito que son:

1. Económicos

Donde se busca el beneficio monetario:

- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas y
- b) Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos adquiridos

2. Sociales

Que son los que intervienen en el beneficio de la comunidad:

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con un bien o servicio de calidad,
- b) Producir bienes o servicios que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.
- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos.

3. Técnicos

Dirigidos a la optimización de las tecnologías:

- a) Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa.
- b) Propiciar la investigación y mejorar las técnicas actuales.

Fines de la empresa

Estos fines se refieren no a los que buscan los empresarios sino como empresa misma:

- a) Fines inmediatos, producción de bienes y servicios para un mercado.
- b) Fines mediatos, analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios.

Es importante mencionar que estas referencias serán diferenciadas por la condición de la empresa en caso de que sea pública o privada.

1.1.1 LA GESTIÓN COMO UNA ALTERNATIVA DE TRABAJO

La gestión es una actividad que se encuentra presente en muchas empresas, tiene servicios especializados y suele estar dotada de medios humanos

y materiales. Existe la gestión en todos los ámbitos, como por ejemplo: gestión económica, gestión de producción, etc.

Es una nueva filosofía de dirección y un conjunto de herramientas derivadas de ella, que pueden utilizarse "a la carta" de acuerdo con las necesidades y prioridades de cada empresa. La gestión tiene su impacto en la productividad y en el servicio.

"Gestionar es guiar, es dirigir y es tener control de los esfuerzos de un grupo de individuos para alcanzar una meta en común.

Es la medida y el análisis, la visión y la comprensión, para poder realizar una acción. Es un conjunto de actividades de decisión que tienen lugar dentro de una empresa, es una práctica organizativa".²

Consiste en seleccionar ciertas acciones partiendo de diversas informaciones. Para tomar decisiones en la gestión, hay que clasificarlas en función de su estructurabilidad, tomando en cuenta el número de variables para describirlas es decir, su complejidad, y tomar en cuenta la posibilidad de prever las consecuencias de las acciones que se realicen.

La gestión varía en el tiempo y en el tipo de empresa donde se lleve a cabo. Es una clase especial de actividad, distinta

de la actual forma de trabajo. Clarificando las metas del grupo, coordinando esfuerzos de los miembros, distribuyendo y aprovechando los recursos, representar al grupo en negociaciones con otros grupos, tomar decisiones difíciles para que las actividades del grupo se lleven a cabo, inspirar la acción cooperativa, ejercer disciplina cuando un miembro del grupo es perezoso o se está alejando de los objetivos del grupo afectando la eficiencia y la efectividad para alcanzar los objetivos.

La meta final de toda herramienta de gestión es formular y marcar objetivos y por último medir los resultados. Sin los gestores para llevar a cabo estas acciones, los resultados del grupo podrían ser inadecuados a las necesidades reales.

1. 1. 2 LOS ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA GESTIÓN

El estudio cuidadoso de la gestión es una actividad reciente. En contraste con la psicología, el lenguaje o la física, la gestión ha emergido como una actividad académica hasta hace algunos años. "En 1986 se cumplieron cien años del primer estudio científico de la gestión hecho por Frederick W. Taylor y sus colegas en ingeniería mecánica; también se cumplió el quincuagésimo aniversario de la Academia de Gestión, que es una asociación de profesores interesados en

(2) Lorino, Philippe. El control de gestión estratégica, Argentina, Allacomega Grupo Editor, 1996, pp 1-2

el proceso de la gestión. En los últimos treinta años la gestión a nivel profesional se ha convertido en un movimiento mundial.

Sin embargo, la gestión es una actividad tan antigua como la existencia de las civilizaciones. Cada vez que las personas se unen para trabajar juntas y alcanzar una meta, la gestión se hace necesaria para unir sus esfuerzos. Los constructores de las pirámides egipcias, el capitán del primer barco que navegó, el líder de una brigada militar, estuvieron involucrados en gestión elemental".³

Antes la competencia industrial se basaba en mecanismos de eficiencia, los conocimientos operativos eran estables, las cosas se tenían que hacer como se acostumbraba desde hacía años. Además, el dueño del negocio conocía a la perfección todas las operaciones y movimientos de la empresa, él sabía cómo se hacían todas las cosas y el por qué de ellas. También se pensaba que mientras más se ahorrara en la producción, mayores serían las ganancias para la empresa. Además, mientras más barato fuera un producto se obtendrían mayores ventas y menor competencia. "Estos puntos de vista se pueden resumir en cuatro principios Taylorianos. Estos métodos se elaboraron progresivamente entre los años 1850 a 1895. Frederick W. Taylor colaborador en la Johnson and Lorian Steel Company fue uno de los pioneros en el control de gestión indus-

trial. Él desarrolló la contabilidad analítica, la asignación de los costos indirectos, el cronometraje y el seguimiento de tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos mediante los tiempos de mano de obra o de los tiempos de máquina, la gestión de las existencias y de los materiales y la remuneración al rendimiento.

Los cuatro principios Taylorianos son:

a) Estabilidad

Los mecanismos de eficiencia: los conocimientos operativos que permiten ser eficiente son estables en el tiempo.

b) Información

Única y perfecta del dueño.

El directivo (gestor, empresario) tiene, en los mecanismos de la eficiencia del sistema que dirige, una información perfecta. El directivo sabe qué hay que hacer, porque tiene una visión y una comprensión precisas de todos los procesos operativos importantes de la tarea dentro de su ámbito de responsabilidad.

c) Productividad

La eficiencia productiva se logra con la minimización de los costos.

La eficiencia económica de la firma reside en su aptitud para suministrar un máximo consumiendo un mínimo de recursos, es decir, en su capacidad de maximizar.

(3) Kast, Fremont E./Rosenzweig, James E., Administración en las organizaciones, Mexico, McOrnw-Hill, 2ª ed. en español, 1989, p 02

d) El costo

El costo global es equivalente al costo de un factor de producción dominante. Existe un factor dominante en la estructura de los recursos consumidos por la empresa: su consumo y sus costos controlan las variaciones del gasto global".⁴

"Actualmente, estos principios ya están fuera de aplicación debido a:

1. La acelerada innovación, la apertura de los mercados internacionales y la cada vez mayor competencia mundial ya no permiten que los mecanismos de trabajo y eficiencia se mantengan estables por largos periodos de tiempo. Se tienen que adaptar constantemente a los cambios mundiales para que la empresa esté dentro de una competencia actualizada.

2. Ahora los dueños de las empresas ya no poseen el conocimiento absoluto de todo lo que pasa en las mismas porque la expansión de la tecnología requiere gente que esté constantemente actualizándose en su área; además, se necesita personal especializado en cada departamento de la empresa que resuelvan problemas y entreguen resultados, la información que dentro de la empresa se maneja está a cargo de diversas personas. Entonces el conocimiento absoluto está repartido dentro de un equipo.

3. El mercado actual ya no compite por un precio más bajo de sus productos,

sino por calidad y personalización. Esto es el resultado de una competencia intensa y de la saturación de las necesidades elementales de consumo. Ahora los bienes y servicios compiten cada vez menos por una base única de precio y cada vez más por principios de innovación y diferenciación".⁵

Para poder cumplir con el progreso deseado en el mejoramiento de la empresa hay que identificar los procedimientos de acción. Se tiene que hacer la pregunta ¿por qué? más de cinco veces para tener claro lo que se quiere alcanzar. Una tarea creativa se mide por el valor de sus resultados, no por su duración.

1. 1. 3 LOS PASOS DE LA GESTIÓN

"Para que se realice adecuadamente el proceso de la gestión es necesario la aplicación de 4 pasos que son:

Planeación

La planeación es tomar decisiones antes de que las cosas sean hechas; esto es, el plan, es la proyección del curso o camino de la acción. La planeación se puede mejorar y perfeccionar si los pasos básicos para hacer las decisiones racionales son entendidas: diagnosticando el problema, encontrando buenas soluciones alternativas, proyectando los resultados para cada alternativa y finalmente, seleccionando el curso de

(4) *Ibid.*, pp 62-65

(5) Lortino, Philippa. *El control de gestión estratégico*. Argentina. Alfaomega Grupo Editor, 1996. pp 15

acción. Las razones por las cuales las decisiones son tomadas merecen atención especial.

Organización

Una vez que el trabajo de un proyecto crece más allá de lo que una sola persona puede hacer, se vuelve necesaria la organización. Las diferentes tareas deben de ser asignadas a distintas personas y sus esfuerzos deben de ser coordinados. Además de dividir el trabajo en diferentes departamentos, secciones y trabajos individuales, el responsable de cada sección tiene que decidir qué tanta libertad de acción debe otorgar a sus subordinados. En la organización los gestores deben buscar diferentes caminos para obtener el trabajo necesario mientras construyen una estructura social que ayude a alcanzar las necesidades de las personas que hacen el trabajo.

Dirección

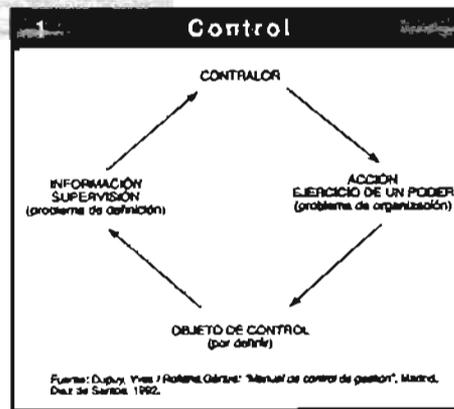
La planeación y la organización marcan las fases a seguir. La dirección dispara la acción. Esta manera de que —las cosas sucedan—, es la fase de la gestión que llama a las personas a un liderazgo personal. Los gestores deben llegar a un acuerdo efectivo en donde todos los involucrados activen los planes. Seleccionando un estilo de dirección apropiado, comunicarse y dar órdenes requiere de habilidad para lograr las etapas de la planeación significativamente.

Control

Los gestores deben medir los progresos si se quieren alcanzar los objetivos. Cuando se descubre que las operaciones no están procediendo de acuerdo al plan, se deben tomar acciones correctivas para regresar las cosas a su curso; o, si los resultados no son factibles se deben ajustar los planes. El proceso de medir el progreso, compararlo con los planes y tomar acciones correctivas, se llama control".⁶

En la palabra control se pueden hallar dos vertientes para su definición: por un lado, es la supervisión, es verificar que las cosas se desarrollan de acuerdo a lo que se desee. Esta idea de supervisión se representa en la figura 1.

Puede plantearse por medio de objetivos. Por otro lado, la palabra control se asocia con poder y dominio. Pero en cuestiones de la gestión, el dominio tiene que ejercerse al mismo tiempo que la supervisión.



Para la gestión el control se ejerce de manera recíproca al ejercicio del poder y la supervisión, no debe dominar una más que la otra, debe existir un equilibrio, y además, siempre definido por el objeto de control.

(6) Dupuy, Yves / Gérard Rolland: Manual de control de gestión, Madrid, Díaz de Santos, 1992, pp 6-7

El control de la gestión consiste en un conjunto de procesos de recopilación y utilización de la información que tienen por objeto supervisar y dominar la evolución en todos sus niveles. Es un conjunto de métodos y comportamientos que reflejan la actividad y organización frente a un proceso de gestión. El control es un apoyo básico para la producción y el uso de la información de gestión. Para que se lleve a cabo hay que ver e implantar una base informativa.

Además se tienen que adaptar las intenciones de control a hombres y a la organización en donde se va a aplicar la gestión. Los sistemas de control no se miden de la misma forma para un director general, que para un empleado, aunque existen principios de control comunes.

“El gestor necesita herramientas de comunicación eficaces que sean reconocidos por todos los participantes, esto facilita la comprensión de los procesos a seguir. Además, la comunicación es muy importante, primero, para analizar la situación y reconocer los problemas para aplicar una estrategia (este paso sería el diagnóstico); y segundo, para poder orientar a cada involucrado en la realización de sus actividades dentro de la estrategia (control de la estrategia en la organización). El control de gestión es una técnica de diálogo que permite un diagnóstico y un control.

Lo que todas las empresas desean alcanzar es la mejora de los procesos, es decir, tener un aprendizaje constante y la posibilidad de ser innovadores, Para que la gestión sea eficaz existen dos puntos que se deben cumplir:

1. Tiene que ofrecer la capacidad de analizar y comprender la eficiencia (diagnóstico) del proceso y
2. Establecer las bases para aplicar la estrategia a la empresa (control)”.⁷

Para proceder a la realización de un diagnóstico, es decir, saber dónde y cómo mejorar la eficiencia, es necesario prestar atención a los factores generadores de eficiencia o de ineficiencia. Ahora bien ¿qué es lo que genera la eficiencia o ineficiencia, sino la manera en que se cumplen las actividades de la empresa? es decir, lo que hacen los actores de la empresa, cómo lo hacen y la eficacia con que se encadenan las actividades en procesos generadores de resultados. Es la actividad lo que consume los recursos y, por lo tanto, a través de ella se puede entender la aparición de los costos. Actividades y procesos ofrecen el acceso a las causas y a los enlaces significativos.

Para tener un proceso continuo, las actividades y los procesos deben constituir la base de la gestión.

(7) *ibid.*, p. 11

Una base de control de la información representa los sistemas de mando, el centro de éste se basa en criterios de evaluación del sistema que dirige. Para que el control de gestión pueda aplicarse es conveniente que todos los responsables tengan una visión exacta del trabajo que deben realizar, del subsistema que deben dirigir y de los elementos a partir de los cuales deberán evaluar el funcionamiento del subsistema.

Dirigir es disponer de los medios para saber orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados. Cada empresa funciona de maneras diferentes es por ello que el siguiente esquema es adaptable a las organizaciones, figura 2. Como el sistema nervioso en el cuerpo humano, el control es uno de los subprocesos vitales de la gestión efectiva. También son esenciales la planeación, la organización y la dirección. Al cambiar uno de estos procesos, se tienen que rediseñar los otros, figura 3.

La gestión como un proceso

Pensar en la gestión como un proceso tiene grandes ventajas.

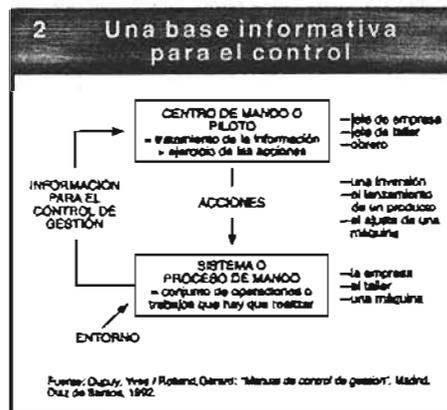
1. El proceso se acerca a las operaciones porque expresa las ideas en términos de acciones.
2. Es comprensivo porque adopta las tareas de la gestión.
3. Los gestores prestan atención a cada parte del proceso.

En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa o del proyecto. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

La gestión como disciplina

Clarificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así



En la dirección, la base informativa es indispensable para el desarrollo del control y por tanto la mejora de los resultados. Aquí se explica cuáles son los elementos exactos del trabajo y lo importante que es que todos los responsables en sus áreas tengan dicha información para saber dirigir y evaluar un problema.

pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Se estudia la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión de proyectos.

La gestión y las personas

Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son las que dan vida a la organización.

Para entender más claramente a la **gestión basta decir que se destaca por tener las siguientes capacidades:**

- **Capacidades propias de la gestión:**
Es la capacidad, la habilidad o pericia para llevar a cabo una determinada tarea de cualquier tipo.
- **Capacidades técnicas:**
Se refiere a la capacidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos en la realización de un trabajo.
- **Capacidades analíticas:**
Esta capacidad analítica sirve para utilizar enfoques o técnicas científicas para la solución de gestión.
- **Capacidades informáticas:**
Sirven para utilizar aplicaciones de software, de ordenadores y obtener un conocimiento conceptual de su funcionamiento.
- **Capacidades para tratar con las personas:**
Es la capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos.
- **Capacidades de comunicación:**
Se enfoca hacia la capacidad de comunicarse en la forma que otras personas entienden y para procurarse y utilizar la retroalimentación de sus empleados para tener la seguridad de que comprenden.
- **Capacidades conceptuales**
Visualizan el modo en que cada parte de una organización encaja e interactúa con las demás para alcanzar las metas y objetivos.



En las fases de la gestión todos los procesos están relacionados, uno y otro van de la mano. Si alguna fase del proceso se modifica o cambia, necesariamente todos los demás pasos también se rediseñarán para mantener congruencia.

Cualidades propias de la gestión

1. Proporciona una dirección clara.
2. Estimula la comunicación abierta.

3. Prepara y apoya a su personal.
4. Proporciona un reconocimiento objetivo respecto a un proyecto y a sus fases.
5. Establece controles sobre la marcha.
6. Selecciona al personal más adecuado.
7. Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones.
8. Estimula la innovación y las nuevas ideas.
9. Toma decisiones claras para los subordinados cuando son necesarias.
10. Mantiene un alto nivel de integridad y compromiso con los objetivos ya establecidos junto con los integrantes de la organización.

1. 4 TIPOS DE GESTIÓN

- **“Gestión científica**
Prácticas introducidas por Frederick W. Taylor para llevar a cabo las tareas de gestión. Taylor propugnaba la utilización de procedimientos científicos para hallar la mejor manera de hacer las cosas”.⁹
- **Gestión de calidad total**
Enfoque de gestión para el éxito a largo plazo a través de la satisfacción

del cliente, que se basa en la participación de todos los miembros de la organización para la mejora de los procesos, productos, servicios y la cultura en los cuales trabajan. Aplica recursos humanos y herramientas cuantitativas para mejorar todos los procesos que tengan dentro de una organización y para satisfacer todas las necesidades actuales y futuras de los clientes.

- **“Gestión por actividades**

Es un tipo de gestión en el que un proyecto se divide en diferentes etapas y cada una va cumpliendo ciertos aspectos. El seguimiento de cada una de ellas nos lleva a la finalización de un proyecto determinado”.⁹

- **Gestión de primera línea**

Gestores, conocidos también como supervisores, jefes de oficina o capataces, que coordinan el trabajo de otros (sus subordinados) que no desempeñan funciones de gestión.

- **Gestión de recursos humanos**

Es el proceso destinado a alcanzar los objetivos de la organización mediante la contratación, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los recursos humanos en una organización.

- **Gestión internacional**

Desarrollo del proceso de gestión en

⁽⁸⁾ 1. unno, Philippe. El control de gestión estratégico. Argentina, Alfaomega Grupo Editor, 1996. p 35

⁽⁹⁾ *Ibid.*, p 43

un escenario de negocios internacionales.

Conocimiento compartido

El gestor debe informar a todos los involucrados de la importancia y los beneficios de producir resultados. Es el encargado de la orientación para que se realicen los objetivos. En el control de la gestión se tienen que proporcionar las bases del diagnóstico y además crear los medios de control, para después medir los resultados".▼

1.2 LA GESTIÓN POR ACTIVIDADES



Toda herramienta de gestión resulta útil y factible para la organización, sin embargo la gestión por actividades otorga otros beneficios extras que no son analizados del todo por las demás vertientes de la gestión y que en el caso de la gestión para el diseño gráfico configura la herramienta más adecuada para sus procesos.

“Uno de los objetivos de la gestión por actividades es que la eficiencia se consigue mediante lo que se hace, por la manera en que se hace y a través del dominio y control de las actividades y la combinación de los procesos. Se tienen que poner en claro todos los procesos en función de una estrategia determinada, y con esto determinar claras interacciones entre las diferentes actividades.

Un proceso conduce a un resultado. Detrás de un objetivo (un resultado buscado), tanto operativo como estratégico, se puede desarrollar un proceso, es decir, la cadena o red de actividades que conducen a la realización de este objetivo. Por tanto, el proceso es el tratado de unión entre los objetivos de la empresa y el desarrollo completo de las actividades”.¹⁰

—La **gestión por actividades** es un conjunto de técnicas que permiten estructurar las herramientas de medida y de ayuda a las decisiones sobre la base de las actividades y los procesos—. Las preguntas claves son: ¿qué se está haciendo? y ¿cómo se está haciendo?. La responsabilidad es un factor adjunto, un medio de identificar un interlocutor y una competencia por el principio conductor del análisis. La gestión por actividades interesa prioritariamente por la manera en que se genera la eficiencia, está orientada al dominio dinámico de los procesos, es decir, a los encadenamientos de

(10) *Ibid.*, pp 37-38

actividades mediante los cuales pueden alcanzarse objetivos estratégicos.

- tiene un cliente que puede ser interno o externo.

1. 2. 1 LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN POR ACTIVIDADES

“En el seno de una empresa no hay una actividad aislada: las actividades se combinan en cadenas o en redes de actividades dotadas de un objetivo común (desarrollar un nuevo producto, introducir una modificación técnica, fabricar un producto, son –macrotareas– que exigen el cumplimiento secuencial o simultáneo de cierto número de actividades distintas). Se llamarán procesos a los conjuntos de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial. Por tanto, los procesos son combinaciones de distintos modos de proceder, que permiten obtener un resultado material o inmaterial preciso (el nuevo producto, la modificación técnica, la campaña de promoción), que es el objetivo global común a todas las actividades que lo componen.

Los procesos tienen tres características importantes:

- Generalmente son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa;
- cada proceso tiene una salida global única; y

A veces es imposible identificar un proceso a partir de un factor de activación común, el pedido del cliente desencadena el tratamiento requerido, su planificación, el control de calidad final, el acondicionamiento, la expedición, la facturación y el cobro”.¹¹

Las actividades tienen como complemento indispensable los procesos. En el núcleo de las empresas son un nuevo enfoque de coordinación y planificación. Las empresas consideran cada vez más necesario desarrollar una capacidad de trabajo más flexible, más orientada a los equipos, basada en la coordinación y en la comunicación. Más que maximizar la eficiencia de los individuos o de las funciones tomadas aisladamente, las empresas deben optimizar actividades independientes a través de toda la organización. Estos procesos son un nuevo enfoque para la coordinación de la empresa.

1. 2. 2 LAS ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN

“Para poder aplicar un sistema de gestión por actividades, sea cual sea su aplicación específica, primero se tienen que identificar todas las actividades realizadas dentro de una empresa en donde se quiere poner en marcha una

(11) *Ibid.*, pp 36-37

determinada estrategia. Esto es muy importante porque al desglosar todas las actividades, el resultado servirá para estructurar la información de gestión y el análisis de la empresa. El planteamiento puede ofrecer una reflexión sobre los procesos que se llevan a cabo en la empresa, el contenido de los mismos y su finalidad.

Una cosa es analizar las actividades de la empresa y otra es la planificación de las actividades futuras con un objetivo de eficiencia.

Si el análisis de actividades se hace correctamente, puede proporcionar, por costo moderado, una herramienta cuya utilidad se pondrá de manifiesto en múltiples ámbitos, bastante más allá del primer terreno de aplicación.

El planteamiento de la estrategia debe responder a objetivos claros que todos deben de conocer. Se debe de construir un proyecto colectivo en que todos los sectores estén involucrados. Finalmente, se debe de tomar en cuenta toda la información disponible para no duplicar el trabajo".¹²

¿Qué es una actividad?

Una actividad es un conjunto de tareas y acciones:

- Realizadas por un individuo o un equipo;
- que emplean un conjunto homogéneo de conocimientos;
- que tiene un comportamiento

coherente desde el punto de vista de los costos y de la eficiencia;

- que puede caracterizarse globalmente por varias entradas y una salida bien identificada;
- que tiene, de manera efectiva o potencial, una importancia significativa para la eficiencia económica de la entidad analizada.

Una actividad siempre debe estar bien definida, tiene que ser reconocible y reconocida. Hay actividades que pueden tener un peso relativamente pequeño, pero poseen un potencial de crecimiento que en el futuro las convertirá en actividades importantes.

¿Cómo describir una actividad?

Primero que nada, debe tener un nombre que sea reconocido por todos, expresado en el lenguaje de la empresa. Tiene que ser identificada con una descripción breve y objetiva (¿qué hace esta actividad?). Se debe describir un hacer real. Además, para poder describir una actividad se debe incluir:

- Su salida principal y las secundarias, ya sea de manera física o de información, precisando la actividad de destino, la unidad y la frecuencia de medida según sea el caso.
- El cliente o usuario de la actividad, destinatario de la salida principal.
- Una lista de entradas (físicas o informativas).

(12) *Ibid.*, pp 59-64

- Una lista de parámetros que permite tomar las principales características de eficiencia de la actividad.
- El motivo de la actividad.
- Los elementos descriptivos de los modos operativos internos de la actividad.

Las actividades pueden clasificarse según su naturaleza o su destino y pueden clasificarse en cuatro categorías:

1. Actividades de diseño.
2. Actividades de realización.
3. Actividades de mantenimiento.
4. Actividades que se pueden o no aplicar.

Objetivos claros

“Es aconsejable concebir una estructura de actividades tan neutra como sea posible frente a los problemas coyunturales y a las políticas específicas, para que a su vez, la base del análisis sea tan polivalente (sirva para varios tipos de aplicaciones diferentes) y tan robusta ante el cambio (que se mantenga adecuada a situaciones nuevas) como sea posible”.¹³

Es decir, se deben tener muy claras todas las actividades de una empresa para poder identificar los principales problemas y poder adoptar políticas específicas, para realizar un análisis.

Para poder llevar a cabo el análisis de todas las actividades, primero se tienen que identificar claramente los objetivos

inmediatos y futuros de la estrategia. El análisis de las actividades es sólo una etapa del proceso y es indispensable conocer los objetivos antes de empezar.

La fijación previa de los objetivos tiene otra utilidad puesto que ayuda a tener en cuenta todas las reglas del juego y dejar atrás las cosas que no están claras sobre los objetivos que se persiguen, es por eso que toda esta información que se genera debe ser comunicada a las personas que intervengan en el proceso de la estrategia y donde habrá una cooperación permanente para que el proyecto finalmente obtenga el éxito deseado.

Proyecto Colectivo

Para llevar a cabo el análisis de las actividades tienen que estar involucrados todos los integrantes de la empresa. Es muy importante que sea un compromiso colectivo por dos razones:

1. Nadie en la empresa puede tener el conocimiento exacto y completo de la estructura de las actividades y la amplitud del modelo sólo quedará segura si es válida para los propios interesados.

2. La herramienta que resulte del análisis de las actividades está destinada a cumplir un papel fundamental en la gestión de la empresa y sólo podrá desempeñar eficazmente su papel si es aceptada y adoptada por todos. El uso colectivo de esta herramienta queda

⁽¹³⁾ ibid. p. 47

asegurado si las partes involucradas participan en su elaboración desde un principio.

El análisis de actividades debe realizarse con un jefe de proyecto claramente identificado, un equipo de proyecto y un comité o grupo de contribuyentes-usuarios en donde se encontrarán representadas las principales funciones que conducen a su realización y que validarán los resultados, para después desarrollar las medidas que se adoptarán.

La información

Para recopilar la información existente es necesario consultar los organigramas, definiciones de cargos y funciones, documentos de procedimientos, los análisis realizados en los proyectos como calidad y entrega en los trabajos realizados, que son fuentes de donde se pueden extraer todos los datos.

Es importante elaborar un desglose lo más exhaustivo y detallado de las actividades potencialmente significativas para la empresa, para no olvidar nada importante. Además, se deben eliminar ciertas actividades menos significativas y reagrupar otras bajo criterios de homogeneidad, con el fin de reducir el número total a una cifra utilizable en la práctica diaria para optimizar procesos. Hay métodos que son muy útiles a la hora de recoger información y que se dividen en dos categorías:

1. Consulta de los expertos, la cual nos da una visión general, por medio de entrevistas y cuestionarios.

2. Los métodos sobre el terreno, en donde se observa un servicio durante un periodo determinado, se miden los tiempos, se hace un análisis de datos históricos y se autoanalizan a las personas involucradas.

Los diagramas de flujo son herramientas útiles para estructurar secuencias de actividades. La formalización gráfica, ofrece un mapa de los procesos que no están limitados por la organización existente.

Los diagramas de flujo proporcionan una primera visión de los enlaces de las actividades, y por tanto, de los procesos.

—Es importante tener muy claro que se trata de adaptar el método de la empresa y no la empresa al método—.

El análisis

Existen tres métodos para conducir un buen análisis:

1. El que toma como base la organización.
2. El que toma como base el desglose funcional
3. El que se basa en el proceso, que es el más recomendado en un proyecto de gestión por actividades.

El primer paso es identificar los procesos estructurando a la empresa alrededor de sus cadenas de actividades y de sus salidas. Después de haber hecho un análisis de las actividades que dentro de la empresa se llevan a cabo, se hacen claras las interdependencias entre las actividades, se colocan las actividades en relación con los objetivos de la empresa, se ven los tiempos que tardan los procesos y se identifican a los usuarios de los mismos.

Hay dos maneras para agrupar las actividades:

- La función agrupa las actividades por especialidades y se caracteriza por un conocimiento común.
- El proceso agrupa a las actividades alrededor de una finalidad común, se caracteriza por una salida global común.

Es adecuado para la gestión de la empresa tanto estratégica como operativa.▼

1.3 LA ESTRATEGIA



Una estrategia es la trayectoria hacia un objetivo. Es el diseño del plan que permitirá lograr los objetivos particulares de la empresa. Su objeto es identificar las diferentes maneras en que los gestores pueden alcanzar las metas y seleccionar las más adecuadas.

“Muchos de los términos de gestión proceden del vocabulario militar, así estrategia procede del griego “strategós”, que significa “la técnica del general” y que incluye todas las acciones que realizan las fuerzas militares hasta que llegan al campo de batalla. Pero también las tácticas forman parte de la estrategia y se refieren a las acciones que se llevan a cabo dentro del campo de batalla, que si lo interpretamos se refiere”.¹⁴ La estrategia comprende básicamente los siguientes aspectos:

- ¿Cómo se pretende competir?
- ¿Cómo crear una ventaja competitiva?
- ¿Cómo contribuirán las diferentes personas o departamentos de la empresa para lograr esa ventaja competitiva?
- ¿Cómo habrán de asignarse los recursos en las diferentes actividades de la empresa?

La estrategia por lo general se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; por ejemplo, qué tipo de ventaja competitiva perseguir, qué necesidades satisfacer o a qué grupos o segmentos de clientes, cómo compararlos y distinguirlos con los de la competencia, qué productos o servicios enfatizar para lograr atraer a la clientela, cómo defenderse de los movimientos competitivos rivales, qué acciones

[14] Cohen, William. El plan de marketing procedimientos, formularios, estrategia y técnica, Madrid, Deusto, 1990, p. 60

tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía, movimientos económicos, políticos y sociales. Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Es decir, qué tipo de calidad distintiva desarrollar; este término de calidad distintiva se refiere a aquellas cualidades (factores internos como: recursos, estructuras y habilidades) que tiene la empresa y que la hacen particularmente mejor que sus competidores. Ser en verdad buenos en algún aspecto importante en la creación, producción y comercialización del producto o servicio, por lo general, se convierte en vehículo para la obtención de la ventaja competitiva.

Vale la pena comentar que, por lo menos, lo que se pretende es que los elementos estén de acuerdo a las habilidades y recursos de la empresa. Sería absurdo formular estrategias que no fueran acordes a lo que el negocio sabe hacer o a lo que puede hacer con sus recursos.

Asegurar que los componentes de las operaciones permitan realizar los objetivos estratégicos de la empresa, es una de las finalidades de la gestión por actividades. Los sistemas de control deben asegurar que la estrategia se

pueda llevar a cabo dentro de la organización. Para poner en marcha la estrategia es necesario aclarar los encadenamientos de causa-efecto en un nivel de eficiencia global, para lograr el objetivo final. Hay que desarrollar una capacidad de diagnóstico que junto con la estrategia, permitirán entender los resultados.

Se produce un resultado actuando sobre las causas. Y al identificar las causas se identifican los métodos de acción.

Para llevar a cabo la estrategia es importante resolver estas dos preguntas: ¿qué hay que mejorar y cómo? y también ¿qué hay que mejorar actuando sobre qué?. La implementación de un control de gestión eficaz exige dar a las actividades unos indicadores de control pertinentes desde el punto de vista de los factores clave de éxito, a fin de traducir los objetivos formulados dentro de la empresa en objetivos para las actividades (desplegar la estrategia con sus actividades).

1. 3. 1 LAS CARACTERÍSTICAS LAS ESTRATEGIAS

Las características más importantes de las estrategias son las que deben ser hechas a la medida además adaptables a todo proceso que se realice. Dado que la situación de cada negocio es única, las estrategias deben hacerse a la medida por sus administradores (gestores). Lo

anterior permite que exista congruencia entre las estrategias y los elementos externos e internos que la situación requiere; además, como las circunstancias de los negocios cambian, las estrategias deben adaptarse a tales cambios ya que, de lo contrario, la empresa no podría responder con agilidad.

1. 3. 2 LOS TIPOS DE ESTRATEGIAS

Existen diferentes clasificaciones de estrategias, pero las más comunes son dos:

1. Estrategias competitivas que son las que obtienen una ventaja comparativa respecto a la competencia.

2. Estrategia relación producto-mercado, que es aquella que define una vía de acción para el futuro.

1. Las estrategias competitivas son las que al enfrentarse a la competencia logran un mejor desempeño y se dividen en tres estrategias en función del segmento en el que se pretende competir y la ventaja que se busca. Figura 4

a) El liderazgo en costos

Esta estrategia persigue lograr el liderazgo reduciendo los costos. Requiere de sistemas productivos capaces de producir grandes volúmenes de forma que sea eficiente. Todo esto logrará que la empresa logre utilidades mayores que su competencia o aguantar mejores precios que afecten al otro sector.

b) Diferenciación

Esta estrategia se refiere a la diferenciación que existe en el producto o servicio con relación a su competencia haciéndolo diferente o único.

c) Alta segmentación

Se enfoca sobre un grupo de clientes en particular, en un segmento de la línea del producto o un mercado geográfico específico y aplicar estos casos a una estrategia, ya sea de liderazgo en costos o diferenciación.

2. Relación producto-mercado

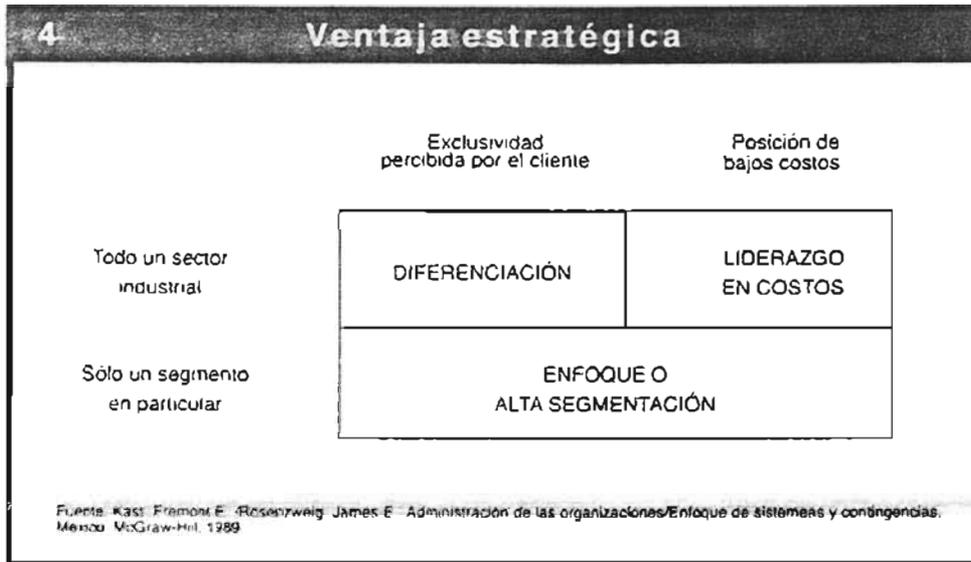
Parten de dos grandes grupos de objetivos, los que se basan en mejorar lo ya existente y los que buscan nuevas oportunidades, estas son:

a) Estrategias de penetración de mercados; se enfocan en mejorar los servicios actuales de la empresa con sus clientes actuales.

b) Estrategias de desarrollo de mercados; estas estrategias se basan en la búsqueda de nuevos clientes para productos actuales.

c) Estrategias de desarrollos de productos; éstas persiguen incrementar las ventas que tienen las empresas a los clientes actuales a través de nuevos productos o servicios.

d) Estrategias de diversificación; dichas estrategias buscan desarrollar nuevos mercados con nuevos productos para



La ventaja estratégica se divide en tres estrategias y se clasifican en función del segmento en el que se pretende competir. Diferenciación, con productos únicos; de Liderazgo en costos, que se interpreta en la reducción de costos y las de Enfoque o alta segmentación, con un grupo en particular de clientes.

clientes que la empresa no satisface en el presente.

1. 3. 3 LOS ALCANCES ESTRATÉGICOS

Sólo hasta el momento en que la estrategia creada para determinada empresa sea realmente comprendida por los encargados de implantarla, pasará a formar parte de las estrategias ganadoras de una visión futura. Un proceso estratégico de liderazgo empresarial se establece mediante tres fases:

1. Se elaborará una respuesta original, atractiva y realista con un objetivo definido.
2. Adhesión de los participantes internos que contribuyan a implantar la estrategia.

3. Se hará un seguimiento y experimentación del desarrollo de la empresa, integrando las amenazas y oportunidades que surgirán a lo largo de su seguimiento.

Para llevar a cabo una estrategia es necesario utilizar los medios con los que se cuenta, como la investigación del público al cual se dirige el producto o servicio, preguntas sencillas como: ¿Quién es el receptor?, ¿quién es consumidor?, ¿qué piensan los consumidores?, ¿cómo viven?, ¿estilos de vida? así como investigar a la competencia.

Reglas prácticas sobre la implantación

El respeto de algunas reglas prácticas mejora las oportunidades de éxito.

- La puesta en práctica de los nuevos

sistemas de gestión debe hacerse por etapas, especificación por especificación, objetivo por objetivo, y no pasar a la etapa siguiente hasta después de haber adquirido unos conocimientos probados y consolidados.

- Exige una fuerte implicación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio de cultura más que como un simple cambio de herramienta.
- No se trata sólo de implantar un nuevo sistema, sino de implantar además, unos procedimientos con los que, en el futuro, evolucionará este nuevo sistema.
- Un paso previo consiste en clarificar los papeles respectivos de las diferentes funciones, a menudo mal definidas.
- Cuando las herramientas ya existen en el mercado, recurrir a ellas es más económico y menos arriesgado que reinventarlo todo para las propias necesidades.
- El diseño de los sistemas de información ha de obedecer a las opciones organizativas, debe asegurar, además, mucha flexibilidad frente a necesidades que son evolutivas.
- Las adaptaciones eventuales de la organización deben tratarse con la

mayor practicidad: introducir únicamente el cambio necesario y nada más.

Implicación de todo el personal

En un proyecto de gestión por actividades, los cambios que hay que indicar acostumbran a ser importantes y difíciles. No debe existir duda alguna sobre su necesidad, la implicación de los principales directivos de la empresa es una condición indispensable. Deben de adaptar progresivamente un estilo de dirección a la gestión por actividades y los procesos, el modo de dirección cambia cada vez más a vínculos no jerárquicos y a modos de dirección que tienen:

- Convicción
- Comunicación
- Cooperación
- Confianza (y delegación de responsabilidades)

Todo proyecto debe considerar la amplitud del cambio cultural de las personas afectadas y asegurarse prioritariamente su participación, su adhesión a las soluciones adoptadas y su formación. Un sistema moderno de gestión basado en las actividades no puede funcionar más que con la colaboración de los usuarios. ▼

2.1 EL DISEÑO GRÁFICO



La ciencia y la tecnología se han convertido en fuerzas penetrantes en la sociedad moderna y han tenido un profundo efecto en nuestra sociedad. La historia del diseño gráfico se expande a partir del siglo XIX cuando se inventa la litografía a colores. Su desarrollo, desde su comienzo, ha estado ligado a los anuncios publicitarios, a dar a conocer, a mostrar. Lo que hoy reconocemos como diseño gráfico es la forma que adquiere la comunicación impresa, lo que se quiere dar a conocer, los impresos culturales, con el surgimiento de la revolución industrial.

Cada día es común reproducir un impreso, desde un logo hasta una revista o anuncio, con el deseo de coincidir en un mensaje el dominio de la técnica y el arte. El diseño es creador de imágenes.

Definición de diseño gráfico

El Diseño Gráfico ha de manejar la composición, la forma, el formato, el color, la medida y la tipografía y considerar los medios en que un mensaje será reproducido, el lugar donde va a estar expuesto, etc., para que influya en los modos de ver, sentir y percibir con que el hombre se relaciona en la sociedad.

“Un buen diseño es la mejor expresión visual de la esencia de –algo– ya sea esto un mensaje o un producto. Para hacerlo fiel y eficazmente, el diseñador debe buscar la mejor forma posible para que ese –algo– sea conformado, fabricado, distribuido, usado y relacionado con su ambiente. Su creación no debe ser sólo estética sino funcional, mientras refleja o guía el gusto de su época”.¹⁵

Yves Zimmermann plantea dos acciones básicas del diseño una la de asignar y la otra de designar: “En cuanto a la palabra Diseño,

(15) Wong, Wickus Fundamentos del diseño bi-tridimensional, GG Diseño, Barcelona, 1981, p 9

esta procede del italiano *designare* que a su vez deriva del Latín *designare* que significa *Marcar, dibujar*. Aquí nos hallamos, por así decir, ante la evidencia misma del alumbramiento de una palabra: El Latín *designare* alumbró al italiano *disegno*.

Pero el sentido de *designar* ofrece, aparte de otras significaciones, una significación muy clara: *designar* significa *elegir, singularizar algo entre lo variado o lo mucho, a—signado a lo elegido y así singularizado el cumplimiento de una finalidad, y esto en virtud de la de—signación...*

Entendiendo ahora la palabra en el contexto del Diseño, *designar* vendría a ser la elección/singularización de los signos a los que asigna de ser los elementos constitutivos de la cosa—seña en cuanto tal, en su ser—así todo lo cual se realiza en el acto de dibujar”.¹⁶

No existe mejor referencia en el período del México antiguo que la lectura de los códices y que son: “Testimonios documentales de las culturas más avanzadas de México: la Maya, Mixteca y la Nahuatl. Están pintados sobre papel amate, pieles de venado o de jaguar, dispuestos en largas tiras plegadas y pintadas por ambos lados, gracias a un barniz blanco sobre el cual se hacían los dibujos y se aplicaban los colores.

El conjunto de pliegues se protegía con tapas de madera. Su sistema de representación y de escritura es principalmente pictográfico, con imágenes

estilizadas de dioses, gobernantes, personajes animales y plantas, astros, edificios, aspectos de la naturaleza y objetos; ideográficos, con representaciones convencionales de ideas; con algunos elementos fonéticos que expresan sonidos; con indicación de números y fechas calendáricos; con jeroglíficos para designar nombres de personajes y lugares; con un sistema complejo y preciso que da significación a los colores, a los rumbos y a las posiciones”.¹⁷

Los lienzos y los mapas pintados en piel curtida y papel amate que datan del siglo XVI son de una belleza tal en su diseño, trazo y colorido, que nos dan una muestra clara de la maestría de los tlacuiles, o dibujantes indígenas.

También se estampaba con el uso de sellos de barro sobre cerámica, papel, tela, etc. “Estos se fabrican para dos usos diferentes: estampar con color o imprimir en relieve. Se estampaban sobre la piel, como adorno, como distintivo o para identificación; sobre la tela de los trajes, papel, etc.: como ornamento según los ritos y costumbres. Se imprimían en relieve para aplicar ornatos en la cerámica o directamente en su alfarería para embellecerla; también en algunos alimentos de cierta plasticidad”.¹⁸

El siglo XIX culturizó la producción industrial mediante el método de la —Aplicación del Arte— al producto seriado, yuxtaposición, incrustación, modelado y decoración. La artesanía sólo se

(16) UNAM/ENAP. Plan de estudios IX semestre, 31 de marzo de 1997, p. 11

(17) Carrera Stampa, Miguel. Códices. Enciclopedia de México, Tomo 2, México, 1974 pp. 560-564.

(18) Enciso Jorge. Sellos del Antiguo México. Editorial Innovación S. A., México, 1947 p. XIV.

limita a la reproducción del modelo. En cambio las Artes Aplicadas se refieren a la repetición de un modelo a nivel industrial dando sus aportaciones artísticas o decorativas. Sólo interviene sobre las capas simbólicas y de la estética y no en el campo tecnológico. Esta cultura de *Las Artes Aplicadas* se origina en el sector social y poco a poco se arraiga en áreas importantes de la producción contemporánea.

Durante el siglo XX las técnicas de producción masiva y línea de ensamble han combinado herramientas, maquinaria y procesos de operaciones integradas. Juntas, la ciencia y la tecnología están dando una nueva forma al mundo. Los cambios tecnológicos y científicos se difunden más rápidamente por toda la sociedad.

Actualmente, el diseño gráfico se distingue como un medio indispensable para que el producto tenga éxito, como una producción de consumo para una sociedad de consumo.

Hoy el diseño es una disciplina plenamente instituida: un profesión académica, un saber que trae aparejados prestigio y responsabilidades peculiares, una tecnología más del modo de vivir contemporáneo.

Para poder entender esta perspectiva habrá que hacer una breve exploración de la evolución del diseño y de sus pro-

cesos históricos para así explicar la situación actual del diseño gráfico.

El diseño aparece históricamente entre la industria y la cultura como una síntesis de todos los condicionantes de la forma y establece valores racionales: funcionalidad, economía, sencillez productiva, claridad, participación del usuario, flexibilidad, austeridad, etc. La sociedad determina, digiere y estabiliza esta disciplina.

- La artesanía configura a la forma en el mismo momento de su producción artesanal.
- Se anuncia al diseño como único recurso de configuración al separarse de las artes aplicadas como el dibujo y la impresión.
- En un primer paso el diseño se independiza de lo artesanal. Sus decisiones lo colocan en un proceso conceptual logrando un máximo nivel de abstracción.

Es una evolución en el sentido cultural al plano puramente gráfico. Cerrando uno ciclo de separación con lo artesanal restaurando un perfil distinto. Es cierto que los cambios en la comunicación han logrado que se de un impulso al desarrollo de esta disciplina.

Desde esta perspectiva el diseño representa un impacto importante en la sociedad, dado que se incluye como factor de la cultura del objeto o la cultura

de la imagen y con él al hombre contemporáneo. Puede decirse que el diseño satisface demandas comunicacionales en relación con la producción y con la vida cotidiana. El diseño crea la forma y la figura de nuestro mundo, pensar que el diseño gráfico ha generado una cohesión cultural sin perder de vista los cambios a los que se enfrenta como la cultura, la política, la economía, el cine y la televisión.

El diseño gráfico ha creado sus propios sistemas, su estructura, sus códigos y sus efectos. De esta manera el diseño gráfico se forma como un ordenador de comportamientos, reacciona ante las necesidades sociales como aprender, informar, vender e identificar.

Muchas fuerzas han afectado la evolución del diseño y nuevos conocimientos se han derivado de la investigación en disciplinas relacionadas con él. "El diseño invade, como método abstracto, todo ámbito productivo en que se imponga la necesidad de prefiguración. Asume todos los lenguajes que reclame el mercado. Y se superespecializa en áreas temáticas, socioeconómicas y tecnológicas. El diseño en sentido estricto —no laxo— es una rama de la planificación.

"En el diseño cobra importancia clave la idea de programa: la instancia que se analiza, comprende y formula el tipo de intervención adecuada al caso particu-

lar. El programa no sólo detecta el tipo de problema sino también el tipo de intervención necesaria y, por tanto, el tipo de profesional".¹⁹

Es mucho más que una estética de consumo donde se fundamenta el orden actual de las cosas. Más podría definirse como un conjunto de dispositivos que proporcionan herramientas a la vida cotidiana e imaginaria.

Las empresas hoy en día están ampliando sus expectativas convirtiéndose en negocios globales. Otro aspecto importante se deriva de las grandes fusiones industriales y su expansión internacional. Sustentar estos movimientos significa un cambio, el resolverlo representa un reto para el diseño.

Las actividades del diseño vistas desde su lado histórico, deben desprenderse en áreas de especialización que resuelvan las problemáticas de cada caso. El diseñador tiene que habilitarse para analizar, estructurar e interpretar el marco social que lo envuelve y con ello definir su contextualización en la práctica profesional.

- Debe explotar las experiencias del diseño más utilizadas para obtener el más alto nivel dentro de las condiciones reales.
- Crear un incremento de la calidad en sus productos o servicios.
- Desarrollarse en lo más alto dentro de

(19) Leonor Arriaga/Norberto Chaves/María Ledesma. Diseño y comunicación: Teorías y enfoques, México, Paidós, Estudios de comunicación, 1998, p. 109.

los campos de la cultura y la teoría y cumplir los estándares de la tecnología.

- Poner en evidencia las carencias dentro de las áreas a desarrollar y romper con los comportamientos clásicos.
- Estabilizar el desempeño profesional como inversión en el desarrollo.

Es necesario para lograr este objetivo, disponer de los elementos e instrumentos analíticos para su interpretación y diagnóstico de las áreas de comunicación.

“Primero, formará el diseño, parte de una nueva interpretación por el lado de la Gestión de la Organización y Comunicación, una nueva opción a favor del proceso evolutivo del diseño, incidiendo a la vez en los mecanismos de planificación del desarrollo.

El segundo punto trata de no perder contacto con los programas más avanzados o sea aquellos en los que los requerimientos superan los estándares: programas complejos y de alto desempeño.

La tercera modalidad es el seguimiento analítico de los procesos de comunicación social. Este tercer plano de actuación es el estratégico, pues es el espacio donde se rentabiliza la labor profesional anterior como inversión de desarrollo.

Comprensión profunda de mercado estándar con aumento de la calidad, progreso técnico y teórico en áreas de

vanguardia de la demanda y prefiguración de líneas de tendencias estructurales en la evolución del diseño gráfico exigen una capacidad de desdoblamiento teórico-práctico del profesional, poco frecuente en la actualidad”.²⁰

Esta faceta de administración organizacional es una actividad fundamental de las empresas; analizar el desarrollo del producto, mercado y producción. Las necesidades e interés de la gestión no son las mismas en todos los casos, el diseño deberá ofrecer servicios a los dirigentes de las compañías en un aspecto integral y con soluciones adecuadas.

2. 1. 1 EL DISEÑO GRÁFICO EN MÉXICO

Para entender el diseño gráfico como una disciplina que ha mantenido una fuerza importante en la sociedad mexicana, es necesario dar una semblanza de lo ocurrido a través de su historia en México, no con el fin de detallar, puesto que no es el objetivo de este trabajo de tesis, pero sí en unas líneas representar, a nuestro juicio, con mayor importancia en lo que concierne al diseño y así entender las necesidades con las que cuenta hoy.

Fray Juan de Zumárraga, Obispo de México, personalidad que contribuyó enormemente a la tarea de evangelización con la divulgación de impresos, ilustraciones y xilografías, fue el autor,

[20] *Ibid.*, pp 129-130

entre muchas otras cosas, del primer libro impreso en América en 1534. La intensificación de la demanda de esas reproducciones puso en evidencia la insuficiencia de esta particular forma de reproducción. El primero en sembrar las artes de la estampación fue, hacia la tercera década del siglo antepasado, el Conde Linati de Prévost (1790–1832) introductor de la litografía en México.

El crítico de arte, Alberto H. Collazo dijo que a fines del siglo XIX, Fray Juan Bautista hizo grabar por indígenas una lámina para un libro que no llegó a publicarse. Comentó que se ha encontrado, entre el material documental del archivo de la inquisición en México, una virgen del Rosario impresa en 1571, considerada la más antigua de América.

Según dibujantes y grabadores de América, hasta el comienzo del siglo XVII, las estampas de preservación, se santos patronos y de indulgencias, se realizaba en dibujos a pluma y se coloreaban.

En la independencia, el grabado tomó gran importancia, por lo que este arte, específicamente fue adoptado y asumido como arte popular.

Algunos de los artistas grabadores y periodistas que se comprometieron en esas épocas de la Independencia y Revolución fueron: Constantino Escalante con la edición del periódico satírico La

Orquesta, en 1861; así como Santiago Hernández, Jesús T. Almillá, José María Villasana, Gabriel Vicente Cahona alias Picheta, colaboradores de los periódicos y revistas: Juan Diego, El Rascatripas, El Ahuizote, El Padre Cobos, Mefistófeles, Fray Diávolo, Don Bullebulle, La Tertulia, La Historia Danzante, México y sus costumbres, El Mundo Ilustrado y la Revista Moderna, entre otros.

Las caricaturas políticas en periódicos. Estos periódicos que son considerados los primeros en casi toda América son el Mercurio Volante y la Gaceta Literaria.

Corresponde al grabador José Guadalupe Posada el primero de los anuncios gráficos, de gran importancia en el campo de las artes gráficas.

“Fue, más que un artista y todavía más que eso, un ilustrador y un cronista gráfico de todo acontecimiento en la vida mexicana, sensible ante todo a los sentimientos populares.”²¹ Esta etapa es lo que hoy todavía se conoce como la edad de oro del grabado popular en México.

En el siglo XIX la xilografía había logrado un efecto relativamente amplio en la ilustración de libros de gran divulgación, y en cierto sentido los grabados de José Guadalupe Posada fueron ilustraciones de corridos.

(21) Satué, Erik. El diseño gráfico desde sus orígenes hasta nuestros días. México, Alianza, 1987. p 269



Detalle "La Catrina" grabado de José Guadalupe Posada

Otro personaje de la época fue Trinidad Pedroza que publicó un periódico llamado *El licote*, característico por sus caricaturas en Aguascalientes y posteriormente por la polémica que provoca se traslada al estado de Guanajuato, en la ciudad de León, donde continúa trabajando.

Julio Ruelas, creó un gran número de viñetas para la *Revista Moderna*, que tuvo alcances enormes en gran parte de los países de habla hispana entre 1898 y 1910.

Fue a partir de los años veinte que algunos artistas mexicanos, la mayoría de ellos pintores y grabadores, tomaron en sus manos la tarea de aplicar ideas plásticas en el taller de los impresores. El libro y el impreso mexicanos no pasaban por su mejor época al iniciar la

década de los veinte. Las conmociones sociales violentas, y las revueltas y revoluciones, no son el marco ideal para hacer libros y carteles con calidad. En 1920 el arte mexicano, en diversas vertientes estaba por los suelos.

La Revolución no era la única causante. La industria editorial mexicana ya estaba en decadencia durante la época del porfiriato. Hacia los años de 1900–1910 habían desaparecido prácticamente los impresos de calidad de la ciudad de México. Mucha de la literatura de los primeros años del siglo se editaba gracias a la librería de la viuda de Ch. Bouret, quien remitía los originales a Francia, país de donde llegaban los libros que consumía el restringido mercado de los lectores nacionales.

“La imprenta y la gráfica popular vivieron su mejor momento con la obra de José Guadalupe Posada y de Venegas Arroyo. La librería Herrero editaba textos escolares; la imprenta de la Secretaría de Fomento sacaba muy de vez en cuando alguna publicación decorosa. Renovar el libro mexicano fue una tarea, un constante combate. Entre sus más fieles precursores se encuentra Francisco Díaz de León.

Cuatro fueron los motivos para esta renovación:

1. Hombres de cultura empezaron a preocuparse de nuevo por la calidad biblio-

gráfica: la limpieza de los órdenes y las tipografías, la sobriedad de las composiciones, el registro correcto de las impresiones y la ambición de reducir al mínimo errores y erratas.

2. Algunos artistas en los años veinte se volvieron a interesar por el grabado, la xilografía en particular. Fue el caso de Francisco Díaz de León y Gabriel Ledesma.

3. En casos particulares permearon los experimentos formales y gráficos de las vanguardias europeas: el futurismo, dadaísmo, constructivismo y la Bauhaus.

4. "El Impreso Mexicano fue uno de los campos de acción y de los mexicanismos: la inspiración en modelos antiguos, la evocación de las artes populares, indígenas y prehispánicas, la presunción de que la revolución social y política también se hace a través de las imágenes y con los ojos".²²

"Más allá de las resonancias que tuvo el deseo de Vasconcelos por difundir en el país un millón de clásicos, se procuró dar a aquellos libros una presentación hermosa, pulcra y en buena medida de lo posible, artística. Al mando de Julio Torri, el Departamento Editorial de la SEP hizo esfuerzos serios por los libros".²³

A Valerio Prieto (1882-1932), se le atribuyen aciertos decorativos de obras como *Lectura para Mujeres* (1923), de Gabriela Mistral; se dice que de él es el

escudo de la Universidad Nacional: el águila y el cóndor unidos por el mapa de Latinoamérica.

La Revista de Cultura Nacional *El Maestro* es la expresión gráfica del proyecto sintético y mestizo de José Vasconcelos. El Art Noveau se deja ver con frecuencia en los primeros números.

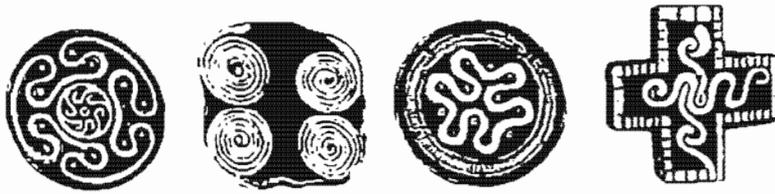
Otra publicación de aprecio son las lecturas clásicas para niños que es una de las obras más hermosas que se hayan editado en México. La ornamentación



Portada de: *El Maestro*. Revista de Cultura Nacional, México. Secretaría de Educación Pública, 1921, +1, núm. 1

(22) Medina, Cuauhtémoc. *Diseño antes del diseño. Diseño gráfico en México 1920 - 1960*, México, Museo de arte Carrillo Gil, p. 14

(23) *Ibid.* p. 14



Roberto Montenegro y Gabriel Fernández Ledesma, motivos decorativos de: Lecturas clásicas para niños, México, Secretaría de Educación Pública, 1923-1924

corrió a cargo de Roberto Montenegro, y de un joven, casi recién llegado de Aguascalientes, Gabriel Fernández Ledesma.

"Las obras del Dr. Atl en la Editorial Cultura; Iglesias de México y Las Artes Populares en México son obras que son influidas en gran medida por el Art Nouveau".²⁴

Los libros estridentistas trajeron a México los gustos de las vanguardias artísticas europeas. El interés de sus portadas es casi siempre mayor que el de sus impresos en conjunto: Jean Charlot (Germán List, Esquina, (1926), Leopoldo Méndez (portadas de Horizonte), Alba de la Cana; Fermín Revueltas y el mismo Montenegro tomaron inspiración del expresionismo alemán, el dadaísmo, el cubismo, el constructivismo y el futurismo italiano. En ocasiones lo llamativo de estas obras es lo chillante de los colores y formas cortantes; en otras la superposición de letras muy elementales y bandas de color abstractas. Más que un estilo, la obra gráfica estridentista está unida por una actitud.

Francisco Díaz de León y Gabriel Fernández Ledesma empeñados por restaurar la pulcritud tipográfica y el grabado, dieron sitio a una obra que osciló entre la inspiración anticuaría popular y la contaminación vanguardista.

Los dos se volvieron protagonistas centrales de los afanes culturales, pedagógicos, políticos y artísticos que vivió México desde 1920 hasta 1940.



Francisco Díaz de León, colotón de: Campanitas de plata de Manano Silva y Aceves, México, Cultura, 1925.

(24) Ibíd., p. 14

Francisco Díaz de León fue uno de los principales maestros de las Escuelas al Aire Libre, director de la Escuela de Tlalpan; Gabriel Fernández Ledesma, dirigió las escuelas libres de Escultura y Talla Directa de la Universidad, dedicadas a la educación artística de los obreros, juntos fueron consagrándose a la creación de catálogos de diseño de gran calidad con tendencias artísticas contemporáneas, como temas de Art-Déco además fueron dos de los mayores impulsores del grabado mexicano moderno.



Francisco Díaz de León, portada de: *El maestro rural*. México. Secretaría de Educación Pública. Torno IX, núm. 4, septiembre de 1936

La creación del Fondo de Cultura Económica en 1934, con Daniel Cosío Villegas como fundador comprendió la necesidad de crear una biblioteca en español dirigida a los estudiantes de la Escuela Nacional de Economía. Esta casa editorial se considera como "regenerador tipográfico" para estos años.

Joaquín Díez Canedo en el Fondo de Cultura Económica. Diversos artistas como Diego Rivera o Carlos Mérida, también incursionaron de vez en cuando en el cartel o el libro, como extensión de su labor plástica.

Muchos fueron los que en México se preocuparon por aportar al arte de la tipografía y el diseño editorial. Lo hicieron impresores profesionales los hermanos Porrúa, Murguía y la Imprenta Mundial. De modo esporádico, tomaron la imprenta escritores como Edmundo O'Gorman, Justino Fernández, Federico Orozco Muñoz y Joaquín Ramírez Cabañas. El poeta Miguel N. Lira, director de la revista editorial Fábula, merece lugar aparte por su inverosímil imaginación tipográfica, Alí Chumacero y

Julio Prieto, antes de actuar de lleno a la escenografía teatral, fue quien diseñaba las ediciones de la Universidad Nacional como parte del equipo que comandó, desde fines de los años treinta, el escritor Francisco Monterde. Allí definió la maqueta de la Biblioteca del Estudiante Universitario y las demás colecciones de la UNAM, fue un importante ilustrador, y de vez en cuando recibía encargos de diseño como los catálogos de la exhibición de obras de Picasso que llevó a cabo la Sociedad de



Gabriel Fernández Ledesma, cartel de Exposición de Artes Populares. Sala de Arte, 1931

Arte Moderno en 1944, o la exposición retrospectiva de Orozco en 1947. No se puede omitir que en 1958 llegó a México un importante tipógrafo holandés, llamado Alexandre Stols, tuvo a su cargo, entre algunas ediciones del Fondo de Cultura Económica, como el Códice Borgia o los libros de arte americano de Miguel Covarrubias”.²⁵

En todos los casos, sin embargo, o se trató de experiencias relativamente pequeñas, o no hubo una actitud más allá de la limpieza y meticulosidad tipográfica.

“Joseph Renau Berenguer nació en Valencia en 1907, y antes de estar en México tuvo una carrera destacada como cartelista y político. Fue nombrado Director General de Bellas Artes en el

Ministerio de Instrucción Pública Republicano, y en 1938 ocupó el cargo de director de propaganda gráfica del Comisariado General del Estado Mayor. En 1939, después de haber estado en Francia, Renau llegó a México y colaboró con Siqueiros en el famoso mural del Sindicato de Electricistas, al que siguió uno propio, para el Casino de la Selva de Cuernavaca, que realizó entre 1944 y 1950, con el tema de España conquista América. En 1959 Renau decidió trasladarse a Berlín, donde siguió ejerciendo como pintor, muralista, cartelista y diseñador. En 1976 regresó a España, fundó un archivo en Valencia que lleva su nombre, y murió en Berlín en 1982.

Renau instaló una especie de estudio gráfico en su casa de Coyoacán, incipiente empresa de diseño llamada “Estudio imagen publicidad plástica”. Renau había realizado estupendos carteles propagandísticos, que muestran su eficacia y claridad en estupendos montajes, el uso del aerógrafo y composiciones abruptas y expresivas, que combinan una amalgama post-cubista y rasgos casi hiperrealistas. Ya en México, llevó a cabo un anuncio para la feria del libro y la exposición de periodismo de 1942, que imprimió Talleres Gráficos de la Nación. Fue además, el principal ejecutor de los carteles publicitarios de cine en México de los años 1940-1950. Resolvía los carteles en su estilo

(25) *ibid.*, p. 14

directamente surgido de su experiencia en el fotomontaje, integrado en relaciones complejas y muy activas fragmentos tomados de la fotografía fija de las películas. Renau trabajaba casi enteramente a partir de los stills que los productores le enviaban cuando le habían encargado un trabajo”.²⁶

Miguel Prieto nació en Almodóvar del Campo, Ciudad Real, en 1907, estudió en la academia de San Fernando de Madrid. En los treinta tuvo participación en el teatro guiñol de la Tarumba, y en el grupo de teatro universitario y popular de la Barraca que fundó con Federico García Lorca. De ideología comunista, participó en la Alianza de los Intelectuales y en la filas que defendieron a la República. Llega a México en 1939, realizó un mural en el observatorio astronómico de Tonanzintla (1953), y fue un importante pintor entre los refugiados españoles, la necesidad lo empujó a ocuparse esencialmente del diseño de libros, folletos, revistas y suplementos literarios. Prieto fue el fundador de la tipografía mexicana de la segunda mitad del siglo XX, a pesar de su prematura muerte en 1956, fue el diseñador más importante de los 40 y 50 en el campo de la prensa cultural.

“En 1940 se incorpora con un pequeño grupo de jóvenes escritores en la empresa de editar quincenalmente el periódico Romance. Ejemplo del periodismo cultural que se ha realizado en

México en los últimos cincuenta años. Tras Romance, Prieto se ocupó de diseñar las diferentes publicaciones culturales que surgían del exilio: España peregrina, junta de la cultura española, Ultramar, Revista mensual de cultura, Nuestro tiempo, Revista española de Cultura y España y la paz”.²⁷

Tal vez la propuesta más importante de Prieto fue el suplemento de México en la Cultura del diario Novedades que fue dirigido por Fernando Benítez.

“Igual en importancia fue su papel como encargado del diseño del Departamento de Ediciones del INBA. En 1946 Miguel Alemán creó el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, con la finalidad



Miguel Prieto, portada de: Diego Rivera. 60 años de labor artística. México, INBA 1946.

(26) *Ibid.*, pp 30-31

(27) *Ibid.*, p 32

de promover el estudio y la creación en la música, la danza, las artes plásticas, el teatro y la arquitectura en México. Durante ocho años, Miguel Prieto proyectó la inmensa mayoría de los impresos relacionados con las actividades culturales del Estado mexicano; desde los boletos de las taquillas, hasta los catálogos y libros”.²⁸

Merecen mención las publicaciones que Prieto hizo para El Museo Nacional de Artes Plásticas, que desde 1947 dirigió el museógrafo Fernando Gamboa.

“El diseño contemporáneo debe mucho a Miguel Prieto. Su influencia rebasa la fecha de su muerte. En buena medida ello se debe a que fue el maestro que formó a Vicente Rojo (1932), el principal diseñador gráfico en México de la segunda mitad del siglo XX. En 1953, Rojo sustituyó a Prieto, Vicente Rojo queda a cargo de la representación de México en la Cultura. Su labor en el libro, el suplemento, la revista, el folleto y el cartel señala la madurez de la disciplina impuesta por su maestro. Su capacidad personal ha creado escuela, en un medio donde el diseño y la publicidad se han convertido en disciplinas académicas y ramas capitalistas.

Vicente Rojo es considerado como el responsable de la mayor parte de los catálogos, obras y revistas publicadas dedicadas al arte y la literatura. Su trabajo se resume en dos editoriales: el

Fondo de Cultura Económica y la Universidad Nacional de México así como la dirección de la Imprenta Madero que fue la primera industria gráfica que instaló en México un departamento de diseño. Desde aquí se creaba uno de los mejores exponentes del diseño gráfico editorial en el país.

Su carrera queda ya fuera de los límites, en materia de diseño todavía vivimos, la era de Vicente Rojo”.²⁹

Otros autores se suman a esta tarea: Alberto Beltrán, Adolfo Mexiac, Adolfo Quinteros Gómez, Fernando Castro Pacheco, Jordi Baldó, Ismael Guardado, Enrique Cataneo, Arnulfo Aquino, Juan



Vicente Rojo, cartel de: Gatormaquía, Biblioteca México, CONACULTA, 1992.

(28) *ibid.*, pp 34-35

(29) *ibid.*, pp 37-38



Rafael López Castro en colaboración con Luis Almeida, logos de: Octavo Festival del Centro Histórico de la ciudad de México y Feria Internacional del Libro Guadalajara 1989.



FESTIVAL
CENTRO HISTÓRICO
DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Arroyo, René Galino entre otros. El caso de artistas extranjeros en la participación de la gráfica mexicana como Lance Wyman y David Kimpton crearon un nuevo enfoque del diseño al mundo mexicano contemporáneo con la simbología de los XIX Juegos Olímpicos celebrados en México en el año de 1968.

La reflexión de los trabajos de todo el grupo de la Imprenta Madero, tienen primacía sobre todo el diseño gráfico nacional, al lado de Vicente Rojo que surge como Maestro en el campo del diseño con Bernardo Recamier, Luis Almeida, Rafael López Castro, entre otros, realizaron carteles, portadas de libros, diseños de revistas y periódicos creando un vasto mundo de referencias icónicas. "Rafael López Castro nació en Degollado, Jalisco, estudió en la Escuela

Nacional de Artes Gráficas, realizando trabajo publicitario de 1967 a 1971 y forma parte del grupo Imprenta Madero. De 1973 a 1986 fue director del Departamento de Diseño del Fondo de Cultura Económica, en 1985 es fundador y director de la Editorial El Ermitaño. Ha tenido la oportunidad de trabajar con diferentes maestros como Vicente Rojo y con personalidades de la esfera cultural de México. Ha sabido utilizar el lenguaje popular mexicano en sus diseños caracterizándolo como uno de los diseñadores con mayor cercanía a nuestra cultura y tradiciones plásticas.

Más de medio millar de carteles, cientos de portadas y diseños editoriales han salido de él. Su paso por la Imprenta Madero, espacio que bajo la dirección artística de Rojo ha sido escuela de diseñadores.

En los últimos años su propuesta en el cartel se ha enriquecido con la asesoría y apoyo técnico de Arturo Negrete, quien junto con Rafael ha incursionado e incorporado técnicas serigráficas de altísima calidad”.³⁰

Lo que nos muestra la tradición de la estampa y, por tanto, de la gráfica en nuestro país.

Durante los primeros años de los sesentas como respuesta a los acontecimientos políticos nacionales e internacionales surgen en el país los primeros despachos de diseño, la proliferación de agencias de publicidad y sociedades o centros dedicados a la comunicación visual.

El gobierno mexicano como organizador de los juegos olímpicos del 68, quiso mostrar a lamundo un país en paz y en desarrollo. La unión de estos dos objetivos trajo como consecuencia dos de los proyectos de diseño gráfico más importantes que hasta entonces se haya tenido, en los que se manifiesta con amplitud el papel del diseñador gráfico.

Se crean 40 símbolos y el logotipo que identificaron los eventos culturales y deportivos, así como la simbología y el logotipo del sistema de transporte colectivo, metro, enfrentando la necesidad de una simbología legible y de rápida comprensión. Este año es el de la ruptura, el de la toma de conciencia, el que

enfrenta la crisis educacional que desencadena el movimiento estudiantil del 68. Las escuelas de arte, San Carlos y la Esmeralda, se dan a la tarea de realizar propaganda gráfica (carteles, volantes, periódicos, folletos y mantas) como respuesta a la desinformación de los medios de difusión mostrando una alternativa de comunicación gráfica que quedó como testimonio de uno de los momentos críticos de la historia contemporánea de México.

“Las tradicionales escuelas de Artes Plásticas y de Arquitectura tuvieron que abrir opciones a las crisis de esta educación hacia la capacitación de técnicos especialistas en comunicación gráfica y en diseño, (tan el caso de la ENAP de la UNAM, que teniendo un pequeño departamento de cartel lo transformó en departamento de dibujo publicitario, para después abrir en 1969 la Lic. en Comunicación Gráfica y posteriormente en 1972 el área de Diseño Gráfico y siempre con un gran éxito de demanda), razón por la cual los objetivos sociales de esta carrera nunca fueron claras”.³¹

Nuestro país se ha enriquecido con la propuesta de nuevas generaciones de talentosos diseñadores y sólo por citar a algunos como Daniela Rocha en diseño editorial, Juan Carlos Fernández en identidad corporativa, Carlos Celorio, Enrique Segarra, Jorge Herrera, Manuel Macías Beckman, Carlos Rivera, Yolanda

(30) *Ibid.*, p. 38

(31) UNAM/ENAP. Plan de estudios IX semestre. 31 de marzo de 1967, p. 11

Ramírez, Gustavo Peralta en diseño tipográfico, Rafael Treviño y Rodrigo Córdova en diseño de marca, etc.

de la que surgirá la disciplina profesional que ahora identificamos como diseño y comunicación visual.

2.1.2 LOS ANTECEDENTES DE LA ESCUELA NACIONAL DE ARTES PLÁSTICAS

“En el aspecto histórico de los orígenes del profesional del diseño y la comunicación visual son reclamados y a la vez repudiados por las diversas disciplinas de la cuales heredan sus conocimientos y prácticas. Pueden determinarse dos momentos históricos en el surgimiento de estas profesiones. El primero tiene su antecedente discreto en las artes plásticas en tanto que eran los artistas plásticos, quienes se encargaban de la elaboración de imágenes de uso que cubrían las necesidades de Comunicación. El segundo momento histórico ocurre a partir de la revolución industrial, que marca el inicio de la profesionalización y origen del diseño industrial y la necesidad de estudiar los procesos de Comunicación masiva que se vinculan con esta industrialización. Es entonces que la formulación de imágenes de uso es producida por profesionales de diseño, quienes encuentran tanto en las artes como en la arquitectura, las ingenierías y la publicidad algunos de sus fundamentos más importantes.

Las imágenes artísticas y las imágenes aplicadas se encuentran pues en la base

El antecedente más claro de la enseñanza de la comunicación visual se sitúa en los cursos que la Escuela Nacional de Artes Plásticas estableció el Programa de Estudios propuesto por el entonces director de la escuela Diego Rivera en el año de 1929 con el título de Cursos Nocturnos de Carteles y Letras para Obreros. Posteriormente, en 1939, se establecieron cursos de arte Publicitario y en 1958 egresa la primera generación de arte publicitario a la que se le otorga diploma. Finalmente, el 1959, se estableció a nivel técnico la Licenciatura en Dibujo Publicitario en el año de 1968, ubicándose en el local de Tacuba en la calle de Mar Mediterráneo, para finalmente generar en 1974, la licenciatura de Comunicación Gráfica cuyo plan de estudios fue aprobado por el Consejo Universitario el 7 de mayo de 1974.

La licenciatura en Diseño Gráfico fue creada en 1973 y el plan de estudio fue aprobado en la sesión del Consejo Universitario del 7 de mayo de 1974. Sus antecedentes inmediatos son las asignaturas experimentación Visual e Investigación Visual “Diseño Gráfico” de la licenciatura de Artes Visuales en su plan de estudios aprobado en 1970 y finalmente fueron aprobadas las refor-

mas al plan de estudios en 1974 y ratificadas en 1977 por el Consejo Universitario.

Después de más de 14 años de escasa vida colegiada y de 12 años del último intento de revisión a los planes y programas de estudios, se iniciaron a partir de 1995 trabajos para una reforma académica en nuestra escuela. El resultado de este trabajo colegiado ha permitido establecer los parámetros que indican una fusión de carreras, así como la actualización y modificación de los Planes de Estudios vigentes.

Los colegios de profesores de las licenciaturas en Comunicación y Diseño Gráfico han permitido desarrollar la propuesta de la integración de las dos carreras, planteando una Licenciatura en Diseño y Comunicación Visual con cinco orientaciones profesionales: Audiovisuales y multimedia, el diseño editorial, la ilustración, la fotografía, la simbología y el diseño en soportes tridimensionales.

Dentro de la Escuela Nacional de Artes Plásticas se plantea claramente que en origen las carreras nacieron como una respuesta particular a las necesidades de demanda laboral y del ejercicio profesional, ya que si bien es cierto en el papel se marcan con aparente claridad las diferencias y sus distintos campos de acción, en la práctica profesional nunca

se dieron ni por nomenclatura ni por demanda real".³²

Una imagen dice más que mil palabras, es una frase más que obvia el día de hoy. A inicios de este milenio, con un país de tercer mundo donde los íconos religiosos, artísticos y sociales han cambiado, para reproducir la nueva forma, en donde el ingenio popular, auxiliado por las técnicas más sofisticadas, crean día a día el diseño gráfico actual.

"Con la llegada de los años 90, el diseño se ha convertido en un tema de actualidad. Las publicaciones empresariales están comenzando a enfocar la correlación entre el diseño y el éxito de los productos lanzados. El diseño es para los 90 lo que las finanzas fueron para los 80 y el mercado para los 70. Es el slogan corporativo para la nueva década. Virtualmente todo lo que nos rodea está creado por medio del diseño.

La diversidad y alcance de la influencia de los diseñadores, es tan vasta que es difícilmente comprensible. Ciertamente, esto no debe pasarse por alto ni subestimarse. Los diseñadores crean la forma y figura de nuestro mundo, son los creadores de la apariencia y el sentimiento de nuestro mundo. Ellos son los árbitros del gusto y nos llevan por el camino de la percepción, para saber lo que es bueno, de buen gusto y elegante (o no, según sea el caso).

(32) UNAMENAP, Plan de estudios IX semestre, 31 de marzo de 1997, p 11

El diseño es un campo que se está expandiendo. Las empresas de diseño están creciendo en su complejidad y en tamaño. Así como en la publicidad, el diseño se está convirtiendo en un negocio global cada vez mayor. El diseño transcultural y el comercio confirman un aspecto cada vez más importante en la comunicación".³³ ▼

(33) Goldfarb, Roz, *Exito a través del diseño*, México, Uta, Biblioteca Gestión del Diseño, 1998, pp 22-23

2.2 LA GESTIÓN DEL DISEÑO GRÁFICO, UNA VISIÓN DEL CAMBIO



Ya se mencionaba que los cambios en las condiciones de la comunicación social brindaron un impulso hacia nuevas vertientes. Una de ellas es la gestión del diseño, que fungirá como una constante en el proceso de diseño con diversas intensidades, involucrando las acciones destinadas a la administración de un producto o servicio. Su importancia será el resultado final de las empresas, desde este punto, aunque el diseño complementa un esfuerzo creativo y estético, la mayor aportación será unir alianzas con los negocios y retribuir las necesidades de los clientes.

“Muchas de las estrategias comerciales y status de planeación de los negocios quedan relegadas a otros departamentos que nada tienen que ver con el diseño. Hoy las cosas han cambiado y algunas de las empresas dedicadas al diseño se muestran como consultores de diseño”.³⁴

La gestión, debe ser un hilo conductor en el proceso de comunicación con la gente que labora dentro y fuera de las empresas, como clientes y consumidores. El gestor debe tener el control sin que de esa forma olvide el lado creativo.

Se tendrá que realizar entonces un análisis más profundo de lo que significa Gestión de Diseño. Etimológicamente, “Diseño proviene del latín designiu y del italiano disegno “hacer el dibujo o esbozo de algo”. El término inglés design es mucho más adecuado y explícito que diseño para describir este significado decisivo. El verbo to design significa –además de dibujar, trazar, cuya equivalencia es el verbo diseñar- significa también: designar, destinar. El sustantivo design significa a la vez, dibujo y también designio, intención, fin. En francés el término dessin (diseño) significa dibujo y dessein designio, fin, intención”.³⁵

(34) Goldfarb, Roz, Editó a través del diseño, México, Uaca, Biblioteca Gestión del Diseño, 1998, p 46

(35) Corominas, J.J Pascual, J.A., Diccionario crítico etimológico castellano e hispano, Madrid, Gredos, 1983 p 22

Gestión de gestio—onis -acción de llevar a cabo algo-. "Entonces la gestión del diseño se define así como la acción de llevar a cabo un dibujo o esbozo de algo. Pero si también entendemos la gestión como un proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera trabajando solo, no podría alcanzar" (Este es un *concepto de definición propia*).

"La Gestión es una constante en el proceso de diseño, se manifiesta con diversas intensidades e involucra las acciones destinadas a la administración del proyecto:

- Relación con el cliente: en la que destacan las acciones de conocimiento del problema, sensibilización sobre las necesidades específicas de comunicación, comprensión y consenso sobre el proyecto.
- Plan de trabajo: sintetiza, define y calendariza las acciones a desarrollar y sus posibles resultados (nunca asegura ni presenta las características formales de los mismos).
- Valoreción del material del proceso: define los posibles alcances materiales y elabora el presupuesto correspondiente.
- Obtención de recursos: define términos de contratación y cobranza del diseño".³⁶

Definiciones del artículo: 18 views on the definition of Design Management, Executive Perspective. Design Management Journal, summer 1998.

El diseño requiere de un pensamiento altamente creativo, para ello tiene un propósito y una necesidad de aprovechar los recursos con los que cuenta, tiempo limitado y el poder organizacional. Su función primordial será la de lograr que las compañías y organizaciones se nutran con la competencia.

Naturalmente que la gestión está involucrada por un contexto de clientes y empresas que necesitan tener definido un propósito estratégico seguido de visiones, metas y acciones de la planeación, relacionados perfectamente con los propósitos de los clientes. Esto hace que la gestión efectiva contribuya a la difusión de las ideas de los clientes para su comercialización como valor a la forma final del producto: estilo, color y textura.

Es necesario asegurar que los diseñadores o administradores del diseño entiendan la estrategia de la organización; enumeren los elementos del diseño y otras funciones; desarrollen pequeños diseños que estimulen la creatividad y que al mismo tiempo reüercen la estrategia de negocios y la medida del funcionamiento que llamaremos evaluación del proyecto a gestionar.

(36) Vichis, Luz del Carmel, Diseño, Universo de conocimiento. Investigación de Proyectos en la Comunicación Gráfica. Claves Latinoamericanas - Centro Juan Acha Investigación Sociológica de Arte Latinoamericana A. C., México, 1999, p 147

Esta gestión se perfecciona cuando los vínculos han sido perfectamente relacionados. Es responsabilidad de la gestión del diseño dar la dirección y determinación en la búsqueda de nuevos productos. Su valor será el de ofrecer a un negocio un verdadero trabajo en conjunto y de conocimientos compartidos. La habilidad de realizarlos será el enfoque más representativo de esta forma de trabajo.

La gestión produce un valor completo, tangible e intangible para la empresa. Su éxito requiere de disciplina e interpretación de la estrategia de diseño enfocada siempre a las necesidades de los consumidores, ayudando a hacer efectivas las decisiones de una economía competitiva.

Es justo capturar el talento y los recursos que hay a su alcance dentro y fuera de la empresa, con la única finalidad de crear nuevos productos, ambientes y experiencias. Estas estrategias incluirán nuevas iniciativas como reforzar la identidad, el bajo costo de la competencia, adquirir los nuevos beneficios de la tecnología, siempre establecer el contacto con los clientes y crear una cultura de innovación.

Esta nueva cultura trae consigo otros beneficios como comunicar, motivar e inspirar. Si lo consideramos como una actitud, la gestión del diseño ofrece sus atributos como profesionalismo, amistad

y calidez. La gestión del diseño enfoca su atención al lado humano que forma la parte más importante de un negocio, obtener los detalles correctos creando a futuro una visión positiva.

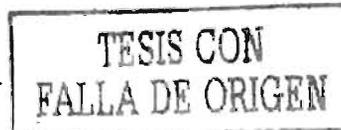
“Dadas estas interpretaciones se entiende a la gestión del diseño como:

- Relación con el cliente: en la que destacan las acciones de conocimiento del problema, sensibilización sobre las necesidades específicas de comunicación, comprensión y consenso.
- Plan de trabajo: sintetiza, define y calendariza las acciones a desarrollar y sus posibles resultados (nunca asegura ni presenta las características formales de los mismos).
- Valoración material del proceso: define los posibles alcances materiales y elabora el presupuesto correspondiente.
- Obtención de recursos: define términos de contratación y cobranza del diseño”.

(Estos son conceptos de definición propia con base al plan de estudios de la maestría de Gestión de Diseño Gráfico de la Universidad Intercontinental. Escuela de Diseño Gráfico).

2. 2. 1 OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS

“Las organizaciones formales son sistemas sociales creados y diseñados para lograr los objetivos específicos. Los objetivos indican si se ha cumplido la misión asignada al sistema, son una modalidad



de un criterio de evaluación. Los valores básicos y la toma de decisiones son la base fundamental de toda organización".³⁷

Por tanto, los objetivos se estructuran en tres ramas: los sociales, impuestos a la organización; los de los miembros y los del propio sistema.

"Los valores y objetivos forman parte de este subsistema de las organizaciones. Los valores son aquellos puntos de vista que mantienen a cada uno de los individuos de manera consciente o inconsciente, de lo que es bueno y deseable y que proporcionan estándares mediante los cuales la gente es influida en sus preferencias y gustos.

Los valores sociales reflejan un sistema de creencias compartidas sobre nuestras metas deseadas y normas de conducta. De ahí que la existencia de las organizaciones de diseño se debe a los valores compartidos.

En cambio, los objetivos representan lo que los diseñadores-gestores luchan por

alcanzar. Incluyen misiones, propósitos, metas, cuotas y plazos. Los esfuerzos por alcanzarlos afectan la capacidad de la organización para recibir insumos y recursos de la sociedad.

- Ofrecen estándares para evaluar el éxito.
- Ayudan a determinar las tecnologías.
- Los esquemas de autoridad.
- Las redes de comunicación.

Existen diferentes fuerzas que influyen en la determinación de los objetivos de las organizaciones de diseño:

1. El ambiental, que será afectado por la sociedad como factor influyente.
2. El sentido organizacional, que serán los objetivos como un sistema.
3. La fuerza individual, la que se otorga de manera personal.

Debe por lo tanto haber un mínimo de compatibilidad entre los objetivos para que estas organizaciones de gestión funcionen".³⁸

(37) Kast, Fremont E./Rosenzweig, James E., Administración en las organizaciones México, McGraw-Hill, 2ª Ed. en español, 1989, p 186
 (38) *Ibid.*, p 203

2.3 TRABAJO EN EQUIPO



La integración de verdaderos equipos de trabajo responde a una doble urgencia de las organizaciones: transformar, por una parte, el trabajo individual limitado y muchas veces desalentador en un verdadero trabajo colectivo motivador y participativo; y por otra, hacer realidad la relación a veces irreconocible de la productividad con la calidad de vida de las personas en su trabajo.

Es bien sabido además, que para lograr un verdadero compromiso de las personas en el logro de objetivos de la empresa y para disminuir la resistencia a los cambios, debemos pedir su participación no sólo mediante un acto de autoridad, sino sobre todo, propiciar que aprendan nuevas formas de interacción y adquieran habilidades para trabajar con otros, tales como saber comunicarse, saber escuchar, saber dar y recibir retroalimentación, clarificar la tarea y los procedimientos de su trabajo, establecer un liderazgo de situación con base en sus habilidades para la colaboración el manejo de los conflictos interpersonales, la motivación, la negociación y la toma de decisiones, lo cual propicia, además relaciones humanas significativas para la tarea.

De igual manera se pretende que el personal que integra el equipo de trabajo desarrollen habilidades de seguridad con sus decisiones y autoestima para un manejo adecuado del estrés que genera una responsabilidad como la que tienen las personas en el cumplimiento de sus funciones.

Los equipos de trabajo han aparecido en diversas organizaciones con el propósito de enfrentar el riesgo de un entorno pleno de incertidumbre y de responder a las necesidades de los individuos.

El equipo de trabajo, como una manifestación más completa del trabajo colectivo, surge como la unidad administrativa del futuro próximo.

2. 3. 1 CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO DE DISEÑO

Objetivos comunes y tareas

El compromiso hacia el logro de las metas comunes permite que los directivos y supervisores de diseño puedan manejar de manera más adecuada las ansiedades, los temores y las presiones emocionales que generalmente inciden en quienes ocupan los niveles jerárquicos más altos. Esto hace posible incrementar el principio administrativo de que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

Una vez que se han determinado las tareas, los miembros del equipo manifiestan "una conformidad constructiva" por desarrollar todas las actividades sin menoscabo de su jerarquía, su preparación profesional o sus cualidades personales. Esto garantiza la ejecución de la tarea más allá de los límites de la organización tradicional, en la cual el individuo se ve restringido, para hacer algo ajeno a su puesto o impedido y para realizar acciones que no correspondan a su nivel jerárquico.

Número de participantes

Generalmente un equipo debe estar constituido por un pequeño número de

participantes, pues se corre el peligro de que su estructura se haga muy compleja y, por lo tanto, dificulte la consecución de los objetivos.

En caso de que el tamaño de la institución requiera de muchos equipos. A medida que aumenta el tamaño del equipo, disminuye la cantidad de tiempo de que dispone cada miembro para tomar parte en las actividades grupales, cuanto mayor es el equipo, menos es la oportunidad que tiene cada individuo de intervenir y expresar sus opiniones. Además, es frecuente que los miembros se sientan amenazados e inhiban más sus impulsos de participación en un equipo numeroso que en uno reducido.

A medida que el equipo crece, aumenta el porcentaje de miembros que se expresan menos de lo que sería equitativo y deseable.

La organización

La organización del equipo es variable según el contexto de sus objetivos y el tipo de tarea por desarrollar, los cuales "determinan la distribución del trabajo a través de funciones que los miembros intercambian con facilidad; el manejo de la información (como ya se mencionaba anteriormente), para la toma de decisiones por medio de redes abiertas de comunicación con una dirección grupal con un liderazgo que se apoye en el conocimiento tecnológico y se manifies-

te en un estilo de dirección apropiado al nivel de madurez del equipo y soporte administrativo requerido por el equipo a través de procedimientos flexibles".³⁹

Compromiso personal

Una vez que se ha entendido y se ha clarificado el objetivo común del equipo, se genera un compromiso personal, entendido como la disposición física y emocional del individuo para crear y mantener el espíritu del equipo. Este compromiso no implica necesariamente identidad en las acciones de los participantes; más bien, la complementación de las mismas en función de los objetivos grupales.

La verdadera participación en el proceso de toma de decisiones es un factor muy importante para promover la involucración y el compromiso, la experiencia manifiesta de disfrutar el trabajo en equipo.

Disciplina

El cuidado de las actividades y la interacción personal implica un sacrificio, la coordinación de los esfuerzos de distintas personas exige la adopción de una disciplina más comprometida que la establecida convencionalmente por los reglamentos y las políticas de las instituciones y alentada por el espíritu del equipo. El comportamiento de los individuos es motivado por parte del grupo, que premia con aceptación como

respuesta a algunas de sus necesidades socioafectivas.

Vínculo interpersonal

Estas relaciones juegan un papel importante o fundamental, ya que las personas se encuentran ligadas por una conciencia muy clara de pertenencia y por cierta cultura común. No sólo se dan fases de inclusión, sino que, con mayor énfasis, se promueve que las personas lleguen a la fase de aceptación como respuesta a algunas de sus necesidades afectivas. El equipo de trabajo debe desarrollar *la misión o la obra por realizar conjuntamente* y que dan a la unidad socioafectiva una orientación común y una perspectiva que repercute en el espíritu del equipo.

Esfuerzos complementarios

Existen estructuras internas donde hay trabajadores de distinta profesión, cada uno realizando de la misma manera el trabajo en común. El trabajo en equipo se define entonces como multidisciplinario, es decir, por la integración de profesionistas de distintas ramas, comprometidos a realizar un objetivo, que buscan complementarse dependiendo unos de otros.

Lo importante en el equipo es la convergencia de las profesiones, de esfuerzos y trabajos personales para la realización de una tarea única. Estos esfuerzos pueden ser mejor apreciados, en el pro-

(39) *Ibid.*, p. 249

ceso de toma de decisiones, comparando el resultado de decisiones individuales con las colegiadas.

Si el promedio de las decisiones individuales es mejor que la decisión grupal, la interacción del equipo cuando tomó la resolución fue deficiente; en cambio, cuando la decisión grupal es mejor que el promedio de las decisiones individuales, las actitudes, los comportamientos y las relaciones de los miembros facilitaron y enriquecieron el proceso de resolución.

El conflicto

"El conflicto es una experiencia muy común en las instituciones, una confrontación positiva para resolver los problemas en conjunto podría parecer

un modo práctico de resolver el conflicto. En muchas instituciones existe una tendencia a evadir, negar o manejar los conflictos subrayando el dominio sobre el subordinado. Estas prácticas deben modificarse en el caso de los equipos de trabajo para dar un paso en la negociación como vía de resolución de conflictos interpersonales".⁴⁰

Se deben analizar las razones cuidadosamente y el grupo buscará resolver el desacuerdo más que dominar. Esto supone aceptar equivocaciones con la confianza de que su autoridad no se verá disminuida y aprovechará el conflicto como un elemento más para la creatividad del equipo.



En este sistema de organización desde el director hasta los obreros, no existe división del trabajo, ni especialización del personal.

(40) *Ibid.*, p 209

La organización en el trabajo es la estructura formal planeada y representa un intento por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los "objetivos" eficientemente. Dicha estructura es el resultado de toma de decisiones, una guía de la manera en que las actividades estarán relacionadas.

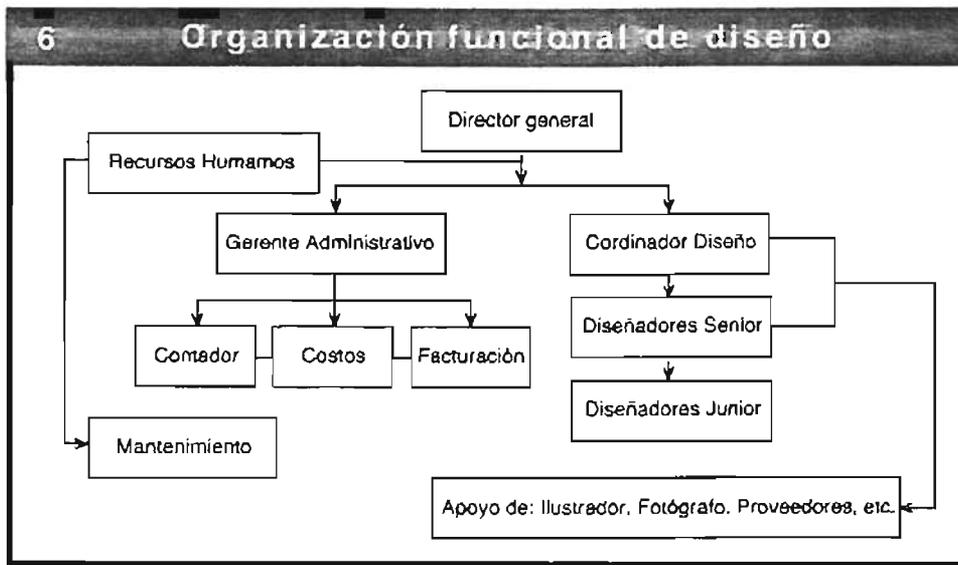
Una vez que se han agrupado las personas y las actividades en departamentos, se necesita saber qué clase de autoridad tiene la estructura organizacional.

Existen formas de organización que facilitan su comprensión, entre ellas vemos la Organización militar o lineal, que como su nombre lo dice, se utiliza en instituciones militares. Una de sus

características es que la delegación de autoridad y la responsabilidad va en línea vertical. Figura 5.

Frederick Taylor observó que la organización lineal no propiciaba la especialización pues no existía la división de trabajo. La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialidad de manera que cada hombre desde el gerente hasta el obrero ejecute el menor número de funciones. Figura 6.

Estos antecedentes nos sirven como referencia para poder designar la organización de la empresa y la mejor manera de hacerlo. Se debe presentar un impreso, descripciones, responsabilidades, funciones, puestos y obligaciones. También se deberán tomar en cuenta aquellas



Como se puede observar en el diagrama la división de funciones se basa en la especialización de cada uno de sus integrantes y que tiene como resultado la disminución en costos y tiempo.

aportaciones que sean de tipo imprevisto o informal, también las que no son planeadas, que surgirán espontáneamente entre los participantes y que puedan desarrollar ideas innovadoras.

Un concepto básico de la gestión del diseño es dividir el trabajo en áreas especializadas y organizarlas en departamentos, esto para el logro de los objetivos globales. Además, es un medio primordial para alcanzar ventajas técnicas y económicas de la especialización y división del trabajo.

Autoridad

“Una estructura de autoridad ofrece las bases para asignar las tareas a los diversos elementos que conforman a la organización de diseño y que no precisamente se atribuyen a un individuo en particular. Es obvio que la estructura y los puestos de los miembros en un arreglo jerárquico facilitan el arreglo de la autoridad”.⁴¹

Responsabilidad

“La estructura está estrechamente ligada con la asignación de responsabilidades

y obligaciones en las diferentes unidades de organización”.⁴² La delegación de obligaciones es un elemento esencial. También es importante hacer notar que tanto la autoridad como la responsabilidad pueden ser compartidas dependiendo de las necesidades de la integración.

Descripción por organigramas

“Una manera de describir la estructura que formará parte esencial de la gestión es por medio de organigramas, en donde se especifican redes de autoridad y comunicación con la organización. Este modelo a menudo puede ser abstracto con respecto a la estructura ya que no es una representación abstracta de la realidad y por tanto tiene sus limitaciones”.⁴³

Aquí se mostrarán sólo algunas relaciones de tipo formal, las decisiones que se toman con anticipación dentro de la misma estructura. Este sistema es un punto de partida útil para la investigación de la estructura. ▽

(41) *Ibid.*, p 246

(42) *Idem*

(43) *Ibid.*, p 247

2.4 DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO



La estructura organizacional del diseño debe ser predeterminada tomando en cuenta el medio, la tecnología, el personal, los clientes y los consumidores.

La división estratégica se extiende al contexto dentro del que opera la organización, a los desempeños contra los que tiene que evaluarse la presión de las limitaciones económicas y de la estructura de la organización.

Esta descripción está adecuada para resolver proyectos, mejorar el desempeño que se reflejará en costos y en calidad del diseño.

Muy a menudo es frecuente que existan problemas para la creación de una estructura de la organización al momento de obtener y procesar la información. Por tanto, deberá existir una red de comunicación con todos los integrantes donde se deberán manejar intercambios internos de información –retroalimentación disciplinaria–.

2.4.1 FUNCIONES

- Los gestores son los responsables de organizar y controlar todas las actividades –no olvidemos que estas decisiones pueden ser compartidas– relacionadas con el logro del objetivo final que será el proyecto de diseño.

“Las funciones pueden plantearse de la siguiente manera:

- Formulación de actividades.
- Diferenciación y especialización.
- Coordinación.
- Estructura de autoridad.

- Tareas, papeles y funciones.
- Procedimientos y reglas.
- Tomas de decisiones.

Vistas desde esta perspectiva las funciones también pueden ser:

- Diseño de tareas, que es la forma en que se organizan los diferentes proyectos.
- La determinación de los puestos que puede ser por conocimiento especializado.
- Unidades de trabajo, que se refiere a la forma en que las tareas y funciones se agrupan para formar la estructura jerárquica.
- La formalización de labores, actividades y procesos que se realizan a través de reglas y procedimientos.
- Toma de decisiones, quiénes las hacen y a qué nivel de la jerarquía, el grado de autonomía y libertad, queda más claro como se describe en la Figura 7.
- Sistema de planeación y control, es la forma en que el sistema de decisiones y control son creados para asegurar y evaluar el desempeño. En la compensación, los sistemas son diseñados para adecuarse a las tareas, puestos y responsabilidades y recompensar el diseño eficiente.
- Selección y reclutamiento, asegurar que se cuente con gente capacitada para el puesto."

Conceptos de definiciones propias con base a la experiencia profesional.

2. 4. 2 JERARQUÍAS EN EL DISEÑO

Experto en diseño (senior)

Elaborará y coordinará el desarrollo de los proyectos gráficos para incrementar la productividad del equipo de diseño colaborando con el diseñador principiante (junior) y coordinador de diseño.

Las funciones del diseñador líder de proyecto son:

- A partir de un brief (breve información concreta con todos los requerimientos necesarios que debe contener el diseño a crear), elaborará conceptos y propuestas gráficas para satisfacer las necesidades del cliente.
- Ejecutará los proyectos en archivos electrónicos y/o mecánicos.
- Se responsabilizará del desarrollo óptimo del proyecto.
- Mantendrá un trato directo, cordial y de servicio al cliente.
- Dará un seguimiento administrativo al proyecto.
- Apoyará al diseñador junior en la integración de los procesos de trabajo y lo capacitará para su crecimiento.
- Mantendrá en condiciones óptimas su equipo y material de trabajo.

Responsabilidades

- Pedir los lineamientos de cada proyecto al cliente y al coordinador de diseño.
- Organizar juntas para desarrollar conceptos y mantener una retroali-

7

Toma de decisiones

La decisión	¿Qué decisiones se toman en la organización? ¿Cómo resultan éstas decisiones?	¿Cuál es la decisión óptima?
El que toma la decisión	¿Cuáles son las características de los que toman decisiones?	¿Cómo debe tomarse un hacedor de decisiones?
El proceso de decisión	¿Cómo se toman realmente las decisiones?	¿Cómo deben tomarse las decisiones de la organización?

Fuente: Kasl, Fremont E. /Rosenzweig, James E. Administración de las organizaciones/Enfoque de sistemas y contingencias. México, McGraw-Hill, 1989

mentación durante el desarrollo del proyecto entre las personas involucradas.

- Supervisar la entrega del diseñador junior.
- Programar el desarrollo de los proyectos y presentaciones de avances en conjunto con el coordinador.
- Terminar los trabajos asignados en el tiempo previamente establecido.
- Llevar un control de las horas y vigilar que su equipo lo realice, entregándolo lo oportunamente al coordinador.
- Asignar trabajos a su equipo y coordinar tiempos de entrega.
- Atender llamadas de los clientes en relación al avance de los proyectos
- Vigilar los gastos en que se incurra para cada proyecto, los cuales deberán ser determinados al inicio del mismo en el formato para cotización.
- Guardar en forma confidencial toda la información obtenida por él, así como aquella que llegue a sus manos.
- Tener toda la información y archivos de proyectos ordenados por el cliente e informarle al equipo.
- Llevar el record de horas semanales utilizadas por el proyecto y pasarlas los días viernes a la persona encargada de su captura.
- Dar introducción y capacitación a los nuevos elementos a su cargo, así como motivar y capacitar a los ya existentes, brindándoles la oportunidad de desarrollarse en el ambiente de la empresa.
- Optimizar el manejo del equipo de trabajo, cuidando que cuando no se utilice se apague o guarde.

- Desarrollar bocetos a partir de conceptos (ya sea a lápiz o escritos) y encargarse de que el diseñador junior los realice de esa manera.
- Visitar a los clientes y atender sus solicitudes.
- Verificar la realización de los proyectos y presentaciones de avances, en conjunto con el coordinador.

Diseñador Principiante (Junior)

Apoya y contribuye al desarrollo de los proyectos, junto con el diseñador líder de proyecto.

Funciones

- Realizar originales mecánicos y electrónicos.
- Realizar cambios y adaptaciones de proyectos.
- Proponer y realizar opciones de diseño con supervisión del diseñador Senior cuando el proyecto lo requiera.
- Llevar el control de horas de los proyectos.
- Llevar el control diario de las actividades realizadas.
- Atender a los clientes.
- Tener al día la computadora y sus archivos.

Responsabilidades

- Revisar que los originales se vayan con cotas, últimas correcciones, digital prototipo, thechical visual, todo lo

que sea necesario para su óptima entrega.

- Hacer un chequeo final (check list) de cada archivo antes de su liberación para no omitir ningún detalle.
- Tener un respaldo digital, e impresión.
- Etiquetar zips o material de almacenamiento para mandar originales.
- Imprimir y mandar el material solicitado.
- Hacer sobres etiquetados para mandar los originales o lo que requiera el cliente.
- Hacer dummies.
- Bocetar antes de realizar nuevas propuestas de diseño.
- Solicitar un brief antes de empezar a diseñar para cumplir todas las características del nuevo proyecto.
- Presentar propuestas en archivo digital.
- Anotar el tiempo (horas) que se lleva por cada proyecto durante su realización.
- Anotar las actividades realizadas durante el día.
- Solicitar la revisión del diseñador Senior.
- Eventualmente atender a los clientes, llamándolos y visitándolos para el mejor desarrollo de los proyectos.
- Y finalmente hacer respaldos de los archivos.▼

2.5 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO



La solución a los problemas y la toma de decisiones son determinantes. Esta decisión es central para la labor de la gestión de coordinar el esfuerzo organizacional para la solución de metas.

Decidir es aportar una posición, con dos o más alternativas y el gestor tendrá que elegir una de ellas. Requiere un análisis de la situación, elección de una alternativa, aplicación de medidas y seguimiento o revisión. Todo para dar cabida a la solución más pertinente.

En intervalos continuos, el gestor y cada subordinado tienen que estar de acuerdo en los objetivos y sus resultados. Hay constante delegación de las actividades, evaluación continua de resultados y donde todas las actividades están asociadas.

Son estas las razones que la determinan como la vertiente de la gestión para encontrar soluciones en el diseño gráfico llamada –gestión por actividades–.

2.5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Incluye el desarrollo de estrategias y el medio para aplicarlas. “La planeación ofrece un marco de referencia para la toma de decisiones a lo largo de la organización y del proyecto que se va a realizar. Los planes amplios y a largo plazo son para alcanzar misiones globales. Los planes a corto plazo son a escala operativa y realizados mediante tácticas detalladas”.⁴⁴

Como un primer paso se deberá definir la estrategia competitiva de la empresa, las acciones realizadas por especialistas funcionales

(44) *Ibid.*, pp 504-505

son un ejercicio típico en el refinamiento de habilidades más que en la perseverancia de ventajas viables. Así se formarán metas, objetivos y estrategias adoptadas por los diseñadores-administradores (gestores).

La comunicación de las estrategias a los miembros del grupo de diseño en la compañía es particularmente importante porque todos los pasos subsecuentes en el proceso se construyen sobre este fundamento.

2. 5. 2 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

El plan es cualquier método detallado formulado de antemano, para hacer algo. La planeación es el proceso de decidir qué se hará y de qué forma. Incluye misiones globales, identificación de resultados claves y fijar los objetivos específicos.

La planeación es una actividad que busca aprovechar la efectividad de la organización con sus metas y finalmente será un curso de acción predeterminado (toma de decisiones anticipadas).

Tiene tres características:

1. Debe referirse al futuro
2. Señalar acciones
3. El curso de acción será seguido por el planificador(es).

La toma de decisión y la planeación se encuentran ligadas.

La decisión en la gestión del diseño es el medio para determinar funciones como metas, determinar estrategias, hacer una planeación y tener control.

2. 5. 3 PAPEL DE LA PLANEACIÓN

“La planeación alienta a los individuos y a la organización a enfocarse a resultados relevantes y que pueda ofrecer lineamientos para su comportamiento apropiado. La planeación ofrece un medio para que los individuos y negocios enfrenten los cambios en su medio”.⁴⁵ Los cambios en el mundo destacan la necesidad continua de formulación de estrategias.

“Un plan debidamente preparado produce mucho con la cantidad relativamente pequeña de esfuerzo concentrado:

- Sirve como mapa.
- Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia.
- Informa a los nuevos participantes de su papel en la realización del plan y el logro de los objetivos.
- Permite obtener recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados.
- Ayuda a la hora de organizar y asignar las responsabilidades y tareas y definir los plazos.
- Sirve para darse cuenta de los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras”.⁴⁶

(45) *Ibid.*, pp 606-607

(46) Cohen, William. *El plan de marketing, procedimientos, formularios, estrategia y técnicas*. Madrid, Deusto, 1990. p 65

Es importante para la realización de una planeación (partiendo de una estrategia militar), verificar los siguientes puntos que pueden ser útiles en la formación. La planeación es una importante inversión en el éxito del proyecto porque asegura tener resultados adecuados de la manera más efectiva:

Revisión de la situación

“El terreno y el clima

- Demanda y tendencias de la demanda.
- Factores sociales y culturales.
- Demografía.
- Condiciones económicas para el producto en el momento y área geográfica seleccionados.
- Tipo de tecnología en esta clase de producto.

Condiciones neutras

- Factor financiero.
- Medios de comunicación.
- Entornos de interés especial. ¿Hay algún grupo de influencia, que afecte el plan?
- Fuerzas hostiles.
¿Hay algún enemigo o hay competidores a quienes se tengan que vencer o golpear? ¿Qué se supone que están haciendo? ¿Dónde se supone que están?
- Fuerzas amigables
¿Hay alguien alrededor que esté haciendo cosas similares a nosotros que nos puedan ayudar? ¿Qué es lo que están tratando de hacer?

Apuntar, tirar, lanzar

Se necesita una simple declaración del lanzamiento del plan, Manteniendo el punto simple, se da a los subordinados la extensión de usar la iniciativa.

Ejecución

Aquí es donde se detalla quién va a hacer qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. Todo plan debe contar con una estructura que impida la omisión de la información importante y asegure que ésta se exponga de una manera lógica”.⁴⁷

2. 5. 4 EL OBJETIVO DEL PLAN

Cuando se ha completado un análisis de la actual posición, se debe de definir el ciclo de planeación, es decir, el objetivo del plan. Para poder expresar dicho objetivo con claridad es prudente realizar una serie de preguntas que aceleren este proceso como son:

- ¿Cómo se quiere el futuro?
- ¿Qué beneficios se darán a los clientes?
- ¿Qué se va a recibir a cambio?
- ¿Qué estándares se persiguen?
- ¿En qué valores creo yo y mi organización?

En este punto es tiempo de reconocer la participación de los otros integrantes —si los hay— para lograr una mejor dirección del plan, ya que la aportación de puntos de vista enriquecerá la planeación.

El objetivo del plan puede dividirse en dos: De visión o de misión según sea la dirección del plan. Las declaraciones de

(47) Mind Tools—Planning Skills—Military Expedition Planning Template <http://www.mindtools.com/plmilita.html>

visión son el tipo de nivel más alto de una organización, representan el beneficio que la organización ofrece a sus clientes. Las declaraciones de misión concretan las declaraciones de visión, explicando cómo van a ser realizadas.

Cuando el plan está completo, lo siguiente es implementarlo. Esto requiere verificar correcciones que podrán aplicarse si es necesario. Revisar las actividades determina cuando una está siendo ejecutada y cuando la misma puede terminar.

Las ventajas que ofrecen diferentes herramientas que se pueden emplear en la elaboración de la ejecución del plan son muchas, permiten verificar avances y percances que podrán controlarse con mayor facilidad:

Diario

Muestra las fechas de ejecución, fechas intermedias de objetivos y actividades de rutina.

Plan de vida

Actividades compartidas de todos.

Planeadores de años: Muestra las actividades, la duración y fechas y los periodos de rutas cuando los recursos no están disponibles.

Estadística y análisis: son útiles para seguir el proceso.

2. 5. 5 EL CAMBIO

“Existen múltiples razones para determinar que el cambio no se realice. Principalmente ante el temor de lo desconocido, a lo que no se ha explorado por los integrantes del equipo de trabajo. Por diferencia de opiniones y de conveniencia personal y por desconfianza.

Pero una vez que se han superado las dificultades y se busca lograr un cambio efectivo en la planeación es necesario:

- a) Asegurar que todos entiendan que el cambio es necesario,
- b) Asegurar un mejor futuro,
- c) Buscar que la gente entienda el plan a la perfección y;
- d) Sólo nuevas formas serán aceptadas”.⁴⁸

2. 5. 6 CAMPO DE FUERZAS

“El análisis del campo de fuerzas es un método para obtener una vista general del plan, para que una decisión pueda ser tomada y tome en cuenta todos los intereses. Es un método especializado en considerar todas las ventajas y desventajas”.⁴⁹

Para llevar a cabo su análisis hay que seguir los siguientes pasos:

- Determinar las fuerzas a favor.
- Determinar las fuerzas en contra.
- Asignar un puntaje a cada fuerza.
- Realizar un diagrama mostrando las fuerzas a favor y en contra.

(48) Mind Tools—Planting Skills—Overcoming Resistance To Change <http://www.mindtools.com/pages/new/newstr.htm>

(49) Mind Tools—Decision Making & Analytical Techniques—Force Field Analysis <http://www.mindtools.com/pages/new/newstr.htm>

Cuando se ha llevado a cabo, se puede decidir la viabilidad del proyecto. Si hay dificultades se podrá apoyar en las siguientes dos opciones:

1. Reducir las fuerzas en contra del proyecto.
2. Incrementar las fuerzas que están a favor.

Con mayor frecuencia, la solución más utilizada es la primera, por ser la que causa menos conflictos.

2. 5. 7 FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

“Existen 9 pasos que constituyen el proceso de la planeación estratégica y que son:

1. Formulación de metas (objetivos).
2. Análisis del entorno (investigación).
3. El análisis de la brecha.
4. La estructura de la organización para asegurar la planificación.
5. Asegurando estrategias.
6. Estrategias para productos o servicios.
7. Implementando estrategias.
8. Implementación del programa estratégico.
9. Medición, retroalimentación y control”.⁵⁰

1. Formulación de metas
Puede ser vista como el desarrollo de los argumentos a favor de la organización.

Éstas son determinadas por una coalición caracterizada a que ninguno lo domina en la manera en que un empresario puede dominar una organización. Al formular las metas, la relación entre éstas y las de los miembros de la organización deben ser consideradas por la coalición. La mayor parte de las organizaciones están comprendidas por individuos que tienen metas diferentes entre sí.

Las metas deben ser claramente apreciadas desde el punto de vista de los valores sociales mantenidos por los miembros. Será necesario diferenciar entre las metas sociales que son apropiadas y aquellas que lo son para el individuo participante. La coalición debe considerar los problemas de las metas sociales y la extensión en la cual van a ser representadas en la estructura de las metas corporativas. Este paso no hace ningún intento de asignar valores cuantitativos a los elementos en la estructura de las metas.

2. Análisis del entorno

Las acciones de la organización pueden tener efectos importantes en el entorno y los resultados de las acciones a la vez, son parcialmente determinados por los eventos en su entorno. Esto contribuye a tener un impacto en la organización.

La mayoría de las organizaciones intentan aprender de la interacción del entorno y responden a cambios causa-

(50) Cáceres, Luis René, Estrategia, planificación y control, México, Fondo de Cultura Económica, 1991, p 23

dos por él. En el aprendizaje—respuesta es más fácil considerar el entorno en forma aislada, en sectores.

Cuando existe una economía en crecimiento, facilita la realización de las metas de la empresa y además, le ofrece la posibilidad de expandirlas a la vez que dependerá de la duración de las condiciones favorables.

En caso contrario, al producirse una baja en las condiciones económicas, el fracaso continuo para alcanzar las metas da como resultado una reducción en los valores de las metas sin posibilidad de aumentar sus recursos. Esto produce una reducción en las operaciones de las empresas, posponiendo planes de expansión, recortando gastos, entre otras cosas.

Claro está, que si la organización se encuentra preparada para estos cambios, pueden ser atenuados, con una planificación por anticipado.

Ante las circunstancias, se deberá prever una base de datos dentro de las variables económicas como el PIB, tasas de desempleo, índices de precios y cotizaciones y los indicadores económicos. Además de un pronóstico industrial, competencia, políticas de publicidad y los cambios de los competidores en sus productos, prediciendo las empresas sus ventas futuras dentro del periodo de planeación.

3. Análisis del camino

Consiste en agregar los planes estratégicos elaborados con anterioridad por los diferentes departamentos. Este análisis puede hacerse sólo a nivel corporativo amplio, o bien hacerse los análisis preliminares a cada punto de recolección, en los niveles organizacionales más bajos, previo al análisis general de la corporación.

4. La estructura de la organización para asegurar la planificación

Para que la planificación sea efectiva es necesario establecer premisas y hacer análisis. Para evitar esfuerzos innecesarios por parte del grupo se necesitan de ciertas cosas. Al grupo de organización se le asigna la tarea de desarrollar los objetivos principales, estrategias y premisas de planificación y someterlas a un análisis, como se ha explicado dentro del microproceso de la estrategia.

Es necesario hacer una revisión regular por el equipo adecuado y apropiado tanto en los niveles altos de la organización de diseño como en los más bajos. Esto produce que los integrantes de la organización siempre estén comprometidos a planear y que se registren las posibles contingencias.

5. Asegurando estrategias

Para una planeación efectiva es necesario asegurarse de que las estrategias tengan consistencia. Una selección de

brechas efectivas. Si se observa que hay éxito por ejemplo en ventas como resultado de la estrategia puede resultar benéfico aventurarse a una nueva estrategia o adicional para buscar nuevos beneficios a la organización.

Aunque se tiene en cuenta que las estrategias son vistas a futuro, la necesidad de tener previstas eventualidades debe de tomarse muy en serio puesto que el futuro está lleno de incertidumbre. Cuando ocurre que la estrategia se vuelve obsoleta será prudente haber desarrollado una estrategia contingente y así evitar una crisis.

6. Estrategias para productos o servicios Este conjunto puede por ejemplo cambiar la política con los propios clientes, planes para introducción en el mercado, cambios en los planes del diseño, modificaciones en los costos, etc. Esta evaluación es difícil para realizar un análisis objetivo de las propuestas. En el conjunto de posibles acciones se seleccionan sólo las que cumplan con las expectativas que la empresa o negocio se ha fijado.

Existen también otras propuestas estratégicas como las de productos y servicios. Para desarrollarse se deben hacer preguntas concretas que ayuden al buen funcionamiento de todo negocio.

Preguntas claves como:

¿Cuál es el negocio?

¿Quiénes son los clientes?

¿Qué es lo que los clientes quieren?

¿Cuánto y a qué precio comprarán los clientes?

¿Se desea ser líder en los servicios otorgados?

¿Qué ventajas se tienen al servir las necesidades de los clientes?

¿Qué sucede con la competencia?

¿Qué forma básica debe tomar la estrategia?

A esta última se debe de determinar la dirección que desea tomar en términos de diversificación intensiva o extensiva del servicio o producto. Intensiva, con la idea de penetrar en el mercado con productos que se encuentren en el mismo. Otra manera es concentrarse en desarrollar, mejorar o cambiar servicios o productos que ya tiene. Extensiva, que se interesa no sólo en productos o servicios similares sino desarrollar nuevos productos.

Existe un número infinito de estrategias competitivas alternas que son viables para una compañía, y que podrán combinarse perfectamente con las ya creadas como se habla más adelante en la pirámide. Figura 8. Cuatro de éstas son particularmente útiles resultando en compañías que pueden ser descritas como prospectos, analizadores, defensores a bajo costo o defensores diferenciados.

Los prospectos son compañías que innovan de manera agresiva el desarrollo de productos y servicios de vanguardia.

Los analizadores intentan copiar innovaciones exitosas creadas por los prospectos y rápidamente sacan al mercado productos o servicios modificados o mejorados.

Las defensores a bajo costo son las compañías que se enfocan en mantener un mercado existente compartiendo sus productos o servicios a los más bajos costos.

Y finalmente, los defensores diferenciados intentan mantener un mercado mediante productos o servicios de calidad incomparable.

Sin duda que el objetivo principal de una empresa son las ganancias. Y las empresas pueden adoptar una estrategia competitiva ya sea de un prospecto o de un analista, han olvidado las ganancias a corto plazo en espera de las ganancias en el mercado y un incremento en las ventas de productos nuevos que ellos desarrollan. A diferencia, las compañías que adoptan una postura defensiva estarán menos preocupadas por incrementos en las ventas y más enfocadas en las ganancias. Claro que estos nuevos objetivos se aclararán a todos los diseñadores y al resto del personal.

7. Implementando estrategias

Como ya se ha mencionado anteriormente la relevancia que tiene el desarrollo estratégico en lo que concierne a la gestión es de vital importancia. Forma el esqueleto de la planeación, que sin ello no se llevaría a cabo el proyecto. Como

interés de la gestión del diseño se presenta en cuatro campos:

- a) Oportunidad del medio (lo que podría hacer).
- b) Competencia y recursos (puede hacer).
- c) Intereses y deseos (puede hacer).
- d) Responsabilidad ante la sociedad (tiene que hacer).

“Así, dentro de las estrategias encontramos que en todos los casos hay objetivos nacionales, que corresponden a la estrategia maestra; objetivos militares, que corresponden a la estrategia militar, objetivos operativos, que son el producto de las tácticas.

En el primer escalón de la pirámide estratégica se encuentra la dirección estratégica, que se ocupa de alcanzar los objetivos generales de la empresa (de diseño), seguir o no con un negocio, producto o líneas de productos correspondientes a los niveles más altos de la empresa.

En un escalón más bajo se encuentra la estrategia de diseño que se sigue para ejecutar lo que se ha decidido hacer en la dirección estratégica.

En el nivel más bajo de la pirámide estratégica figuran las tácticas de diseño, es decir, las acciones realizadas para ejecutar la estrategia de diseño decidida



en el nivel anterior. En este campo se operan diversas variables de diseño que tienen que ver con su desarrollo y definición final. Pueden también en este apartado surgir estrategias alternativas para asegurar el resultado final del proyecto gráfico".⁵¹ Figura 8.

La estrategia ofrece, los medios para que una organización influya en su medio, más que una simple reacción y adaptación. Sirve además, para enfocar esfuerzo organizacional que facilita el compromiso de los que intervienen, motivarlos y aumentar el nivel de control.

Ya en práctica se puede decir que la aplicación de los planes y estrategias se refieren a tres puntos importantes del desarrollo estratégico como son:

1. Los recursos,
2. Liderazgo y;
3. Compromiso.

8. Implementación del programa estratégico

Ofrece como primer punto premisas sobre el futuro, el desarrollo de la estrategia incluyendo el de la misión y objetivos a largo plazo. Después viene la programación a plazo medio que integra los planes funcionales y traduce la estrategia en planos tácticos. Los planes de operación son aplicados vía medidas de acción específicas. El control se mantiene por medio de la revisión. Cuando se han establecido las posibles alternativas estratégicas por la organización, el siguiente paso es la implementación. Así, se desarticula la estrategia a una situación cronológica de planes de acciones concretas.

La nueva información estratégica será comunicada a todos los miembros de la organización de diseño. Deben ser escritas y promoverse reuniones de los altos directivos y demás colaboradores para asegurarse que sean comprendidas. Otras aseveraciones se refieren a que las estrategias deben ser revisadas con regularidad puesto que pueden llegar a ser obsoletas y se deben considerar las estrategias contingentes; continuar planificando e implementando estrategias, esto podría parecer tedioso, pero no se puede asegurar el aprendizaje de ninguna otra manera. Y también nuevamente enfatizar en el sentido de crear un ambiente que exige la planificación entre sus colaboradores.

(51) Cohen, William A., El plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica, Madrid, Deusto, 1990, p 62

Hacer un examen de la estructura formal en la organización es una parte crítica en el proceso de implementación. Aunque no existan con frecuencia cambios mayores, es importante determinar si las modificaciones menores aumentarán la probabilidad de alcanzar las metas especificadas por el plan estratégico.

9. Medición, retroalimentación y control

Es importante determinar cual es el desarrollo en la medida de la organización de diseño con respecto al plan. Esta fase final se refiere a la revisión de los planes y si han sido efectivamente implementados y que el desempeño sea medido para entonces hacer una retroalimentación.

“Este control es una herramienta que dará como resultado un mayor aprovechamiento de las estrategias, determinar los avances y las posibles contingencias permitirá corregir a tiempo cualquier desviación del plan”.⁵²

2. 5. 8 OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS

Tiempos de actividades y operación

Es efectivo para analizar un proyecto complejo. Ayuda a calcular la duración mínima de tiempo en el cual el proyecto puede ser concluido y cuáles son las actividades a las que se les tiene que dar prioridad para completar en la fecha señalada.

Donde un trabajo tenga que cumplirse a tiempo, ayuda a enfocar las actividades esenciales en donde la atención y los recursos deben destinarse. Da una base efectiva para la calendarización y el monitoreo del progreso.

Algunas actividades del plan dependen de otras actividades que deben cumplirse primero. Otras necesitan ser finalizadas en una secuencia, cada actividad debe de estar más o menos completada antes que la otra actividad comience. Las actividades que dependen de otras también se les llama actividades secuenciales.

Otras no dependen de la realización de ninguna otra labor, o pueden hacerse en cualquier momento antes o después de que cualquier paso sea alcanzado. Estas son actividades independientes o tareas paralelas.

Presentación del análisis

El paso final de este proceso es preparar una copia final en limpio del análisis. Este combinará el plano del análisis con la agenda y el análisis de los recursos para mostrar cuándo empezarán y terminarán los trabajos. Hay dos maneras de presentarlo:

Más allá de la posibilidad de que la gestión del diseño se convierta en una forma de trabajo, lo cierto es que comprende un abanico de posibilidades; empezando por convertirse en

(62) Cáceres, Luis René, Estrategia, planificación y control. México, Fondo de Cultura Económica, 1991, p. 43

una necesidad para las premisas actuales que enfrenta hoy en día el diseño gráfico.

Es necesario mostrar una nueva actitud frente a los servicios de diseño con nuevas expectativas que buscan mejorar la relación del cliente—diseñador obviamente con la finalidad de mejorar resultados palpables. Un equipo de trabajo que logre la armonía necesaria para combatir con éxito los retos y responsabilidades.

Con organización en todos los niveles tanto directivos como secundarios. La buena organización de todos los proyectos que repercute en un mejoramiento de las herramientas de trabajo.

Cabe mencionar que estos temas se abordan dentro de la organización de

diseño y ¿no será igual de importante para el desarrollo independiente de cada uno de los diseñadores?. Creemos que la respuesta es la misma en todas las modalidades, la gestión habilita y recompensa el trabajo del diseño gráfico.

A lo largo del texto se busca recorrer diferentes líneas que ayudan a la comprensión de este método de trabajo y la forma de cómo poder resolver diferentes problemáticas que se atraviesan en el camino del diseñador como la urgencia de los clientes o el proceso de cotización.

Hacer hincapié en la necesidad de realizar un plan estratégico no es sólo una presunción, es ante todo una necesidad que prevé riesgos y oportunidades.▼

3.1 LA ENTREVISTA



La planeación, como ya se mencionaba, alienta a los individuos y organizaciones a enfocarse a resultados relevantes y que puedan ofrecer lineamientos para su comportamiento apropiado. La planeación ofrece un medio para que los individuos y negocios enfrenten los cambios en su medio. Los cambios en el mundo destacan la necesidad continua de una formulación de estrategia.

Siempre como un primer paso es obtener la información que necesita el diseñador para elaborar su plan de trabajo. Una manera de hacerlo es por medio de una entrevista, aclarando que no es la única, pero sí la forma más práctica.

Con ella el diseñador sabrá de buena fuente las necesidades que el cliente plantea y las soluciones que espera. La entrevista acerca más al cliente, lo que es muy bueno porque disminuye las diferencias y comparte ideas.

3.1.1 LA ENTREVISTA CON ARTURO YERENA FLORES Director de la Empresa Dulces Capistrán

Durante décadas la familia Capistrán y ahora Yerena se han preocupado por mantener una tradición en la elaboración de dulces típicos. Don Arturo, hombre de fuerte carácter y de firmes ideas es ahora el responsable de esta labor. Él dirige y administra exitosamente la empresa "Dulces Capistrán" desde 1968.

Don Arturo Capistrán habla con nosotros del origen de las frutas cubiertas y de la empresa, de su participación en la misma, sus inquietudes y sus expectativas.

“Eligio Capistrán fue el fundador de Dulces Capistrán en 1886, fecha en que decidió independizarse del taller dulcero para el cual trabajaba en Toluca, Estado de México. Por generaciones la familia de Eligio había trabajado en negocios de repostería, haciendo todo tipo de dulces con recetas que habían pasado de generación en generación, hasta su papá decía que eran recetas de antaño, de esas que las monjas alguna vez habían utilizado en las celebraciones de las fiestas patronales de los conventos. Decidió dedicarse a la elaboración de las frutas cubiertas, receta que varía en proceso de las frutas cristalizadas. Él prefería este tipo de dulce pues decía que conservaba el sabor de las frutas, además de que la apariencia era muy apetitosa”.

Al fallecer Don Eligio, su hija Amada Capistrán traslada a la Ciudad de México la fábrica (1928) comenzando con la elaboración y comercialización. Se establece en la calle de Juan Coamatzin dentro del barrio de la Merced. Para este tiempo la fruta cubierta ya se conocía en varios lugares. En ese entonces la gente que trabajaba para la dulcería se independizó formando sus propios establecimientos, pero a diferencia de los Capistrán, no tuvieron suerte.

Fue hasta tiempo después cuando el señor Rodolfo Yerena Capistrán, padre de Don Arturo, introdujo una variedad

más amplia en la fruta y aumentó la producción, por lo cual construyó una fábrica más grande en la colonia Ignacio Zaragoza en la Ciudad de México.

“Después fue mi turno y aunque ya no mantenemos el apellido Capistrán, seguimos con la fabricación familiar de más de 115 años, siempre con un gran cariño y respeto por la tradición”.

Cabe resaltar que a la familia Yerena se debe el crecimiento que mantiene la dulcería hasta el día de hoy y esto es indudable, pues tuvimos la oportunidad de recorrer las instalaciones en donde lo pudimos constatar.

“Nosotros cubrimos clientes en varios puntos de la República, donde la fábrica es reconocida por mucha gente del ramo como el productor de la mejor fruta cubierta, esto es un gran compromiso que debemos mantener y fortalecer para brindar servicios y productos de calidad.”

La materia prima que utilizamos es por supuesto del país, en México tenemos de todo y de lo mejor. Las frutas que se trabajan son variadas dependiendo desde luego de la temporada de cultivo, como son: acitrón, camote, camote rojo, calabaza, chilacayote, higo, naranja, pera, piña y xoconostle. Los productos están elaborados a base de frutas, verduras, leguminosas y cactáceas”.

Dulces Capistrán, es una empresa que se marca metas constantemente, además de ser el mejor productor en el mercado de las frutas cubiertas como ya lo mencionó el Sr. Yerena. Con esta visión, ha logrado mantenerse exitosamente por años gracias a la gran calidad de sus productos. Esta calidad indiscutiblemente se debe también a un esfuerzo por producir frutas con estrictas medidas de control.

El Sr. Arturo Yerena nos ofreció algunas explicaciones sobre el proceso de elaboración de las frutas cubiertas que citamos a continuación:

“Me interesa dar a mis clientes un producto bien hecho, unos dulces mexicanos con calidad... iniciamos con la obtención de la materia prima que es: azúcar y la fruta. El azúcar debe ser clara para que en la cocción no ensucie la apariencia de la fruta. Nosotros compramos directamente con los productores. La fruta, por ejemplo, la adquirimos ya sea de diferentes proveedores que tenemos en la Central de Abastos de aquí de la Ciudad de México o directamente de sembradíos de varios poblados del Estado de Morelos y del Estado de México.

La mercancía es revisada y aprobada cuidadosamente por personal autorizado de Dulces Capistrán. Como los productos agrícolas se manejan por temporadas, la empresa debe mantener los

ojos bien abiertos para evitar posibles problemas con la calidad de la fruta.

Por ejemplo, en cada temporada, la fruta a la que se tiene acceso es solamente de tres a cuatro meses y son las que se trabajan, pero también existen otras que se tienen en toda la época del año para su preparación y venta.

Las frutas son lavadas con agua y jabón para desinfectar perfectamente. Además, las de corteza como el camote, son peladas con cuidado de no retirar demasiada pulpa; las que tienen cáscara, como la naranja, se les hace pasar por una lija. Mi bisabuelo ideó un aparato de forma cilíndrica cubierta de lija donde se introduce fruta de cáscara, al hacer fricción con las paredes del aparato se logra suavizar la superficie de la fruta. Todo el trabajo restante se realiza a mano con cuchillos, peladores y palas largas de madera que ya muy pocas veces las encontramos en las cocinas; todo este trabajo es lo que da ese toque artesanal característico de la dulcería”.

Pudimos observar que la fruta se selecciona y separa para su cocción en grandes cazos de cobre, se coloca la fruta con cuidado teniendo precaución de que no quede encimada y apretada con el fin de evitar que el producto se deforme en la cocción. Posteriormente se deja a fuego lento hasta que se evapo-

ra el agua. Siempre con movimientos circulares y con ayuda de las palas de madera (que también pueden sustituirse por cucharas de madera), se comienza a incorporar poco a poco el azúcar. El personal a cargo debe evitar que requeme la miel, ya que la fruta perdería su sabor.

Una vez transcurrido el tiempo suficiente la mezcla ya tomó una consistencia espesa y además la miel deja ver el fondo del cazo, en este momento la fruta está preparada para el –lustr–.

“El lustre consiste en sacar de los cazos las frutas cocidas y se colocan en unos bastidores por algunas horas hasta que se sequen perfectamente. Estos bastidores tienen un marco de madera y unas rejillas de metal por donde la miel escurre sin ningún problema. Todo se hace en un lugar cerrado para evitar posibles agentes contaminantes que afecten el proceso. Una vez que secó el producto y la fruta luce brillante, la elaboración está concluida, el producto está listo para su distribución y venta, ésta no debe exceder de un tiempo máximo de cuatro meses ya que pasado este tiempo la superficie de la fruta se vuelve glaseada, pues el azúcar se endurece, por esta razón ya no se puede tener a la venta por apariencia, más no porque el producto sea caduco”.

–¿Cómo ha logrado Dulces Capistrán mantenerse en el gusto de la gente?–

“La gran ventaja de los productos es que se venden por sí solos llevan así muchos años, a nuestros consumidores les agradan, además tenemos la fortuna de vender en tiendas departamentales grandes como Liverpool, Fábricas de Francia, Sears, Wall Mart (antes De Todo), Dulcerías el Secreto, carretas de los pasillos en los grandes centros comerciales, etc. y que se caracterizan por ofrecer productos de calidad y eso es algo que nuestros clientes nos reconocen”.

–¿Cómo es la venta y presentación en estos establecimientos?–

“Están colocadas sobre cazuelas de barro, cazos de cobre o charolas, según la dulcería en la que se encuentre. Generalmente sobre papeles de china de colores, sin hacer alusión a ningún color en especial y siempre sobre los pliegos de papal de china hay un papel celofán transparente que evita que las frutas se peguen; además, retiene la miel que éstas pudieran derramar. La presentación de los dulces típicos es la fruta misma, su aspecto es tan agradable y reluciente que la gente las compra a primera vista”.

Es cierto que en la actualidad, Dulces Capistrán no cuenta con ninguna imagen definida, ni en etiqueta ni en papelería, ni una presentación de envase definida del producto. Este envase puede ser una caja de unicel o de madera forradas de papel revolución.

Las facturas y notas únicamente cuentan con el nombre de la dulcería, la tipografía y los colores que utilizan no tienen una identidad propia, ya que son cambiadas constantemente sin ningún estilo propio.

Sólo en algunas ocasiones la empresa regala artículos promocionales como ceniceros y relojes, pero no han quedado satisfechos con la imagen que proyectan, ya que los promocionales carecen de diseño.

—¿Considera usted que el servicio que ofrece su empresa puede llegar a ser una limitante en el desarrollo de la misma?—

“Respecto a la distribución y venta que se realiza, no hay problema, actualmente Dulces Capistrán ofrece productos tanto en la fábrica, como en diferentes comercios que venden los productos distribuyéndolos en todo el territorio nacional. El servicio a estos lugares de limita a entregar personalmente en las tiendas departamentales.

En ocasiones limitadas, participamos en ferias y exposiciones nacionales, un punto que debe ser corregido para tener un mercado más amplio. La empresa se encarga de empaclar los productos y entregarlos a los clientes. Si los pedidos son fuera del Distrito Federal, los enviamos por paquetería al destino deseado. Una limitante es que la dulcería no cuenta con una marca reconocida y esto es importante

ya que nos lo han hecho notar nuestros propios clientes, ya que para ellos les parece que la imagen que presenta la empresa en la actualidad pareciera no tener seriedad o compromiso.

Podemos ofrecer al público un mejor servicio, queremos crecer y tener mayor variedad en nuestros productos, así como nuevos mercados, ofrecer los productos a hoteles y restaurantes, embajadas y por supuesto al extranjero, en donde son muy bien recibidos”.

—¿Qué retos le significó estar al frente de una empresa que anteriormente tuvo grandes logros en la venta de frutas cubiertas?—

“Cuando quedé al frente de la dulcería es cierto que contaba con logros, pero no nos habíamos preocupado por los cambios en la cultura de consumo, no es fácil que la gente prueba o compre nuestros productos, el mercado está invadido por productos extranjeros y considero que la gente ha perdido el gusto por consumir un producto rico en tradición, sabroso y completamente mexicano”.

—Cierto es que una empresa como la suya necesita adaptarse a las condiciones actuales para afianzar su mercado, ¿cómo cree lograrlo?—

“A pesar de que nuestros clientes son muy leales, el problema es que pocos

conocen quiénes somos, como ya lo mencionaba antes, los mismos clientes nos lo hacen saber y esto se debe a que no contamos con una imagen. Capistrán necesita de una imagen que funcione en las condiciones actuales.

Anteriormente la empresa no requería de cambios, pero hoy necesitamos cambiar para beneficio de la empresa y adecuarnos a las condiciones actuales. Además tenemos en mente el plan de exportar el dulce y para ello necesitamos ayuda para abrir nuevas puertas”.

Como respuesta a las inquietudes del Sr. Capistrán, se decidió ofrecer los servicios de diseño gráfico, que cumplan con las expectativas de busca de “Dulces Capistrán” y de esta forma, Alternativo, Diseño Gráfico se da a la tarea de atender estas necesidades gráficas.

Los dulces en México

Además de antojadizo, el pueblo mexicano es goloso. Dueño de una vasta dulcería industrial en que aprovecha por igual el azúcar, el piloncillo, el cacahuate y la pepita, el amaranto, garbanzo, el frijol, la almendra, la avellana, el coco y la calabaza, entre otros. A grado tal que las enormes naves de los mercados están repletas de las pepitorías, las trompadas, las charamuscas, los jamoncillos, las cocadas, los pirulís, los coquitos, palanquetas, el acitrón, las calabazas, los camotes, los higos cubiertos y demás.

Y aun cuando las frutas mexicanas son especialmente dulces, llenas de sabor, coloridas y de distintas formas, son consideradas como postres en sí mismas, con base en ellas se preparan ates, conservas, mermeladas, jaleas, gelatinas y agregando leche: cajetas, glorias y también gelatinas; y con huevo: flanes, merengues, etc...

Las frutas de México son prácticamente las del mundo entero: manzanas, duraznos, chabacanos, peras y perón; nuez, higo, granada y cítricos: naranja, toronja, mandarina, membrillos, ciruelas, más los mexicanos capulines y tejocotes; mameyes, papayas, piñas, plátanos; las tunas, los zapotes y los mangos con sus variedades.

“Un género clásico de dulces lo constituyen los que son domésticos, los que fabricados en los hogares se han convertido en industrias florecientes: los ates de Morelia, los chongos de Zamora, las glorias y los viejitos de Monterrey, los muéganos de Huamantla, los camotes de Puebla, las tortas de Santa Clara, los limones rellenos de Toluca, los higos rellenos de coco de Orizaba, la fruta de almendra de la ciudad de México y la pepita de Jalapa; los higos chumbos de Chiapas, los nanchez de Yucatán, los borrachos envinados y los arrayanes de Guadalajara y el queso de Tuna de San Luis Potosí”.⁵³

(53) Pérez San Vicente, Guadalupe. *Charlas sobre gastronomía mexicana*. México, Archivo General de la Nación, 2000, pp 68-69.

Las frutas cubiertas se producen en diversos Estados de la República Mexicana: San Luis Potosí, el de México, Aguascalientes, Puebla, El Distrito Federal y Guanajuato, por solo mencionar algunos. Y entre ellos hay calabazates, naranja, piña y camote cubierto; los higos, las peras y los duraznos pueden ser prensados. Es muy apreciada la biznaga o acitrón, con riesgo de extinción por su exportación indiscriminada; la tuna y en especial el xoconostle que significa tuna agria, son entre otras frutas que se pueden preparar para este fin, el de las frutas cubiertas.

Después de la entrevista con el Señor Yerena investigamos un poco mas acerca de las frutas cubiertas y nos dimos cuenta que su elaboración data de la época en que los primeros conventos y ordenes religiosas estan en nuestro país. Los primeros coneventos en elaborarlas fueron los de Toluca y Puebla, de ahí salieron las recetas para

ser reproducidas por particulares los cuales primero las utilizaron unicamente como postres y después pusieron negocios especializados. Las recetas para su elaboración son las mismas que salieron de la época de la colonia y se han ido transmitiendo a través de las generaciones.

“A partir de 1581 en los conventos el azúcar tuvo transformaciones importantísimas que repercutieron de manera sobresaliente en la cultura alimenticia en general y sobre todo en el terreno de la dulcería la cual tuvo influencias múltiples: hizo acopio de las materias primas, azúcares y frutas, que se cultivaban en las huertas de los conventos y de los vecinos; adoptó la tecnología culinaria traída de España, hormo e instrumentos para freir; abrió nuevos espacios de elaboración de dulces y difundió la cultura del dulce, los gustos, las formas de prepararlos, de presentarlos, así como las recetas y nombres que evocan invariablemente la presencia de la iglesia”.⁵⁴▼

(54) Guerrero Ferrer, Adriana. La dulcería en Puebla. Historia cultural de una tradición. Cocina Indígena popular num. 21. México, 2000. p 83.

3.2 LA GESTIÓN EN UNA EMPRESA DE DISEÑO GRÁFICO



La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que ella misma actúa. Es también un elemento fundamental que forma parte de la gestión.

Alternativo, Diseño Gráfico es una empresa que se funda el 14 de junio de 1999, inicialmente con dos estudiantes de la carrera de diseño gráfico.

Una empresa pequeña que surge con el objetivo de crear una sólida sociedad dinámica y eficiente apoyados en los conocimientos que brinda la gestión del diseño gráfico, con la aportación de los conocimientos y experiencias de sus socios, el fin: dar un servicio integral y personalizado al cliente, para alcanzar los objetivos comerciales de éste con profesionalismo y alta calidad de diseño.

La meta de "Alternativo, Diseño Gráfico" como organización es consolidar una imagen de excelencia en la prestación de servicios profesionales de diseño, incorporando los últimos avances en tecnología digital y promoviendo el contínuo crecimiento y preparación de sus colaboradores.

Con prácticas distintas en el desempeño profesional de sus integrantes a la fecha cuenta con experiencia de más de un año en sus respectivas áreas, con la inquietud de formar un equipo de trabajo dedicado a ofrecer los servicios de diseño gráfico.

Los usuarios de sus servicios, son compañías que se dedican a producir y comercializar bienes de consumo, así como empresas que

ofrecen variados servicios; para quienes se realizan principalmente ilustración, diseño de tríptico, folleto, catálogo, empaque, desarrollo de marca, rediseño de imagen, así como todo tipo de materiales gráficos de apoyo, como son material punto de venta, promocionales, cds, etc.

Filosofía de servicio

La filosofía de la empresa se define en los siguientes puntos:

- Brindar al cliente un servicio profesional, eficaz y oportuno, con calidad, creatividad y esmero.
- Para mantener los clientes satisfechos con los resultados. Para ello la mejor manera de conservarlos es mediante un servicio de atención personalizada.
- Se busca un reconocimiento favorable por sus clientes como una empresa de servicios confiable y profesional, preocupados por establecer relaciones a largo plazo que le permitan un mejor conocimiento de las necesidades de cada uno de sus clientes, y que además, repercuta en el resultado final del diseño.

Planes de Alternativo

A mediano plazo:

- Trabajar en un plan de mejora continua
- Crecimiento de la capacidad de producción y optimización de los servicios.

- Contar con capacitación en el área de diseño, manejo de equipos y en nuevas versiones de software.
- Lograr una mejor posición en el mercado promoviendo los servicios en diferentes empresas.

A largo plazo:

- Lograr una ventaja competitiva sobre otros despachos a través de la calidad en los procesos y servicios.

Política de venta

Los clientes han encontrado en Alternativo, Diseño Gráfico un proveedor confiable, que contribuya a lograr sus objetivos comerciales, pieza muy importante en el éxito de sus negocios y lanzamientos, por lo que queremos participar de los beneficios de esta relación a través de una remuneración justa por la prestación de los servicios.

Se considera que gracias a una correcta administración de los recursos y organización interna, la empresa está dentro de un rango de precios competitivos con despachos de capacidad similar.

Responsabilidades

Para el correcto funcionamiento de la empresa se requiere que cada persona conozca sus funciones y responsabilidades, las cuales son explicadas a detalle en las correspondientes descripciones de puesto, así como en los capí-

tulos anteriores en donde se habla de los grandes beneficios que otorga la gestión del diseño y tener una buena comunicación con todos los integrantes de la empresa.

3. 2. 1 LOS PROYECTOS DE DISEÑO GRÁFICO

Los proyectos son asignados por escala a las personas más adecuadas, el tipo y alcances del trabajo en particular, tomando en cuenta la experiencia previa con el cliente o tipo de proyecto, y en segundo lugar con base en las cargas de trabajo y prioridades.

A cada proyecto se le asigna un número que es utilizado en los controles administrativos del despacho. Para programar el trabajo se realiza una junta semanal en la que pueden participar los diseñadores, si hay temas relevantes o avisos de interés general, o bien con la participación del personal involucrado si los asuntos a abordar son muy concretos. En ella se revisa la lista de nuevos proyectos para comunicarles los números de los trabajos que se han aceptado, anotar los que se han concluido y de una manera muy breve se comentan los avances de los proyectos por finalizarse, mencionando los puntos más importantes de manera concisa.

Las juntas tienen como propósito que todo el equipo esté enterado de los proyectos en curso aunque sea de forma

somera, sin embargo, una vez finalizada la junta se discutirá a detalle, con el o los diseñadores involucrados en un proyecto, los pormenores que ameriten discutirse o que requieran de una pronta solución.

Se deberán de fijar las prioridades y calendarizar las entregas parciales y finales, que quedarán por escrito en un formato diseñado para este fin, y donde la principal responsabilidad será cumplir con las fechas acordadas.

Archivos de proyectos en curso

Al iniciar cualquier tipo de trabajo la persona asignada al proyecto deberá abrir un fólder o carpeta según el volumen previsto, en el que se guarden los materiales facilitados por el cliente, faxes, cotizaciones, "brief" (la información corta que dio el cliente), muestras, etc., esto con el fin de que exista un orden y en caso de que el encargado del proyecto esté fuera de la oficina, en ese momento se pueda buscar cualquier información y darle una respuesta al cliente en caso de que lo solicite.

En el fólder se deberán anexar los bocetos del proceso de diseño, para dar un fácil seguimiento y será vital anotar la fecha de elaboración y las iniciales de quien los realizó.

Esto no es sólo una medida de orden, sino que también se puede convertir en un auxiliar de control en los trabajos

realizados cuando hay que hacer ajustes por proyecto que se ha prolongado más allá de lo previsto.

Estas carpetas deberán conservarse hasta que el trabajo haya sido reproducido y asegurarse que no se va a utilizar nuevamente, momento en el que se podrá archivar, eliminando las hojas sin importancia, pero conservando el fólder con la información relevante en caso de que se use en un futuro, lo que deberá hacerse a criterio del diseñador.

Archivos y organización de materiales

Es responsabilidad de cada diseñador llevar un orden de los trabajos que se realicen en la máquina y a su finalización deberán descartarse los archivos anteriores que puedan provocar confusiones, por lo que deberá salvar un respaldo del documento y grabarlo en un zip o CD debidamente etiquetado para futuras ocasiones.

Algunos clientes consideran que parte importante del servicio que se ofrece es que la empresa se convierta en su archivo particular y que sepan que pueden pedir información en cualquier momento, sobre todo en el caso de proyectos de gran tamaño que impliquen ajustes a futuro.

Estos archivos deberán tener un orden y guardarse con los datos pertinentes; si hay modificaciones que quede muy

claro cuándo se hicieron y la nota última de versión modificada: el día/mes/año.

3. 2. 2 LOS FORMATOS BÁSICOS

Los formatos básicos son aquellos documentos (en papel), que ayudan a asegurar toda información administrativa necesaria para elaborar y evaluar el trabajo que se realiza en cada proyecto de diseño. Estos formatos se dividen:

- Formato de cotización.
- Formato semanal de horas dedicadas.
- Formato de las juntas realizadas.
- Formato de liberación de proyectos.

Formato de cotización

Este formato tiene como propósito dar la idea precisa de tiempo y material involucrado para la realización de cada proyecto y así cotizar. Deberá ser llenado por el responsable del proyecto.

Deberá ser lo más realista posible pues es el punto de partida para el costeo, por lo que es primordial en la operación del despacho.

La experiencia será la mejor guía de un cálculo acertado, además, tener presente los puntos de vista de los interesados a fin de que se ajusten los estándares de horas y costo que se considera para cada cliente o tipo de proyecto.

La sección que indica los objetivos será utilizada para redactar el presupuesto, por lo que deberá ser llenada con suma precisión, de forma explícita y según los alcances que haya propuesto el cliente, ni más ni menos de lo que se solicitó, esta claridad para definir el proyecto se verá reflejada en la redacción del presupuesto.

La parte que describe los materiales a entregar, deberá ser igual de precisa para que en la cotización aparezca exactamente lo que el cliente solicitó.

Es vital que el cliente dé la información clara y completa de lo que está solicitando pues es poco profesional enviar un presupuesto incompleto, además de que implica retrabajarlo lo que provocará que se pierda tiempo.

En caso de que haya materiales que requieran la participación de una segunda o tercera persona (por ejemplo fotografías, ilustraciones, negativos, impresiones en plotter, etc.) se solicitará al responsable se encargue personalmente de verificar con los proveedores habituales el precio, tiempo de entrega y condiciones de pago con la finalidad de que se haga un compromiso del costo para que se respete cuando se realice el trabajo.

Formato de las juntas realizadas

Este formato tiene la finalidad de que

todo lo acordado en las juntas hechas por los diseñadores y las personas involucradas quede por escrito, con el objetivo de seguir paso a paso los acuerdos realizados por los integrantes y no caer en posibles errores de entendimiento.

Formato de liberación de proyectos

Aunque en las juntas se revisan en general los proyectos que fueron entregados, se cuenta con un control adicional que consiste en un formato de "Liberación" que pretende registrar con precisión la cantidad de piezas entregadas y los materiales que se ocuparon para evitar que el cliente pida extras que no se consideraron y que puedan afectar el presupuesto inicial, como pueden ser impresiones, dummies, zips adicionales, etc. Estas hojas se entregarán al encargado para facturar oportunamente el trabajo.

Reporte semanal de horas dedicadas

A cada diseñador se le solicita llenar un formato con las horas dedicadas diariamente a los proyectos que realiza y que se entrega al final de la semana. Más allá de alterar la forma de trabajo de cada diseñador, permite tener una base de datos confiables que permitan detectar si algún proyecto se prolongó más allá de lo convenido por razones del cliente y no propiamente de la empresa.

Al monitorear los proyectos se asegura la operación con un margen suficiente para no financiar a los clientes e invertir

más tiempo del planeado y en caso de que sea necesario hacer un ajuste a los precios.

En ocasiones hay horas dedicadas a "Alternativo, Diseño Gráfico", por ejemplo en juntas o trabajos internos, mismas que no es posible cobrar a los clientes.

3. 2. 3 LOS NIVELES DE PROYECTO

Como se ha aprendido con las prácticas profesionales, se pueden clasificar los trabajos en cuatro niveles básicos y aunque habrá algunos que no encuadren con precisión, será más fácil realizar su cotización si se tienen en cuenta estos parámetros y que de manera general son los siguientes:

Nivel 1. Diseño y creatividad para desarrollar un concepto nuevo; en estos casos deberán hacerse un "brief" –información corta de las necesidades gráficas–, bien definido de parte del cliente o en su caso uno desarrollado internamente a partir de una entrevista para este fin.

Nivel 2. Rediseñar un material a partir de un desarrollo previo.

Nivel 3. Aplicación sencilla de diseño o adaptación con base al material de referencia y con requisitos muy claros.

Nivel 4. En general son trabajos con un objetivo sencillo y bien definido por el cliente y consisten en trabajos sólo de realización, por ejemplo: dummies,

duplicados o impresiones de archivos anteriores.

3. 2. 4 EL TRATO A LOS CLIENTES

Alternativo tiene una experiencia respaldada de trabajo serio con empresas reconocidas y de clientes menores. Esto ha creado objetivos claros y precisos. Uno de ellos es otorgar al cliente un trato preferencial, cuidando todos los aspectos para ofrecer buen servicio y responsabilidad. Esto ayuda a entender perfectamente las peticiones que se requieren.

Es importante para la empresa tener un acercamiento, un trato personalizado con el cliente.

Este aspecto es fundamental para obtener buenos resultados en cualquier empresa de servicios, además que contribuye a crear una buena imagen con los clientes, por lo que es necesario destacar estos aspectos.

- Atender personalmente a los clientes tanto en visitas como telefónicamente.
- Darle un servicio inmejorable: cumplir con las entregas pactadas y el material completo, revisado para que exista una gran certeza de hacer una entrega sin errores.
- Puntualidad en las citas, excelente presentación, tomar apuntes y

aportar ideas, obtener un "brief" lo más claro posible como punto de partida para cotizar y realizar el trabajo de acuerdo con los alcances de cada proyecto en particular.

En cualquier entrevista se deben establecer parámetros precisos tanto con el cliente como con los proveedores, a fin de que sea muy claro hasta dónde llegará la responsabilidad del despacho, y asegurarse de que las expectativas del cliente se logran cubrir con el trabajo solicitado, aclarando por ejemplo, si dentro del proyecto el cliente espera que Alternativo, Diseño Gráfico toma ciertas decisiones ajenas al diseño, como la aprobación de pruebas de color (cromalines u otros) dar el visto bueno a pruebas de etapas, de color, impresos, etc.

3. 2. 5 LA INFORMACIÓN INDISPENSABLE PARA LA REALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS

Con el fin de realizar y cotizar con precisión los proyectos, es necesario conocer con anticipación los alcances de los mismos y los tiempos de entrega que tienen programados para el cliente, además de contar con la siguiente información que como ya se explicó puede ser facilitada por el cliente a través de un "brief" creativo o bien con la reunión con el cliente:

- Especificaciones del producto y competencia en el mercado.
- Planos autorizados con dimensiones y acotaciones.
- Definición de los alcances y especificaciones del material a entregar: dummies, impresiones, tipo de original, programa y versión en que se manejan los archivos, número de tintas para su impresión, (especificaciones de tintas en cuatricomía y tintas directas pantones).
- Métodos de impresión y limitaciones técnicas.
- Información gráfica institucional, como manuales de identidad y logotipos.
- Copias finas de logotipos o bien originales electrónicos de los mismos. Conocer todos estos conceptos contribuirá a realizar mejor nuestro trabajo como diseñadores.

Urgencias (bomberazos)

Dentro de un negocio de diseño gráfico las urgencias ya se consideran como normales, en muchas ocasiones puede representar un reto, que —si se resuelven bien y a tiempo—, permitirá obtener puntos a favor pues el cliente lo agradecerá y lo considerará en futuras ocasiones.

En caso de que se solicite un imposible, habrá que comunicarlo oportunamente, una decisión a tiempo podrá ahorrar un mal rato y quedar mal con el cliente.

Cualquier urgencia habrá que tomarla con todas las reservas posibles, para que el tiempo de elaboración sea razonable y factible. Hay que comunicarle al cliente que se hará todo lo posible, pero que comprenda que puede haber otros proveedores involucrados que afecten el proyecto.

Si se explica y plantea con claridad, los clientes aprenderán que existe un orden y en la próxima ocasión podrán tomarlo en cuenta para hacer sus peticiones con un poco más de anticipación.

Devolución de materiales al cliente
Una vez concluido el proyecto y se haya

desocupado el material propiedad del cliente (muestras, fotos, ejemplos de la competencia) se le devolverá cuanto antes, con esto se evitará un posible extravío; además, de que al deshacernos de estos materiales nos quitamos la responsabilidad de conservarlos y a los clientes les demostramos que se mantiene un orden.

Cada vez que se devuelva un material deberá ir acompañado de su recibo explicando claramente en lo que consiste, con la firma correspondiente por parte de él y se archivará en un expediente especial de recibos.▼

3.3 LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL DISEÑO PARA LOS PROYECTOS



Al recibir un proyecto de diseño nuevo, se solicita una cita con el cliente para obtener la información de lo que se realizará (como fue el caso de la entrevista).

Generalmente el cliente explica el proyecto y externa sus necesidades. Se toman apuntes y se tiene la certeza de salir con una idea clara de sus requerimientos.

Se determinan las personas que estarán involucradas en el proceso de diseño. Se calculan las horas que el proyecto toma para su realización. Se envía la cotización y se realiza el proyecto una vez autorizado.

Antes de cualquier trazo a mano, se establecen los conceptos que nos ayudarán a realizarlo. En una pequeña junta se determinan los diferentes caminos que el proyecto tomará.

Primero se boceta a mano y se escogen las mejores ideas, posteriormente se realizan en máquina. Se hace una presentación interna, para ver las cualidades de cada diseño y algunos cambios. Es importante pedir la opinión de gente que se encuentre fuera del proyecto y si es posible de algún cliente futuro, pues muchas veces sus expresiones y críticas nos hacen ver que algunas cosas resultan benéficas o faltantes.

Es importante mencionar que ningún trabajo se empieza sin que el cliente haya aceptado la cotización y con un anticipo que pueda variar entre el 10% y el 50%.

Se hace la primera presentación con el cliente, en donde acuden los involucrados en el proyecto, se recomienda asistir no más de

dos o tres personas. En esta presentación se escuchan atentamente los comentarios y cambios del cliente. La presentación se hace justificando cada diseño o propuesta presentada.

Como siguiente paso se realizan los cambios solicitados y se presentan una segunda vez los diseños, generalmente en presencia de los participantes y el cliente, pero cuando el tiempo es limitado o las modificaciones fueron mínimas se pueden mandar los archivos vía correo electrónico o impresos por mensajería.

Habrán ocasiones que se realice una tercera presentación, dependiendo del proyecto. Cuando el diseño es aprobado solicitamos una carta y firma para liberar y cubrir a la empresa de cualquier cambio o desaprobación en la entrega final.

Se hacen los originales y se preparan los archivos para su producción. Se realiza una entrega con el material solicitado, ya sean archivos electrónicos, impresiones, dummies, etc. y se envían con el recibo correspondiente. Finalmente se cobran los honorarios del proyecto gráfico.

3. 3. 1 LAS ESTRATEGIAS PARA CONSERVAR A LOS CLIENTES

Por Joan Gladstone APR, Gladstone International. Conferencia Internacional de diseño, Cancún, 2000.

Es oportuno detenerse en este punto, es de vital importancia la colaboración continua con los clientes, podría sonar repetitivo pero hay que recordar que todos los diseñadores dependemos directamente de ellos. En este artículo Joan Gladstone comenta sus puntos de vista respecto a este tema.

“Los clientes leales son el sustento de cualquier empresa, especialmente para las empresas creativas” afirma Joan Gladstone. Estos conceptos son sugerencias para entender las técnicas y habilidades necesarias para obtener lealtad y satisfacción en un cliente.

1. ¿Por qué conservar a los clientes?

Mientras más mantengamos contentos a los clientes, será mayor el potencial de crecimiento y beneficio para la empresa y por tanto para sus colaboradores.

- Para el logro de proyectos nuevos y más duraderos.
- Para fomentar relaciones redituables.
- Para obtener recomendaciones con otros clientes.
- Para incrementar ganancias y liquidez.
- Crecimiento del negocio.

2. Nueve razones por las cuales los clientes se van:

- Fallas para cumplir con las fechas de entrega.
- No sujetarse al presupuesto previsto.

- No mantener al cliente informado del status del proyecto.
- Calidad mala o inconsistente.
- No cumplir con las expectativas.
- Muchas promesas, nada de entrega.
- Falta de entusiasmo de nuestra parte.
- "Generadores de ideas" vs. "Los que siguen instrucciones".
- Falta de química o de confianza.

3. Estrategias para conservar a los clientes

- Trabajo en equipo.
- Cumplimiento de fechas de entrega.
- Buen desarrollo a través de las fechas de entrega.
- Mantener al corriente la lista de cosas por hacer.
- Comunicar las fechas de entrega a todos los miembros del equipo: internos y proveedores.

4. Cubrir el presupuesto

- Comenzar con un estimado detallado y preciso.
- Asignar horas/presupuesto a los miembros del equipo.
- Monitorear los presupuestos semanalmente y el avance del proyecto.
- Avisar inmediatamente a los clientes de los requerimientos no previstos.
- Enviar a los clientes oportunamente las cotizaciones para su aprobación.

5. Proveer de status frecuentes actualizados.

Hay algunas cosas que al cliente le encantaría saber, además del status del proyecto, y que no pregunta por ellas; por ejemplo: ¿Quién está a cargo?, si hay contratiempos o dudas, etc.

- Contactar al cliente después de haberle enviado un trabajo y confirmar de recibido.
- Entregar en mano los documentos urgentes.
- Recordar al cliente la necesidad de retroalimentación y revisiones periódicas.
- Llevar una agenda de llamadas.
- Usar el método de comunicación preferido por el cliente (teléfono, e-mail, correo de voz, etc.)
- Si se usa la grabadora, dejar un mensaje con buen contenido
- Adaptarse a la agenda y horarios del cliente.

6. Estar siempre disponible

- Facilitarle al cliente el encuentro con uno.
- Actualizar el mensaje del correo de voz.
- Llevar consigo el teléfono celular, en los casos en los que amerite
- Avisar al cliente si es que se va a estar fuera de la oficina.
- Devolver las llamadas lo antes posible.

- Si se está en una junta durante el día, avisar cuándo podrá devolverle la llamada y cumplir.
- Para evitar congestión telefónica, programar la conferencia con anticipación.
- Estar disponible en situaciones difíciles, revisar mensajes durante los fines de semana y por las noches.

7. Hacer un trabajo maravilloso

- Si el cliente decidió sacrificar calidad por costo... advertir de las consecuencias de su decisión.
- Tratar de no cometer errores.
- Hacer equipo con expertos y proveedores calificados.

8. Establecer expectativas razonables.

- Establecer expectativas al principio
- No prometer cosas que no se puedan cumplir.
- Saber cuándo y cómo decir no.
- Explicar el por qué de una fecha de entrega que no se puede cumplir; ofrecer alternativas en este caso.

9. Anticípese a las necesidades.

- Programe eventos clave en su calendario; por ejemplo entregas fuertes que requieren mayor atención.
- Provea búsqueda o recomendaciones relacionados con el proyecto.

10. Bajo promesa y sobre entrega.

- No se comprometa sin pensar.
- Hágle saber al cliente que hará la investigación y le llamará cuando lo haya analizado.
- Aumente un porcentaje de contingencia y costos.

11. Cultive varios contactos.

- Mientras más trabaje con un cliente es más probable que cambie su contacto clave.
- No se respalde totalmente en la relación del contacto de un cliente.
- Cultive sus relaciones desde las secretarías hasta altos funcionarios.
- La asistente de hoy podrá ser su contacto clave del mañana.

12. Mantenga contactos múltiples.

Establezca diferentes contactos para:

- Identificar todos los objetivos clave.
- Establezca prioridades.
- Edifique consenso internamente antes de tomar decisiones.

13. Mostrar entusiasmo

- Muestre siempre una actitud positiva.
- Poner en espera temporal algunas otras fechas de entrega.
- Demostrar al cliente que da gusto saber de él.
- Hacer preguntas.

- Ponerse un horario para explotar la idea profundamente.

14. Ofrecer una idea nueva cada mes.

- Los clientes premian la creatividad.
- Mostrar al cliente que se piensa de él constantemente.
- Mantener una "tormenta de ideas" interna para enriquecer el trabajo.
- Presentar las ideas al cliente como parte de una conversación telefónica o un memo.
- Enviar una nota pertinente de cómo la información se relaciona con él.

15. Estrategias para mantener al cliente.

- Sembrar confianza

16. Los beneficios de sembrar confianza.

- Más inclinación a aceptar recomendaciones.
- Compartir más información.
- Pagar las cuentas sin interrogantes.
- Referencia para nuevos clientes.
- Perdonar si es que se comete un error.
- Protección Política dentro de la empresa.

17. Desarrollando la confianza

- Ganarla con el tiempo.
- Mostrar entendimientos.
- Gastos mínimos (no delatar nuestras preocupaciones).
- Hacer lo inesperado.

18. Conocer al cliente

- Investigar la industria de su cliente, producto/servicio, competencia por medio del sitio de la red, material, soporte, reportes anuales.
- Leer publicaciones de comercio y profesionales.
- Aprender la filosofía del negocio y los valores del cliente.

19. Conocer al cliente como persona.

- Qué es lo que más quieren los clientes.
- Temas, importancias y necesidades.
- Objetivos de carrera.
- Intereses personales.
- Juntas personales.

20. Practicar la audición activa.

- Escuchar y observar sutilezas y **dudas**.
- Claves verbales.
- Ser empático.

21. La única manera de influenciar a alguien es sabiendo qué es lo que quiere, y mostrarle como obtenerlo.

22. Unirse a los clientes en la toma de decisiones.

- Darle opciones.
- Educarlos acerca de las opciones.
- Hacer una recomendación.
- Darles a escoger.

- Explicarles la consecuencia. potencial de su opción.

23. Mostrarle que le importa.

- Tomar en cuenta ocasiones especiales: cumpleaños, aniversarios
- Preguntarles acerca de su familia e intereses personales.
- Invitarlos a comer y a eventos especiales.
- Investigar los resultados de su proyecto: cómo van las ventas es una forma de mostrar interés y mantenerse informado.
- Decir "gracias".

24. ¿Qué pasa si no le gusta el cliente?

- Toleramos al 70% de los clientes y nos gusta del 20% al 30% de ellos.

25. ¿Qué pasa si no le gustamos al cliente?

- Considerar sus opciones.
- Enfocarse en intereses comunes.
- Mejorar la relación para evolucionar.
- Evaluar la relación y clasificarla para manejarla mejor.

26. Resolver los problemas antes de que se agranden.

- Las encuestas de los clientes dicen que la gente prefiere despedir a una firma que no trabaja a su gusto que

confrontarla y decirle el por qué no estaban a gusto.

27. Signos de advertencia

- Conducta particular en el teléfono.
- No hay respuesta a las llamadas o e-mails.
- No asigna ningún trabajo nuevo.
- Lentitud no usual en los pagos.

28. Tomar acción.

- Llamar al contacto para concertar una cita: hablando se entiende la gente.
- Si los problemas persisten, tratar de llegar a un arreglo para resolverlos.

29. Conducir evaluaciones regularmente.

- Primera semana: documentación inicial de cómo trabajarán juntos.
- Repaso informal de 30 días: ¿Cómo vamos?
- Repaso informal de 90 días: ¿Cómo lo hicimos y cómo podemos mejorar?
- Repaso semestral: Recapitulación de actividades y sesión panorámica.
- Repaso anual: Establecer nuevas direcciones.

30. Encuesta de satisfacción del cliente.

- Pedirle al cliente que califique los aspectos clave del servicio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Anual.
- Anónimo.
- Analizar los resultados.
- Determinar qué cambios deberán efectuarse.

31. Resultados de aplicar en una buena medida estos tips:

- Lealtad del cliente.
- Recomendaciones de nuevos negocios.
- Cantidad incrementada del trabajo.
- Las facturas pagadas sin cuestionamientos.
- Una relación de trabajo satisfactoria.
- Crecimiento y ganancias.

3. 3. 2 LA ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN CREATIVA DEL PRODUCTO, SU DIFERENCIACIÓN Y SU POSICIONAMIENTO.

Innovación del producto

“Se hace hincapié en que nuestra tecnología, en los productos que elaboramos y en el enfoque del negocio debe haber innovación y creatividad” John Maynard Keynes.

Casi todos hemos escuchado esa vieja anécdota de aquel vendedor a quien un turista quería comprarle todas sus canastas, sin embargo, él no quería hacer el trato, argumentando al viajero: –Si le vendo todas mis canastas, entonces...¿qué voy a vender después?–

Esta anécdota viene al caso para enfatizar que en la realidad, si no hay un producto, no puede haber un cliente y, obviamente no podrá haber ventas, en nuestro caso, no podremos ofrecer un servicio de diseño. Y se señala para complementar esa afirmación acerca de que el propósito de un negocio es “crear un cliente”.⁵⁵ Lo que indudablemente da por sentado que se cuenta con un producto que tiene valor para el cliente que lo adquiere, significando que para crear un cliente se demanda un producto (o servicio) que responda a lo que la gente necesita y quiere comprar.

Hoy en día la gente acepta sólo aquello que le es congruente con sus patrones personales de información, de sus conocimientos y de sus experiencias anteriores, razón por la cual, el mercado que conforma ese público, ya no reacciona ante las fórmulas publicitarias utilizadas en el pasado; además, en el medio hay numerosos productos, demasiadas empresas en un mismo mercado y un elevado nivel de ruido en el ambiente, que dificulta llevar nítidamente un mensaje a sus receptores. La efectividad de la información se diluye, antes que impactar a quienes va dirigida.

En nuestra sociedad, lo único que no ha variado es el propósito de organizaciones por destacar, superar a sus competidores y consolidar una imagen corporativa, para salir adelante en un

(55) Druker, Peter. *Management tasks responsibilities prácticas*, Nueva York, Harper & Row Publishers, 1974, p 61.

ambiente de ruido y desinformación. Pero para afianzarse y tener éxito, toda organización tiene que seguir manejando información y comunicaciones, con un enfoque estratégico como parte esencial de la planeación estratégica que experimentados autores así lo afirman: "La comunicación está entrando a una nueva era donde la estrategia es la reina".⁵⁶

El manejo estratégico de la comunicación sugiere actuar conforme un programa que precise objetivos y establezca lineamientos para el uso de las comunicaciones (en nuestro caso, diferentes soportes en donde aplicar el diseño), a partir de precisar la misión o concepto de negocio, la segmentación del mercado al cual se dirige, la competencia, la definición del producto y la determinación de receptores (clientes, público en general, gobierno, proveedores, sindicatos, etc). Es el instrumento que utilizaremos para desarrollar, consolidar y posicionar en la mente de los clientes de Dulces Capistrán y de sus diferentes receptores, una identidad e imagen corporativa y de sus productos. Por los complejos fenómenos comunicativos y por los objetivos que se pretenden alcanzar, el actual momento ha sido llamado la Era del Posicionamiento. Este concepto se precisa:

"El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en

el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias".⁵⁷

La evolución de las comunicaciones, indiscutiblemente que han contribuido a modificar la definición del producto, hasta llegar a la siguiente:

"El producto es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra".⁵⁸

Esa definición amplía el concepto de producto genérico, que satisface un deseo y agrega un conjunto de beneficios que el cliente percibe y que tienen un valor específico para él, motivo por el cual adquiere el producto. Por producto se comprende todo aquello que es el resultado de una actividad que le agrega tanto utilidad como valor al insumo dado, o sea, que incluye tanto al producto genérico, como a los beneficios agregados. El producto genérico y los beneficios agregados son manejados como un todo o concepto que proyecta el valor que tiene para el cliente. El concepto de todo se fija en la mente del cliente, porque éste lo percibe diferente a los demás productos alternos. El todo —producto genérico + beneficios agregados— es proyectado mediante comunicaciones para posicionarlo en la mente de los clientes y público general.

Con los conceptos anteriores se define el producto, como objetivo al que se debe llegar desde el punto de vista de la

(56) Ries A., Jack y Trout, Posicionamiento: La Batalla por su Mente, México, Mc Graw-Hill, 1982, p 83.

(57) *Ibid.*, p 25.

(58) Brown, Theodore, Marketing success through differentiation of anything, Harvard, Harvard Business Review, Enero-Febrero 1960, p 85.

Planeación Estratégica: el producto es un conjunto de beneficios que tiene un valor específico para quien lo adquiere y que es posicionado en su mente mediante un concepto que lo presenta como diferente a los demás, que es precisamente lo que nuestro cliente quiere que vean sus frutas cubiertas de esta manera.

Lo que penetra y se fija en la mente de un consumidor, no es el producto en sí, sino un concepto del producto que el cliente utilizará como gancho para colgar las cualidades del mismo.

Todo producto proyecta una imagen favorable o desfavorable en la mente de sus consumidores y público, la cual llega a influir en la elección del propio producto, es decir, el producto viene a ser un conjunto de significados –una pieza comunicativa– que en la forma de un concepto llega a sus receptores, quienes forman en su mente una serie de asociaciones de lo que hace el producto y del valor que para ellos tiene. Cuando esto se logra, se dice que el producto se ha diferenciado y posicionado, de ahí que:

El posicionamiento de un producto en la mente del cliente llega a partir de que éste lo percibe diferente a los demás productos alternos sobre los cuales puede elegir.

¿Cómo diferenciar y posicionar un producto?

En principio todos los productos son

diferenciables y aspirar a posicionarse, aunque por regla general se ha considerado hacerlo principalmente para artículos de consumo directo.

Estratégicamente, tanto el fabricante de dulces o de muebles, como la institución de crédito, el despacho de consultores o de contadores públicos, la tienda de ropa para caballeros, el restaurante, etc., todos tratan, pueden y deben diferenciar sus productos, sean tangibles o intangibles.

El recorrido hacia la zona de posicionamiento de un producto, debe seguir los lineamientos y conceptos comprendidos en la propia planeación estratégica. Habrá que responder a las preguntas clave de la planeación estratégica. ¿Dónde están los productos de Dulces Capistrán? y ¿a dónde quieren ir?. Con las respuestas se obtendrá la pauta para desarrollar ideas, valores y beneficios que se agregarán al producto genérico y que permitirán proyectarlo hacia áreas de diferenciación y posicionamiento. El objetivo es diferenciar y posicionar el producto ofrecido al cliente, aunque el producto genérico sea idéntico al ofrecido por la competencia.

Ejemplo:

Producto genérico

Frutas cubiertas fabricadas por una empresa comercialmente desconocida.

Producto esperado

Marca mexicana reconocida
 Precio medio-alto
 Símbolos distintivos
 Distribución selectiva
 Ideas promocionales
 Presentación, presencia

Producto ofrecido

Producto que distingue a quien lo consume.

Para la diferenciación de un producto, desde luego que cuenta la naturaleza del mismo o posición inicial, aunque siempre será determinante la originalidad como se desarrollen los beneficios agregados y se comuniquen al público consumidor. Los productos también logran diferenciarse por la forma como se establecen su estructura y políticas de comercialización, o sea, no sólo el producto sino también el proceso es diferenciable como soporte para alcanzar un sólido posicionamiento. Se tiene que crear identidad corporativa para la empresa y diferenciación para sus productos. Los pasos para que un producto general llegue a diferenciarse y posicionarse, se resume como sigue:

1. Definir la posición inicial del producto.

El paso inicial es ubicar el producto respondiendo las preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿Qué es y qué hace el producto? Comprende la definición del producto por su grado de tangibilidad o

intangibilidad y su calidad potencial de diferenciable. Implica también la necesidad de analizarlo desde la perspectiva de la posición que ocupa en la mente de los clientes que los han adquirido.

En esta etapa pueden requerirse estudios formales como investigación de mercado u otra encuesta formal sobre posicionamiento que efectúe un rastreo de la mente de clientes y público. Sea el estudio que se emprenda, lo primordial es precisar el concepto del producto —y los factores que lo determinan— fijado en la mente de sus receptores.

2. Definir la posición que se debe ocupar según la planeación estratégica.

La posición futura que la empresa pretenda alcanzar se deriva de la planeación estratégica, no obstante, hay que hacer hincapié en que la posición buscada corresponda a aquella que facilite su fijación en la mente de los clientes que se proyecta al futuro.

Exige determinar la diferenciación acorde a la naturaleza del producto, al concepto de negocio de la organización y a su capacidad para cristalizar esos objetivos.

3. Determinar los productos principales de los competidores.

El conocimiento de la competencia y de sus productos, es con el fin de conocer al enemigo y analizar las armas —productos— que maneja. Implica examinar

los productos cara a cara en sus elementos estructurales, no sólo como producto genérico sino como el producto total ofrecido. De esta comparación se derivan los puntos fuertes y débiles que una empresa tenga en relación a los productos de la competencia. El paso inmediato será fortalecer los primeros y superar los segundos, a base de ideas y agregados, que cuando menos superen a los proporcionados por la competencia.

4. Definir y programar el qué y el cómo de lo que se debe emprender.

Es la etapa esencialmente creativa para generar ideas, beneficios y demás conceptos agregados que se canalizarán para alcanzar la diferenciación del producto, conforme la posición definida en el paso dos. Incluye también los aspectos comunicativos que idealmente deberían dirigirse como parte integral de comunicación, subordinado en un diseño de conceptos y lineamientos dictados por la planeación estratégica. Este alcance afirma que un producto bien comunicado es un producto bien diferenciado.

La gestión y su papel en la diferenciación de los productos

Es claro que la diferenciación y posicionamiento de un producto está en la esfera de responsabilidad de la gestión ya que el proceso es parte integrante de la planeación estratégica, de la cual ella tiene absoluta responsabilidad, independientemente de que para el desarrollo,

innovación, diferenciación, promoción y posicionamiento de un producto se acuda a especialistas, quienes forman parte de la alta dirección, también tiene la oportunidad y la obligación de generar iniciativas para esos fines. Para ello es recomendable que los participantes se formulen cuestionamientos creativos sobre las áreas siguientes:

- Idear otros usos o aplicaciones funcionales del producto.
- Idear beneficios y conceptos que superen a los ofrecidos por los competidores.
- Compartir experiencias con gente de otros campos diferentes a la propia, para derivar nuevas ideas y enfoques para sus productos.
- Mantenerse atento a las nuevas tendencias, a los nuevos deseos y a las nuevas cosas que la gente necesita.
- Mantener comunicación permanente con los clientes y otros receptores de su organización.

Esas acciones, enfocadas con actitudes y prácticas creativas, son las que caracterizan al que se encuentre a cargo y lo obligan a observar constantemente lo que acontece en su medio y entorno, entre la gente, en el mercado, en la tecnología y en la competencia.

3.3.3 LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR

El consumidor es la persona más importante para el fabricante y para el dise-

ñador, el fabricante hace sus productos para él. Con el cambio de generaciones el diseñador gráfico también se adapta y por lo mismo algunos recursos cambian y otros no, sus colores, tipografías y elementos, marcando tendencias que van apegadas al gusto del consumidor y con la ayuda de la tecnología.

El consumidor es en ocasiones flojo en su forma de comprar y es responsabilidad del diseñador gráfico introducirlo en un nuevo lenguaje gráfico. Éste es el que permite al fabricante interesarse en una imagen más apta e integra de su empresa.

Una gran mayoría son consumidores de subsistencia, cuya estructura y hábitos de compra reflejan su relativa pobreza. Sus compras son necesariamente vitales y su principal consideración es el precio bajo y no la calidad. Así, el envase tiene que mostrar este bajo precio, usando banderitas de descuentos.

El segundo grupo de consumidores son los consumidores selectivos, que evalúan la calidad por encima de cualquier cosa exigiendo orden en los productos que compran. Otro factor que influye en ellos es la responsabilidad social del fabricante; es decir, compran lo que es reciclable por ejemplo y lo que no contamina el aire o la tierra.

El grupo final de consumidores son los sibaritas que tienden a ignorar la recesión económica que viven, gastan grandes cantidades a crédito e ignoran las tendencias del mercado, compran lo que desean en ese momento. Estos tres grupos son muy subjetivos, por ello se debe definir bien el tipo de producto y su consumidor, para resolver de la mejor forma su necesidad gráfica.

Los consumidores potenciales que se aprecian para Dulces Capistrán son del segundo y tercer grupo.▼

3.4 EL PLAN ESTRATÉGICO PARA "DULCES CAPISTRÁN"



Siguendo con un estudio previo, Alternativo analizó el entorno de la dulcería.

1. Muchos son los comercios que se dedican a fabricar las frutas cubiertas y "ninguno" tiene una identidad visual definida.

Se ubican en las centrales de abastos de todo el país, en mercados como La Merced, San Ángel, en negocios establecidos, comercios ambulantes en parques y plazas de las ciudades y poblados. Pero frente a esto la calidad y servicio del consumible deja mucho que desear. El producto de estas fábricas a diferencia de Capistrán, tiene muy poca vida (cuando el producto está a la vista del público), pues se cristaliza en unas cuantas semanas por el poco cuidado en el proceso de fabricación.

2. La competencia real de esta empresa dulcera, está dividida en los negocios con productos a muy bajo costo y de mala calidad y por otro lado hay comercios que ofrecen sus productos a un precio similar pero con una calidad inferior a Dulces Capistrán.

En este caso dichos proveedores son los que interesan para el estudio de la competencia. Esta competencia se resume a: "Enrique Pérez", en el D. F. y algunos Estados de la República; "José Antonio Ortega", que distribuye al norte del territorio nacional; "Dulces Típicos de la familia Gutiérrez" y "La Tuna, dulces y frutas mexicanas".

Dulces Capistrán busca que los productos "estén en la mente de los consumidores" y reconozcan a éstos por su calidad y su sabor. Estas características son las que la hacen diferente de los demás productores de fruta cubierta.

Bajo las respuestas de ¿dónde están los productos? y ¿a dónde quiere ir? Dulces Capistrán, se obtienen ideas para poder proyectar la diferenciación y el posicionamiento. ¿Dónde están los productos de Dulces Capistrán?

Conforme a la mente de los consumidores, los reconocen por calidad, pero desconocen la marca o simplemente no identifican algún elemento distintivo del producto como puede ser una etiqueta o una envoltura especial. Pocas son las personas que saben que este producto se exhibe y vende en las tiendas departamentales por lo que se desconoce su origen.

Un inconveniente mayor se debe que al no diferenciar por identidad de los demás productos en venta, los mismos clientes de estos establecimientos puedan ofrecer productos de otros productores y brindar a sus clientes frutas de menor calidad, confusión y probablemente cause desinterés y habrá gente que no los consuma más. Además, existe otro punto en la posición de Dulces Capistrán y es que los consumidores activos pertenecen a una característica muy específica: gente de edad avanzada.

3. 4. 1 DULCES CAPISTRÁN:

¿A DÓNDE QUIERE LLEGAR?

Indudablemente que la empresa desea alcanzar beneficios que se vean refleja-

dos en las ventas de sus productos.

- Que sus productos sean reconocidos.
- Que exista un mayor mercado de consumo en el ya existente.
- Que la calidad y sabor sea una característica primordial.
- Que los consumidores sean leales a la marca.
- Llegar a otros sectores de población que no se ha incursionado. Como una mayor participación en el mercado nacional y en un futuro exportar sus productos a diferentes países u ofrecer nuevos servicios de participación en ferias, hoteles, exposiciones, embajadas, restaurantes y servicio de banquetes, etc.

Con el principio de que un producto bien comunicado es un producto bien diferenciado, el propósito de la estrategia será crear un conjunto de elementos que comuniquen sus beneficios y con la unión de todos estos refuerzan la identidad de Dulces Capistrán.

- Definir una imagen institucional.
- Realizar material de apoyo en la comunicación, con el cartel, folleto o catálogo.
- Elaborar envase y material punto de venta (POP, Point of Purchase según sus siglas en inglés).
- Elaborar un CD.

Todos estos elementos engloban la identidad que Dulces Capistrán

proyectará. Para resolver el problema actual del proyecto, será necesario analizar los siguientes pasos:

3. 4. 2 EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

Posición actual

- Es una empresa que se mantiene como principal fabricante de frutas cubiertas a lo largo de estos años. Sus ventas crecen con un ritmo poco acelerado.
- Las frutas cubiertas de Capistrán tienen el respaldo del nombre de empresas como Liverpool, Fábricas de Francia, Sears, Palacio de Hierro, Wall Mart, etc.

Definición del producto

- Son frutas que por medio de un proceso a base de cocción se convierte en fruta cubierta.
- Es un producto artesanal.
- Es un alimento.
- Es un producto suntuoso, no es un productos de primera necesidad.
- Es un producto 100% natural.
- Es un producto 100% mexicano.
- Es un producto que satisface un antojo.

Posición que ocupan las frutas cubiertas de Dulces Capistrán en la mente de los clientes que las adquieren:

- La mayoría de la gente las conoce o por lo menos ha oído hablar de ellas.
- Son conocidas como las frutas

cubiertas de las tiendas departamentales, porque no cuentan con un distintivo en particular.

- El consumidor sabe cual es la variedad de los productos.
- Las emociones que provocan al consumirlas son: sabrosas, empalagan, dulces, suaves, limpias, calidad, altas calorías y baratas.

Competencia

- Su competencia real se encuentra en la misma situación que Dulces . Capistrán en cuanto a la imagen de la marca se refiere.
- No cuentan con variedad de productos entre ellos.
- Los productos diferentes ofrecidos por la competencia no son motivo de riesgo para Dulces Capistrán.
- Los servicios en otras dulcerías son los mismos en todos los casos.

Fortalezas

- Calidad
- Atención al cliente
- Higiene
- Tradición
- Es una pieza artesanal
- Proceso de elaboración cuidado

Debilidades

- Capacidad de producción limitada.
- Falta de información al consumidor.
- Falta de marca definida.
- Una presentación final del producto austera.

**Asignación de valores para Dulces
Capistrán**

Un producto mexicano

- Tradición familiar
- Calidad
- Originalidad
- Prestigio
- Elegancia
- Historia
- Status
- Confianza
- Sabor ▼

3.5 LA METODOLOGÍA DE DISEÑO



La metodología dentro del proceso consiste en señalar operaciones requeridas para lograr un resultado en la evaluación de los datos. Esta evaluación constante resulta de la interrelación del cuerpo de conocimientos (marco teórico) en los que el diseñador se apoya para fijar criterios sobre la totalidad del problema y los datos de la realidad concreta en donde el problema está enclavado. La metodología aclara y hace explícitas las fases, su secuencia y las diferentes operaciones relacionadas dentro de todo acto de diseño, además de que tiene una validez general para todas las disciplinas unificadas.

La utilización de la metodología debe ser considerada como una base rigurosa y fundamental para obtener un gran número de alternativas ante cada decisión y promover así la creatividad del diseñador.

3.5.1 LA SUPOSICIÓN

El proceso de diseño, como todo proceso operativo, se define por su objetivo, por su meta.

El proceso de diseño tiene diversos momentos. Tiene un punto de partida (los principios o criterios fundamentales del marco teórico operativo), le sigue un argumento operativo que debe llegar a ciertas conclusiones proyectuales.

El modelo tiene un sistema fundamental de referencia dentro del cual se diseña. Se trata de la realidad que se manifiesta como un fenómeno, a través de hechos, datos, requerimientos, dentro de este sistema de diseño que hay tres momentos principales. En primer lugar, el marco teórico, que está constituido por las

categorías proyectuales que giran teóricamente el proceso. En segundo lugar, se encuentra la secuencia de las fases operativas y productivas del proceso con sus respectivas entradas y salidas.

En tercer lugar se encuentra el subsistema evaluativo, cuyos criterios dependen tanto de la realidad como del marco teórico y cuyo ejercicio se realiza tanto en la entrada como en las salidas, sea del todo el modelo o de la fase.

- Marco teórico
- Secuencia por fases
- Evaluación

3. 5. 2 EL MARCO TEÓRICO

El marco teórico ilumina, regula operativamente, o da los criterios de todos los momentos del modelo, desde el diagnóstico de la respuesta hasta el proceso de cada fase.

Es un conjunto de criterios operativos de integración interdisciplinaria que permite tener al diseñador siempre a mano, criterios productivos que le sirvan para analizar lo que tiene entre manos.

Hay criterios o categorías interdisciplinarias del marco teórico en diversos niveles: internacional, nacional, económico, político, social, ideológico, cultural, tecnológico, administrativo, etc.

3. 5. 3 LA EVALUACIÓN

Es un acto o juicio de crítica o juzga un resultado. Los criterios de la evaluación proceden de la realidad y del marco teórico. La tarea de evaluación se cumple esencialmente en tres niveles.

En primer lugar, se trata de la evaluación de la propuesta o diagnóstico de su estado. Este primer acto permite descubrir por donde se debe entrar al proceso, en segundo lugar, se trata de evaluar el resultado de cada fase para dar paso a la conclusión de una fase y entrar a la siguiente. En tercer lugar, la evaluación se juega principalmente en su momento final: la evaluación del producto del proceso a corto plazo y a largo plazo. Se evalúa el diseño y su funcionamiento en la realidad y también se evalúa el cambio que produce el marco teórico.

Todo producto diseñado debe cambiar en alguna manera la misma realidad.

Se deben analizar los requerimientos y las alternativas de solución en cuestiones gráficas. Mediante la previsión se prescribe y comunica en término de acciones futuras. En este momento se determina la metodología con el apoyo brindado por la solución de la Estrategia Creativa para Dulces Capistrán.

Los resultados de una mala previsión son reflejados en un mal diseño:

- Baja eficiencia en producción.
- Insatisfacción del consumidor.
- Reducción de utilidades.
- Pérdida de participación en el mercado, entre otras cosas.

Para tal solución se determinó una metodología que se acomode a los requerimientos del proyecto, y que sea flexible para los casos de diseño que se abordarán.

Dicha metodología integra los elementos generales para cada propuesta a realizar dentro del proyecto Dulces Capistrán ya sea desde la imagen institucional, o el material punto de venta. Los pasos a seguir son:

- Enunciación del problema.
- Identificación de aspectos y funciones.
- Límites.
- Etapa analítica.
- Etapa creativa.
- Etapa de ejecución.
- Etapa de solución.
- Etapa final.

Con esta investigación se facilita el trabajo del diseñador para la elaboración de los diferentes elementos que comprende el proyecto.

Estos puntos son desarrollados explicando uno a uno, en la gráfica de metodología de la siguiente página.▼

9

Metodología de diseño

Tiene 8 pasos a seguir:

1 Definición del Tema

2 Identificación de aspectos y funciones

Verificación técnico económica

Verificación cultural, histórica y geográfica

3 Análisis

Tiempo

Partes elementales

Reglas

Mercado

4 Fase Analítica

Información del proyecto

- ✓ Realizar lluvia de ideas visuales, formas visuales obtenidas, realizando y combinando conceptos visuales y literarios
- ✓ Recibir información literaria del tema
- ✓ Recibir información visual del tema
- ✓ Realizar lluvia de ideas y de conceptos

5 Fase Creativa

Análisis, síntesis

Documentación

- ✓ Simplificar la información y definir todos a utilizar
- ✓ Simplificar la información visual y definir los elementos gráficos y formales a utilizar
- ✓ Planteamiento creativo del problema con opciones de: alegórico-emotivo, directo, tipográfico, descriptivo, humorístico, etc.

Desarrollo de las ideas

Desarrollo de las ideas creativas

- ✓ Presentación de diferentes alternativas de diseño a escala incluyendo elementos del diseño (conceptos semicabecados con composición, legibilidad, contraste, color etc)

6 Fase de Selección

- ✓ Revisar el aspecto dramático
- ✓ Revisar si el mensaje se comunica de legible claro y entendible
- ✓ Seleccionar la opción más interesante

✓ La imagen ya está creada con un análisis de lo que se está comunicando

7 Fase de Formatación

Formatación

- ✓ Escoger de presentación final al tamaño real (se pueda ajustar)
- ✓ Ajuste finales de proporción
- ✓ Ajuste finales de forma, color, tipografía
- ✓ Selección de material a utilizar

8 Fase Final

- ✓ Presentación del dummy
- ✓ Autorización final
- ✓ Entrega de Originales mecanizados

4.1 LA IMAGEN, IDENTIDAD Y COMUNICACIÓN



La imagen es un hecho subjetivo, un registro o representación que se forma en la mente de la persona que la percibe. Todo ente de existencia real o ideal es generador de imágenes en quienes lo perciben, por lo que la realidad no sólo se compone de formas, sino también –y fundamentalmente– de imágenes. “La imagen por definición, significa semejanza con la realidad”.⁵⁹

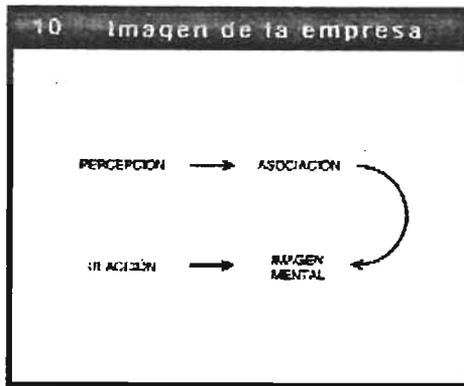
Lo real y objetivo es un aspecto externo a la persona, el mundo externo del que se toma conciencia, es una realidad mediatizada por nosotros. La recreación que se hace del mundo externo, da origen al mundo interno.

La realidad de cada ser humano se constituye básicamente de símbolos. En el sentido de ideas transmitidas percibidas, las imágenes son símbolos. La imagen es el total de percepciones e interrelaciones de pensamiento, que cada persona asocia a una entidad.

Una empresa, es generadora de imágenes. La empresa es percibida y aprendida en imágenes. Cotidianamente una empresa lleva a cabo diversos actos, los cuales, se constituyen como mensajes.

En el receptor de estos mensajes opera una síntesis de diversas percepciones, situaciones, influencias, experiencias y vivencias, las cuales le generan una imagen. Esta imagen determina en él un rastro, una huella, que determinan las opiniones, decisiones y, en general, cualquier acto con respecto a esa empresa. Cada individuo, con la imagen que de la empresa posee, se extiende en una imagen generalizada que, al ser compartida por un conjunto de diversos públicos, configuran la imagen pública de la empresa en cuestión.

(59) Scheinsohn, Daniel A., *Comunicación estratégica, Management y fundamentos de la imagen corporativa*, Argentina, Macchi, 1993, p 107.



"La imagen corporativa es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una empresa".⁶⁰ La empresa debe procurar que su imagen guarde una fuerte relación y coherencia con la realidad de su personalidad. Basta con procurar coherencia y credibilidad en el mensaje.

Una imagen corporativa es lo que perciben los diferentes receptores —como parece la empresa entre la comunidad financiera y los otros clientes potenciales—; la identidad corporativa es la que la empresa elige para dar forma a esas percepciones, como lo explican Clive Chajet y Tom Schachtman en la introducción de su libro *Image by design*.⁶¹

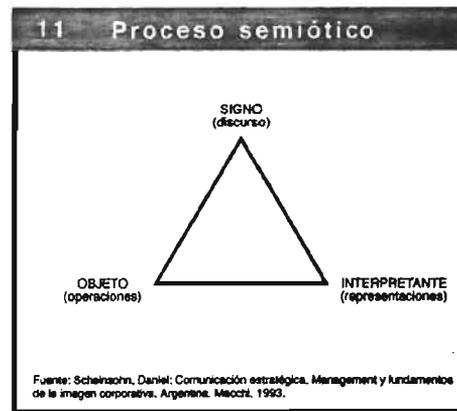
"La identidad de una empresa se forma a través de la cultura organizacional, así como de las expresiones de sus estrate-

gas, publicidad, promociones, productos, servicios, tecnología y otros elementos, como son sus símbolos, logotipo, letreros, colores, uniformes, etc. que proyectan alguna información sobre lo que es y hace la organización".⁶²

4.1.1 LA SEMIOSIS CORPORATIVA

"La semiosis es la resultante de la cooperación de los tres soportes: un signo, su objeto y un interpretante, que ayudan en el proceso de producción de sentido y construcción de realidad".⁶³ Figura 11.

"La comunicación estratégica es una programación semántica, que consiste en seleccionar ciertos significantes (discurso), que vehiculicen eficazmente (operaciones) los sentidos pretendidos (representaciones), en la búsqueda de una determinada dinámica interaccional entre la empresa y sus públicos (pragmática)".⁶⁴



Soportes del proceso semiótico y su correlación con su teoría de los discursos

(60) *Ibid.*, p 10.

(61) Chajet, Clive/Schachtman, Tom, *Image by design*, Nueva York, Addison Wesley Publishing Co., 1991, p Introducción II.

(62) Picazo Luis R./Evadista, Gabriel, *Comunicación estratégica, para crear, fortalecer y posicionar la imagen corporativa*, Madrid, McGraw Hill, 1993, p 38.

(63) Scheinsohn, Daniel A., *Comunicación estratégica, Management y fundamentos de la imagen corporativa*, Argentina, Macchi, 1993, p 110.

(64) *Ibid.*, p 111.

La semiosis corporativa es cuando una empresa emite diversos mensajes, ha de coordinarse para lograr efectividad a nivel semántico, sintáctico y pragmático. El nivel semántico se refiere al significado de los "símbolos-mensajes".

El nivel sintáctico atiende las cuestiones relativas a codificación, canales, ruido, redundancia y capacidad de canal.

El nivel pragmático es el que se ocupa de las consecuencias que tienen en la conducta de aquellos que son afectados por el proceso comunicativo.

La semiosis corporativa es el proceso mediante el cual una empresa genera y comunica el discurso de su identidad, motivando una lectura determinada, la imagen. La comunicación estratégica es una herramienta de trabajo que permite gestionar el proceso comunicativo

mediante la búsqueda de una coherencia significativa, para lo que será necesario:

- Coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica;
- Coherencia entre lo que se comunica implícita y explícitamente;
- Coherencia entre los propósitos y los medios para alcanzarlos;
- Coherencia entre lo que se declara y lo que se actúa.

Mensaje es todo estímulo que la empresa emite y provoca determinada reacción en otro, ya sea o no esta reacción, la pretendida de la empresa. La empresa emite mensajes intencionales y no intencionales. Los intencionales son aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido para que logren el efecto buscado. Los no intencionales son



Manejo de la comunicación estratégica. Para crear, fortalecer y considerar una imagen corporativa se debe actuar sobre los elementos de identidad.

aqueellos estímulos accidentales, por lo que se convierten en menos gobernables.

La empresa diseña significantes; mediante acciones tácticas y operativas, pondrá en circulación diversos mensajes, los cuales afectarán de determinada manera a los públicos, suscitando la construcción de una percepción. Figura 12.

4.1.2 LOS COMPONENTES Y FUNCIONES DE LA CADENA COMUNICACIONAL

Emisor (Demandante del diseño).

Es la empresa, o todo tipo de organización que busca a través del diseño gráfico crear mensajes que logran la interrelación con sus mercados (audiencia).

Codificador (Diseñador).

Es quien ejerce la interpretación creativa de los datos de base, relativos a un propósito definido, y su puesta en códigos inteligibles.

Mensaje (Objeto de diseño).

Es el resultado material del diseño

gráfico. Un mensaje gráfico es un conjunto de signos extraídos de un código visual determinado que son ensamblados según un cierto orden. Por medio de estos signos y sus reglas combinatorias, se construye el "sentido", emerge el significado, la información, esto es, el mensaje propiamente dicho.

Medio

Es el canal por el cual circulan los mensajes gráficos, sean impresos, radio, tv, etc. En este entorno el mensaje coexistirá con otros y competirá con ellos.

Destinatario (Receptor)

Es generalmente un segmento social que ha sido definido previamente. El destinatario de los mensajes es de hecho el factor que realimenta el proceso de comunicación. Su capacidad de aceptar o rechazar la comunicación constituye la energía retroactiva del circuito comunicacional. La relación del usuario con los mensajes es un proceso que implica la percepción.▼

4.2 LOS CONCEPTOS DE DISEÑO



Dentro del diseño gráfico existen elementos fundamentales que utilizamos y que van cambiando junto con las exigencias sociales y las tendencias, estos son:

4.2.1 LOS ELEMENTOS CONCEPTUALES

Estos elementos no son visibles, no existen de hecho, sino que parecen estar presentes. por ejemplo: creemos que hay un PUNTO en el ángulo de cierta forma; que hay una LÍNEA en el contorno de un objeto; que hay PLANOS que envuelven el volúmen y que un VOLÚMEN ocupa un espacio.

4.2.2 LOS ELEMENTOS DE RELACIÓN

Este grupo de elementos gobierna la ubicación y la interrelación de las formas de un diseño. Algunos pueden ser percibidos, como la dirección y la posición; otros pueden ser sentidos, como el espacio y la gravedad.

Composición

La composición es uno de los pasos más importantes en la resolución de un problema visual. Los resultados de las decisiones compositivas marcan el propósito y significado de la declaración visual y tienen fuertes implicaciones sobre lo que percibe el espectador. La composición es el medio imperativo destinado a controlar la reinterpretación del mensaje visual por sus receptores.

Estructura

Existen tres tipos de estructuras básicas:

La estructura formal se compone de líneas estructurales que apare-

cen contruidas de manera rígida. El espacio queda dividido en una cantidad de subdivisiones, iguales o rítmicas, y las formas quedan organizadas con una fuerte sensación de regularidad.

La estructura informal no tiene normalmente líneas estructurales. La organización es generalmente libre e indefinida.

Equilibrio

Es una ley fundamental de la naturaleza y constituye uno de los principios básicos del proceso de diseño. La percepción humana siente una intensa necesidad de equilibrio. Esta es una estrategia de diseño en la que hay un centro de gravedad a medio camino entre dos pesos, es la distribución del peso, es el centro óptico visual del objeto (designado por el ojo del espectador como centro de un área). El conocimiento de los "secretos" de la composición puede contribuir a crear la sensación de simetría en un equilibrio esencialmente asimétrico.

"La influencia psicológica y física más importante sobre la percepción humana es la necesidad de equilibrio del hombre, la necesidad de tener sus dos pies firmemente asentados sobre el suelo y saber que ha de permanecer vertical en cualquier circunstancia, en cualquier actitud, con un grado razonable de certidumbre. El equilibrio es, pues, la referencia visual más fuerte y firme del hom-

bre, su base consciente e inconsciente para la formulación de juicios visuales. Lo extraordinario es que, aunque todos los patrones visuales tienen un centro de gravedad técnicamente calculable, no hay un método de cálculo tan rápido, exacto y automático como la sensación intuitiva que el equilibrio que es inherente a las percepciones del hombre".⁶⁵

" En la expresión o interpretación visual el proceso de estabilización impone a todas las cosas vistas y planeadas un eje vertical con un referente secundario horizontal; entre los dos establecen los factores estructurales que miden el equilibrio. Este eje visual se denomina también eje sentido, lo cual expresa mejor la presencia no vista, pero dominante del eje en el acto de ver. Es una constante inconsciente".⁶⁶

Movimiento

El movimiento marca la dirección o gravitación de toda la composición gráfica; señala su trayectoria y le da coherencia. Va llevando el ojo del observador de un elemento al otro, para que no pierda ningún detalle. La circulación visual no debe interrumpirse, y el ímpetu direccional tiene que hacer destacar los elementos que deben resaltar sin distraer la vista del lector fuera de la composición gráfica.

5. Proporción

Se refiere principalmente a la partici-

(65) Dondis A., Donis, La sintaxis de la imagen, Introducción al alfabeto visual, México, G. Gili, 1992, p 36.

(66) *Ibid.*, p 37.

pación del espacio y a la importancia que debe darse a cada elemento. La proporción contribuye a la armonía y al orden. Todos los elementos deben fundirse en una sola composición para darle unidad al objeto diseñado.

4.2.3 LOS ELEMENTOS VISUALES

Cuando los elementos conceptuales se hacen visibles, tienen forma, medida, color y textura. Los elementos visuales forman la parte más prominente de un diseño por que son los que realmente vemos.

Forma

Todo lo que pueda ser visto posee una forma que aporta la identificación principal en nuestra percepción. Así, el punto, la línea o el plano cuando son visibles se convierten en forma.

Medida

Todas las formas tienen un tamaño físicamente medible.

Color

"La luz se compone de una mezcla de radiaciones de diferente longitud. Solamente una mezcla uniforme y simultánea de todas estas ondas produce al ojo humano la percepción del blanco. Pero si sólo llega a nuestra vista una fracción de la longitud de onda percibiremos un color. Al descomponer la luz blanca a través de un prisma de cristal,

ésta se dispersa en sus diferentes longitudes de onda, obteniéndose así el espectro visible de luz o conjunto de todos los colores y que se reducen a tres luces primarias: la luz azul-violeta, la verde y la roja".⁶⁷

El color pigmento

"Los pigmentos tienen la propiedad de absorber total o parcialmente las radiaciones que componen la luz blanca permitiendo que las restantes sean reflejadas y percibidas por el ojo humano, es decir tienen un poder selectivo de todas o parte de las radiaciones ópticas que los alcanzan".⁶⁸

Los colores pigmento básicos son: amarillo, magenta y cyan. Al igual que la mezcla de los colores luz primarios, con la superposición de los tres colores pigmento básicos pueden obtenerse todos los otros colores.

"Cada uno de los colores pigmento básicos intercepta y absorbe una de las tres longitudes de onda que forman la luz blanca. De aquí que al superponerse los tres colores básicos e interceptar cada uno de ellos su luz primaria complementaria, se verifique la absorción total de las radiaciones del espectro visible que tendría que reflejar el blanco del papel, produciéndose un resultado aproximado al que se obtiene imprimiendo con tinta negra".⁶⁹

(67) Enunciado, Martín, *Artes gráficas: introducción general*, Barcelona, Don Bosco 2a ed., 1975, pp 103-104.

(68) *ibid.*, p 104.

(69) *ibid.*, p 106.

Colores pigmento complementarios

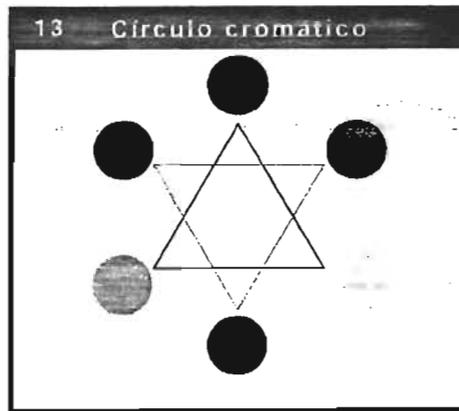
El principio que rige la síntesis aditiva de los colores luz es el mismo para los colores complementarios o mezcla sustractiva, variando únicamente el resultado final, pues la mezcla en este caso conduce al negro. Así puede decirse que "dos colores pigmento son complementarios entre sí cuando al superponerse dan negro. Los colores complementarios se encuentran en el círculo cromático en posición recíprocamente opuesta".⁷⁰

Las tres dimensiones del color.

"El color tiene tres dimensiones que pueden definirse y medirse. El matiz es el color mismo o croma, y hay más de cien. Cada matiz tiene características propias; los grupos o categorías de colores comparten efectos comunes. Hay tres matices primarios o elementales: amarillo, rojo y azul. Cada uno representa cualidades fundamentales. El amarillo es el color que se considera más próximo a la luz y el calor; el rojo es el más emocional y activo; el azul es pasivo y suave. El amarillo y el rojo tienden a expandirse, el azul a contraerse. Cuando se asocian en mezclas se obtienen nuevos significados. El rojo, que es un matiz provocador, se amortigua al mezclarse con el azul y se activa al mezclarse con el amarillo. Los mismos cambios en los efectos se obtienen con el amarillo que se suaviza al mezclarse con el azul.

En su formulación más simple, la estructura cromática se enseña mediante la rueda de colores. En ese mapa aparecen invariablemente los colores primarios (amarillo, rojo y azul) y los secundarios (naranja, verde y violeta). Figura 13.

Pero suelen incluirse también mezclas muy usadas de al menos doce matices. A partir del sencillo mapa cromático de la rueda de los colores pueden obtenerse numerosas variaciones de matices.



La segunda dimensión del color es la saturación, que se refiere a la pureza de un color respecto al gris. El color saturado es simple, casi primitivo y ha sido siempre el favorito de los artistas populares y los niños. Carece de complicaciones y es muy explícito. Está compuesto de matices primarios y secundarios. Los colores menos saturados apuntan hacia una neutralidad cromática e incluso un acromatismo y son sutiles y

(70) *Ibid.*, p 108.

tranquilizadores. Cuanto mas intensa o saturada es la coloración de un objeto visual o un hecho, más cargado está de expresión y emoción. Lo informativo da lugar a una elección de color saturado o neutralizado que depende de la intención. Pero, como efecto visual significativo, entre la saturación y su ausencia hay la misma diferencia que entre la clínica de un dentista y el circo.

La tercera y última dimensión del color es acromática. Se refiere al brillo, que va de la luz a la oscuridad, es decir, al valor de las gradaciones tonales. Hay que subrayar que la presencia o ausencia de color no afecta al tono, que es constante. Un televisor en color es un aparato excelente para demostrar este hecho visual. Cuando la emisión cambia lentamente hacia el blanco y negro, hacia la imagen monocromática, nosotros abandonamos lentamente la saturación cromática. Este proceso no afecta en absoluto a los valores tonales de la imagen. El aumento y disminución de la saturación pone de relieve la constancia de tono y demuestra que el color y el tono coexisten en la percepción sin modificarse uno al otro".⁷¹

Armonía en el color

La armonía "es la justa relación de dos o más colores. Se dice que dos o más colores armonizan cuando, al mirarlos simultáneamente producen a nuestra vista un efecto armónico agradable."⁷²

También es cierto que ningún color es feo pero la mala selección puede hacer que lo parezca. La armonía en los colores se conforma cuando cada uno de ellos tiene una parte del color común a todos los demás. En cambio se llama combinación contrastante la que se realiza entre colores que no tienen nada común entre sí.

Estos términos de armonía y contraste se utilizan para indicar todo el campo operativo de los colores. "Son armónicas las combinaciones en que se aplican modulaciones de un mismo tono —armonía de colores análogos—, o también de tonos diversos, que en la mezcla conservan los unos parte del color de los otros. Por lo tanto son combinaciones contrastantes aquellas en que intervienen los colores base o dos colores complementarios".⁷³

La armonía de análogos se obtiene utilizándolos en diferentes grados de intensidad. La armonía contrastante se obtiene con la yuxtaposición de colores alejados en el círculo cromático. La más característica de las armonías de contraste se obtiene con la combinación de los colores complementarios, así, los colores opuestos unos a otros son armónicos pudiéndose combinar en cualquier impreso.

El contraste se basa en el principio de que ningún color tiene valor por sí

(71) Dondis A., Donis. La sintaxis de la imagen. Introducción al alfabeto visual, México, G. Gill, 1962, pp 67-68.

(72) Enunciano, Martín, Artes gráficas: Introducción general. Barcelona, Don Bosco 2a ed., 1975, p 111.

(73) Idem

mismo, sino que su matriz es acentuado, atenuado o modificado por la influencia de los colores yuxtapuestos.

Un color, al ponerlo junto a otro más intenso parecerá más débil. Si se yuxtapone su complementario aumentará su intensidad y a su vez exaltará recíprocamente al complementario.

Todos los fenómenos de contraste es preciso tenerlos muy en cuenta para neutralizar los malos efectos que pueda resultar en un conjunto de colores.

El equilibrio de un conjunto de colores radica en la acertada ponderación de intensidades y masas, pues éstas se equilibran por la dimensión de las superficies. Cuanto mayor sea la extensión que haya de cubrir un color, tanto más neutro y menos intenso debe ser, y cuanto menor sea el área que debe llenar, tanto mejor acepta en su máxima intensidad.

Una combinación de varios colores sin orden, es inquieta y desproporcionada. Un conjunto de colores es más atractivo si la extensión del área de cada uno es desigual.

Dinámica de los colores

“Los colores pueden dar también la sensación de movimiento:

1. El cian es concéntrico, produce sensación de vacío, permanece cerrado sobre sí mismo indicando profundidad y lejanía.

2. El magenta es más bien estático, fijo, tiene el equilibrio en sí mismo.

3. El amarillo es excéntrico, es decir, tiende a expandirse, a invadir el espacio circundante”.⁷⁴

Generalmente los colores fríos y claros ensanchan y elevan; por el contrario, los oscuros y calientes cierran, oprimen, pesan y bajan.

Visibilidad de los colores

El campo visual presenta notables diferencias respecto a los valores cromáticos. Disminuye la sensibilidad al verde, después al rojo y solamente en el extremo del campo visible disminuye la visibilidad para el azul y el amarillo.

De esto se deduce que el cian y el amarillo se leen mejor a distancia. Se ve primero el contraste amarillo-negro. La visibilidad del contraste rojo-verde resulta escasa debido a que la acción simultánea de los dos complementarios irrita al ojo y es muy escasa la del azul-verde.

Lenguaje de los colores

Los colores pueden servir para interpretar el pensamiento del escrito aplicándose unos u otros conforme a su simbolismo propio:

1. El blanco es símbolo de pureza, paz armonía y calma.

2. El verde juventud, esperanza, elevado, rápido, breve, viejo, fértil.

(74) *Ibid.*, 1975, p. 114.

3. El azul significa belleza, majestad, agua, arriba, pequeño, lejano, estrecho, devoción.
4. El rojo es símbolo de amor, coraje, fuego, profundidad, poder.
5. El amarillo nobleza, riqueza, aire, grande, abajo, generosidad, oro.
6. El violeta: agua, grande, abajo, nostalgia.
7. El naranja: profundo, rápido, desesperación, ambición
8. El negro: profundo, abismo, poder, maldad.

El color tiene definidas algunas reacciones psicológicas, como la limpieza, la frialdad o la combinación de dos o tres colores nos pueden dar sentidos y actitudes. Hay que conocer éstas para decidir si se quiere dar la impresión, por ejemplo, de calidad, barato o rápido.

El color es una herramienta mercantil muy importante; es una especie de código fácil de entender y asimilar; forma un lenguaje inmediato que tiene la ventaja de romper muchas barreras idiomáticas con sus consiguientes problemas de decodificación como el rojo usado para señales de peligro. Algunos efectos del color son el impacto, crear ilusiones ópticas, mejorar la legibilidad, identificar la categoría del producto.

El impacto en el color no es necesariamente sinónimo de visibilidad. Es importante cómo el color influye así como la luz en las personas y objetos; la luz es

una forma de energía radiante, se propaga mediante ondas visibles. De estas radiaciones el ojo humano es capaz de captar entre ellos los colores primarios luz o síntesis aditivos, es decir el verde, rojo y azul.

Textura

Se refiere al aspecto externo de las cosas. Puede ser plana o decorada, suave o rugosa y puede atraer tanto el sentido del tacto como al de la vista.

“La textura es el elemento visual que sirve frecuentemente de “doble” de las cualidades de otro sentido, el tacto. Pero en realidad la textura podemos apreciarla y reconocerla ya sea mediante el tacto ya mediante la vista, o mediante ambos sentidos. Es posible que una textura no tenga ninguna cualidad táctil, y sólo las tenga ópticas, como las líneas de una página impresa, el dibujo de un tejido de punto o las tramas de un croquis. Cuando hay una textura real, coexisten las cualidades táctiles y ópticas, no como el tono y el color que se unifican en valor comparable y uniforme, sino por separado y específicamente, permitiendo una sensación individual al ojo y a la mano, aunque proyectemos ambas sensaciones en un significado fuertemente asociativo. El aspecto del papel de lija y la sensación que produce tienen el mismo significado intelectual, pero no el mismo calor. Son experiencias singulares que se pueden o no sugerir una a la

otra según las circunstancias. El juicio del ojo suele corroborarse con el de la mano mediante al tacto real".⁷⁵

La textura esta relacionada con la composición de una sustancia a través de variaciones diminutas den la superficie del material. La textura debería servir como experiencia sensitiva y enriquecedora.

Imagen

"Las imágenes como representación inteligible de objetos capaces de ser reconocidos por el hombre, necesitan concretarse materialmente. En el concepto de imagen existen dos elementos fundamentales: la forma objetiva de lo representado y la percepción visual del sujeto receptor. La existencia de imágenes implica la presencia de elementos o códigos (forma, movimiento y principalmente la percepción humana), por lo tanto no puede haber imagen sin un proceso de comunicación. Una imagen es un esquema de la representación de un objeto o fenómeno".⁷⁶

En cuanto a diseño, la imagen es lo primero que el lector nota por lo que debe ser suficientemente poderosa como para atraer la atención. Aquí se deberá decidir si se utiliza fotografías o ilustraciones, en color o en blanco y negro. Muchas de las decisiones dependen del medio al que va dirigido el mensaje. El diseñador creará el con-

cepto de la imagen y se apoyará de otros profesionales como fotógrafos e ilustradores.

Tipografía

En muchas ocasiones no se requiere con el apoyo de alguna imagen y la tipografía se vuelve el elemento más importante en el diseño. A pesar de que los símbolos del alfabeto son determinados en cierta medida por convencionalismos sociales e históricos, las letras permiten un amplia gama de variaciones formales y expresiones individuales. A través del uso adecuado de estos convencionalismos y libertades, el diseñador se enfrenta al reto de desarrollar sus habilidades creativas, dentro de un contexto determinado. La forma de la tipografía esta dada por sus características formales o estructurales, son características como la inclinación, altas y bajas, capitulares, etc. La proporción esta dada comparando la forma condensada o extendida a su forma natural (tamaño y espaciamiento). El peso es lo que da el espesor de los trazos (light, medium, bold, outline).

"La esencia del buen diseño gráfico consiste en comunicar por medio de la palabra escrita, combinada a menudo con un dibujo o con fotografías. A lo largo de los siglos, el arte de exhibir la palabra escrita ha evolucionado hasta ser un campo sofisticado del diseño gráfico. Las palabras, y las imágenes que éstas

(75) Dondis A., Donis. *La sintaxis de la Imagen. Introducción al alfabeto visual*, México, G. Gill, 1992, p 70.

(76) Casassus, José María, *Teoría de la Imagen*, México, Salvat Editores, 1999, p 75.

crean, vienen en muchos estilos. Cada letra de una palabra puede verse como una ilustración, y el trabajo del diseñador consiste en escoger las letras de molde correctas para comunicar el mensaje.

Desde el antiguo Egipto, las ideas se han comunicado de forma visual. Los egipcios utilizaban dibujos y símbolos colocados en líneas. Nuestras letras son originarias de la antigua Grecia, donde los símbolos escritos también se exponían en líneas para comunicar mensajes y crear palabras. De hecho, la palabra alfabeto es griega y está formada por las dos primeras letras: alfa y beta. El diseñador gráfico emplea las letras de dos maneras: para comunicar por medio de palabras o como imágenes en sí mismas con forma y figura manipulables.

Las letras de imprenta con serifa tienen su origen en el pasado, cuando las letras se cincelaban en bloques de piedra, pero resultaba difícil asegurar que los bordes de las letras fueran rectos. Por lo tanto el tallador desarrolló una técnica que consistía en destacar las líneas cruzadas para el acabado de casi todas las letras. Esto creó un estilo que ha continuado hasta hoy. El grosor de las líneas utilizadas en la tipografía moderna para elaborar letras de imprenta, también tiene su origen en la historia. Las primeras letras de imprenta a mano empleando un cálamo. La punta plana de la pluma permitía distintos grosores

de trazado, y esta característica se conservó por sus belleza y estilo naturales.

Las letras romanas se basan en círculos y formas lineales equilibradas. Las letras redondas como o, c, p, b, etc tenían que ser un poco más grandes porque ópticamente parecen más pequeñas cuando se agrupan en una palabra junto a otras formas de letras.

Existen tres grupos de letras de imprenta: con serifa, con serifa en losa y a palo seco. La familia de tipos con serifa incluye aquellas con serifes muy delgados, y aquellos con serifes como cuñas y hasta como bloques. El tradicionalista afirmaría que la única serifa verdadera es la que se basa en la curva perfecta de un círculo perfecto y termina en un punto; todas las demás caerían en la categoría de serifa de losa.

La tercera categoría de letras es la de letra a palo seco. Estas no tienen serifa y actualmente se utilizan en muchos tipos distintos de texto de impreso. Sin embargo, las letras a palo seco no se usan con frecuencia en textos muy largos ya que hoy se acepta que el fluir de las serifes facilita la lectura del texto impreso".⁷⁷▼

(77) Alan Swann, *Diseño Gráfico, España*, Blume, 1992, p 54.

4.3 LA GESTIÓN DE IDENTIDAD CORPORATIVA PARA DULCES CAPISTRÁN



Conforme a la planeación estratégica, Alternativo Diseño Gráfico propone para el posicionamiento de Dulces Capistrán una **estrategia de gestión de identidad corporativa**. El objetivo del este plan estratégico es alcanzar una presencia de marca y lograr con la unidad, una identidad corporativa funcional.

“La identidad es el conjunto de los atributos que una empresa quiere proyectar para ser reconocida de esa, y solo de esa manera, por los públicos internos y externos”.⁷⁸

Con una identidad corporativa, la empresa se propondrá disponer de un sistema organizado de signos que la identifiquen, a ella y a sus productos, instrumentando un arma corporativa. Esta arma es un sistema de formas, figuras y colores que, pone el énfasis en lo visual. Esto se denomina como identificación físico-visual corporativa.

La gestión de identidad corporativa es el conjunto de decisiones de la empresa de diseño, que permite proyectar a Dulces Capistrán una imagen previamente construida y transmitida por un sistema de comunicación que tiene la particularidad de haber eliminado el ruido o interferencia, el cual deteriora la comprensión del mensaje.

Debe cumplir con ciertas fases de implantación para colocar adecuadamente la imagen corporativa. “La gestión de identidad corporativa comprende las siguientes operaciones:

1. Definición de la identidad corporativa o identidad de la empresa.

La identidad es la personalidad de la compañía en el plano cultural y visual.

(78) Tejeda Palacios, Luis. Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa, Colombia, Norma, 1987. Introducción XII.

2. Construcción de una estructura de comunicaciones que transmita la identidad tanto en el plano interno –empleados– como en el externo –público en general y usuarios del producto.–

3. El control de la identidad proyectada.

La diferencia entre una imagen emitida espontáneamente por la empresa y una imagen emitida bajo control es total. En el primer caso, la empresa queda a merced del azar, en el segundo, ella busca conseguir que la manera como los demás la ven sea como esta quiere que la vean. A este proceso se le denomina concordancia corporativa interna y externa".⁷⁹

"La identidad corporativa le da a una empresa la noción de que la posesión de una personalidad es imprescindible para funcionar en los tiempos actuales. Una empresa sin identidad es como una persona sin nombre, sin cara, sin vestido, sin voz, sin ojos".⁸⁰

Toda empresa debe tener un sistema de signos físicos que la hagan reconocible en la sociedad y en el mercado. La identidad debe aspirar a ser estable en el tiempo. Da valor como rasgo distintivo y como elemento de fortalecimiento económico de la empresa.

La identidad se refiere a la capacidad de identificación o reconocimiento que posee una marca, asociada con una

determinada promesa (posicionamiento). En su sentido amplio, identidad, se refiere al total de las formas en que una compañía ha decidido identificarse con su público. La marca alcanza una importancia operacional decisiva en la estrategia comercial.

4.3.1 LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA PARA DULCES CAPISTRÁN

La metodología de diseño es la herramienta fundamental para la resolución de problemas gráficos, debe ser considerada como una base rigurosa para obtener un gran número de alternativas ante cada decisión y promover de esta forma la creatividad de cada diseñador.

La Estrategia de planeación, desarrollo y control de un proyecto de diseño, propone la mejora continua del personal y de sus actividades y los procesos propios del diseño, con la participación interdisciplinaria de mayor desempeño y con el principal objetivo de otorgar un servicio de calidad.

La organización estratégica es muy importante para el buen desempeño del proyecto gráfico, y además para obtener una relación cliente–diseñador que realmente sea funcional.

El correcto trato con el cliente es muy importante, finalmente es él quien tiene la última decisión de nuestro trabajo aunque a veces ésta no sea la más con-

(79) *Ibid.*, Introducción XI.
(80) *Ibid.*, p 5.

veniente. El diseñador debe mantener una relación permanente y constante con su cliente desde el inicio de cada proyecto hasta el final. Dar la información oportuna, avances o contratiempos y así buscar la mejor solución.

Desde aquí aplicar una gestión de diseño es lo básico. Planea actividades y traduce dificultades, prevee problemas y busca soluciones. ¿Cuántas veces el diseñador trata con clientes difíciles?. Existen clientes que no fácilmente podemos convencer. Indiscutiblemente todo diseñador se ha enfrentado a tal situación, pero también es cierto que no siempre estamos preparados y dejamos las cosas al momento, por lo que pocas veces salimos bien librados.

No es necesario pasar un mal momento, el diseñador tiene la capacidad y el conocimiento para resolver un problema de esta índole, lo único es prepararse para cualquier eventualidad y evitarse un mal sabor de boca.

La organización previa al cliente puede ser muy sencilla, organizar los documentos con bases sólidas y argumentos firmes, y al tiempo, preparar dos o tres soluciones gráficas alternativas a la propuesta (según sea el caso), de esta forma estaremos casi seguros de que nuestro cliente estará satisfecho. El siguiente paso se refiere al desarrollo de los gráficos. Es muy importante que

desde el inicio se lleve una planeación de los proyectos de diseño que permitirá que el diseñador tenga menos dificultades.

Esta planeación se resuelve por medio de estrategias, una de ellas es la siguiente y que en el caso Dulces Capistrán será la columna vertebral para cada uno de los proyectos gráficos, salvo algunas modificaciones que se aclararán en su momento.

4.3.2 LA ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL DE UN PROYECTO DE DISEÑO PARA DULCES CAPISTRÁN

1. Solicitud del trabajo por parte del cliente.

- Asistir a una cita con el cliente, donde explique sus necesidades, las especificaciones del proyecto y los tiempos en que necesita el trabajo.

2. Proceso de selección de participantes de Alternativo, división de tareas y cotización.

- En este punto se selecciona a los participantes de acuerdo a las necesidades del proyecto, de acuerdo al perfil de cada diseñador. Se elige a un líder del proyecto y sus colaboradores.
- Horas de proyecto y división de tareas (formato de hoja de proyecto). En este formato se explica cual es la solicitud del cliente (definición del problema de diseño), quienes vamos a participar, cual es el material que se le entregará al cliente y cuántas horas nos tomará

hacer este proyecto junto con el material que vamos a utilizar.

- Hoja de cotización. Estudio de costos en otros despachos de la misma capacidad de Alternativo. Siempre contemplar un "colchón" de un 5 al 10%. Algunas empresas contemplan un 40% de ganancia neta. Esto varía de acuerdo al trabajo y a la capacidad del cliente, otros contemplan hasta el 60% de ganancia. Siempre incluir un formato de cotización con especificaciones de fecha y autorización firmada del cliente para posibles contratiempos o cambios en los lineamientos del proyecto. Hay que considerar un costo por hora del trabajo de cada diseñador. También se tienen que manejar con el cliente tiempos de entrega de cada fase del proyecto.

3. Junta interna con lineamientos del proyecto.

Una vez aceptada la cotización y obtener el 30% de anticipo, se comienza a trabajar. Se realiza una junta interna con las personas que participarán y el líder del proyecto explica los objetivos y lineamientos del mismo, de acuerdo con lo que el cliente ha solicitado. También se hace el estudio de la competencia y se reúne toda la información necesaria para tener más datos.

4. Lluvia de ideas para la resolución del problema.

En este punto la opinión de todos es valiosa y así se obtienen las mejores soluciones, que texturas se pueden utilizar, tipografías, etc.

5. Bocetar a lápiz.

Todos los participantes primero expresan sus ideas a lápiz. Se pueden hacer más de 3 ideas o las que crean convenientes que cumplan con las condiciones de diseño expuestas en la junta anterior. Los bocetos ayudan a visualizar los diferentes caminos que puede tomar la resolución de un problema, son bocetos rápidos que encierran un concepto. Aquí se ve a grandes rasgos en dónde irá la tipografía, si lleva alguna foto, etc.

6. Selección de conceptos.

Se hace una junta interna para presentar los bocetos a lápiz con sus respectivas justificaciones de diseño. El líder de proyecto escogerá los bocetos que se adapten mejor a los lineamientos de comunicación y necesidades del cliente. Posiblemente se escojan de 3 a 4 opciones que se volverán a seleccionar.

7. Trabajo en máquina.

Los bocetos seleccionados se trazan en computadora, con los colores, las tipografías y demás elementos que se hayan bocetado para comunicar cada concepto. En este punto el jefe del proyecto además de realizar sus opciones en máquina apoyará a su equipo con comentarios para mejorar

las opciones seleccionadas. La gente que colabora junto con el líder de proyecto apoyará en la búsqueda fotos, texturas, recortará elementos, trazará viñetas o hará lo que sea necesario para apoyar a su equipo.

8. Presentación interna (Alternativo ajusta detalles)

Se imprimen las opciones y se hace una junta para tener retroalimentación. Se hacen las correcciones convenientes de tamaños de fuentes, colores adecuados, tamaños y posición de todos los elementos, todo para mejorar las opciones de diseño.

9. Preparativos para la primera presentación con el cliente.

Con las especificaciones de Alternativo se siguen los pasos para "montar" las opciones seleccionadas. Se reafirman los argumentos de venta de cada opción a presentar. Además debe proponerse la *recomendación de diseño* para el cliente.

10. Primera presentación con el cliente. El líder de proyecto presenta las opciones de Alternativo, explicándole al cliente el por qué de cada elemento, tipografía, color, etc. Si marcan cambios o algún comentario se anotará y confirmará con el cliente, para que en la siguiente presentación se realicen.

11. Realización de cambios.

Se hacen los cambios solicitados por el

cliente, se imprimen y se prepara la segunda presentación.

12. Segunda presentación con el cliente. Se enseña al cliente la opción del concepto seleccionado o en su defecto los cambios realizados, se hace cambios o comentarios se toman en cuenta para una tercera presentación o si no hay ningún comentario se solicitará su firma para la entrega originales electrónicos.

13. Preparación de archivos para original. Con la autorización por parte del cliente para entrega de originales electrónicos se preparan los archivos, el líder del proyecto es el responsable de dar una revisada final y hacer los ajustes que sean necesarios para que se vayan bien los archivos. Se revisa que el número de tintas sea el adecuado, que no haya errores de textos, que las imágenes se vayan en el formato correcto, etc. Se incluye el formato de "Check list". Se realiza una impresión en alta resolución de cada archivo a entregar y se quema un cd que incluirá el original electrónico, las fuentes, etc. el cual será entregado al cliente o al impresor según sea el caso. Se llena el formato de liberación de original y se da por terminado el proyecto.

14. Liberación de proyecto.

Una vez finalizado el proyecto se llena la hoja de liberación, en donde se explican los pasos que siguió todo el proyec-

to, desde su inicio hasta su término, el material que se utilizó y si hubo o no algún cambio en los lineamientos planteados al comienzo del mismo. Con este formato ya estamos listos para cobrar el otro 70% al cliente. Se envía la factura para que la paguen.

4.3.3 LA PROPUESTA GRÁFICA PARA DULCES CAPISTRÁN

La comunicación de identidad corporativa para Dulces Capistrán es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar en conjunto con Dulces Capistrán en situación y proyección.

Cuando la gente identifique los productos con la imagen que la empresa refleja se conseguirá el posicionamiento. Esto dará como resultado mayores beneficios. Todo el diseño de identidad comprenderá los siguientes puntos.

1. Se inicia con la creación de una marca.

- Crear una marca apropiada e innovadora.
- Desarrollar la marca, Dulces Capistrán Frutas Cubiertas, adecuada al posicionamiento.
- Definir una marca que exponga credibilidad ante la categoría de las frutas cubiertas.
- Definir una marca compatible con los productos a los que pertenece.
- Crear un logotipo atractivo y distintivo.

2. Se desarrollará un manual de usos y aplicaciones.

- El manual tendrá como función primordial ser una guía para utilizar los elementos gráficos de la empresa con el fin de mantener unidad.
- Además de mantener unidad dar claramente los parámetros con respecto a la identidad.

3. La identidad se apoyará en:

Cartel, folleto y catálogo que tendrán como función brindar información más detallada de los servicios y productos que ofrece la empresa.

4. Envase, etiqueta y material punto de venta.

- El envase además de transportar y proteger el producto, tiene como función reforzar la identidad de la empresa y junto con el POP acrecentar la información y hacer presente el producto en el punto de venta para el reconocimiento de la clientela y nuevos.

5. Un CD como promocional.

Para el desarrollo de los puntos mencionados es necesario definir los puestos respectivos de los diseñadores que integran la empresa de diseño. Ya anteriormente se explica de manera más profunda en el apartado 2. 4. 2 Jerarquías en el Diseño, la organización se integra de la siguiente manera:

Desarrollo de marca

Diseñador responsable: Julián Maya Núñez y Lucía Pérez Lira.

Ambos colaboran en la misma jerarquía, con las mismas responsabilidades y funciones.

Manual, cartel, folleto y tríptico

Diseñador líder de fase: Julián Maya Núñez.

Diseñador junior: Lucía Pérez Lira.

Envase y material punto de venta (POP)

Diseñador líder de fase: Lucía Pérez Lira.

Diseñador junior: Julián Maya Núñez.

Cd promocional

Diseñador líder de fase: Lucía Pérez Lira.

Diseñador junior: Julián Maya Núñez.

Esta división de tareas se ve mas claramente en la Figura 14 que aparece a continuación. Esta basado de acuerdo a una carga de trabajo equitativa y justificada de acuerdo a la especialidad profesional de cada uno de los integrantes del equipo.▼

14 Actividades y responsabilidades proyecto Dulces Capistrán

PROYECTO	PIEZAS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	APOYO	ACTIVIDADES
MARCA		Julián Maya Núñez Lucía Pérez Lira	Investigación, bocetaje, propuestas, presentación, cambios y originales electrónicos		
MANUAL DE USO	Solución geométrica, red de trazo, tipografías, usos correctos/incorrectos, área de aislamiento, máximos y mínimos, papelería, promocionales y uniformes	Julián Maya Núñez	Investigación, bocetaje, propuestas, presentación, cambios, supervisión dummies y supervisión de originales	Lucía Pérez Lira	Recorte fotográfico, cambios, elaboración de dummies y originales electrónicos
CARTEL		Julián Maya Núñez	Investigación, bocetaje, propuestas, presentación, cambios, supervisión dummies y supervisión de originales	Lucía Pérez Lira	Recorte fotográfico, cambios, elaboración de dummy y original electrónico
TRCEPTICO Y FOLLETO		Julián Maya Núñez	Investigación, bocetaje, propuestas, presentación, cambios, supervisión dummies y supervisión de originales	Lucía Pérez Lira	Recorte fotográfico, cambios, captura de texto, elaboración de dummies y originales electrónicos
ENVASE	Envase 1kg -600g Envase 500g -250g Etiqueta para bolsas	Lucía Pérez Lira	Investigación, bocetaje, propuestas, propuesta desarrollo físico del envase, presentación, cambios, supervisión dummies y supervisión de originales	Julián Maya Núñez	Cambios, elaboración de dummies y originales electrónicos
MATERIAL POP	Poster Stopper 10 Dangers 2 Volantes	Lucía Pérez Lira	Investigación, bocetaje, propuestas, presentación, cambios, supervisión dummies y supervisión de originales	Julián Maya Núñez	Recorte fotográfico, cambios, elaboración de dummies y originales electrónicos
CD PROMOCIONAL		Lucía Pérez Lira	Investigación, bocetaje, propuestas, propuesta desarrollo físico del formato del cd, presentación, cambios, supervisión dummies y supervisión de originales	Julián Maya Núñez	Recorte fotográfico, cambios, elaboración de dummy y original electrónico



Actividades realizadas por los dos con igual carga de responsabilidades

Actividades realizadas por:
Julián Maya Núñez



Actividades realizadas por:
Lucía Pérez Lira

4.4 LA MARCA



“ La marca es ante todo un símbolo. Su condición de símbolo se debe a que actúa como un signo—estímulo de sustitución, es decir que su función es esencialmente dialéctica.

Lo dialéctico de su función reside en que:

- Representa: hace presente algo, en la percepción y en la memoria.
- Sustituye: está en reemplazo de ese algo, lo mantiene oculto.

Entonces la marca opera como nexo artificial entre lo que manifiesta y lo que pretende significar, entre aquello que hace presente pero oculta.

La marca está compuesta por:

- Referente: puede ser físico o conceptual. El referente físico es un producto y sus diferentes presentaciones; el referente conceptual puede ser un servicio, institución, idea, etc.
- Soportes: es el nombre y el grafismo con el que generalmente se presenta.
- Asociaciones: La marca es disparadora de ideas y relaciones.

La marca no sólo es un logotipo, etiqueta o nombre; sino la configuración que forman un referente, un soporte y las asociaciones”.⁸¹

La marca es lo aprehensible para el consumidor. Contribuye a que el producto se identifique de determinada manera en la mente del consumidor. La marca es uno de los mensajes que más constante y rápidamente se carga de atributos. La diferencia que establece la marca ha de estar basada en una característica distintiva que sea

(81) Scheinsohn, Daniel A., Comunicación estratégica, Management y fundamentos de la imagen corporativa, Argentina, Macchi, 1993, p 134.

representativa de aquello que espera el consumidor. El concepto de marca es envolvente y abarca desde el campo más amplio –la empresa–, hasta el campo más restringido, –el producto–. Ver Figura 15.



El papel fundamental de la marca debe ser la identificación. Para el consumidor una marca es garantía de que la calidad de un producto es uniforme y el precio que pagó vale la pena. Muchos prefieren pagar más dinero si tienen la seguridad de adquirir calidad en productos originales.

4.4.1 EL VALOR DE MARCA

Las marcas establecen una comunicación entre el producto y el consumidor;

Es importante saber cuál es el mensaje que la marca proporciona. La marca, el símbolo o el logotipo suscitan en el público receptor el reconocimiento consciente del emisor (función de identificación) y reconstruyen un sistema de asociaciones de ideas y valores en una estructura de atributos (funciones de imagen).

El diseñador de marcas y logotipos debe desempeñar muchos roles para lograr un buen desempeño de sus actividades:

- Estratega: que elabore una estrategia de diseño (parte integral del proceso de gestión) para su cliente.
- Investigador: organiza y estructura la información necesarias para el caso.
- Creatividad: el diseñador debe emplear su capacidad creativa para resolver un problema de diseño.

El Proceso de diseño de una marca o logotipo se resumen en los puntos que se muestran en la Figura 16.

16 Proceso de diseño para una marca o logotipo

Proceso	Habilidades necesarias para diseño
Desarrollo de una agenda de diseño.	Conceptual
Acopio de información sobre necesidades del cliente.	Analítica
Desarrollo de conceptos o "modelo" de diseño.	Modeladora / creativa
Presentación y justificación de soluciones.	Técnica / Impersonal
Aplicación de la solución elegida.	Técnica

Fuente: Murphy, John M.: "Cómo diseñar marcas y logotipos", México, Gustavo Gili, 1989.

Las marcas comerciales y los logotipos son algo más que simples palabras o imágenes:

- Identifican un producto, un servicio o una organización.
- Lo diferencian de otros.
- Comunican información acerca del origen, el valor y calidad.
- Añaden valor, al menos en la mayor

parte de los casos.

- Representan, potencialmente, haberes valiosos.
- Constituyen propiedades legales importantes.

Indudablemente que el diseñador tiene un abanico de posibilidades donde puede elegir opciones o estilos para una nueva marca desde simples representaciones hasta imágenes complejas o abstractas.

Los logotipos sólo con el nombre

"Los estilos de logotipo cuyo carácter único deriva exclusivamente de un nombre utilizado con un estilo gráfico particular, transmiten al consumidor un mensaje inequívoco y directo. Los logotipos únicamente con el nombre son apropiados cuando el nombre de la marca es relativamente breve y fácil de utilizar, y cuando es adaptable y relativamente abstracto".⁸²

Existe otra posibilidad que se puede explorar con el diseño de logotipos con nombre y símbolos. Estos tratan el nombre con un estilo tipográfico característico, pero lo sitúan dentro de un simple símbolo visual: un círculo, un óvalo y un cuadrado.

Los logotipos que sólo utilizan el nombre y símbolo

El nombre debe ser relativamente breve y adaptable, pues el símbolo abstracto no será lo bastante distintivo por sí sólo.

Cada vez que se utiliza el logotipo, el nombre corporativo desempeña necesariamente un papel clave en la comunicación y así si el logotipo se utiliza en cualquier medio, el nombre siempre debe encajar bien en el formato.

Las iniciales en los logotipos como carácter distintivo

"En el desarrollo de estos logotipos se trata de un trabajo de diseño puro. Sin embargo también puede tener serios inconvenientes para el cliente:

- Puede ser difícil y caro, incluso imposible, proporcionar a las iniciales personalidad y carácter distintivo (como si fuera una sopa de letras) para las demás personas.
- Siempre es difícil obtener los derechos legales exclusivos en este tipo de logotipos.
- Para el consumidor las iniciales puede causar frustración.
- Muy posiblemente las iniciales tendrán que variar de un país a otro. Si todavía el cliente no ha elegido nombre, hay que sugerirle que reflexione en el caso de que se interese o confíe en adoptar las iniciales"⁸³ (para el caso de Dulces Capistrán no es así).

Logotipos con el nombre en versión pictórica

El nombre del producto o de la organización es un elemento destacado e

(82) Murphy, John/Rowe Michael, *Cómo diseñar marcas y logotipos*, México, Gustavo Gill, 1989, pp 16-17.

(83) *Ibid.*, pp 18-19.

importante del logotipo, y al mismo tiempo el estilo global es muy distintivo.

Los logotipos asociativos

Son muy libres, "habitualmente no incluyen el nombre del producto o de la empresa, pero se asocian directamente con el nombre, el producto o el área de actividades".⁸⁴ Estos logotipos son juegos visuales simples y directos. Tienen la ventaja de ser fáciles de comprender y proporcionan a sus propietarios una flexibilidad considerable: el recurso gráfico representa instantáneamente el producto o la empresa de modo simple o directo. No todos los nombres de corporaciones y productos se prestan a simples logotipos asociativos de esta clase, o el logotipo obvio puede ser inadecuado. Un juego hecho en un idioma determinado puede no tener ningún sentido en otros idiomas y podría verse, en muchos mercados, como un recurso gráfico meramente abstracto.

Los logotipos alusivos

"Aportan un foco de interés que puede ser útil en las relaciones públicas sobre todo en el lanzamiento de un nuevo logotipo".⁸⁵ La alusión puede representarse para recordarnos determinado evento u objeto. La alusión incluida se convierte en una especie de secreto compartido por aquellos que están dentro, pero a menudo incomprensible para las personas ajenas.

Los logotipos que son puramente abstractos.

En ellos los diseñadores tienen un campo totalmente libre donde se podrá transmitir fuerza, ilusiones ópticas, movimiento, etc. El problema de los logotipos abstractos es que carecen de significado auténtico y en este proceso por querer infundir significado podría resultar altamente costoso para el cliente.

Dado que la función de un logotipo es diferenciar e identificar una organización, un producto, no es muy adecuado este tipo de logotipos para organizaciones que apenas incursionan en el mercado. Se deben manejar con sumo cuidado porque para lograr buenos resultados se requiere de destreza y esfuerzo extra.

A los diseñadores a veces les gusta sugerir que en el diseño no hay normas y que los procesos que siguen para llegar a una solución de diseño están libres de convencionalismos, normas e incluso modas. En la práctica, el diseñador aplica las reglas de un modo nuevo o creativo, pero no desprecia las reglas existentes.

Uno de las tareas que tiene el diseñador es conseguir una solución de diseño nueva e interesante en un amplio marco de limitaciones y normas determinadas.

(84) *Ibid.*, p 21.

(85) *Ibid.*, p 22.

Acopio de la información

"El logotipo o la marca tiene normalmente dos misiones fundamentales:

- Distinguir la empresa, el producto o el servicio.
- Diferenciar la empresa, el producto o el servicio de otros similares y hacerlo de un modo apropiado, atractivo y capaz de quedar protegido legalmente".⁸⁶

La primera línea o tarea es averiguar todo lo que razonablemente pueda sobre el producto o la empresa, las condiciones del mercado, los precios, la situación competitiva, el "posicionamiento" o el planteamiento del mercado de la empresa o el producto, el panorama del uso internacional, la duración del uso, los planes publicitarios, los planes de ampliación, los planes probables de obtención y cesión de licencias, etc.

"El punto de partida lógico para obtener esa información es el cliente mismo. Hay que empezar el acopio de datos entrevistándose con él y haciéndole preguntas".⁸⁷ Es tarea del diseñador ayudar al cliente a cristalizar una solución de diseño y es tarea entrar en acción recíproca con el cliente para resolver un complejo problema de negocios. Parte de la información reunida (a la que llamaremos brief), en las discusiones con el cliente influirá profundamente en el diseño que se le propondrá.

Para desarrollar el diseño de un nuevo logotipo debe tenerse muy claro ciertos lineamientos que aportan beneficios para el diseño.

- La marca o el logotipo tener concordancia con el producto al que representa.

Se debe contemplar que el nuevo logotipo cumpla con las especificaciones del producto como por ejemplo si es sofisticado o no sofisticado.

La importancia de la competencia, que proporciona información de diseño que podrán adoptarse para la nueva marca y que por lo tanto brinda nuevos enfoques para el diseño que se aborda.

Se debe contemplar la posibilidad del uso internacional de la nueva marca. Otorgar un enfoque adecuado en mercados extranjeros entre nombre e imagen final del logotipo. Es conveniente adoptar una solución de diseño que no quede únicamente en la moda. Un logotipo debe considerarse de preferencia para una vida larga.

Hay que tomar en cuenta todo el panorama de los probables usos que tenga un logotipo para cuando se desarrolle su diseño. Es lógico que el logotipo tenga diferentes aplicaciones como membrete, promocionales, un anuncio, etc. Se debe llevar un control estricto de la marca para que el logotipo

(86) *Ibid.*, p. 39.

(87) *Ibid.*, p. 40.

no sufra alteraciones en color o forma por terceras personas.

Una vez que el diseñador tiene en sus manos la recopilación de la información aportada por el mismo cliente en la entrevista como la competencia, la misión de la empresa, etc., el diseñador debe realizar su propia investigación. Se debe estudiar el mercado, tomar fotografías, conseguir ejemplos del o los productos tanto del cliente como de la competencia, etc.

Una forma sencilla de ordenar esta información es realizar un listado o un plano de las características de diseño empleadas en los logotipos de la competencia y determinar una puntuación a cada uno de ellos. De este modo se entienden mejor las preguntas de diseño y ayudan a comprender la solución mejor del logotipo.

Otra alternativa, que resulta muy conveniente para los diseñadores, es elaborar un cuestionario o estudio de mercado y mostrarlo a otras personas para ofrecer otras opiniones acerca de los logotipos tanto de la competencia como los nuevos diseños.

Cabe mencionar que la investigación de mercado no tiene que ser absoluta, si el diseñador considera que no concuerda con su investigación total o simplemente por su experiencia personal, entonces tendrá que valorar si es oportuno o no seguirla al pie de la letra. Si queremos desarrollar una

nueva idea de diseño, será de gran utilidad unificar todas las informaciones previas para concretar las ideas y desarrollar un documento escrito, que no es más que una agenda, y que ayudará a llevar un mejor seguimiento del proyecto.

4.4.2 EL DESARROLLO CREATIVO DE MARCA

En este punto se explica la propuesta sustentada en el proceso señalado en el punto 4.3.2.

1. Solicitud por parte del cliente.

Después de asistir a una cita previa en donde acordamos hacer la Gestión de Identidad Corporativa para Dulces Capistrán, Frutas Cubiertas, acordamos tener una segunda reunión para empezar a trabajar con la marca.

El Sr. Yerena nos dijo que quería una marca que reflejara tradición, pues es una empresa que lleva muchos años en el mercado y las frutas cubiertas son un producto que se ha consumido por muchas generaciones. También es importante destacar lo dulce de las frutas y su naturalidad. Quieren abarcar nuevos consumidores (20 a 40 años), un mercado más joven que el que actualmente consume su producto (40 y 50 años).

Mencionó que las propuestas que le entreguemos se presentarán en un estudio de mercado (desarrollado por el área



Hoja de Proyecto

Pascual Orozco No. 13 Col. Barrio la Asunción Iztacalco, C.P. 08600 México, D.F.
TEL: 5633 3035 alternativo@yahoo.com

DATOS

Nombre de proyecto:	Logotipo para Dulces Capistrán, Frutas cubiertas
Cliente:	Dulces Capistrán
Medidas:	---
No. de Proyecto	1001
Fecha	16/07/2002

CONCEPTOS

- Desarrollar la marca para Dulces Capistrán, Frutas Cubiertas
- Comunicar tradición y naturalidad principalmente, también reflejar que es una empresa que se esfuerza por mantenerse al día.
- Marca que represente frutas cubiertas, con un sabor muy dulce.
- Es un producto serio que cuida sus controles de calidad en su producción.
- Hacer diferentes propuestas para evaluarlas en un estudio de mercado por parte del mercadólogo de Dulces Capistrán.

TAREAS

Fase 1	4 propuestas de logotipo
Fase 2	Presentación y cambios
Fase 3	Resultados del estudio de mercado
Fase 4	Optimizaciones de propuestas
Fase 5	Color
Fase 6	Artículos y originales

MATERIALES Y HORAS

	Carta	Legal	México	A2	A3	Suma
• Impresiones color	4					
• Impresiones b/n	14					
• Disquetes						
• Zip						
• Cd						

HORAS DE PROYECTO:	1a pres.	2a pres.	3a pres.	Citas	Originales	Total
Julián Maya Núñez	16 hrs	8 hrs	4 hrs	3 hrs	1 hrs	32 hrs
Lucía Pérez Lira	16 hrs	8 hrs	4 hrs	3 hrs	1 hrs	32 hrs

de mercadotecnia), para evaluar la mejor opción.

2. Proceso de selección de participantes, división de tareas y cotización.

a) Proceso de selección de participantes (ver apartado 2.4.2 y 4.3.3).

Por las características del proyecto se decidió participar en igualdad de responsabilidades y funciones. Los dos tuvieron las mismas tareas.

b) División de tareas.

Investigación, resolución y presentación en igual participación.

c) Hoja de proyecto, con la información necesaria sobre el proyecto diseño en curso.

3. Junta interna para definir lineamientos del proyecto.

Dulces Capistrán, Frutas Cubiertas, es una empresa que tiene en su haber muchos años de tradición en el mercado de esta misma categoría, sin embargo su desarrollo no le permite la entrada a nuevos consumidores ¿cuál es la razón? la empresa, aunque tiene experiencia en el medio, no cuenta con una historia de

marca. Por lo tanto queda como un referente que Dulces Capistrán, Frutas Cubiertas, es un “producto nuevo” por llamarlo así.

La nueva marca y su logotipo se utilizarán en diferentes formatos como son los de papelería, folletos, manuales, carteles, envases, vehículos, etc. Por estas razones deberá de procurarse en realizar un diseño que sea resistente y duradero en un ambiente de competencia. Y que no debe ser demasiado caro bajo las condiciones que la empresa demanda.

Al examinar el nombre de la empresa “Dulces Capistrán” se podrá observar que es fácil de recordar. La primer palabra se relaciona inmediatamente con un alimento, es dulce, tiene sabor y puede ser pegajoso. Pero la palabra “Capistrán” parece sólo un nombre distintivo de algo o también puede referir tradición.

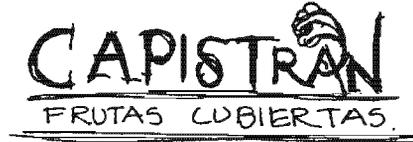
La sola palabra “Dulces” nos refiere un campo amplio y puede haber confusión hacia los consumidores, ¿son chocolates?, o ¿caramelos?, ¿goma de mascar? en fin, un abanico de probabilidades que no precisa el valor real de la dulcería.

Recordemos que el caso se refiere específicamente a la preparación de frutas cubiertas (apartado 3.1.1) y el diseñador debe centrar la solución en el

nombre corporativo con la utilización de otros elementos separados como la frase “Frutas cubiertas”. De esta forma se refuerza el nombre y la actividad que la empresa desarrolla.

¿Pero cuáles son los valores que “Dulces Capistrán” representa como empresa?, sin duda son frutas cubiertas hechas a base de productos naturales, una tradición de más de cien años, son productos típicos mexicanos, con un gran valor artesanal, alimentos sabrosos, productos de calidad y que son finos, prestación de servicios excelentes y seriedad absoluta. ¿Qué imágenes evoca la dulcería? Grafismos de la cocina mexicana; íconos que ilustren tradición, como pueden ser esculturas o elementos arquitectónicos mexicanos; herrerías; grabados; formas geométricas que indiquen estabilidad y suavidad (rectángulos, cuadrados, arcos, elipses o simplemente formas irregulares), las texturas de telas o maderas, láminas o cáscaras de frutas, hierbas, hojas, etc.

En este momento hay que retomar el argumento de si el producto es sofisticado o simplemente popular. De acuerdo con la información recopilada “Dulces Capistrán” es una empresa que se caracteriza por la calidad de sus productos que a diferencia de su competencia, la ha catalogado como la empresa de mayor prestigio dentro del gremio y por lo mismo no puede definirse como una



empresa común sino por el contrario representarla como un producto sofisticado.

Una aproximación a las definiciones presentadas será la utilización de elementos tipográficos de patines combinados con palo seco para lograr una estabilidad de las fuentes.

4. Lluvia de ideas para la resolución del problema "Marca para Dulces Capistrán"

a) Gráficos: herrería, cazos, elementos de cantera, las frutas más representativas, palas de madera, mosaicos de talavera, grecas ornamentales, etc.

5. Bocetar a lápiz.

6. Selección de conceptos de los participantes de proyecto.

- a) Boceto ángel con canasta de frutas.
- b) Boceto mosaicos.
- c) Boceto cazo de cobre.
- d) Boceto greca.

7. Trabajo en máquina.

Se seleccionaron las tipografías más adecuadas y se hicieron los trazos en limpio en el programa más conveniente.

8. Presentación interna.

Preparación de las justificaciones para



cada concepto gráfico:

a) Boceto angel con canasta de frutas: Es un logotipo muy tradicional pues muestra un grabado de un ángel que lleva las frutas dentro de su canasta, la tipografía es muy clásica e inclinada reflejando confianza, el descriptivo soporta todo el grafismo y refuerza el producto que vende "las frutas".

b) Boceto de mosaicos: Se trata de resaltar el ambiente donde se preparaban los dulces en épocas pasadas, la cocina, la acompañan unos mosaicos de talavera para reforzar el concepto. La tipografía con patines y soporta la imagen, dando fuerza. El descriptivo frutas cubiertas sin patines, ligera y moderna.



c) Boceto cazo de cobre: la viñeta del cazo de cobre hace referencia al modo de preparar las frutas cubiertas, las frutas que están en primer plano son las más representativas y comunican la naturalidad del producto. Del lado derecho se encuentra el nombre de la dulcería con una tipografía muy sencilla pero con mucha presencia, la placa divide el

descriptivo, que se encuentra justificado y tiene mucho aire y es ligero.



d) Boceto greca: lo más importante es resaltar Capistrán que que lo que nos da la tradición, se integra un elemento ornamental con la tipografía logrando unidad entre símbolo y tipografía. Frutas cubiertas aparece como frase complementaria para entender el giro de la empresa.



9. Preparativos para la primera presentación con el cliente.

Impresión y montaje de las propuestas.

10. Primera presentación con el cliente. Después de hacer nuestra presentación el cliente solicitó nuevas opciones para tener más propuestas para el estudio de mercado, el mercadólogo de la empresa pidió hacer opciones también un poco más modernas. Aunque al presentar más de 4 opciones de diseño sale de nuestras

políticas aceptamos haciendo la aclaración que habría un ajuste en la cotización.

11. Segundas propuestas de logotipo
Se hicieron bocetos a mano, y quedaron las siguientes opciones:



a) Boceto arcos: se complementa la tipografía con un arco ornamental que protege el nombre de Dulces Capistrán resaltando la confianza.



b) Boceto angel en medio: en este boceto se presentan los mismos elementos del logotipo ángel con canasta pero con modificaciones. La ilustración del ángel se estilizó, en un programa de path. Las fuentes fueron sustituidas por nuevas no tan rebuscadas para hacerlo más ligero.



c) Boceto óvalo: es un logotipo muy típico y tradicional, encierra el nombre de la empresa haciéndolo lo más importante y fácil de ver, tiene la frutas que complementan la idea del producto, son muy sencillas pero tienen fuerza. El descriptivo refuerza y sopota la idea gráfica.



d) Boceto líneas: lo fuerte es el nombre de la empresa, es tipografía que tiene mucha presencia, el trazo de las frutas es muy sencillo y sólo es un elemento que acompaña a la marca para que se entienda qué hace Dulces Capistrán.



e) Boceto cuadros juntos: se trazaron las frutas más representativas de la dulcería

sobre unos cuadros, la composición justifica un diseño enfocado a gente más joven, la tipografía es de patines en altas y esta sobre un fondo blanco, transmite confianza y respalda la calidad de las frutas, el descriptivo se encuentra en el cuarto cuadrante para entender de que frutas se trata y dar movimiento al diseño.



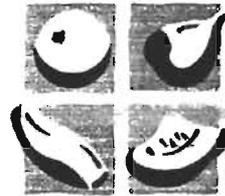
f) Boceto frutas de grafito a mano alzada: el trazo de las frutas es muy espontáneo, como grafito, es un bodegón de frutas que remite a tradición, a típico, casero con un proceso de elaboración muy cuidado al prepararlas. Dulces Capistrán esta en dos líneas respaldando ese modo de preparación, abajo. Una línea sostiene la composición, y Frutas cubiertas en altas con una tipografía sin patines aligeran la composición.

12. Segunda presentación con el cliente. Le presentamos las segundas opciones de logotipos y sólo hizo dos cambios, en la propuesta del óvalo quitarle algunos elementos y en la propuesta de los cuadros juntos, separarlos.

13. Terceras propuestas de logotipo. Se hicieron los cambios correspondientes y las opciones quedaron de la siguiente manera:



a) Boceto horizonte: es limpio, ligero y con espacio, los trazos de las frutas son a línea para mejor lectura visual, la línea curva de atrás sostiene la composición, te remite a antiguo reforzando la tradición. La tipografía es moderna, hay un detalle en letra A para dar un toque de elegancia, su tamaño es grande y espaciado para tener una mejor lectura, Frutas cubiertas es de apoyo.



b) Boceto cuadros separados: es una opción que tiene una tipografía muy seria con un detalle en la R y esto transmite confianza y tradición, los trazos de los cuadros son muy espontáneos y tienen en el frente las frutas más representativas de la dulcería los gráficos son más modernos y con mucho movimiento. El descriptivo se encuentra en la parte de hasta abajo reforzando toda la idea central.

14. Tercera presentación con el cliente. En la presentación el cliente solicitó que se entregaran todas las propuestas presentadas para poder hacer el estudio de mercado, en cuanto se tuviera los resultados se pondría en contacto con Alternativo.

15. Resultados del estudio de mercado. El objetivo del estudio de mercado fue evaluar mediante un sondeo la percepción que tienen los posibles consumidores acerca de las 12 propuestas de logotipos desarrolladas previamente. Identificar una imagen gráfica que sea fácilmente recordada ya que el producto es consumido y aceptado en el mercado por varias generaciones. Se considera que la marca es bien recordada por los encuestados debido a que 7 de cada 10 personas recuerdan la marca al observarla previamente en la aplicación del sondeo. Puede destacarse que 5 de cada 10 lo identifican con Dulces, así una misma proporción lo relaciona con Fruta. Los logotipos con mayor impacto y recordación son:

- a) Cuadros separados 21%
- b) Angel canasta 14%
- c) Ovalo 13%
- d) Horizonte 12%

Destacando que 6 de cada 10 personas retienen "Cuadros separados" como una de sus 4 opciones principales de 12 presentadas.

Las características relevantes percibidas de los principales logotipos son:

- a) Cuadros separados: moderno, fruta, elegante y tradición.
- b) Angel canasta: rústico, fruta y limpio.
- c) Ovalo: dulce, moderno, fruta y elegante.
- d) Arcos: tradicional y elegante.

El estudio de mercado recomienda reforzar el logotipo con una frase que ayude a la imagen.

16. Ajustes en el logotipo y color. Se hicieron los ajustes en la opción mejor evaluada por el estudio de mercado, Alternativo propuso la frase "Lo natural de nuestra tradición" como slogan, se agregó un recuadro en la parte de atrás de todo el logotipo para mantener la imagen libre de cualquier textura en su interior. Posteriormente se trabajó en las propuestas a color.

Para este ejercicio nos basamos en el libro de " Pantone guide to communicating with color" de Leatrice Eiseman.

a) Primera propuesta de color logotipo Dulces Capistrán Frutas Cubiertas. El pantone 202 CVC (vino) esta asociado con la tierra y con el corazón, da estabilidad, reforzando así la tradición y los años de experiencia que la empresa posee. Es un color que transmite durabilidad, protección y seguridad. Es un color muy legible.

El pantone 129 CVC (amarillo) estimula el apetito, se relaciona con lo dulce y por lo tanto con el sabor de las frutas cubiertas. Es alegre y amigable, se relaciona con la imaginación, con lo sabroso y con el sabor.

El pantone 103 CVC (verde) se asocia con naturalidad, frescura. Se identifica también con dinero, prestigio y seguridad. Se relaciona con comida fresca y saludable.



b) Segunda propuesta de color del logotipo Dulces Capistrán Frutas Cubiertas. El pantone 286 CVC (azul) está asociado con confianza, tranquilidad, calma, credibilidad además que es considerado un color limpio.

El pantone 675 CVC (rosa) es un color dulce, energético, juvenil, se relaciona con el olor y el sabor. Es un color típico de la cultura mexicana, muy acaramelado y dulce.

El pantone 130 CVC (naranja) este color se relaciona estrechamente con el apetito además de delicioso.



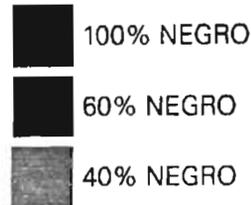
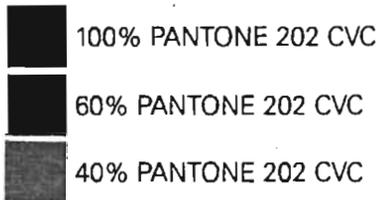
c) Tercera propuesta de color del logotipo Dulces Capistrán Frutas Cubiertas. El pantone CVC 1205 (amarillo) está asociado con la luminosidad y llama la atención. Este color se relaciona con el sabor dulce además de ser considerado un color alegre.



El pantone 4705 CVC (café) se vincula con el sabor, con productos provenientes de la tierra, se considera refinado y elegante.

17. Cuando las necesidades de impresión lo requiera el uso a una tinta se podrá hacer a escala de grises o a una tinta directa que siempre será el Pantone 202 CVC (vino).

18. Formato de liberación del proyecto de marca.▼



4.5 EL MANUAL DE USO



Para determinar si es necesario o no un sistema o un programa de identificación corporativo necesariamente se tendrá que realizar con anterioridad una inspección de la papelería de la compañía que se va a trabajar. Recopilar la documentación como notas, facturas, cheques, inventarios, sobres, etiquetas, tarjetas, hojas, reportes de inventarios, etc. Si la apariencia visual no representa a la compañía un programa de identidad corporativo será necesario.

Es común que muchas de las compañías no consideran un programa debido a que se piensa en el alto costo. Sin embargo es muy probable que al final de la realización de este programa se ahorre debido al incremento en la eficiencia cuando éste marcha por buen camino, a la compra por volumen de papelería u otros artículos estandarizados.

En cierta medida este ahorro puede ser variable dependiendo de la actividad de la compañía, sin embargo el principal objetivo de un programa de identificación se sustenta en el desarrollo y mejoramiento de las comunicaciones.

“Los manuales también pueden cubrir un campo amplio en el estilo y en el tamaño. El manual es extremadamente explícito, contiene diagramas y muchos ejemplos visuales de los métodos más adecuados para colocar las marcas y logomarcas en los anuncios, formas, cheques, símbolos, folletos y negocios”.⁸⁸

Antes de la preparación del manual se debe tener presente quién hará dicho programa. En el caso, el desarrollo de este pro-

(88) Goldfarb, Roz. Éxito a través del diseño, México, Liaca, Biblioteca Gestión del Diseño, 1998, p 48.

grama se decidió bajo una junta previa para la definición de puestos y responsabilidades dentro de la compañía de diseño gráfico.

El manual de uso debe ser un instrumento fiel donde debe incluirse todo lo que una compañía en particular requiera. Debe basarse por supuesto alrededor de la imagen de identidad (marca) y su contenido será determinado por sus necesidades. Generalmente un manual inicia con una carta del coordinador de la empresa de diseño con la finalidad de que se busque sentar la importancia de seguir un programa y la necesidad de este.

El manual debe ser fácil de entender, cuando se utilice texto deberá ser breve y con ilustraciones de los ejemplos cuando sea necesario.

Es conveniente incluir un notificación de que cuando una situación no está descrita en el manual es porque será discutida con el director de la empresa de diseño. Con esto se asegura la continuidad de la imagen visual para usos no anticipados (en el caso que la compañía tenga nuevas expectativas) y además permite que el manual sea actualizado en nuevas circunstancias.

Se propone que los manuales sean hojas en carpetas, de este modo cualquier cambio en el programa del manual

puede hacerse de manera fácil y económico. Los empastados no son la mejor opción.

También algunos manuales incluyen los requerimientos legales para proteger la marca registrada. Existe la opción de incluir la información de donde se realizó la compra de algunos artículos y materiales con la finalidad de ayudar a la estandarización pero a la vez puede estancar en sólo algunos proveedores.

La inclusión de los requerimientos de un manual como ya se mencionó deberá ser especialmente analizada para cada empresa y sólo el diseñador a cargo determinará las soluciones correspondientes, este trabajo sugiere sólo una lista de un programa de manual.

Solo con la autorización del cliente se dará paso siguiente a la implementación (dado en el inicio de la planeación del programa).

Para el buen desempeño del desarrollo del manual se propone la utilización de un método que consiste en ordenar los materiales con la nueva imagen conforme los viejos diseños. El tiempo puede ser variable para llevar a cabo estas acciones.

En el caso de la dulcería se organizarán las actividades con la ayuda de papeleería vieja.

Para que este nuevo programa se implemente muchas empresas dan a conocer al público su nueva imagen a través de una campaña publicitaria. También dentro de la misma empresa se reparten boletines para informar a los empleados de los nuevos cambios y el porqué y dar así descripciones detalladas de los nuevos programas.

El éxito de un manual no está asegurado si no se lleva un control constante de que el programa se lleve al pie de la letra. Se recomienda que dentro de la compañía exista un departamento encargado de esta tarea.

Finalmente quien obtiene un manual de uso serán los participantes relacionados con la producción, imprenta, compra o especificación de cualquier artículo que tenga que ver con la marca, en el área de empacamiento, relaciones públicas, compras, avisos, promociones. Algunas copias se entregan a los proveedores.

Hay que tener presente que el buen desempeño del manual dependerá de un proceso regular de revisión y la aceptación de críticas junto con la actualización a las necesidades requeridas.

El programa de manual de uso para Dulces Capistrán

El ambiente comercial hoy en día se expande a una velocidad increíble con

gran sofisticación y complejidad de las nuevas empresas.

El ambiente comercial está inundado con mensajes y símbolos, de competencia y una lista interminable de compañías.

Las nuevas empresas para sobrevivir necesitan resaltar de las demás como líderes dando a conocer sus bienes y servicios tomando como bandera una imagen fuerte.

El negocio de las frutas cubiertas en el país parece sin embargo que no cuenta con estas características. ¿Quién puede describir qué es una fruta cubierta en nuestros días?, la respuesta es muy simple, muy pocos pueden dar una respuesta correcta porque este mercado es mejor conocido como Dulces Típicos (aunque no necesariamente sea así).

El poco conocimiento da como resultado que estas compañías sobrevivan en el anonimato y pocos establecimientos logran sobresalir.

Pocos modos de comunicación son tan vitales para la comunicación colectiva escrita con los clientes y sus posibles prospectos. La imagen institucional se torna la principal carta de presentación para sus efectos y la papelería brinda la oportunidad a un gran número de clientes la posibilidad de conocer a una compañía y sus mensajes de venta.



Hoja de Proyecto

Pascual Orozco No. 13 Col. Barrio la Asunción Iztacalco, C.P. 06600 México, D.F.
TEL. 5633 3035 alternativo@yahoo.com

DATOS

Nombre de proyecto.	Manual de uso para Dulces Capistrán, Frutas cubiertas
Cliente:	Dulces Capistrán
Medidas:	
No. de Proyecto	1002
Fecha	18/11/2002

CONCEPTOS

- Desarrollar el Manual de usos para Dulces Capistrán, Frutas Cubiertas.
- Las medidas del material serán propuesta de Alternativo.
- Proponer 3 opciones de diseño.

FASES

• Fase 1. 3 propuestas formato para manual de usos
• Fase 2. Presentación de las propuestas
• Fase 3. Adaptación e interiores
• Fase 4. Presentación y ajustes
• Fase 5. Dummy final
• Fase 6. Original electrónico manual
• Fase 7: Entrega de 4 manuales

MATERIALES Y HORAS

	Carta	Legal	Tabloide	A2	A1	Suma
• Impresiones color	65					
• Impresiones b/n	8					
• Disquetes		Cant:				
• Zip		Cant:				
• Cd		Cant:	1			

HORAS DE PROYECTO:	1a. pres.	2a. pres.	3a. pres.	Citas	Originales	Total
Julián Maya Núñez	6 hrs	4 hrs	8 hrs	2 hrs	3 hrs	23 hrs
Lucía Pérez Lira	4 hrs	2 hrs	0 hrs	0 hrs	2 hrs	15 hrs

4.5.1 DISEÑO CREATIVO DE MANUAL DE USO

1. Solicitud por parte del cliente.

Asistimos a una cita con el cliente quien pidió la realización del manual de usos para Dulces Capistrán, pues quiere tener una guía de usos y restricciones de su marca. Los tópicos que contendrá son propuesta de nuestro cliente y las justificaciones de diseño serán elaboradas por Alternativo.

2. Proceso de selección de participantes, división de tareas y cotización.

a) Proceso de selección de participantes

Por las características del proyecto se decidió que Julián Maya Núñez será el líder del proyecto por las condiciones del tipo de proyecto de tesis y por su experiencia profesional, Lucía Pérez Lira apoyará el proyecto como diseñador junior.

División de tareas

Julián Maya Núñez coordinará el trabajo en este proyecto, revisará las propuestas y la información, hará las correcciones pertinentes y revisará los originales electrónicos. Lucía Pérez Lira apoyará el tra-

bajo del proyecto, trazando, proponiendo, ilustrando y ayudando para que el proyecto se resuelva de la mejor manera.

c) Hoja de proyecto de manual de uso.

3. Junta interna con lineamientos del proyecto.

Desarrollar el manual de usos para Dulces Capistrán, la información es proporcionada por el cliente y nosotros haremos las justificaciones de diseño. Se desarrollara color y escala de grises del logosímbolo, retícula, papelería, promocionales y uniformes, que son los elementos más usados por el cliente.

4. Lluvia de ideas para la resolución del problema "Manual de usos para Dulces Capistrán".

a) Diseños para la probable papelería y formato del manual.

b) Ilustraciones para el manual.

5. Bocetar a lápiz para papelería Capistrán.

6. Selección de conceptos.

a) Boceto papelería 1

b) Boceto papelería 2

7. Trabajo en máquina.

El líder del proyecto terminó las opciones para la presentación, mientras el colaborador hizo las retículas del manual, los usos correctos del color y la escala de grises, ayudo con las justificaciones de diseño.



8. Presentación interna.

Preparamos las justificaciones para cada concepto de tríptico:

a) Boceto papelería 1.

b) Boceto papelería 2.

9. Preparativos para la primera presentación con el cliente.

Imprimimos y montamos nuestras propuestas.

10. Primera presentación con el cliente.

El cliente escogió una opción de papelería y aprobó los colores del logotipo en una tinta directa y en escalas de grises del logosímbolo.

11. Segunda presentación con el cliente.

Se presentó aplicación de la papelería completa para su aprobación y los uniformes y promocionales.

12. Tercera presentación al cliente adaptación de uniformes y promocionales. Se hicieron las adaptaciones a los uniformes y también los promocionales, se preparó la papelería completa para presentarle todo al cliente.

a) Propuestas de uniformes y promocionales.

13. Preparación de originales.

Se preparó el manual de usos de Dulces Capistrán se revisaron las justificaciones y usos correctos e incorrectos de la marca. Se imprimieron las copias y se le enviaron al cliente.

14. Formato de liberación del manual de uso.

MANUAL DE USO



LO NATURAL DE
NUESTRA TRADICIÓN

PRESENTACION

Pocos modos de comunicación son tan vitales para la comunicación colectiva escrita con los clientes y sus posibles prospectos. La imagen institucional se torna la principal carta de presentación para sus efectos y la papelería brinda la oportunidad a un gran número de clientes la posibilidad de conocer a una compañía y sus mensajes de venta.

El principal objetivo de un programa de identificación se sustenta en el desarrollo y mejoramiento de las comunicaciones.

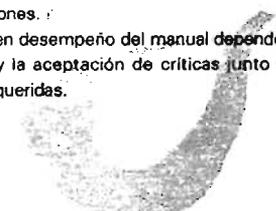
El manual de uso debe ser un instrumento fiel donde debe incluirse todo lo que una compañía en particular requiera. Debe basarse por supuesto alrededor de la imagen de identidad (marca) y su contenido será determinado por sus necesidades.

Cuando una situación no está descrita en este manual es porque será discutida con el director de la empresa de diseño. Con esto se asegura la continuidad de la imagen visual para usos no anticipados (en el caso que la compañía tenga nuevas expectativas) y además permite que el manual sea actualizado en nuevas circunstancias.

El éxito de un manual no está asegurado si no se lleva un control constante de que el programa se realice al pie de la letra. Se recomienda que dentro de la compañía exista un departamento encargado de esta tarea.

Finalmente quien obtiene un manual de uso serán los participantes relacionados con la producción, imprenta, compra o especificación de cualquier artículo que tenga que ver con la marca, en el área de empacamiento, relaciones públicas, compras, avisos, promociones.

Hay que tener presente que el buen desempeño del manual dependerá de un proceso regular de revisión y la aceptación de críticas junto con la actualización a las necesidades requeridas.



LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

INTRODUCCION

Los inicios de Dulces Capistrán y las Frutas Cubiertas se dan por Don Eligio Capistrán, quien fuera un excelente repostero radicado en la ciudad de Toluca, Estado de México. Fue el creador de esta variedad de la ya conocida fruta cristalizada en el año 1886.

A Don Eligio se le ocurrió modificar este proceso de la fruta cristalizada precisamente para evitar que perdiera las propiedades naturales de la fruta; a lo que denominó "Fruta Cubierta."

Esta fruta se caracteriza por conservar las características esenciales de los productos y por su proceso de elaboración la fruta no caduca además de que no empalagan como las frutas cristalizadas, en pocas palabras es un producto único en su tipo.

Estas frutas son el acitrón, el camote amarillo, el camote rojo, la calabaza, el chilacayote, higos, la naranja, las peras, piñas y el xoconostle o más comunmente conocido como tuna.

Todas las frutas tienen un aspecto tan agradable que se antoja consumirlas en cualquier momento, en la mesa con la familia, para regalo, ideal para una recepción o simplemente por el gusto de saborear sus deliciosos sabores.

En la actualidad Dulces Capistrán tiene su domicilio en calle 39 No. 158 esquina Av. 14 Col. Ignacio Zaragoza C.P. 15100 México, D.F.

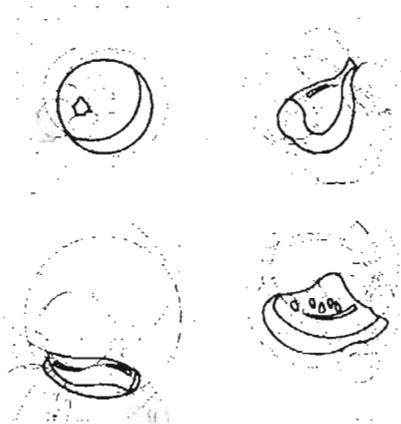


LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

SOLUCION GEOMETRICA

Los trazos auxiliares o básicos son las líneas generatrices que como su nombre lo indican son donde se generan o provienen las formas del símbolo.

Se ha empleado un formato cuadrado con una división reticular de cuadrados. Las frutas de naranja, higo, camote y calabaza fueron geometrizadas y estilizadas para su mejor lectura



LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

RED DE TRAZO

La red o retícula es un elemento modular repetitivo o idéntico lo cual significa que es exactamente igual en cuanto forma y tamaño, ésta permite la división de superficies sin dejar espacios entre ellos.

Las redes más conocidas son las de cuadrados y triángulos, esto se debe a que son los únicos polígonos regulares cuyos vértices son submúltiplos exactos de 360° lo cual facilita movimientos en colocación.

La presentación de una marca corporativa dentro de una red es una herramienta que sirve como guía para facilitar su construcción en el momento de reproducirlo en los diferentes soportes de comunicación. Es un parámetro de trazo en el cual se puede apreciar de manera exacta la ubicación de cada elemento en los campos reticulares que conforman la red. De esta forma la identidad queda lejos de sufrir deformaciones cuando dicha reproducción sea hecha por medios no fotográficos.



LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

TIPOGRAFÍAS**Tipografía primaria**

La tipografía primaria empleada en el nombre Dulces Capistrán del logotipo es de la familia Times, alterada a las condiciones especiales del logotipo.

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 0123456789

La tipografía de la frase Frutas Cubiertas empleada en el logotipo es de la familia Univers 45.

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 0123456789

Tipografía secundaria

La tipografía secundaria es empleada en documentos oficiales y textos complementarios de la empresa Dulces Capistrán como son: papelería, promocionales, etc. Esta tipografía pertenece a la familia Univers 45.

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 0123456789

LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

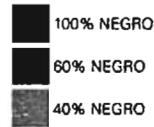
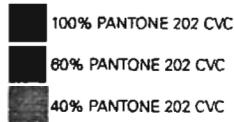
USOS CORRECTOS

1. Se utilizará los pantones para el logotipo Pantone 202 CVC, Pantone 129 CVC, Pantone 103 CVC.
2. Entre los símbolos y las tipografías siempre será la misma proporción.
3. En caso de impresión en una tinta se hará al Pantone 202 CVC.
4. En impresión en negro será a escala de grises.
5. Se podrán añadir otros elementos que no interfieran con la marca en proporción y color como el slogan "Lo natural de nuestra tradición"; siempre a la misma distancia en Pantone 202 CVC.



LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

USOS CORRECTOS



LO NATURAL DE
NUESTRA TRADICIÓN

LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

USOS INCORRECTOS

Los usos incorrectos serán por consiguiente el mal manejo de lo establecido anteriormente. Si alguno de los elementos del logotipo es alterado creará una imagen diferente a la original creando una visualización y concepto erróneo de la empresa. Para evitarlo es preciso seguir los lineamientos anteriores.

Se mencionan e ilustran a continuación algunos ejemplos de los usos incorrectos del logotipo para evitar posibles errores

1. No cambiar los colores establecidos.
2. Entre los símbolos y las tipografías no cambiar la proporción.
3. No cambiar las tipografías.
4. No calar la imagen.
5. No cambiar el acomodo de los elementos gráficos.
6. Cambiar la proporción del logotipo.



LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

AREA DE AISLAMIENTO

El área de aislamiento perimetral, se refiere a las delimitaciones al espacio mínimo que se deberá guardar alrededor de la asignatura de Dulces Capistrán, con el fin de protegerla facilitando su lectura sin interferencia visual de otros elementos que provocan la contaminación de la información; es decir ningún elemento tipográfico podrá ir dentro del área delimitada.

Ningún elemento tipográfico debe invadir el área perimetral, en este caso se tomará como medida el largo total del logotipo del 100% y de éste se aplica un 10% como medida base de aislamiento en los cuatro lados.

No en el caso de los gráficos, el logotipo cuenta con un recuadro en blanco que impide se traslapen gráficos con la imagen.



LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

MAXIMOS Y MINIMOS

Los tamaños permitidos están fijos con la deformidad del logotipo. Son los tamaños permitidos para la aplicación de los diferentes soportes donde se reproducirá la imagen corporativa.

Estas medidas se establecen considerando los formatos estándares de papelería en el mercado por dar un ejemplo; sin embargo dado que las necesidades de reproducción pueden ser muy diversas, como pueden ser los promocionales, los tamaños considerados en otros soportes se establecerán según sus dimensiones pero siempre respetando las especificaciones de este manual.

Cabe mencionar que la ventaja que tiene la imagen de identidad Dulces Capistrán Frutas Cubiertas, es que toda está realizada a línea y no es imagen de pixel. Por lo que la resolución no se afecta.

Sin embargo se tomarán otras consideraciones para los mínimos de impresión, como es el caso lectura. Los máximos estarán determinados por los formatos donde se aplicarán.



15 mm

Para impresión de
promocionales pequeños



24.5 mm

Para impresión de
papelería y notas de rem.



36 mm

Para impresión de
facturas carta

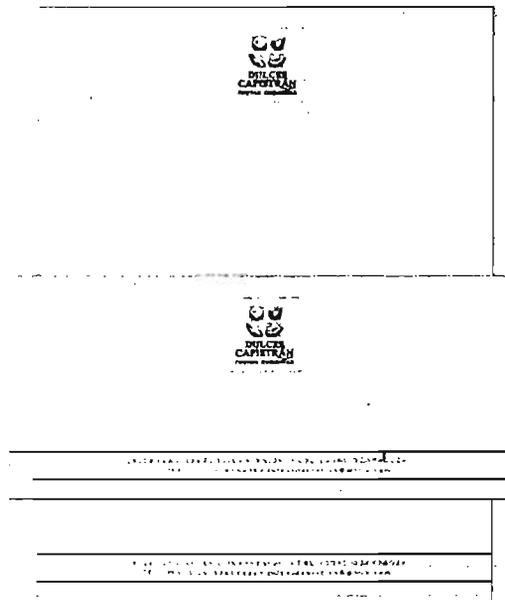
LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

PAPELERÍA

La papelería es uno de los medios con los que la empresa se da a conocer, por lo mismo todos tendrán que guardar una misma línea.

La colocación del logotipo dentro de los soportes considerados se realizará de acuerdo con los lineamientos que aquí se explican.

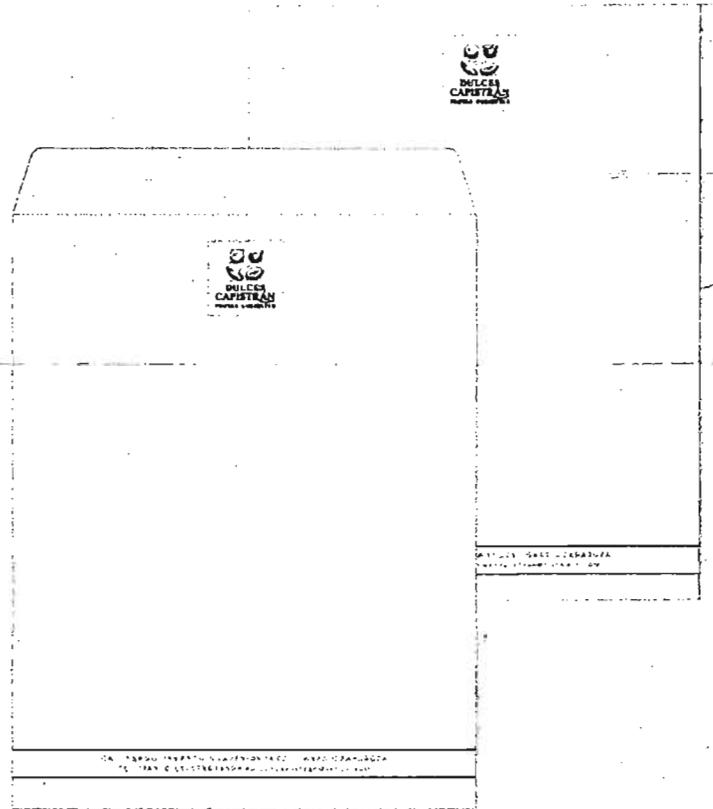
La papelería se ha dividido en tres grupos: papelería básica en las cuales se ubican hojas membretadas, folders, sobres; papelería fiscal como las facturas y notas de remisión y las tarjetas de presentación.



LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

PAPELERIA

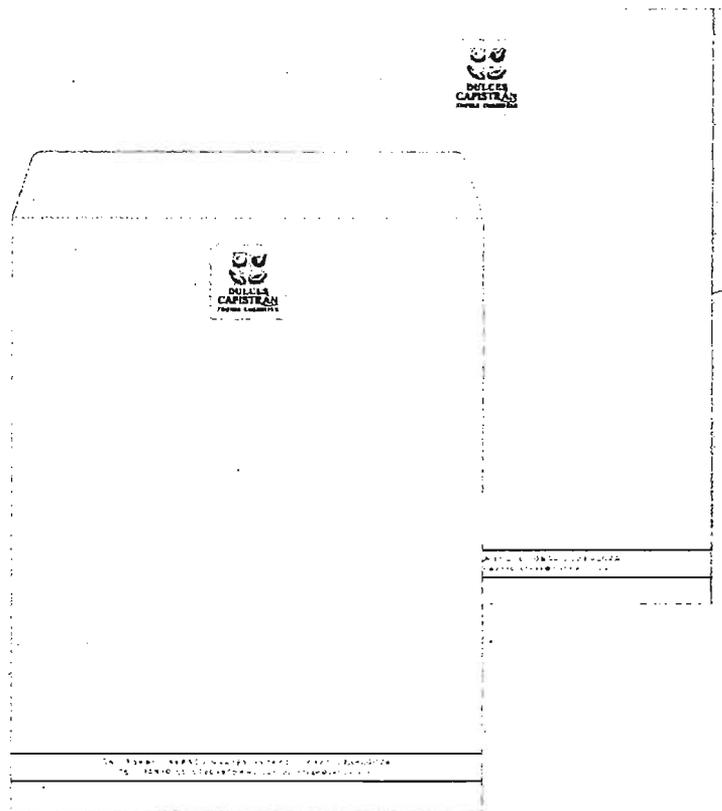
Folder tamaño carta, sobre tamaño carta y sobre tamaño esquila



LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

PAPELERIA

Folder tamaño carta, sobre tamaño carta y sobre tamaño esquila



LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

PAPELERIA

Facturas 215 mm x 280 mm original color y copias una tinta Pantone 202 CVC

P.D.M. <input style="width: 100%;" type="text"/>	 DULCES CAPISTRÁN S.A. DE C.V. R.F.C. DULCE-PPV08-0871 <small>AV. PASEO DE LA LIBERTAD, 1000, COL. SAN JUAN, CDMX, C.P. 06700</small>	FACTURA No. 1001	
CLIENTE _____			
DOMICILIO _____ C.P. _____			
R.F.C. _____ TEL. _____			
DESCRIPCIÓN DE BENS Y SERVICIOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
CANTIDAD CON IVA		SUBTOTAL	
		IVA	
		TOTAL	
Toda y pagada por el cliente en el momento de la entrega de la factura.			
El presente documento es válido para efectos de pago.			
El presente documento es válido para efectos de pago.			

LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

PAPELERIA

Tarjetas de presentación 50 mm x 90 mm.

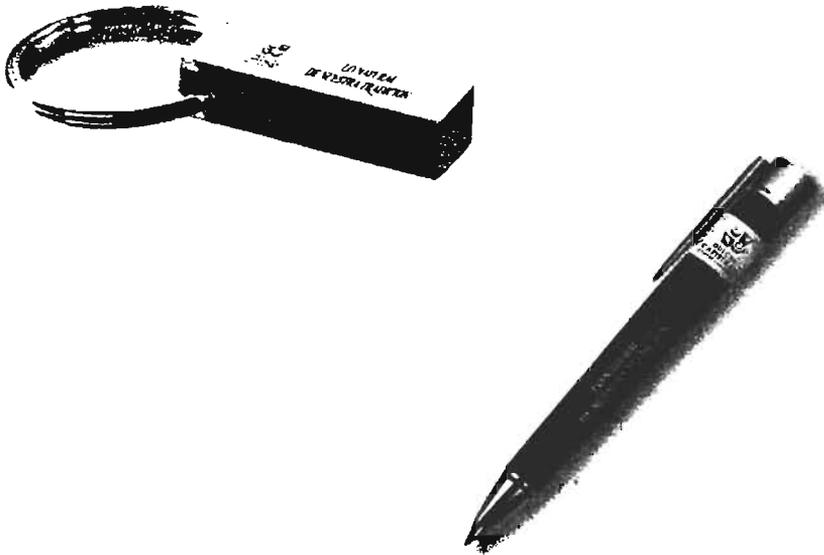


LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

PROMOCIONALES

Los promocionales tienen como objetivo dar a conocer a la empresa en ferias, exposiciones, eventos especiales, aniversarios y posiblemente en algunas de las tiendas que ofrecen los productos.

Se presentan los promocionales que en este momento la empresa regalará.

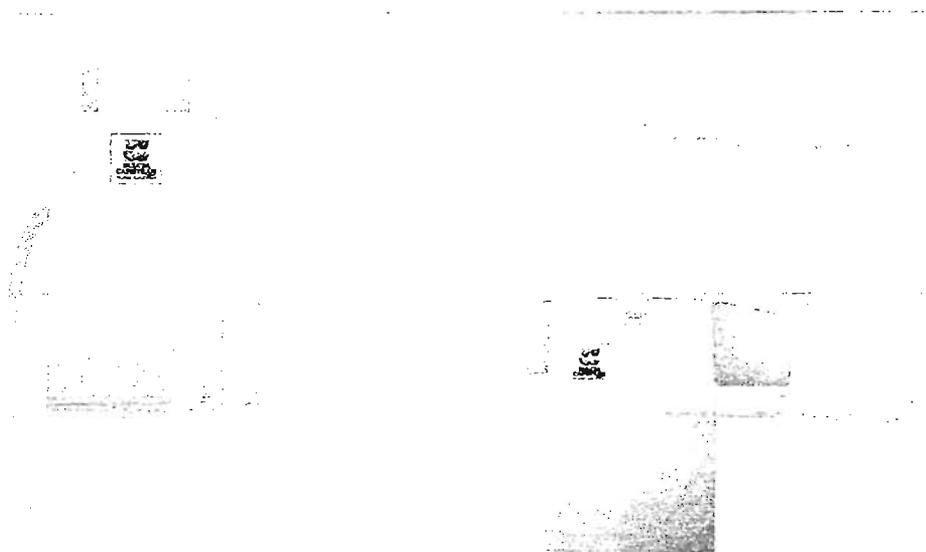


LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

UNIFORMES

Para los uniformes únicamente se enfocarán los que llevan la imagen de la dulcería. La playera y el delantal tendrán el logotipo de la empresa en bordado.

En el caso de la playera el logotipo se ubica al costado derecho para evitar que el delantal lo tape. El delantal tendrá la imagen al centro para unificar con el resto de la identidad.



LO NATURAL DE NUESTRA TRADICIÓN

4.6 EL CARTEL



El cartel es considerado como una de las áreas del diseño gráfico más antiguas. Inclusive, existe desde antes que el diseño gráfico fuera visto como tal. El cartel es un medio que nos remite a eventos, a la historia, traduce ideas, actitudes, costumbres, productos, etc. A través de él podemos conocer tantos temas como podemos imaginar: política, filosofías, costumbres y muchas otras cosas de un momento histórico determinado.

El cartel abarca un campo muy amplio de diseño y está estrechamente relacionado con el diseño editorial, tiene sus bases y sus principios. Puesto que puede utilizar imágenes y texto además de retículas que lo hacen una actividad fascinante y útil en la actualidad.

También el cartel es un medio que se dice es esencialmente publicitario. En la actualidad la palabra publicidad tiene una connotación, para muchos, simplemente comercial. Sin embargo, el cartel no se limita a dicho significado. Es un medio por el cual se hacen públicas las cosas; así, se utiliza tanto para informar y vender un producto o como para movilizar a un grupo de gente, enseñar, crear conciencia de un evento o acción, etc.

La utilidad que se le otorga al cartel es de comunicar ideas a través de un texto, o sencillamente de imágenes. Así deben ser fuertes y sorprendentes para que pueda llamar la atención de su auditorio, dicho en una palabra: atraparlo.

La información que se transmita debe ser lo suficientemente sintética y clara como para que el mensaje que se ofrezca sea captado y descifrado al instante, sin contratiempos.

Es necesario agregar que los carteles no son piezas de museo que se colocan sobre un fondo blanco, aislados de cualquier otro elemento que pueda distraer la atención del observador. Por el contrario, normalmente el cartel se ubica en un entorno rodeado por mucha información.

Desde este punto de vista el diseñador deberá poner especial atención al momento de desarrollar la propuesta gráfica para que el diseño no pierda fuerza o carezca de atención hacia su público.

Por todo esto, el cartel debe tener un gran impacto visual que lo haga sobresalir sobre su competencia. Además, deberá provocar en el observador una reacción que lo lleve a tomar una postura ante el mensaje.

Básicamente el diseño de cartel es un área que requiere de sencillez en su elaboración. Es importante proporcionar al observador imágenes y textos fáciles de digerir que de un solo vistazo revelen el mensaje que se requiere para comunicar.

Para el desarrollo del cartel existen formatos que establecen las medidas finales como el de 900 mm x 600 mm en posición vertical u horizontal (este último no tan común). Sin embargo esta consideración no es única y existen otros formatos, los hay también más reducidos

en su anchura y sin un establecimiento general de sus medidas. Éstos son sin duda los que más llaman la atención por tener un formato distinto al tradicional.

Si el cartel hace uso de tipografía, éste debe ser con mensajes cortos y directos, el tamaño de los tipos no están establecidos, únicamente deben ser visibles sin tropiezos de lectura.

Los tipos pueden ser con patines o de palo seco, según la intención que se le quiera dar al mensaje. El efecto que el diseñador de al cartel será la respuesta que tendrá del público; dramatismo, seriedad, seguridad, tranquilidad, entusiasmo, etc.

La fotografía o ilustración juega un factor determinante para el resultado final. Desde una o varias, no hay un número establecido y tan solo se detrmínará por el presupuesto ya establecido por el cliente.

En color o a una tinta, el cartel no se ve limitado simplemente las posibilidades las otorga el mismo diseño con todos sus elementos. Su importancia radica en llamar la atención y atraer al público.

4.6.1 EL DISEÑO CREATIVO DE CARTEL

1. Solicitud por parte del cliente.
El cliente solicitó el diseño de un cartel



Hoja de Proyecto

Pascual Orozco No. 13 Col. Barrio la Asunción Izacalco, C.P. 06600 México, D.F.
TEL: 5833 3035 alternativo@yahoo.com

DATOS

Nombre de proyecto:	Cartel para Dulces Capistrán, Frutas cubiertas
Cliente:	Dulces Capistrán
Medidas:	600 mm x 900 mm
No. de Proyecto	1003
Fecha	03/12/2002

CONCEPTOS

- Desarrollar el cartel para Dulces Capistrán, Frutas Cubiertas.
- Las medidas del material son 600 X 900mm.
- Información sencilla proporcionada con el cliente.
- Proponer opciones que resalten las frutas cubiertas y la marca.

FASES

- Fase 1. 2. Propuestas
- Fase 2. Toma de fotografías si es necesario
- Fase 3. Presentación de 2 propuesta
- Fase 4. Cambios
- Fase 5. Original electrónico tríptico

MATERIALES Y HORAS

	Carta	Legal	Tabloide	A2	A0	Suma
• Impresiones color	4					
• Impresiones bh			1			
• Diskettes		Cant:				
• Zip		Cant:				
• Cd		Cant:	1			

HORAS DE PROYECTO:	1a pres.	2a pres.	3a pres.	Citas	Originales	Total
Julian Maya Nuñez	8 hrs	4 hrs	1 hrs	2 hrs	2 hrs	17 hrs
Lucia Pérez Lira	6 hrs	2 hrs	0 hrs	0 hrs	1 hrs	9 hrs

para utilizarlo en algunas exposiciones y eventos que tiene regularmente. Los datos que incluirá fueron proporcionados por el cliente; requiere que el cartel sea muy limpio, que se exhiba el producto que vende y que la marca se le claramente. Las medidas también fueron proporcionados por el cliente.

2. Proceso de selección de participantes, división de tareas y cotización.

a) Proceso de selección de participantes
Por las características del proyecto se decidió que Julián será el líder del

proyecto por la carga de trabajo en el proyecto de tesis y por su experiencia profesional. Lucía apoyará el proyecto como diseñador junior.

b) División de tareas.

Julián coordinará el trabajo en este proyecto, revisará las propuestas, hará las correcciones pertinentes y revisará los originales electrónicos. Lucía apoyará el trabajo del proyecto, trazando, proponiendo, recortando fotografías y ayudando para que el proyecto se realice lo mejor posible.

c) Hoja de proyecto de cartel.

3. Junta interna con lineamientos del proyecto.

Dulces Capistrán requiere del diseño de un cartel para exposiciones y eventos, las medidas fueron proporcionadas por el cliente. Quiere resaltar principalmente sus productos y la marca. Es una información muy sencilla, que también fue proporcionada.

4. Lluvia de ideas para la resolución del problema "Cartel para Dulces Capistrán".

a) Gráficos: textura de yute, frutas, algunos canastos o cazuelas donde estén las frutas cubiertas.

5. Bocetar a lápiz.

6. Selección de conceptos.

a) Boceto fondo liso.

b) Boceto fondo yute.

7. Trabajo en máquina.

El líder de proyecto revisó la ejecución del trabajo en máquina y las fotografías

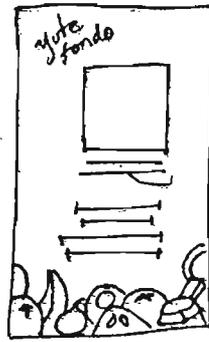
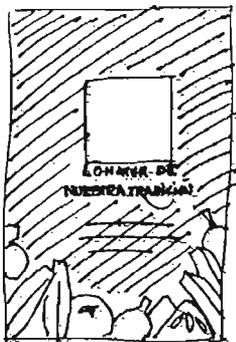
que se incluyeron sólo son de posición tomadas con la cámara digital.

8. Presentación interna.

Preparamos la justificación para cada cartel:

a) Boceto fondo liso: En esta propuesta se utiliza el fondo liso, pues es muy elegante, el logotipo brica a la vista. Las frutas cubiertas acompañan la marca y hacen evidente el producto que representa la marca. Es una opción muy sencilla pero con mucha fuerza visual.

b) Boceto fondo yute: De fondo se tiene una textura de yute de color claro que



hace resaltar la marca, las frutas cubiertas abajo muestran el producto que vende dicha empresa, la tipografía es de color vino que es muy legible sobre el fondo claro.



LO NATURAL DE
NUESTRA TRADICIÓN

¡SABOREA NUESTROS PRODUCTOS!

Estamos ubicados en calle 39 No. 152 esq. Av. 14
Caj. Ignacio Zaragoza C.P. 15000 México, D.F.

Datos México al Tel. (01800) 5794 9830. Tel./Fax (0199) 5798 0099
Del extranjero al Tel. (+52) 5794 1836. Tel./Fax (+52) 556 780 8888
<http://www.dulcescapistran.com.mx>



9. Preparativos para la primera presentación con el cliente.

El líder de proyecto refino las opciones y el colaborador las imprimió y montó para la presentación.

10. Primera presentación con el cliente. El líder de proyecto hizo la presentación y el cliente escogió la opción del yute de fondo, hizo algunas correcciones de tamaños en la tipografía.

11. Cambios

Se hicieron los cambios de texto solicitados por el cliente y se imprimió la opción final para su aprobación.

12. Segunda presentación con el cliente. Se presentaron los cambios en impresión a escala y autorizó la entrega de originales.

13. Preparación de originales

Se revisaron las medidas del cartel y se revisaron los textos, además de la resolución y el tamaño tanto de la textura del yute, como de las frutas.

14. Formato de liberación de cartel.▼

		<h2>Información General</h2>			
Paeoluá Croco No. 13 Col. Barrio la Asunción Itzacoatlán, C.P. 05600 México D.F. TEL. 5633 3035 alternativo@ymail.com					
Nombre del proyecto: Cartel	Cliente: Dulces Capistrán	CUATRICROMIA		Unvers:	
Contacto externo: Carla A. Yoram Larcia					
Medidas: 600 mm x 900 mm		CYAN	MAGENTA	AMARILLO	
Última modificación: 19/12/2002		NEGRO			
Jefe de proyecto: José María Muñoz		TINTAS DIRECTAS			
Nombre de archivos:					
FRUTAS CARTEL.TIF		175 20	175 10	175 12	
		175 000			
<small> ESTE DOCUMENTO ES LA ÚNICA REPRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE SE LE PROPONE PARA SU APROBACIÓN. EL CLIENTE DEBE VERIFICAR LA CORRECTUDAD DE LA INFORMACIÓN Y APROBACIÓN DEL DISEÑO. EL CLIENTE DEBE VERIFICAR LA CORRECTUDAD DE LA INFORMACIÓN Y APROBACIÓN DEL DISEÑO. EL CLIENTE DEBE VERIFICAR LA CORRECTUDAD DE LA INFORMACIÓN Y APROBACIÓN DEL DISEÑO. </small>		<small> CON EL CLIENTE SE ENTREGARÁ UN ORIGINAL DEL DISEÑO Y UN ORIGINAL DE ESTE ORIGINAL SE ENTREGARÁN A LOS CLIENTES PARA SU APROBACIÓN Y APROBACIÓN DEL DISEÑO. EL CLIENTE DEBE VERIFICAR LA CORRECTUDAD DE LA INFORMACIÓN Y APROBACIÓN DEL DISEÑO. </small>			
		Firma de Aprobación: _____			

600 mm



LO NATURAL DE
NUESTRA TRADICIÓN

¡SABOREA NUESTROS PRODUCTOS!

Estamos ubicados en calle 39 No. 158 esq. Av. 14
Col. Ignacio Zaragoza C.P. 15000 México, D.F.

Desde México al Tel. (0155) 5784 1836, Tel./Fax (0155) 5785 5999

Del extranjero al Tel. (+52) 5784 1836, Tel./Fax (+52) 585 785 5999

<http://www.dulcescapistran.com.mx>

900 mm



4.7 EL TRÍPTICO Y FOLLETO



Cuando se habla de diseño editorial comúnmente se piensa en el diseño de libros. Sin embargo, el diseño editorial abarca un campo mucho más amplio. Puede ir desde un pequeño anuncio hasta un libro de arte, pasando por folletos, catálogos, volantes, revistas, periódicos, informes anuales, etc.

Se dice que cualquier diseño que contenga fotografías o ilustraciones además de texto cuya finalidad es la lectura hace uso de diseño editorial.

“A los tipos de literatura directa se les denomina folletos y hojas sencillas o dobladas. Un tipo de trabajo gráfico con una demanda constante es el diseño de folletos; incluso las pequeñas empresas que no se anuncian de ninguna otra forma a menudo recurren de folletos para describir sus productos”.⁸⁹

“Los folletos algunas veces son llamados panfletos u obra literaria de poca extensión. Esencialmente el folleto es un libro pequeño integrado por ocho o más páginas normalmente engrapadas. El folleto varía en el número de páginas; de 4 a 48, y el número de páginas debe ser divisible entre cuatro. El formato debe ser vertical u horizontal”.⁹⁰

De alguna manera se sugiere que los folletos sean engrapados o cosidos pero la creatividad de diseñar nos proporciona un abanico amplio de posibilidades.

Al tríptico se le considera como un derivado del folleto. Su nombre hace alusión a “tres partes”, por lo que su ensamble será a partir de dos dobleces, que al desplegarse tomará el formato en que originalmente fue impreso.

(89) Braham, Bert, *Manual del diseñador gráfico*, Barcelona, Ed. Celeste, 1991, p 110.
(90) Turnull, Arthur, *Comunicación gráfica*, México, Ed. Trillas, 2a ed., 1992, p 354.

Ambos proporcionan un medio excelente para que el diseñador pueda explorar las posibilidades de una retícula y diagramación aplicadas al formato de una revista en menor escala. La portada puede tratarse de una combinación del estilo de portada de revista y de anuncio en punto de venta (POP), atrayendo así a los supuestos lectores de tal forma que lleve, en una frase o una imagen, la suficiente información específica que incite a seguir leyendo.

No se pueden establecer formatos específicos para folletos, pues generalmente la gente llama también folletos a manuales, instructivos y catálogos.

A veces con el solo hecho de ver el formato de una publicación de éstos tipos, se da por hecho que es un folleto. Algunos dicen que un folleto no debe pasar ciertas medidas. Sin embargo, los folletos o incluso libros con formatos raros, a pesar de tener mucho impacto pueden ser causa de gran desperdicio de papel si no se planean con cuidado. Se debe conocer con anterioridad cual es el tamaño más grande de papel que se adapta a la prensa y así planificar el diseño para aprovechar lo mejor posible todo el pliego (el papel sobrante es dinero perdido).

Además de ser las razones económicas las que sugieren el tamaño de un folleto, existen otras condiciones que suelen

determinar el formato, el folleto debe guardar relación con otros artículos publicitarios o, quizá, existan expositores en puntos de venta con dimensiones determinadas, en donde deberán colocarse los folletos en un futuro. En el folleto se dice que su diseño es a menudo informal aunque debe mantenerse una continuidad en el diseño a todo lo largo de los paneles.

Una vez que se haya establecido el tamaño, es bueno recordar que un formato rectangular se puede utilizar en sentido vertical u horizontal (apaisado), el formato apaisado es menos utilizado. La mayoría de los clientes prefieren el formato vertical para la publicidad por correo por ejemplo.

Pero siempre hay que abrirse a todas las posibilidades, los formatos pueden ser siempre a las posibilidades y a los gustos, rectangulares, cuadrados o con suajes.

El tríptico es el formato más común de folleto, es rectangular en sentido vertical, con dos pliegues que formen tres partes. La página frontal debe ser simple e impactante, y directamente relacionada con las páginas siguientes. Este es el lugar ideal para el mensaje de venta sencillo y atractivo.

Hay que mencionar que no hay parámetros para su elaboración, su

formato es muy variado; a veces se utilizan suajes y cortes especiales para darle un giro diferente. Hay completa libertad para su desarrollo. En resumen, el folleto es un recurso para presentar una información concisa.

Para seleccionar la familia y fuente tipográfica, se debe tomar en cuenta que cada diseño de estilo tipográfico tiene una personalidad individual que es sugerida por su forma, su estilo genérico, y aún más importante, la forma en que funciona como bloque de texto.

La principal clasificación de los *tipos* está determinada por la forma como se terminan las letras: con un remate final o adorno, o sin él.

Los *tipos* con remate o patines se han usado para composición de texto, principalmente porque el movimiento horizontal de la mirada que va siguiendo a lo largo de las líneas, se refuerza con estos formatos y ayudan también a modular las separaciones de las letras y, así facilita que la lectura sea continua.

Los *tipos* sin patines, se llaman también de "palo seco", y funcionan mejor para textos cortos y aquellos que no sean objeto de una lectura continua. Se recomienda, por lo general, un espaciado extra para los textos largos pues un mayor interlineado ayuda a que la vista siga las líneas de texto.

Los dos *tipos* tienen connotaciones muy diferentes. La tipografía serif (con patines) toma sus referencias de los tiempos clásicos con autoridad y formalidad, mientras que los de palo seco presentan un aspecto limpio, moderno y funcional.

El efecto que puede tener una tipografía serif de tranquila autoridad, dignidad y seguridad, o por lo contrario, la tipografía de palo seco, al lanzar un mensaje de modernidad, es muy sutil. Pero a pesar de esto, son una herramienta para las intenciones del diseñador. Éste debe considerar el contenido del texto y así escoger la tipografía con el contexto adecuado.

La diagramación se define como la planeación y organización de la página con el fin de establecer una continuidad visual a lo largo de una determinada publicación. En el caso de los folletos o trípticos, la manera de proceder es la misma que en cualquier otra publicación, pero teniendo en cuenta que el formato es libre.

A este plan de composición que se usa para el diseño editorial de cualquier publicación se llama retícula.

"La retícula marca la posición de los márgenes y de las columnas de texto con líneas de guía verticales y horizontales, de tal forma que los bloques de texto ocupen la misma posición relativa

en todas las páginas. Las retículas se derivan de los esbozos y borradores iniciales y deben estar relacionados con la función del diseño".⁹¹

"La retícula más sencilla es la que forma una sola columna en la hoja impresa. Con dos o más columnas de texto, le retícula se hace más complicada, pues además de especificar los márgenes de página, también debe considerarse el espacio entre columnas (medianil)".⁹²

Se debe pensar siempre que la retícula debe definir, idealmente, las posiciones de todos los elementos gráficos que aparecen en la página. El uso de diferentes estilos de diagramación dentro de una misma publicación, refleja la diferencia de contenido de las distintas secciones editoriales, que en el caso de aplicarse a un tríptico sería un caos.

La retícula a su vez debe considerar los títulos y subtítulos dándoles una posición lógica en su relación. La misión importante aquí siempre es tomar en cuenta la uniformidad de títulos y subtítulos a lo largo de la publicación, pues esto permitirá al lector interpretar correctamente la jerarquía dentro de cada sección y poder diferenciarlas.

La alineación más sencilla consta de simples bloques de texto, pero son posibles otras formas.

Los bloques rectangulares de texto o texto justificado en ambos lados se llaman así pues se separan las palabras dentro de las líneas para que llenen exactamente la longitud requerida quedando alineado verticalmente por ambos lados.

El texto alineado a la izquierda del texto y un borde desigual a la derecha. Esta es quizá la más legible de todas las opciones de alineación debido a que el espaciado de las palabras es constante y uniforme a lo largo del texto y las líneas terminan con naturalidad.

El texto justificado a la derecha pierde cierta funcionalidad en comparación con la anterior.

Los bloques de texto centrado o en piña tienen ambos borde bordes desiguales y crean un espacio a su alrededor que es simétrico y no rectilíneo. El equilibrio natural del bloque centrado le da un aire de autoridad formal.

Existen dos clasificaciones importantes de texto en cuanto a su uso: titular o cabezas, usados en títulos y subtítulos (más de 14 pts), y de texto (de 9 a 12 pts). Estos parámetros no son determinantes, pero se puede decir que son estandarizados en la mayoría de las publicaciones.

Los estilos de texto deben ser fácilmente legibles en largos pasajes y visibles para

(91) Coiler, David, Diseño para la autoedición (DTP), Barcelona, Ed. Gustavo Gili, 1989, p 28

(92) Swan, Alan, Cómo diseñar retículas, Barcelona, Ed. Gustavo Gili, 1990, p 76

lecturas intermitentes. El espacio sobrante que queda entre líneas facilita la lectura. Un texto sin espacio extra se considera una "composición sólida".

El espacio entre líneas o interlineado se calcula midiendo desde la parte inferior de una mayúscula en una línea a la parte inferior de la mayúscula en la línea de abajo, incluyendo el tamaño en puntos del tipo. Por ejemplo, en un texto, el tipo de 10 pts. compuesto con un espacio entre líneas de 12 pts. (ó $10/12 =$ diez sobre doce) significa que hay dos puntos de espacio entre cada línea de tipo.

"Al diseñar un folleto que incluya páginas dobladas hay que tener en cuenta dos reglas. Primera: seguir siempre la norma del impresor en la numeración de las páginas. segunda: recordar que la hoja doblada y la hoja a la queaunida, deben ser más estrechas que el resto de las páginas del folleto, y que arían ligeramente entre sí en anchuras".⁹³

Cuando se elige el sistema de doblados en un folleto, se llamarán paneles a lo que comunmente conocemos como páginas. En este sistema se puede optar por las dos formas de despliegues más comunes que son: 1) de caracol y 2) de acordeón.

El número de paneles puede ser desde dos hasta varios y conforme a esta variable se elige el sistema de doblado más conveniente.

A diferencia del sistema de acordeón que tiene los paneles iguales el sistema de caracol, debe de tener en cuenta el grosor acumulado del papel. En consecuencia, los dos paneles exteriores son de la misma anchura, después cada panel en consecuencia debe ser más pequeño que se predecesor. Generalmente se reduce a razón de 1.5 mm de un panel a otro.

Otro punto importante es que con el conocimiento sobre la cantidad de texto que hay que incluir, además de determinar la importancia de títulos y subtítulos, deben planarse los espacios que se reservarán para las fotografías o ilustraciones, teniendo en cuenta el presupuesto destinado al trabajo. Este decidirá la cantidad y calidad de imágenes visuales, ya sean fotografías o ilustraciones, que el presupuesto asignado sea capaz de financiar

Al ubicar ilustraciones o fotografías, se puede o no respetar la diagramación de las páginas mientras estas cumplan con la expresividad y dinamismo que se espera de ellas. Se pueden usar de una forma más flexible, como atravesar las columnas y saltarse los márgenes de la composición de la página

Considerando estos puntos el diseño ya está listo para la realización de su original mecánico con calidad suficiente para ser reproducido en fotomecánica

(93) Sanders, Norman, Manual de producción del diseñador gráfico, Barcelona, Gustavo Gili, 1980, p 76.

4.7.1 EL DESARROLLO CREATIVO DE TRÍPTICO

1. Solicitud por parte del cliente.

En una primera cita con el cliente solicitó se hiciera material editorial, pues quería tener otro medio para que la gente conociera sus productos. Además quiere dar un entomo general de la empresa, como su historia, sus productos y los servicios con los que la dulcería cuenta. Tenía una información relativamente extensa, por lo que Alternativo recomendó hacer un folleto que posiblemente incluiría fotografías. El cliente después propuso hacer un segundo formato un poco más ligero de información por lo que acordamos que el segundo formato sería un díptico o posiblemente un tríptico. Por necesidades del cliente se aclaró que el formato de poca información ya sea díptico o tríptico sería lo primero a realizar.

2. División de funciones, división de tareas y cotización.

a) División de funciones:

Por las características del proyecto y por carga de trabajo en este trabajo de tesis de tomó la decisión de que Julián Maya Núñez participará como líder del proyecto además por su experiencia profesional en este tipo de trabajos. Lucía Pérez Lira apoyará el proyecto como junior.

b) División de tareas: Julián coordinará el trabajo en este proyecto, revisará las propuestas, hará las correcciones perti-

nentes y revisará los originales electrónicos. Lucía participará en el proyecto, trazando, proponiendo ideas, con retoque de fotografías digitales y apoyando en todo el proyecto.

c) Elaboración de hoja de proyecto de tríptico.

3. Junta interna con lineamientos del proyecto.

Dulces Capistrán necesita el diseño de un tríptico para dar a conocer de manera muy ligera información de la empresa y sus productos. La información que va en el material será proporcionada por el cliente. Se incluirán fotografías y es necesario hablar con el fotógrafo para explicarle el proyecto y las tomas que se necesitarán.

4. Lluvia de ideas para la resolución del problema "Tríptico para Dulces Capistrán".

a) Gráficos: frutas para ilustrar los productos, ambientes de la Dulcería, utensilios de trabajo para preparar las frutas cubiertas, grabados, etc.

b) Texturas: fondos de yute tanto en monotono como en selección a color, fondos blancos, etc.

5. Bocetar a lápiz.

6. Selección de conceptos.

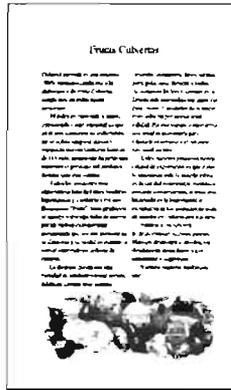
a) Boceto portada fondo liso.

b) Boceto interior 2 columnas.

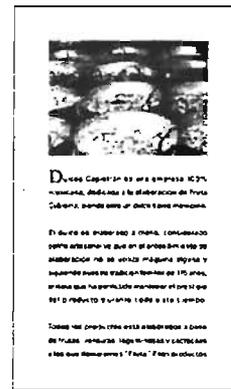
c) Boceto portada fondo yute selección.

d) Boceto interior 1 columna.

confianza y prestigio en su portada, la disposición interior en sus elementos es ordenada pero a la vez dinámica con el recorte de las frutas.



b) Boceto fondo yute y 1 columna: Muestra el producto en su portada, dando a conocer una probada de lo que se encontrará en su interior, la marca tiene mucha presencia y se lee fácilmente. Su interior es muy ordenado y limpio, por lo que facilita la lectura de la información.



9. Preparativos para la primera presentación con el cliente.

Impresión y montaje de las propuestas.

10. Primera presentación con el cliente.

El líder de proyecto asistió a la cita e hizo la presentación. La propuesta finalista fue la que tiene el yute en selección con el interior a una sola columna. Se acordó incluir toda la información y las fotografías finales para la próxima presentación.

11. Adaptación a todo el interior del tríptico.

Antes de incluir cualquier información, se tuvo una reunión con el fotógrafo para decidir las tomas y encuadres, ajustar los tiempos y escanear las diapositivas. El líder de proyecto empezó a formar el tríptico y el colaborador recortó y realizó el retoque fotográfico, revisó que no hubieran errores de texto.

12. Segunda presentación con el cliente.

Se presentó un dummy final, para conocer el resultado. El cliente autorizó la entrega del original electrónico.

13. Preparación de originales

Se revisaron las medidas del tríptico, y que las fotografías estuvieran al tamaño y a la resolución necesaria (al 100% y a 300dpi), se hizo una revisión del texto final y se quemaron en CD los archivos, además se imprimió cada una de las páginas con su cuadro de indicaciones para enviárselo al cliente.

14. Formato de liberación de cartel.

4.7.2 EL DISEÑO CREATIVO DE FOLLETO

1. Solicitud por parte del cliente.

El paso a seguir después de el tríptico era el folleto para Dulces Capistrán. En una cita el cliente proporcionó la información final que se debería de incluir, se acordó que el folleto llevaría un diseño semejante al tríptico para tener una consistencia de identidad.

2. División de funciones, división de tareas y cotización.

a) División de funciones:

Por las características del proyecto y por carga de trabajo se tomó la decisión de que Julián participará como líder del proyecto además por su experiencia profesional en este tipo de proyectos. Lucía apoyará el proyecto como junior.

b) División de tareas.

Julián coordinará el trabajo en este proyecto, revisará las propuestas, hará las correcciones pertinentes y revisará los originales electrónicos.

Lucía participará en el proyecto, trazando, proponiendo ideas, con retoque de fotografías digitales y apoyando para que el proyecto salga lo mejor posible.

c) Elaboración de hoja de proyecto.

3. Junta interna con lineamientos del proyecto.

Dulces Capistrán necesita el diseño de un folleto para dar a conocer sus productos e información acerca de la Dulcería. Se va a hacer la adaptación del

diseño del tríptico para guardar una unidad en los formatos. Se utilizarán algunas fotografías tomadas con anterioridad para el tríptico y se harán nuevas tomas fotográficas ya que contiene información adicional.

4. Lluvia de ideas para la resolución del problema "Folleto para Dulces Capistrán".

a) Gráficos: frutas para ilustrar los productos, ambientes de la Dulcería, utensilios de trabajo para preparar las frutas cubiertas, grabados, etc.

b) Formato: respetar el mismo utilizado en el tríptico o proponer nuevo acomodo que vaya muy en línea para guardar la unidad en la imagen.

5. Bocetar a lápiz.

6. Selección de conceptos.

a) Boceto portada fondo yute selección e interiores.

7. Trabajo en máquina.

El líder del proyecto terminó la opción para la presentación, mientras el colaborador ayudó a recortar las frutas, retocarlas y también busco las texturas. Las fotografías ya están al tamaño y a la resolución necesaria de 300 dpi y al 100% del tamaño.

8. Presentación interna.

Preparamos la justificación para cada el folleto:



Hoja de Proyecto

Pascual Orozco No. 13 Col. Barrio la Asunción Iztaacalco, C.P. 06600 México, D.F.
TEL: 5633 3035 alternativo@yahoo.com

DATOS

Nombre de proyecto:	Folleto para Dulces Capistrán frutas Cubiertas
Cliente:	Dulces Capistrán
Medidas:	—
No. de Proyecto	1005
Fecha	09/01/2003

CONCEPTOS

- Desarrollar el folleto para Dulces Capistrán. Frutas Cubiertas.
- Las medidas del material editorial serán propuesta de Alternativo.
- Adaptar el diseño del tríptico al folleto e incluir toda la información proporcionada por el cliente.
- Considerar tomas fotográficas para interiores.

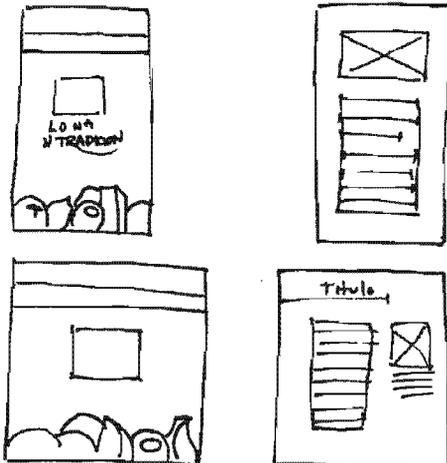
FASES

- Fase 1. Adaptación de información para el folleto
- Fase 2. Toma de fotografías
- Fase 3. Presentación de 1 propuesta
- Fase 4. Dummy final
- Fase 5. Original electrónico tríptico

MATERIALES Y HORAS

	Carta	Legal	Tabloide	A2	PL.	Suma
• Impresiones color	—	—	16	—	—	16
• Impresiones b/n	—	—	—	—	—	—
• Diakettes	—	—	Cent: —	—	—	—
• Zip	—	—	Cent: —	—	—	—
• Cd	—	—	Cent: 1	—	—	—

HORAS DE PROYECTO:	1a. pres.	2a. pres.	3a. pres.	Citas	Originales	Total
Julián Maya Núñez	8 hrs	6 hrs	3 hrs	2 hrs	3 hrs	22 hrs
Lucía Pérez Lira	6 hrs	4 hrs	1 hrs	0 hrs	1 hrs	12 hrs
Fotógrafo						3 hrs

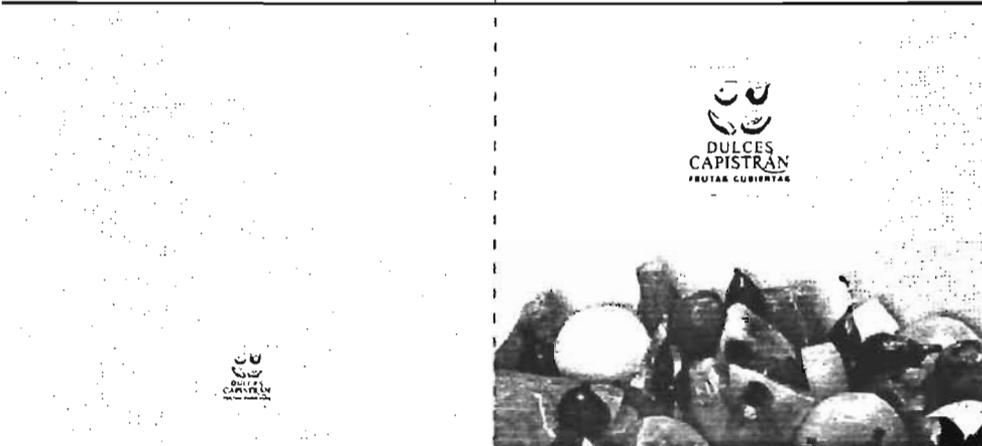


a) Boceto folleto: Es una propuesta que guarda una imagen muy en línea con el tríptico en su exterior, en el interior se realizaron algunos ajustes para la mejor lectura de la información, se propone un formato cuadrado que es igual al del logotipo.

9. Preparativos para la primera presentación con el cliente.

El colaborador imprimió y armó el dummy para la presentación.

10. Primera presentación con el cliente.
El líder de proyecto asistió a la cita e



hizo la presentación del folleto. El cliente no hizo ningún cambio y se acordó entregarle los originales.

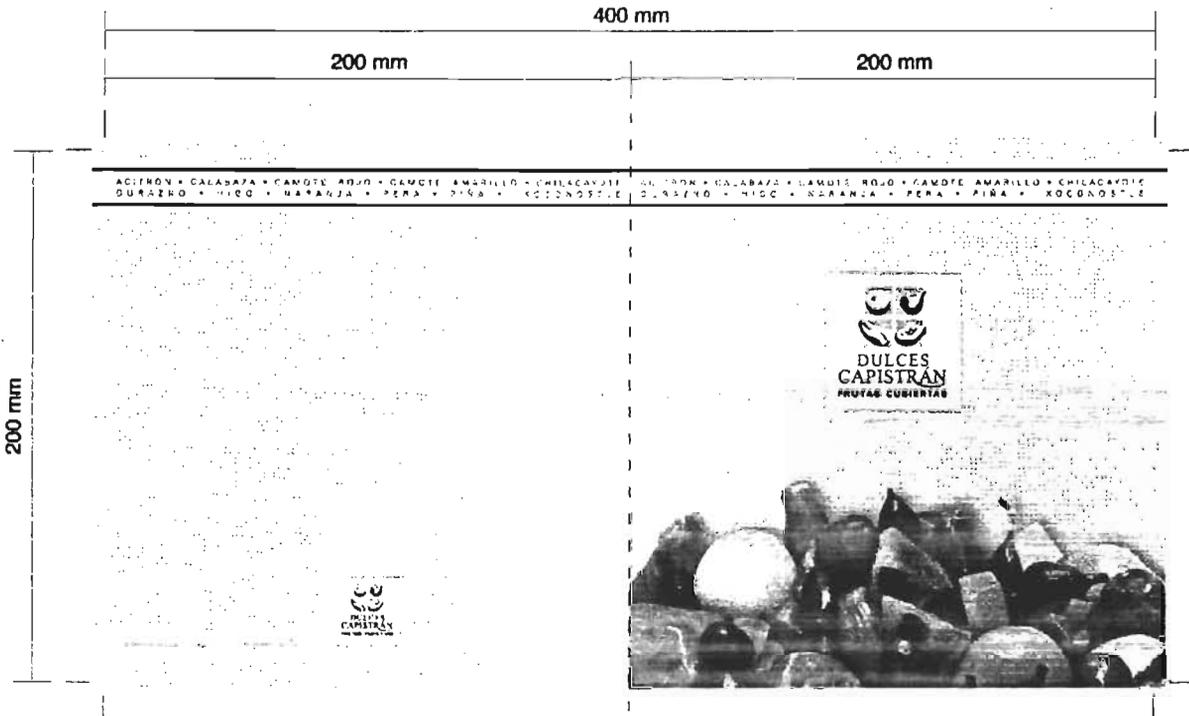
11. Preparación de originales

Se revisaron las medidas del folleto, y que las fotos estuvieran al tamaño y a la resolución necesaria (al 100% y a

300dpi), se hizo una revisión del texto final y se quemaron en CD los archivos, además se imprimió cada una de las páginas con su cuadro de indicaciones para mandárselo al cliente.

12. Formato de liberación.▼

Original 1



Original 2

400 mm

200 mm

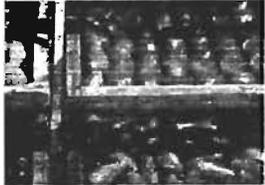
200 mm



En el gusto del paladar siempre encontrarás el delicioso sabor de lo mexicano... lo nuestro.



Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.



Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

Original 5

400 mm

200 mm

200 mm

200 mm

Las hojas de maíz son resacasas para que los productores tengan y vendan mejor sus productos.



mente para evitar que se dañen. Se agrupan por docenas y se colocan en bolsas de plástico. Después del tiempo necesario se retira del fuego y se deja resacas para comenzar con el siguiente paso del proceso.

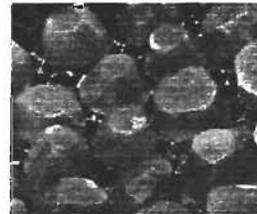
Una vez transcurrido el tiempo suficiente se lista para el proceso de corte lo que se denomina "hojas". El corte consiste en sacar de los cobs las mazorcas cocidas y se colocan en unos desecadores con algunas horas hasta que seque perfectamente a temperatura ambiente por lo cual se lleva algunas horas antes de que estas seca totalmente.

Las hojuelas se hacen hechas por un parte de madera y unas hojuelas de metal por donde se moldean sin ningún problema permitiendo que el producto no se ensucie y sea un producto de alta calidad.

Todo se hace en un lugar cerrado y a una temperatura adecuada para evitar cualquier agente contaminante que afecte el proceso.

Una vez que está el producto y se hace todo el proceso de elaboración de la hoja está concluido y el producto será listo para la venta al público.

Dulces Capistrán, es una empresa que se dedica a producir confiterías, pastas de levadura por la competencia como el mejor productor en el mercado de las Frutas Cubiertas. Con esta visión se logró el mantenimiento exitoso por años gracias a la gran calidad de sus productos.



Esta calidad indiscutiblemente se debe también a un esfuerzo por elaborar frutas con estrictas medidas de producción.

Es un placer para Dulces Capistrán brindar calidad y servicio con la seguridad de que no se equivocará de su compra.

Tenemos el orgullo de ofrecer los productos con la mejor materia prima ya que todas ellas están hechas con diversos productos agrícolas como son principalmente las frutas verdaderas, leguminosas y rubiacas traídas de varios países de nuestra región.

Usado para la tortillitas de queso de forma de queso, con un producto sano y delicioso, porque la dulzura siempre ofrece lo mejor siempre a las estrictas normas de higiene establecidas por nuestro país.

Además de brindar a nuestros clientes gran variedad de productos también ofrecemos un servicio de prueba calidad al mismo tiempo que usted considere a que se merezca una buena relación.

Justo antes de introducir el producto al horno para que se cocine y dar el toque dulce por encima y sacarlos.



Información General

Pasaje Orozco No. 13 Col. Sierra de Amolcan (Iztacalco), C.P. 06600 México, D.F.
TEL. 5633 3295 alternativa@telcel.com

Nombre de proyecto: Folio	CUATRICROMIA	Finca
Cliente: Dulces Capistrán		Unidad de Light
Cartón destino: Cartón A Varana Laras		
Módulo: 400 mm x 200 mm		
Litografía: 2501/2008		
Job de proyecto: Julián Maya Núñez	TINTAS DIRECTAS	
Nombre de impresora:		
CMYK: PMS 11 / PMS 123 / CMYK 100 / PMS 123 / CMYK 100		
ESTRUC: PMS 11 / PMS 123		
PLANTILLA: PMS 11 / PMS 123		

LOS COLORES EN ESTE IMPRESOR SON DE REFERENCIA Y VARIARÁN EN LOS PAPELES Y EN LOS SISTEMAS DE COLOR Y SU ESTRUCTURA POR EL MATERIAL DEL PAPEL. NO OLVIDAR SU IMPRESORA EN EL DOCUMENTO DE IMPRESIÓN A TRAVÉS DE SELECCIÓN Y TINTAS QUE SE LE REALIZADO EN SU IMPRESORA O DE SU IMPRESORA. LA REPRODUCCIÓN EN OTRO MEDIO O PROCESO PUEDE PRODUCIR RESULTADOS DIFERENTES EN TONOS O BRANDEOS. EN LA PLANTILLA DE COLOR Y TINTAS QUE SE LE REALIZADO EN SU IMPRESORA. QUEMADA POR EL CLIENTE. CONTACTAR AL CLIENTE PARA MÁS INFORMACIÓN. TEL. 5633 3295. ASISTENTE DE CLIENTES: TEL. 5633 3295.

NOTA AL CLIENTE: AGRADECEREMOS QUE EL DISEÑO Y LOS TEXTOS DE ESTE ORIGINAL SEAN REVISADOS Y APROBADOS POR EL RESPONSABLE DEL TEXTO O EL DISEÑO DE LA MUESTRA.

Firma de Aprobación _____

4.8 EL ENVASE



“El envase es el objeto encargado de contener, preservar, proteger y transportar algún producto en su interior; a estas funciones básicas se añaden las de representar, promover y vender su contenido”.⁹⁴ Las formas, colores, texturas y demás aspectos físicos responden a las características del mercado al que van dirigidos.

Las grandes, medianas y pequeñas empresas deben tomar en cuenta el poder que posee un buen envase para lograr alcanzar el reconocimiento inmediato del consumidor hacia la compañía o marca, es decir la identificación de su imagen.

“El primer acercamiento del envase con el consumidor, sin duda es visual. Debe destacar en los anaqueles, debe reflejar las características y la calidad del producto, además debe contener la información que el futuro cliente espera acerca del contenido: sus ingredientes, modo de uso, caducidad y otros datos acerca del objeto que desea adquirir.

Es necesario dar un buen uso a los envase del producto a comercializar, no hay que olvidar que el envase es parte de la identidad de la empresa y es un medio importante para comunicarse con el consumidor”.⁹⁵

Hay que tomar decisiones en cuanto elementos específicos como tamaño, forma, material, color, texto, etc., desde el punto de vista de las necesidades del mercado, de lo que el cliente espera de un producto. Todos los elementos que constituyen física y por lo tanto perceptualmente al envase, deben conjuntarse para apoyar la posición del producto y la estrategia.

(94) Vidales, Ma. Dolores. *Envase y mercadotecnia. Metodología de un plan mercadológico aplicado al diseño de un envase y embalaje*, México, UAM Azcapotzalco, 2000, p. 2.

(95) *Ibid.*, p. 3.

En casi todos los casos, el envase es lo que convence al consumidor a realizar la compra, no importa si se trata de limpiadores, pañuelos desechables o galletas; la habilidad al envasar los productos, debe llegar tanto al intelecto como a la sensibilidad del cliente, ser tan impactante que resulte una efectiva arma de venta.

Sofisticados envases proporcionan al cliente confianza en su compra, dan una poderosa imagen de los beneficios que el producto ofrece. No se diseña un envase para que "salte" del anaquel, sino para que atrape la vista primero y después la conciencia del consumidor, lo convenza de realizar la compra y posteriormente vuelva al producto parte de su vida.

"Marca, envase y publicidad son 3 elementos que con una efectiva planeación pueden ofrecer éxito en la venta de algún producto. La marca compromete al fabricante con la estandarización y la calidad; el envase, además de ser una protección física, asegura el control del contenido y se convierte en una expresión de identidad, la publicidad permite al consumidor conocer las promesas del productor y familiarizarse con el envase y por supuesto, con su contenido".⁹⁶

El reto de los primeros productos envasados, fue dar carácter y solidez a un nombre, tener la posibilidad de que

fuera reconocido por su calidad y confiabilidad. "Si puedes vender un sombrero por un dólar, podrás venderlo por dos; si le pones una etiqueta con tu nombre y haces sentir al público que tu nombre está respaldado por algo importante" dijo a principios del siglo pasado Andrew Carnegie, empresario del acero, al hablar del valor que para los demás tiene una marca.

La percepción de la calidad del producto es un aspecto fundamental, en donde el envase juega un papel muy importante, ya que se ha convertido en el medio por el cual el productor hace énfasis en las características del producto, es la imagen del producto que intenta convencer al consumidor para que lo adquiera.

La captación de nuevos clientes se logra a través de la oferta y del hecho de una mejor y mayor satisfacción de sus necesidades; un producto efectivo representa desde luego una mejor oferta y esto comienza en su posicionamiento en el mercado; es decir en la forma en la que el producto es percibido por el consumidor, donde el envase puede jugar un papel muy importante.

Diseño de un envase

"El envase significa para el producto no sólo un contenedor, en su superficie aparecen, además de la representación gráfica, la información que el consumi-

(96) *Ibid.*, p 12.

dor requiere para un adecuado uso. Desde los valores nutricionales de los alimentos, hasta instrucciones especiales de uso, son impresos en envases y etiquetas, por otro lado, las formas y los materiales también son utilizados para comunicar aquellas características del producto que causarán un efecto en el consumidor y que casi seguramente generarán un proceso de selección y de compra".⁹⁷

El envase es la cara exterior del producto, es la representación de la oferta que se hace al receptor, de la calidad y la confianza con que puede ser consumido.

El diseño de envases tiene básicamente dos componentes, la estructura y la parte gráfica.

Las marcas que manejan diversas líneas de productos utilizan diferentes envases y la unidad se logra mediante el uso de un concepto gráfico, es decir, una combinación de colores, tipografía, logotipos e imágenes uniforme para todos ellos.

El desarrollo tecnológico en la fabricación de envases, generalmente es controlado por los fabricantes de los productos. Materiales y estructuras de los envases, así como la maquinaria para su fabricación y llenado, generalmente son desarrolladas por empresas especializadas, en estrecha relación con las áreas de mercadotecnia que se encargan de

definir cuál es la forma más adecuada de comercializar cada artículo. Se estudian las necesidades específicas de cada producto y entonces se decide qué material, forma, textura, color, capacidad y un largo etcétera de características físicas y funcionales son las que se manejarán para cada caso en particular.

La generalidad de los consumidores no se detienen a pensar en el envase, pero sí esperan de él, como parte del producto, un extra que le añade funcionalidad, mayor protección, duración o resistencia ante factores externos.

Siempre se espera encontrar en un envase, el máximo de calidad, protección, funcionalidad, limpieza, seguridad y ahorro, pero además un elevado nivel de prevención en aquellos productos tóxicos o de uso restringido a los adultos. El envase es parte del producto, es su imagen y es complemento de la marca.

Al pensar en un diseño o rediseño de un envase, necesariamente hay que tomar en cuenta cuáles son aquellos atributos que se pueden ofrecer y que los competidores no toman en cuenta o han dejado de lado; hay que proporcionar al consumidor un "valor agregado", un "extra" por medio del envase.

Elementos como los antecedentes del proyecto, la competencia, los objetivos,

(97) *ibíd.*, p. 32.

los parámetros en los que se desenvolverá el producto, el comportamiento del consumidor, las restricciones legales, las necesidades económicas, los tiempos de producción, el suministro de materiales, los procesos de llenado, de embalaje y al final, los pasos que implica el proceso de comercialización deben ser tomados en cuenta para definir el proyecto de diseño de un envase.

Esta decisión generalmente no es responsabilidad de una sola persona, sino del equipo interdisciplinario que ha estudiado cada uno de los aspectos importantes alrededor de la creación de un envase: diseñadores, mercadólogos, químicos y aquellos relacionados directamente con la producción y el llenado, así como con el manejo del envase dentro del proceso de comercialización.

En sí un envase tiene como función principal: preservar, contener, transportar, informar, expresar, impactar y proteger al producto que contiene. Así, con el objetivo de conservar y proteger del paso del tiempo, en conjunto con la evolución de la tecnología, se han creado envases innovadores con base en un consumidor más exigente cada día, dándoles diferentes usos, siempre sin olvidar su principal función: conservar.

Materiales de fabricación de envases

“Cartón y papel, vidrio, plásticos, envases metálicos y nuevos desarrollos de

materiales laminados, pueden ser utilizados para producir envases destinados a satisfacer necesidades específicas; los plásticos, por ejemplo en algunos casos se han utilizado para sustituir envases que antes se producían en vidrio y esto ha provocado que los fabricantes de envases de vidrio lancen contenedores con nuevas especificaciones técnicas, como mayor resistencia y durabilidad y menor peso”.⁹⁸

Los envases asépticos que hicieron su aparición en la década de los sesenta, originalmente surgieron para solucionar el problema de la conservación de alimentos que requieren refrigeración, como leche y jugos, ahora se utilizan en otros productos comestibles y en detergentes y suavizantes que anteriormente se comercializaban en otras formas.

Otros materiales de reciente aparición como combinaciones plásticas y laminaciones de películas plásticas, metálicas y de papel, junto con avanzados sistemas de impresión como la flexografía, hacen de la creación de nuevos envases un reto de calidad. También puede observarse la revaloración de ciertos materiales como el cartón corrugado, al que se le ha puesto mayor atención para la creación de envases resistentes y de bajo costo.

Vidrio

Generalmente se asocia al envase de vidrio con los productos de alta calidad,

(98) *Ibid.*, p. 47.

ya que la industria del plástico lo ha venido desplazando por sus costos inferiores en determinados artículos. Enumerando las ventajas del vidrio encontramos su claridad y transparencia que permite ver directamente el contenido, barrera contra los agentes externos, incluso la luz en el vidrio coloreado. Fragancias y sabores se conservan inalterados dentro de un frasco de vidrio, puede ser calentado a altas temperaturas con el fin de esterilizar su contenido y evitar la descomposición, cien por ciento reciclable, lo que proporciona ventajas sobre otros materiales, una posible desventaja: es relativamente frágil, además de ser un material pesado que requiere de un manejo cuidadoso.

Papel

"El papel fue la forma más simple y antigua que se usó para envasar. Sin embargo, fue desbancado por el gran auge de los plásticos; ahora ha retomado su lugar por la preocupación de emplear materiales reciclables y abandonar los recursos no renovables".⁹⁹

Existen los papeles blanqueados que son de gran ayuda cuando la apariencia y la protección del contenido son importantes.

Existen también los papeles para empaquetado de alimentos, en estos existen varias normas importantes para el diseñador respecto al uso del papel para

embalaje de artículos de alimentos, como estos:

Se deben emplear los papeles satinados y resistentes al engrasado, aparte de que ofrecen protección a la humedad y a los olores.

Los papeles encerados pueden emplearse también, ya que son insaboros, inodoros, no tóxicos e inertes. Los alimentos grasosos, necesitan papel pergamino vegetal de alta resistencia para las típicas manchas.

Plástico

"El diseñador necesita estar al corriente de las características de los diferentes envoltorios flexibles y de cómo se pueden explotar.

Celofanes: hechos de celulosa regenerada. Su utilidad básica es la de envolver y al aplicarle una cubierta de nitrato de celulosa se hace permeable a la humedad, aparte de que se cierran las dos hojas con calor. Tiene un brillo muy bueno, lo que se usa para diseños de calidad; otra ventaja es que es transparente y se pueden imprimir motivos atractivos".¹⁰⁰

Cartón

La caja de cartón es cómoda, limpia y compacta, su desarrollo ha avanzado con mejoras en métodos de recubrir, doblar, abrir, cerrar, etc.

(99) *Ibid.*, p. 30.
(100) *Ibid.*, p. 42.

Cualidades de una caja de cartón:

- Una caja de cartón debe contener el producto, permitiendo que sea transportado y eliminado, si es preciso, con facilidad.
- Debe proteger el contenido de roturas, de robo, de recoger o perder humedad y de escapes.
- Debe hacer publicidad del producto al consumidor.
- Debe vender el producto al consumidor.

La función de la caja no termina una vez comprada, cualquiera que sea el destino final del producto debe ser un fuerte recordatorio visual de que el producto es bueno y vale la pena volverlo a comprar.

El cartón continúa siendo un material para embalaje muy flexible. Tiene una excelente facilidad para imprimirse garantiza fiabilidad en su manejo, en la calidad de su material que es rígido, y su costo resulta muy económico; significa que es un material excelente, completamente reciclable.

Toda esta información ayuda para identificar los diferentes tipos de impresión que se pueden realizar en este material y saber cual es el más adecuado.

Restricciones legales de los envases

Durante mucho tiempo la comida se compraba por unidad o por pieza, lo

que no permitía llevar un control de los ingredientes de los productos y saber si estaban adulterados o no. Fue Gran Bretaña quien a partir de 1953 impuso una ley de etiquetado en donde debía describirse sus ingredientes, para saber exactamente el contenido.

Así mismo se empezaron a incluir mensajes de prevención restrictiva para ciertos enfermos sobre los ingredientes, o por ejemplo a las mujeres embarazadas o diabéticos.

A medida que han cambiado las técnicas de procesado y empaquetado de los alimentos, han cambiado las necesidades de información. Es importante darla con un lenguaje claro y sencillo para el consumidor, la tipografía pequeña no es buena señal, hace parecer que el fabricante tiene algo que esconder.

Exigencias legales:

- El nombre del alimento.
- Su peso.
- Los ingredientes usados para confeccionarlo, si hay más de uno.
- De qué forma puede prepararse o cocinarse el producto.
- El nombre y dirección de la empresa responsable del producto.
- En algunos casos puede que se necesite mencionar el país o lugar de origen.
- El código de barras.

Todos los alimentos compuestos por más de un ingrediente deben llevar una lista de los mismos, que incluyan el agua añadida si representa más del 5% del peso total del producto.

Los ingredientes se deben enumerar por orden decreciente de peso con el componente más importante en primer lugar. Algunos alimentos no necesitan la lista de ingredientes debido a que su composición está definida por la ley, como los quesos.

Clasificación de los envases.

a) Envase primario: es el envase inmediato del producto, es decir con el que tiene contacto directo. Como una botella de perfume.

b) Envase secundario: es el contenedor unitario de uno o varios envases primarios. Su función es protegerlos, identificarlos y comunicar e informar sobre las cualidades del producto. Frecuentemente, este envase es desechado cuando el producto se pone en uso. Como la caja de cartón de la botella de perfume.

c) Envase terciario: el que sirve para distribuir, unificar y proteger el producto a lo largo de la cadena comercial. Como una caja de cartón que contiene varias botellas.

d) Embalaje: es aquello que se utiliza para reunir los envases individualmente, presentándolos en forma colectiva con

el objeto de facilitar su manejo, almacenamiento, carga y descarga y distribución. Estos deben cumplir con las características de estiba, protección, identificación, presentación y exhibición.

4.8.1 EL DISEÑO CREATIVO DE ENVASE

1. Solicitud por parte del cliente.

Asistencia a una cita con el cliente en donde solicitó a Alternativo hacer los envases para sus productos. Los envases que necesita son para que el consumidor transporte las frutas cubiertas de la tienda a su casa. Son envases que no están en el anaquel, pues sus productos se encuentran sobre cazuelas de barro o canastos con papel celofán transparente y papel de china de colores. El consumidor escoge sus productos y los meten en bolsas de celofán transparentes de diferentes tamaños dependiendo de la cantidad de producto que lleven, estas bolsas no cuentan con ningún elemento gráfico que identifique a Dulces Capistrán.

La empresa necesita dos tipos de envase:

1. Bolsas de celofán
2. Caja de cartón

Las bolsas de celofán son las que usan actualmente y mantienen bien conservado su producto, además que permiten que la gente vea a través del envase.

Las cajas de cartón son un envase que quieren desarrollar, pues han hecho pruebas y es un material muy resistente

y limpio, mantiene su producto en buenas condiciones y brinda un toque de elegancia y respaldo para sus productos. Necesitan dos tamaños de cajas: una que contenga aproximadamente de 250g a 500g y otra que contenga de 600g 1kg de producto aproximadamente.

Los dos tipos de envase no incluyen leyendas legales, ni especificaciones de contenido neto, sólo son materiales que ayudan a transportar el producto. El cliente no exhibirá ni venderá las frutas cubiertas desde un principio en los envases, únicamente son de traslado para el consumidor.

El Sr. Yerena quiere que sus envases sean representativos de sus productos, que resalten la marca de Dulces Capistrán, que se vean atractivos, que protejan sus productos, que sean elegantes.

2. División de funciones, división de tareas y cotización.

a) División de funciones:

Por las características del proyecto y por carga de trabajo en este proyecto de tesis de tomó la decisión de que Lucía participará como líder del proyecto además por su experiencia profesional, Julián apoyará el proyecto como junior.

b) División de tareas.

Lucía coordinará el trabajo en este proyecto, revisará las propuestas, hará las correcciones pertinentes y revisará los originales electrónicos.

Julián participará en el proyecto, trazando, proponiendo ideas, con retoque de fotografías digitales y apoyando todo el proyecto.
c) Elaboración de hoja de proyecto.

3. Junta interna con lineamientos del proyecto.

Dulces Capistrán necesita el diseño de sus envases, los cuales son de dos tipos: bolsa de celofán y cajas de cartón. Estos materiales ya fueron probados por la empresa y cumplen con sus necesidades de protección para las frutas cubiertas. Son limpios, tienen resistencia, conservan el producto y son funcionales.

Se presentaran propuestas que conserven la identidad gráfica de Dulces Capistrán, resaltando la marca para tener presencia y lograr posicionamiento, guardar la unidad con la marca. Tienen que ser envases que reflejen elegancia, resaltar tradición y naturalidad.

Si se requiere de tomas fotográficas para que las frutas cubiertas estén en el envase se deben hacer propuestas con la cámara digital.

Se acordó con el cliente sólo trabajar el panel frontal del envase para las primeras propuestas.

4. Lluvia de ideas para la resolución del problema "Envases para Dulces Capistrán"

a) Gráficos: las frutas en diferentes encuadres, texturas representativas de la



Hoja de Proyecto

Pascual Orozco No. 13 Col. Barrio la Asunción Iztacalco, C.P. 08600 México, D.F.
TEL: 5633 3035 alternativo@yahoo.com

DATOS

Nombre de proyecto:	Envases para Dulces Capistrán, Frutas cubiertas
Cliente:	Dulces Capistrán
Medidas:	---
No. de Proyecto	1008
Fecha	18/12/2002

CONCEPTOS

- Desarrollar los envases para Dulces Capistrán, Frutas Cubiertas.
- Las medidas de los planos serán proporcionadas por el cliente, pero podemos proponer formato final.
- Proponer opciones para la etiqueta que va en las bolsas de celofán.
- Proponer opciones para las cajas de cartón.
- Resaltar tradición y elegancia.

FASES

- Fase 1. 2 propuestas para caja de cartón y 2 para etiqueta
- Fase 2. Presentación y cambios
- Fase 3. Adaptación a los diferentes tamaños
- Fase 4. Presentación y ajustes
- Fase 5. Dummies
- Fase 6. Original electrónico 2 cajas y etiqueta

MATERIALES Y GRAS

	Carta	Legal	Tabloide	A2	PJ.	Suma
• Impresiones color	8					
• Impresiones b/n			8			
• Diskettes			Cant: _____ pzas.			
• Zip			Cant: _____ pzas.			
• Cd			Cant: 1 pzas.			

HORAS DE PROYECTO:	1a pres.	2a pres.	3a pres.	Citas	Originales	Total
Lucia Pérez Lira	8 hrs	6 hrs	5 hrs	3 hrs	5 hrs	27 hrs
Julián Maya Núñez	6 hrs	4 hrs	3 hrs	0 hrs	2 hrs	15 hrs

marca como el yute, yute y frutas, viñetas de las frutas más representativas, fotos de cazos con frutas, cenefa de frutas, texturas relacionadas con las frutas como son: las hojas, cáscaras, semillas, algunas frutas partidas, canastos, basijas, palas de madera, cazos de cobre, etc.

5. Bocetos a lápiz.

6. Selección de conceptos.

Para la caja:

- Boceto yute.
- Boceto frutas y yute.

Proyecto de etiqueta para bolsas de celofán.

- Boceto yute de fondo.
- Boceto logotipo solo.

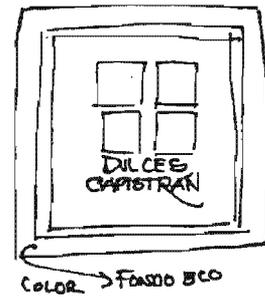
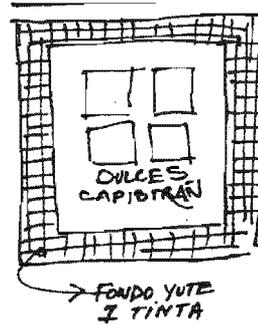
7. Trabajo en máquina.

El líder del proyecto terminó las opciones para la presentación, mientras el colaborador ayudo a buscar las frutas, recortarlas y también busco las texturas.

8. Presentación interna.

Preparamos las justificaciones para cada concepto de caja:

- Boceto yute: La marca en un solo tono, en una propuesta de formato



cuadrado que va en línea con el logotipo. La textura de fondo es la que se usa para Dulces Capistrán a una sola tinta. Remite a tradicional y elegante. El formato de la caja que recomendamos es cuadrado como el logotipo.

b) Boceto frutas y yute: La marca se resalta del fondo de yute y las frutas muestran el producto que se encontrará en su interior. Preparamos las justificaciones para cada concepto de etiqueta:

c) Boceto yute de fondo: Esta la marca muy grande y tiene un marco de yute

que hace juego con las texturas que se manejan para la marca.

d) Boceto logotipo solo: Aquí se delimita la etiqueta con el mismo logotipo para tener unicamente ese elemento en la bolsa y que sea lo mas importante.

9. Preparativos para la primera presentación con el cliente. Impresión y montaje de las propuestas.

10. Primera presentación con el cliente. El líder de proyecto asistió a la cita e





hizo la presentación. El cliente escogió de la propuesta de caja la que es a una sola tinta pues le refleja mucha elegancia y distinción. De la propuesta de etiqueta la que tiene sólo el logotipo. Fue de su agrado el formato cuadrado para la caja y la etiqueta. Los planos adaptados para las cajas con las medidas finales y los textos que deben contener los enviará el cliente a Alternativo posteriormente.

11. Adaptación a los planos.

Recibimos los planos y el colaborador los trazo, el líder de proyecto los revisó e hizo las adaptaciones.

1. Caja grande.
2. Caja chica.
3. Etiqueta grande, mediana y chica

12. Segunda presentación con el cliente.

El líder de proyecto presento las adaptaciones y el cliente pidió dummies para

ver las opciones como quedarían realmente.

13. Preparación de dummies.

El colaborador imprimió y armo los dummies, el líder de proyecto los revisó.

14. Tercera presentación con el cliente.

El líder de proyecto presentó los dummies finales y el cliente autorizó para mandarle los originales electrónicos.

15. Preparación de originales.

Se revisaron las medidas de los planos y que los archivos de la caja se fueran a una sola tinta, las etiquetas se imprimen a 3 tintas directas. Se quemaron los archivos y se madaron con el cliente.

16. Formato de liberación de envases.

4.9 EL MATERIAL PUNTO DE VENTA (POP)



Mejor conocido como POP por sus siglas en inglés Point Of Purchase es un material que constituye un papel importante en los programas de comunicación, ya que son un medio insustituible para dar a conocer un producto o hacerlo presente, pues informa a un mercado cautivo y en una situación en que puede captar toda su atención.

Es un medio, en términos de inversión, muy convincente ya que explota espacios que son propiedad de la empresa y en muchos casos espacios prestados en donde se exhiben sus productos y con mecanismos de bajo costos.

En muchos casos, el material gráfico POP, constituye el último eslabón que termina de concretar información que el mercado ha recibido por medios masivos. Unifica la imagen de la institución ya que este material se suma y se integra a la decoración de donde se coloque para resaltar el producto en cuestión y guarda perfectamente la identidad de la empresa. Este material requiere de una colocación correcta, un tiempo de permanencia específico y mantenimiento periódico y adecuado.

Consiste en el material gráfico colocado en el lugar de la venta como posters, exhibidores, volantes, danglers, stoppers, etc. Se trata, en este caso, de la famosa "última oportunidad" de compra o de venta y es aquí donde la imagen debe ser realmente efectiva, porque de hecho, existe un gran porcentaje de compras que se realizan sin planificación, sin una idea precisa de lo que se necesita. Aquí hay que actuar con rapidez, orientando o cambiando, incluso, las decisiones de compra en el último momento, se rige por el "ahora o nunca".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como en el caso de los medios impresos, las soluciones son infinitas y dependen siempre de la capacidad creativa de quien lanza el mensaje en un esfuerzo desesperado y decisivo. La única limitación de la comunicación en el punto de venta es, paradójicamente el punto de venta mismo, se trata de diseñar un material adecuado al espacio interior que al mismo tiempo beneficie.

Estos materiales guardan una concordancia gráfica con la identidad corporativa a la que representan, como se mencionó antes hacen presente el producto, son una llamada de atención para los posibles compradores. Refuerzan constantemente una marca y hacen que el consumidor la tenga presente.

Las siguientes definiciones de los tipos de material punto de venta (POP) se han obtenido de acuerdo a la experiencia profesional

Stopper

Es un material impreso, que puede tener infinidad de formas y tamaños, estos se deciden de acuerdo a las necesidades del producto y de la información que se quiera expresar. Generalmente se colocan en el exterior de los establecimientos para anunciar que el producto se vende en ese lugar.

Dangler

Es un material que va colgado sólo de un extremo y tienen un poco de movimiento, saltan a la vista de quien pase cerca de ellos. Comunican un producto, o una promoción, están siempre colocados muy cerca del objeto al que anuncian. Sus medidas y materiales son diversos dependiendo de las necesidades de comunicación.

Poster

Su formato es rectangular, generalmente mucho más pequeño que las medidas de un cartel (60x90), es un medio informativo o promocional con información muy corta, posiblemente sólo contenga la marca del producto al que hace presente.

Volante

Es un medio impreso con información muy específica, generalmente comunican alguna promoción o descuento que es atractivo para las personas, las invitan a conocer o probar algún producto ofreciéndoles algo adicional. Se reparten cerca de los establecimientos en donde se vende al producto. Son de formatos pequeños fáciles de manejar.

4.9.1 EL DISEÑO CREATIVO DE POSTER

1. Solicitud por parte del cliente.

Asistimos a una cita con el cliente en donde nos solicitó que le diseñáramos un poster con las siguientes medidas: 290 X 440 mm. Las medidas son una especificación que la tienda departamental en donde vende sus productos le marco como requisito. Este poster es sólo para resaltar la ubicación de las frutas, se debe poner en el lugar exacto donde se encuentran los productos. No llevan ninguna otra información más que la marca del fabricante.

2. Proceso de selección de participantes, división de tareas y cotización.

a) Proceso de selección de participantes
Por ser un material punto de venta se decidió que Lucía Pérez Lira será el líder del proyecto por su experiencia profesional, Julián Maya Núñez apoyará el proyecto como diseñador junior.

b) División de tareas.

Lucía Perez Lira coordinará el trabajo en este proyecto, revisará las propuestas, hará las correcciones pertinentes y revisará los originales electrónicos.

Julián Maya Núñez apoyará el trabajo del proyecto, trazando, proponiendo, recortando fotografías y ayudando para que el proyecto salga de la mejor manera posible.

c) Hoja de proyecto de poster.

3. Junta interna con lineamientos del proyecto.

Dulces Capistrán necesita el diseño de un poster para la tienda departamental en donde vende sus productos. Las medidas fueron proporcionadas por el cliente, la información que contiene es muy sencilla pues debe resaltar la marca del fabricante. Este poster se coloca en el lugar en donde se venden los productos. Se debe guardar la unidad.

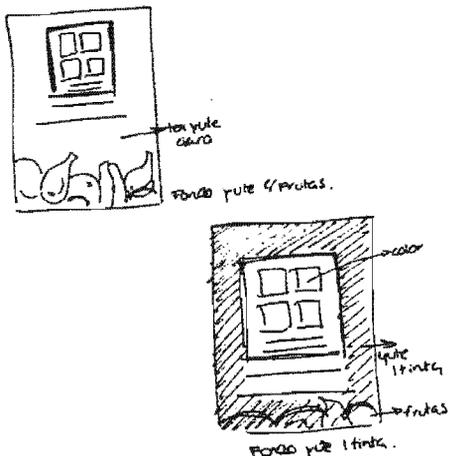
4. Lluvia de ideas para la resolución del problema "Poster para Dulces Capistrán"

a) Gráficos: textura de yute, frutas, algunos canastos o cazuelas donde se encuentren las frutas cubiertas. Únicamente la marca.

5. Bocetar a lápiz.

6. Selección de conceptos.

- a) Boceto fondo yute con frutas.
b) Boceto fondo yute una tinta.





Hoja de Proyecto

Pascual Orozco No. 13 Col. Barrio la Asunción Iztacalco, C.P. 06600 México, D.F.
TEL: 5633 3035 alternativo@yahoo.com

DATOS

Nombre de proyecto:	Poster para Dulces Capistrán. Frutas cubiertas
Cliente:	Dulces Capistrán
Medidas:	290 mm x 440 mm
No. de Proyecto	1007
Fecha	22/01/2003

CONCEPTOS

- Desarrollar un poster para Dulces Capistrán. Frutas Cubiertas.
- Las medidas del material son 290 X 440mm.
- Información sencilla proporcionada con el cliente.
- Proponer opciones que resalten la marca.

FASES

- Fase 1. 2 Propuestas
- Fase 2. Toma de fotografías si es necesario
- Fase 3. Presentación de 2 propuesta
- Fase 4. Cambios
- Fase 5. Original electrónico de poster

MATERIALES Y HORAS

	Carta	Legal	Tabloide	A2	B1.	Suma
• Impresiones color	8					
• Impresiones b/n			6			
• Diskettes			Cant: _____	pzas.		
• Zip			Cant: _____	pzas.		
• Cd			Cant: 1	pzas.		

HORAS DE PROYECTO:	1a. pres.	2a. pres.	3a. pres.	Citas	Originales	Total
Lucia Pérez Lira	6 hrs	4 hrs	2 hrs	2 hrs	1.5 hrs	15.5 hrs
Julián Maya Núñez	2 hrs	1 hrs	0 hrs	0 hrs	1 hrs	4 hrs
Fotógrafo						3 hrs

7. Trabajo en máquina.

El líder de proyecto revisó la ajecución del trabajo en máquina y las fotografías que se incluyeron sólo son de posición tomadas con la cámara digital.

8. Presentación interna.

Preparamos la justificación para cada el folleto:

a) Boceto fondo yute con frutas: En esta propuesta la marca se ve con mucha presencia en el poster, resalta por el fondo de yute, que es una textura que se ha utilizado en los distintos formatos ya autorizados con anterioridad, se mues-

tran la frutas cubiertas en la parte inferior para darle colorido y reforzar el producto que se vende. Guarda unidad con la identidad de la marca.

b) Boceto fondo yute una tinta: se presenta la misma textura utilizada en los envases para reforzar la pertenencia de los mismos con la marca. La marca ocupa la mayoría del formato y el slogan se utiliza en blanco para resaltarlo.

9. Preparativos para la primera presentación con el cliente.

El líder de proyecto refinó las opciones y



el colaborador las imprimió y montó para la presentación.

10. Primera presentación con el cliente. El líder de proyecto hizo la presentación y el cliente escogió la opción del yute de fondo, ya no hizo ninguna corrección y se le mandará el original electrónico.

11. Preparación de originales
Se revisaron las medidas del poster , y las fotografías. Se quemó el archivo y se envió al cliente.

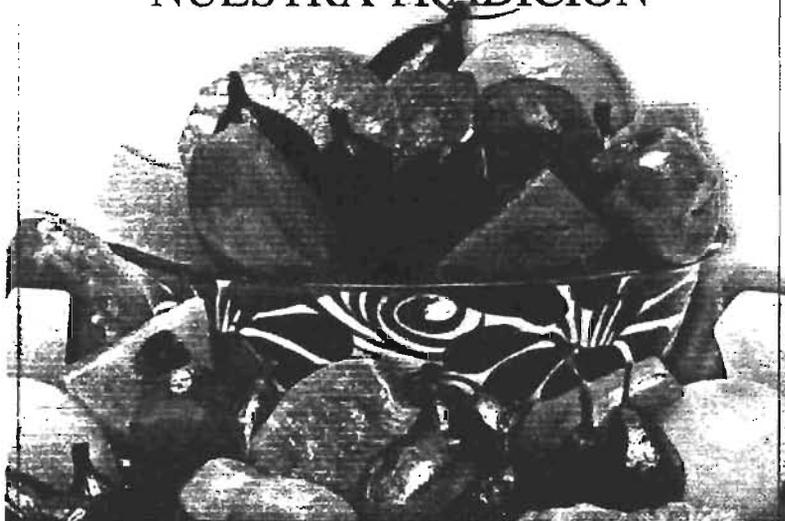
12. Formato de liberación de poster.

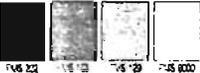
290 mm

440 mm



LO NATURAL DE
NUESTRA TRADICIÓN



		<h2>Información General</h2>	
		<p>Paseo del Comercio No. 13 Col. Barro la Alustación (Básico), C.P. 06600 México, D.F. TEL. 5433 3035 alternativo@yahoo.com</p>	
Nombre de proyecto: Poster		CUATRICROMIA	
Cliente: Dulce Capistrán			
Contenido estándar: Carlos A. Yareña Larrea		_____ _____ _____	
Medidas: 280 mm x 440 mm		TINTAS DIRECTAS	
Última modificación: 06/03/2003			
Jefe de proyecto: Lucía Pérez Lira		_____ _____ _____	
Nombre de impresora:		_____ _____ _____	
FOTO POSTER EPS		_____ _____ _____	
_____ _____ _____		_____ _____ _____	
<p><small>LOS COLORES EN ESTE DOCUMENTO SON UN REFERENCIAL PARA LA IMPRESIÓN. LOS COLORES EN EL PAPEL PODRÁN SER DIFERENTES. SE RECOMIENDA VERIFICAR LOS COLORES EN EL PAPEL ANTES DE IMPRIMIR.</small></p>		<p><small>NO SE RESPONSABILIZA EL DISEÑO GRAFICO ALTERNATIVO DE LOS RESULTADOS OMBREOS DE LOS COLORES EN EL PAPEL. SE RECOMIENDA VERIFICAR LOS COLORES EN EL PAPEL ANTES DE IMPRIMIR.</small></p>	
<p><small>ESTE DOCUMENTO DE ALTERNATIVO DISEÑO GRAFICO CONTIENE TINTAS DIRECTAS. EL TONALIDAD DE LAS TINTAS DIRECTAS EN ESTE DOCUMENTO SON UN REFERENCIAL PARA LA IMPRESIÓN. LOS COLORES EN EL PAPEL PODRÁN SER DIFERENTES. SE RECOMIENDA VERIFICAR LOS COLORES EN EL PAPEL ANTES DE IMPRIMIR.</small></p>		_____ _____ _____	
<p><small>ALTERNATIVO DISEÑO GRAFICO S.A. DE C.V. CARRILLO DE LA GARZA 1000, COL. SAN JUAN DE LOS RIOS, CDMX, C.P. 06702, TEL. 5433 3035, alternativo@yahoo.com</small></p>		Firma de Aprobación: _____	

4.9.2 EL DISEÑO CREATIVO DE STOPPER

1. Solicitud por parte del cliente.

El cliente solicitó hacer el stopper para Dulces Capistrán, es un material POP que se colocará en el exterior de algunos establecimientos en donde sus frutas cubiertas son vendidas. Quiere que resaltemos la marca y las frutas cubiertas, como información del material. Es importante para él que el producto se exhiba en el stopper pues así la gente posiblemente entre a comprarlo o por lo menos lo vayan viendo para que sea recordado. Las medidas son libres y quedará como propuesta de Alternativo.

2. Proceso de selección de participantes, división de tareas y cotización.

a) Proceso de selección de participantes
Por ser un material punto de venta se decidió que Lucía Pérez Lira será el líder del proyecto por su experiencia profesional en este tipo de proyectos. Julián Maya Núñez apoyará el proyecto.

b) División de tareas.

Lucía Perez Lira coordinará el trabajo en este proyecto, revisará las propuestas, hará las correcciones pertinentes y revisará los originales electrónicos.

Julián Maya Núñez apoyará el trabajo del proyecto, trazando, proponiendo, recortando fotografías y ayudando para que el proyecto salga de la mejor manera posible.

c) Hoja de proyecto de stopper.

3. Junta interna con lineamientos del proyecto.

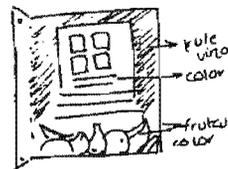
Desarrollar el stopper para Dulces Capistrán que se colocará en el exterior de los establecimientos en donde se venden las frutas cubiertas. Las medidas del formato se pueden proponer, con una investigación previa los stoppers generalmente miden de 300mm a 400mm de ancho por lo que se desee de alto, previendo un tamaño adecuado para que sea funcional. Se deben resaltar la marca y las frutas cubiertas. Para la primera presentación sólo se hará una cara del stopper.

4. Lluvia de ideas para la resolución del problema "Stopper para Dulces Capistrán"

a) Gráficos: textura de yute, frutas cubiertas, algunos canastos o recipientes donde esten las frutas cubiertas, palas de madera cazos de cobre, fondo liso o yute a una tinta.



Yute decorativo.



fondo yute i tinta?
FRUTAS color.



Hoja de Proyecto

Pascual Orozco No. 13 Col. Barrio la Asunción Iztacalco, C.P. 08600 México, D.F.
TEL: 5833 3035 alternativo@yahoo.com

DATOS

Nombre de proyecto:	Stopper para Dulces Capistrán, Frutas cubiertas
Cliente:	Dulces Capistrán
Medidas:	---
No. de Proyecto	1008
Fecha	28/01/2003

CONCEPTOS

- Desarrollar el Stopper para Dulces Capistrán, Frutas Cubiertas.
- Las medidas del material serán propuesta de Alternativo.
- Proponer opciones que resalten la marca, las frutas cubiertas y que guarde unidad con la identidad.
- Considerar toma fotográfica.
- Hacer 2 propuestas de diseño.

FASES

- Fase 1. 2 Propuestas
- Fase 2. Presentación de 2 propuestas
- Fase 3. Toma de fotografías si es necesario por no encontrarse dentro de nuestro banco de imágenes de Capistrán
- Fase 4. Cambios
- Fase 5. Adaptación y ajustes
- Fase 6. Cambios
- Fase 7. Dummy final
- Fase 8. Entrega de original electrónico

MATERIALES Y HORAS

	Carta	Legal	Tablote	A2	A1	Suma
• Impresiones color	4	---	2	---	---	---
• Impresiones b/n	---	---	---	---	---	---
• Disolventes	---	---	---	---	---	---
• Zip	---	---	---	---	---	---
• Cd	---	---	---	---	---	---
	Cost:	---	Cost:	---	Cost:	---
		---		---		---
	Cost:	---	Cost:	---	Cost:	---
		---		---		---
	Cost:	---	Cost:	---	Cost:	---
		---		---		---

HORAS DE PROYECTO:	1a. prese.	2a. prese.	3a. prese.	Citas	Originales	Total
Julián Maya Núñez	8 hrs	8 hrs	1 hrs	2 hrs	2 hrs	19 hrs
Lucía Pérez Lina	5 hrs	2 hrs	0 hrs	0 hrs	.5 hrs	7.5 hrs

5. Bocetar a lápiz.

6. Selección de conceptos.

a) Boceto fondo yute con recipiente.

b) Boceto fondo yute una tinta y frutas a color.

7. Trabajo en máquina.

El líder de proyecto revisó la ejecución del trabajo en máquina y las fotografías que se incluyeron sólo son de posición tomadas con la cámara digital.

8. Presentación interna.

Preparamos la justificación para cada el folleto:

a) Boceto fondo yute con recipiente:

En esta propuesta se mantienen los elementos de composición que se han manejado para Dulces Capistrán, que es el fondo de yute, la marca centrada y la cama de frutas cubiertas, el acento se encuentra el recipiente de talavera, que es típico de las artesanías mexicanas, y tiene contraste con la cama de frutas cubiertas que se encuentran abajo. Se propone un contorno irregular para darle movimiento y más presencia.

b) Boceto fondo yute una tinta y frutas a color: El formato es cuadrado para con-



cordar con el logotipo, el fondo de yute a una tinta hace resaltar tanto la marca como la cama de frutas en el inferior del Stopper.

9. Preparativos para la primera presentación con el cliente.

El líder de proyecto refinó las opciones y el colaborador las imprimió y montó para la presentación.

10. Primera presentación con el cliente.

El líder de proyecto hizo la presentación y el cliente prefirió la opción con contorno irregular, se hicieron algunos ajustes de alturas en los elementos y se acordó una siguiente presentación.



11. Cambios de propuestas finalista

Se hicieron los cambios que el cliente solicitó, se tomó la foto del recipiente de talavera con el fotógrafo y se imprimió y armo el dummy para la presentación.

12. Segunda presentación con el cliente.

Se presentó el dummy final, sin cambios se acordó enviar el original electrónico y una impresión final.

13. Preparación de originales

Se revisaron las medidas del stopper, y las fotografías. Se quemó el archivo y se envió al cliente.

14. Formato de liberación de stopper.

4.9.3 EL DISEÑO CREATIVO DE DANGLERS

1. Solicitud por parte del cliente.

Asistimos a una cita con el cliente quien nos solicitó hacer los danglers para sus productos. Estos materiales se encontrarán junto a las frutas cubiertas señalando cual es la fruta que se encuentra en esa cazuela o canasto. Debe de incluir su nombre, para que la gente los recuerde y los reconozca. El formato de los danglers será propuesta de Alternativo. La información que debe contener es: el logotipo de Dulces Capistrán y el nombre del producto.

2. Proceso de selección de participantes, división de tareas y cotización.

a) Proceso de selección de participantes
Por ser un material punto de venta se decidió que Lucía Pérez Lira será el líder del proyecto por su experiencia profesional en este tipo de proyectos. Julián Maya Núñez apoyará el proyecto.

b) División de tareas

Lucía Perez Lira coordinará el trabajo en este proyecto, revisará las propuestas, hará las correcciones pertinentes y revisará los originales electrónicos.

Julián Maya Núñez apoyará el trabajo del proyecto, trazando, proponiendo, recortando fotografías y ayudando para que el proyecto salga de la mejor manera posible.

c) Hoja de proyecto de danglers.

3. Junta interna con lineamientos del proyecto.

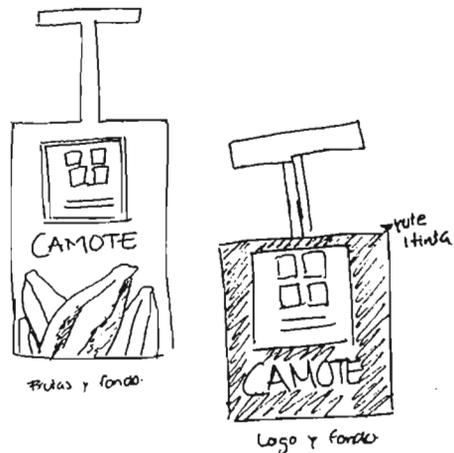
Desarrollar los danglers para Dulces Capistrán, se trabajará en una sola fruta para hacer las propuestas de diseño, cuando se tenga la aprobación del cliente se trabajará en las frutas restantes. El formato es propuesta de Alternativo, pero con base a la investigación de este tipo de materiales no pueden ser de gran formato, pues no sabemos con cuanto espacio se encuentren en el lugar de la venta. Cada dangler deberá tener el nombre de la fruta cubierta a la que va a ser presente. Es recomendable tener el logotipo en el formato para reforzar la pertenencia.

4. Lluvia de ideas para la resolución del problema "Danglers para Dulces Capistrán"

a) Gráficos: textura de yute, frutas cubiertas, fondo liso, close up de frutas.

5. Bocetar a lápiz.

6. Selección de conceptos.





Hoja de Proyecto

Pascual Orozco No. 13 Col. Barrio la Asunción Iztacaico, C.P. 08600 México, D.F.
TEL: 5633 3035 alternativo@yahoo.com

DAIOS

Nombre de proyecto:	Danglers para Dulces Capistrán, Frutas cubiertas
Cliente:	Dulces Capistrán
Medidas:	—
No. de Proyecto	1009
Fecha	22/01/2003

CONCEPTOS

- Desarrollar los Danglers para Dulces Capistrán, Frutas Cubiertas.
- Las medidas del material serán propuesta de Alternativo.
- Proponer opciones que resalten la marca, las frutas cubiertas y que guarde unidad con la identidad.
- Considerar fotografía de cada fruta cubierta productos.
- Hacer 2 propuestas iniciales de una sola fruta cubierta y después adaptar la opción finalista a las demás frutas.

FASES

- Fase 1. 2 Propuestas
- Fase 2. Presentación de 2 propuestas
- Fase 3. Toma de fotografías si es necesario
- Fase 4. Cambios
- Fase 5. Adaptación a las frutas restantes
- Fase 6. Cambios
- Fase 7. Dummies
- Fase 8. Entrega de originales electrónicos

MATERIALES Y HORAS

	Carta	Legal	Táboide	A2	PU.	Suma
• Impresiones color	20					
• Impresiones b/n						
• Diakettes		Cant: _____				
• Zip		Cant: _____				
• Cd		Cant: 1				

HORAS DE PROYECTO:	1a. pres.	2a. pres.	3a. pres.	Citas	Originales	Total
Lucía Pérez Lira	8 hrs	20 hrs	9 hrs	3 hrs	8 hrs	48 hrs
Julián Maya Núñez	5 hrs	8 hrs	5 hrs	0 hrs	6 hrs	24 hrs

- a) Boceto dangler frutas y fondo.
b) Boceto dangler logo y fondo.

7. Trabajo en máquina.

El líder de proyecto revisó la ejecución del trabajo en máquina y recomendó que por lo menos una opción de dangler se fuera con las frutas acomodadas para mejor identificación de la fruta por parte del consumidor y las fotografías que se incluyeron sólo son de posición tomadas con la cámara digital.

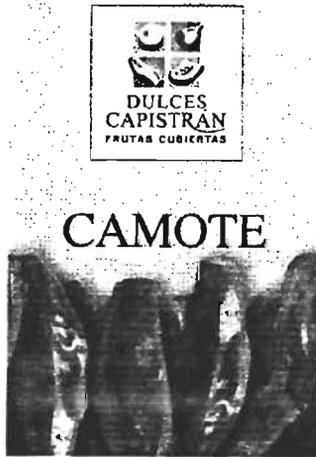
8. Presentación interna.

Justificación para cada los dangler:

a) Boceto dangler frutas y fondo: Esta opción propone la posición de la marca en la parte superior y el nombre de la fruta a la que representa con la tipografía principal de Dulces Capistrán. La fotografía de la fruta es para reforzar el mensaje.

b) Boceto dangler logo y fondo: lo principal es el logotipo y el nombre del producto, es una tipografía de gran tamaño para su fácil lectura. El formato es cuadrado para tener relación con la forma de la marca.

9. Preparativos para la primera presentación con el cliente.



El líder de proyecto refinó las opciones y el colaborador las imprimió y montó para la presentación.

10. Primera presentación con el cliente. El líder de proyecto hizo la presentación y el cliente escogió la opción en donde aparece la fotografía de la fruta cubierta.

11. Adaptación de propuesta finalista. Se hizo una reunión con el fotógrafo para tomar cada fruta cubierta por separado y después hacer las adaptaciones.

Se imprimieron y montaron para una segunda presentación.

12. Segunda presentación con el cliente. Se presentaron todos los dangles de cada una de las frutas cubiertas y el líder de proyecto hizo la justificación de la disposición de las frutas. Todos los dangles respetan el mismo layout con una misma altura. El cliente pidió la entrega de dummies finales para hacer algunas pruebas de acomodo en las tiendas.

13. Impresión de dummies.

Se imprimió y armo cada dummy de las frutas cubiertas al tamaño real.

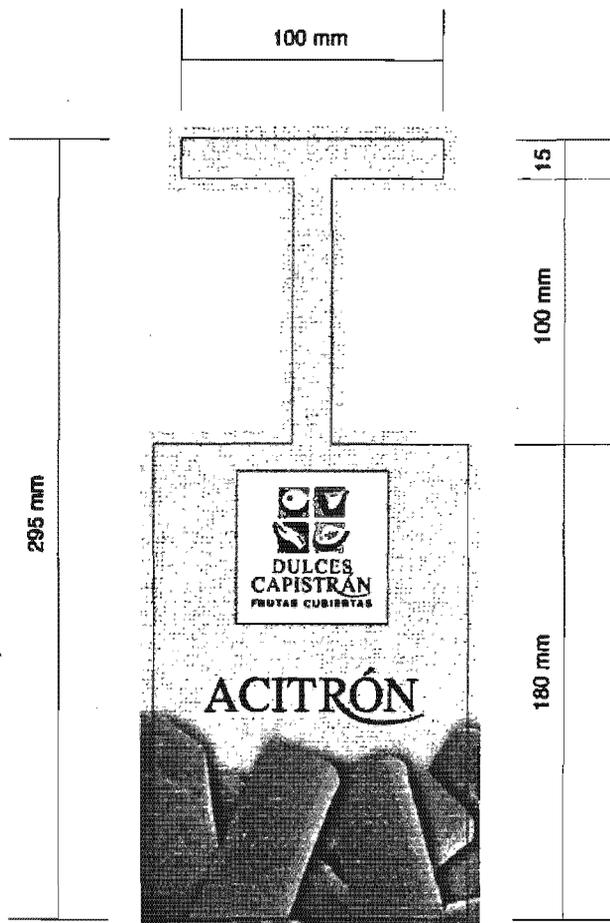
14. Tercera presentación.

Se entregaron al cliente cada dummy de las frutas cubiertas para las pruebas. Acordamos que él nos avisaría para mandarle los orñales electrónicos.

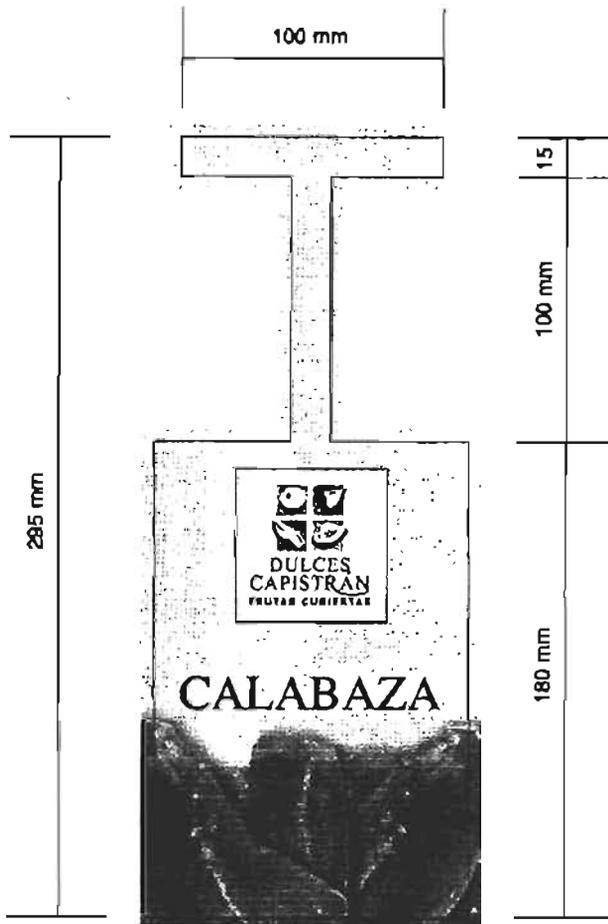
15. Preparación de originales

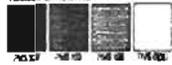
Se revisaron las medidas de los danglers, y las fotografías. Se quemó el archivo y se envió al cliente.

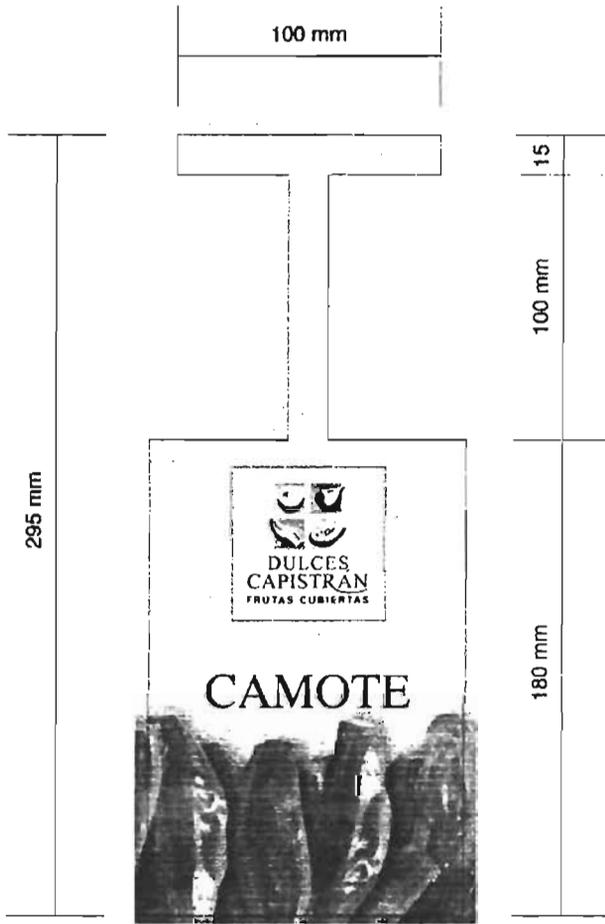
16. Formato de liberación de danglers.



 Información General		Pasajero Oriente No. 13 Col. Roma la Argentina México, C.P. 06000 México, D.F. TEL: 5623 3636 alternativa-grafica.com	
Número de proyecto: Duplicar Cliente: Dulces Capistrán Cliente anterior: Cakes & Pastry Lomas Medidas: 120 mm x 295 mm Mater. imprimible: 148/4528 Jefe de proyecto: Leticia Pérez Lira	CUATRICROMIA  CMYK MAGENTA CIBRÓN NEGRO	TINTAS DIRECTAS  PANTONE 485 PANTONE 485 PANTONE 485 PANTONE 485	
Número de folios: DISEÑOS ACOTR 070	NOTA: Este es un archivo de trabajo de muestra. No se debe utilizar para fines comerciales. El cliente es responsable de verificar que el archivo sea correcto antes de imprimir.		
Formato de impresión:			



 Información General	
<small>Proyecto Gráfico No. 1104, Calle 4, Ciudad de Panamá, Panamá, C.R. 1999. Teléfono: 334-1111, Fax: 334-1111</small>	
Nombre del proyecto: Orange	CUATRICROMIA
Cliente: Dulces Capistrán	
Cliente anterior: Orange A. Varela Lora	CMYK: <input type="checkbox"/> RGB: <input type="checkbox"/> Pantone: <input type="checkbox"/>
Archivo: Orange 4 2003.cdr	TABLA DIRECTA
Límite de resolución: 11800 dpi	
Tipo de impresión: Color 300 dpi	Pantone: <input type="checkbox"/> RGB: <input type="checkbox"/> CMYK: <input type="checkbox"/>
Formato de impresión:	Pantone: <input type="checkbox"/> RGB: <input type="checkbox"/> CMYK: <input type="checkbox"/>
Dimensiones originales: 80x	Pantone: <input type="checkbox"/> RGB: <input type="checkbox"/> CMYK: <input type="checkbox"/>
<small> * Este documento es una copia de un archivo de trabajo y no debe ser utilizado para la impresión de un producto final. El uso de este documento para la impresión de un producto final sin el consentimiento escrito de Alternativo es estrictamente prohibido. Alternativo no se hace responsable de los errores de impresión que se produzcan al utilizar este documento. </small>	



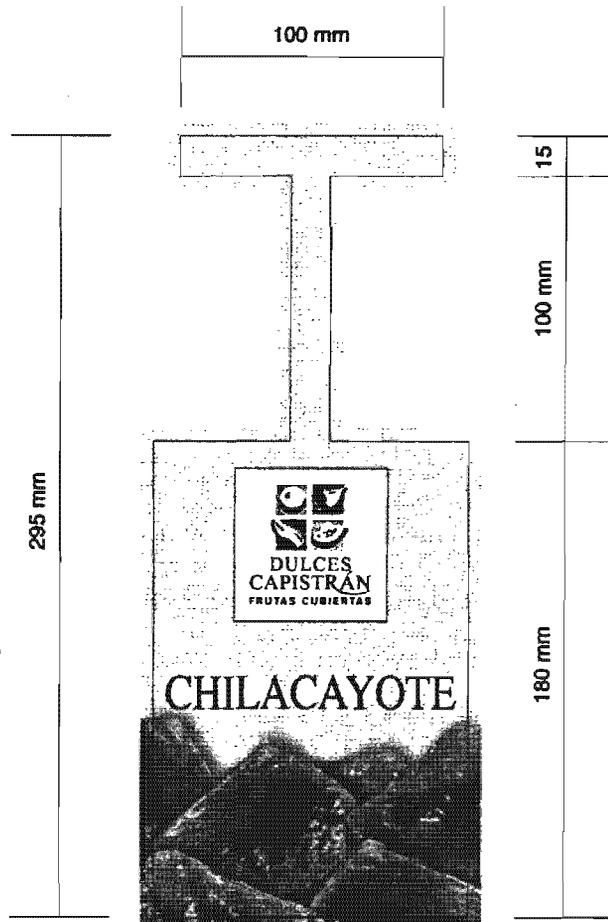


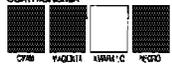
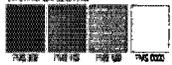
Información General

Proyecto Chepe No. 13 Col. Barrio de Asunción Esquiliza, C.P. 09000 Ixmiquilpan, D.F.
TEL: 5453 3436 alternativa-y-disco.com

Nombre de proyecto	Cargado por	CLIENTES	Fecha
Nombre de proyecto	Cargado por	CLIENTES	Fecha
Cliente	Dulces Capistran		
Caricolas sistema	Capistran, Norma Lopez		
Artículo	120 mm x 295 mm		
Límite máximo de colores	1000000		
Fecha de proyecto	Lunes, 10 de Mayo de 2011		
Nombre de proveedor		ESTADOS UNIDOS	
DISEÑO CAMOTE PMS			

ESTE DOCUMENTO ES UN PRODUCTO DE ALTERNATIVA Y DISCO. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. NO SE PERMITE LA REPRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN O USO NO AUTORIZADO SIN EL CONSENTIMIENTO PREVIO POR ESCRITO DE ALTERNATIVA Y DISCO. PARA MÁS INFORMACIÓN, CONTACTE A ALTERNATIVA Y DISCO EN EL TELÉFONO 5453 3436 O EN EL CORREO alternativa-y-disco.com.
 Este documento es un producto de Alternativa y Disco. Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción, distribución o uso no autorizado sin el consentimiento previo por escrito de Alternativa y Disco. Para más información, contacte a Alternativa y Disco en el teléfono 5453 3436 o en el correo alternativa-y-disco.com.



Información General	
 Pasaje Orizaba No. 15 Col. Barrio la Américas Interoceánico, C.P. 06020 México, D.F. TEL: 5653 3638 alternativafrutas.com	
Nombre de proyecto: Orizaba	CUATRICROMIA
Cliente: Dulces Capistrán	Trazo:
Contorno exterior: Cuadrado	
Medidor: 120 mm x 295 mm	CMYK:
Límite de impresión: 11/200000	YAG:
Año de proyecto: Septiembre 2010	M:
Nombre de imágenes:	K:
DISEÑO: CHILACA SPA	TINTAS DIRECTAS
	
	PMS 855 PMS 856 PMS 857 PMS 858
LEA CUIDADO LA ESTAMPACIÓN POR QUE TIENE UN ALTO NIVEL DE DETALLE POR LO QUE SE RECOMIENDA USAR UN PUNTO DE TAMAÑO DE 12 PUNTOS O MAYOR PARA LOS TEXTO Y 10 PUNTOS PARA LOS ELEMENTOS GRAFICOS. PARA OBTENER EL RESULTADO DE UN BUEN DISEÑO DE TINTAS DIRECTAS RECOMENDAMOS USAR UN PUNTO DE TAMAÑO DE 12 PUNTOS O MAYOR PARA LOS TEXTO Y 10 PUNTOS PARA LOS ELEMENTOS GRAFICOS. LEA CUIDADO LA ESTAMPACIÓN POR QUE TIENE UN ALTO NIVEL DE DETALLE POR LO QUE SE RECOMIENDA USAR UN PUNTO DE TAMAÑO DE 12 PUNTOS O MAYOR PARA LOS TEXTO Y 10 PUNTOS PARA LOS ELEMENTOS GRAFICOS.	
	Firma de Aprobación:



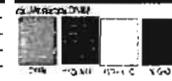


Información General

Proyecto Gráfico No. 13 Col. Barrio la Esperanza, Guatemala, C.A. 09008 México, D.F.
Tl. 5633 3638 alternativa-y-luz.com

Nombre de proyecto	Diseño	Color	Tamaño
Cliente	Dulces Capistran		
Equipo asesor	Diego A. Herrera Lopez		
Medios	120 mm x 295 mm		
Uso	FRUITAS CUBIERTAS		
Año de proyecto	2010		
Nombre de imágenes	Logo Pines Luz		
COLORES RGB EPS			

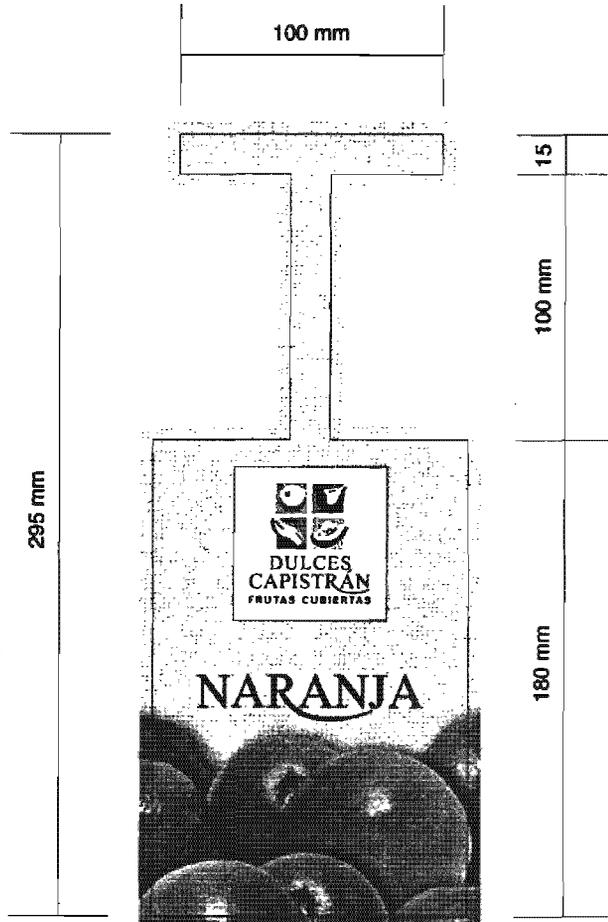
FRUITAS CUBIERTAS

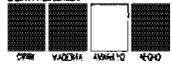
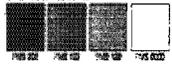


FRUITAS DIRECTAS



ESTE DOCUMENTO CONTIENE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL. SI NO LA LEYERAS, POR FAVOR NOTIFICAR AL DISEÑADOR. EL DISEÑADOR SE RESERVA EL DERECHO DE MODIFICAR SIN AVISO PREVIOS LAS CONDICIONES DE USO DE ESTE DOCUMENTO. EL DISEÑADOR SE RESERVA EL DERECHO DE MODIFICAR SIN AVISO PREVIOS LAS CONDICIONES DE USO DE ESTE DOCUMENTO. EL DISEÑADOR SE RESERVA EL DERECHO DE MODIFICAR SIN AVISO PREVIOS LAS CONDICIONES DE USO DE ESTE DOCUMENTO.



 Información General	
Avenida División No. 13 Del Barrio la Amargosa, San Juan, C.P. 00992, Mérida, D.F. TEL: 5635 3838 alternativo@yaho.com	
Nombre de empresa: <u>Orangina</u> Cliente: <u>Dulces Capistrán</u> Carácter orden: <u>Orden A - Nuevo Orden</u> Módulo: <u>120 x 295 cm</u> Última modificación: <u>11.08.2008</u> Acto de impresión: <u>Luis Pérez Leo</u> Nombre de diseñador: <u>DANIELA MORALES</u>	CUATRICROMÍA  CMYK
Resolución de impresión: _____	YUNTAS DIRECTAS  100% 75% 50% 25%
Fecha de Aprobación: _____	



Liberación de Proyecto

Pascual Orozco No. 13 Col. Barrio la Asunción Iztacalco, C.P. 08600 México, D.F.
TEL: 5633 3035 alternativo@yahoo.com

DATOS

Proyecto:	Danglers para Dulces Capistrán, Frutas Cubiertas
Cliente:	Dulces Capistrán
Medidas:	120 mm x 295 mm
No. de Proyecto	1009
Fecha	11/03/2003

COMENTARIOS

- Desarrollar los danglers para Dulces Capistrán Frutas Cubiertas.
- Propuesta de una sola fruta.
- Adaptación y fotografías.
- 2a presentación
- Presentación y dummies.
- Entrega de originales electrónicos.

MATERIALES ENTREGADO

Fecha	País	CD / ZIP	COMENTARIOS	Impresiones 1:1	Impresiones 1:1	Impresiones 1:1	TOTAL
24/01/03	MEXICO		1a presentación				2 car
26/01/03	MEXICO		Tomas fotográficas				
01/03/03	MEXICO		2a presentación y adaptaciones				10 car
04/03/03	MEXICO		Dummies finales				10 car
11/03/03	MEXICO	1 CD	Originales electrónicos				8 car
TOTAL CARTA							30
TOTAL A2							
TOTAL TABLOIDE							

Diseñador

Diseño Representativos

Adaptación a resto / Originales

Julián Maya Núñez		26 hrs
Lucía Pérez Lira		52 hrs

4.9.4 EL DISEÑO CREATIVO DE VOLANTES

1. Solicitud por parte del cliente.

Asistimos a una cita con el cliente, quien solicitó la elaboración de unos volantes, que se repartirán en el exterior de las tiendas departamentales en los centros comerciales y en lugares cercanos de donde se venden sus productos. La finalidad es atraer consumidores y los que aun no lo son para que conozcan y posiblemente compren sus productos. La información que deben incluir es proporcionada por él y las medidas también. Se imprimirán de dos maneras, uno a selección de color y el otro sólo a una tinta que no ha sido especificada, él mencionó sólo impresión a negro, pero nosotros lo evaluaremos según la identidad de la marca.

2. Proceso de selección de participantes, división de tareas y cotización.

a) Proceso de selección de participantes
Por ser un material punto de venta se decidió que Lucía Pérez Lira será el líder del proyecto por su experiencia profesional en este tipo de proyectos. Julián Maya Núñez apoyará el proyecto.

b) División de tareas

Lucía Perez Lira coordinará el trabajo en este proyecto, revisará las propuestas, hará las correcciones pertinentes y revisará los originales electrónicos.

Julián Maya Núñez apoyará el trabajo del proyecto, trazando, proponiendo, recortando fotografías y ayudando para

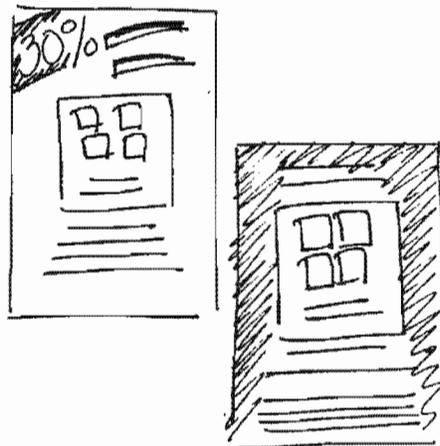
que el proyecto salga de la mejor manera posible.

c) Hoja de proyecto de volantes.

3. Junta interna con lineamientos del proyecto.

Desarrollar 2 volantes para Dulces Capistrán, los cuales contienen distinta información y se imprimirán en diferente número de tintas. Uno se imprimirá a selección en color y el otro a una sola tinta, puede ser negro, el líder del proyecto propone que sea el Pantone 202 CVC para que concuerde con la imagen de la Dulcería. Es formato final fué proporcionado y será 110 X140mm. La información que se incluirá también fue proporcionada por el cliente. Las propuestas de diseño deberán de ser muy sencillas en su fondo para resaltar la información.

4. Lluvia de ideas para la resolución del problema "Volantes para Dulces Capistrán".





Hoja de Proyecto

Pascual Orozco No. 13 Col. Barrio la Asunción Iztacalco, C.P. 08600 México, D.F.
TEL: 5633 3035 alternativo@yahoo.com

DATOS

Nombre de proyecto:	Volantes para Dulces Capiestrán, Frutas cubiertas
Cliente:	Dulces Capiestrán
Medidas:	110 mm x 140 mm
No. de Proyecto	1010
Fecha	28/01/2003

CONCEPTOS

- Desarrollar 2 volantes para Dulces Capiestrán.
- Las medidas del material son: 110 X 140 mm.
- Proponer opciones que comuniquen claramente la información del cliente, sin perder la identidad de la marca.

FASES

- Fase 1. 1 propuesta a selección y 1 propuesta a una tinta
- Fase 2. Presentación de propuestas
- Fase 3. Cambio
- Fase 4. Presentación de dummies
- Fase 5. Entrega de original mecánico

MATERIALES Y HORAS

	Carta	Legal	Tabloide	A2	RU.	Suma
• Impresiones color	6					
• Impresiones bñ						
• Diatheetes			Cant: _____ pzas.			
• Zip			Cant: _____ pzas.			
• Cd			Cant: 1 pzas.			

HORAS DE PROYECTO:	1a. pres.	2a. pres.	3a. pres.	Citas	Originales	Total
Lucia Pérez Lira	4 hrs	2 hrs	1 hrs	2 hrs	2 hrs	11 hrs
Julián Maya Núñez	1 hrs	0 hrs	0 hrs	0 hrs	0 hrs	1 hrs

a) Gráficos: Fondo liso o de yute, ya sea a una tinta o a selección.

b) Tipografía: las auxiliares marcadas en el manual de identidad.

5. Bocetar a lápiz.

6. Selección de conceptos.

a) Boceto volante a una tinta.

b) Boceto volante selección a color.

7. Trabajo en máquina.

El líder de proyecto revisó la ejecución del trabajo en máquina y se acordó no

utilizar fotografías para darle mejor lectura a la información.

8. Presentación interna.

Preparamos la justificación para cada el volante:

a) Boceto volante a una tinta: La marca se encuentra como elemento principal y la información tiene fácil lectura en color blanco. El fondo concuerda con los envases de las frutas cubiertas. Es un fondo típico de la marca. Por las características de impresión a una sola tinta se utilizó un monotono en el fondo del yute.



b) Boceto volante selección a color: Se resalta el descuento haciendo contraste entre el recuadro amarillo y la sombra del porcentaje es el elemento que brinca del volante, el texto auxiliar se maneja en la tinta dominante de la marca. El fondo guarda unidad con la marca. Las proporciones del logotipo y el slogan se respetan.

9. Preparativos para la primera presentación con el cliente.

El líder de proyecto refino las opciones y el colaborador las imprimió y montó para la presentación.

10. Primera presentación con el cliente. El líder de proyecto hizo la presentación, el cliente recomendó mover algunos ele-

mentos y se le enseñarán en una próxima reunión.

11. Cambios de propuestas finalista. Se hicieron los ajustes que el cliente solicitó y se imprimieron las opciones para armar los dummies para la presentación.

12. Segunda presentación con el cliente. Se presentaron los dummies finales y se enviarán los originales electrónicos.

13. Preparación de originales. Se revisaron las medidas de los volantes, también la resolución y las tintas, se quemaron los archivos para enviarlos.

14. Formato de liberación de volantes.▼

110 mm

140 mm

30%

**DE
DESCUENTO
EN
PRODUCTOS**

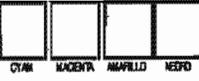
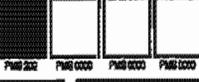


**AL PRESENTAR ÉSTE CUPÓN
EN EL DEPARTAMENTO
DE DULCERIA EN TIENDAS
LIVERPOOL**

VALIDO HASTA 31 DE MARZO DEL 2003



 <h2 style="text-align: center;">Información General</h2> <p style="text-align: center;"><small>Parque Coyoacán No. 18 Col. Jardín de Amalá, México, C.F. 06700 México, D.F. TEL: 5623 8055 almareal@yaho.com</small></p>		
Nombre de proyecto: <u>Vitrado desmontado</u>	CUATRICROMIA 	Uniforme Match Uniforme Color
Cliente: <u>Dulces Capulcán</u>		
Contacto interno: <u>Miguelo Vazquez Larios</u>		
Méridico: <u>110 mm x 140 mm</u>		
Línea modificada: <u>03/02/00</u>		
Jefe de proyecto: <u>Luis Pérez Lira</u>		
Nombre de Imágenes:		
FOTO VLAJTE	TINTAS DIRECTAS 	
<p><small>LOS COLORES EN ESTA IMPRESIÓN SON DE REFERENCIA ÚNICAMENTE. VER LOS PANTONES INDICADOS Y VERIFICAR POR UN PANTONE REAL. NOTAR LAS DIFERENCIAS.</small></p> <p><small>ESTE DOCUMENTO DE IMPRESIÓN A 4 TINTAS DE SELECCIÓN Y 4 TINTAS DIRECTAS FUE REALIZADO EN EL SERVIDOR DE IMPRESIÓN Y 4 TINTAS DIRECTAS FUE REALIZADO EN EL SERVIDOR DE IMPRESIÓN.</small></p> <p><small>LA AMPLIFICACIÓN EN OTRO SERVIDOR O PROGRAMAS PUEDE PRODUCCION NOMBRAMIENTO DE ENTRETOR O MODIFICAR EL LAYOUT DE PLANO DE DISEÑO Y CUADRO DE INFORMACIÓN NO SE IMPRIME CUALQUIER OTRA DIFERENCIA A HORAS DE COMPARACION AL SERVIDOR TING DISEÑO GRAFICO CON JULIANA O LUISA PÉREZ AL TEL. 626 2066.</small></p> <p style="text-align: right;"><small>NO SE ALICUEN O APROXIMACIONES QUE EL CONTENIDO Y LOS TEXTOS DE ESTE DOCUMENTO SEAN PARA SERVIDOR APROXIMACION POR EL RESPONSABLE DISEÑO TING DISEÑO DE MEXICO.</small></p> <p style="text-align: right;">Firma de Aprobación _____</p>		

 <h2 style="text-align: center;">Información General</h2> <p style="text-align: center;"><small>Parque Coyoacán No. 18 Col. Jardín de Amalá, México, C.F. 06700 México, D.F. TEL: 5623 8055 almareal@yaho.com</small></p>		
Nombre de proyecto: <u>Vitrado 1 Vitrado</u>	CUATRICROMIA 	Uniforme Match Uniforme Color
Cliente: <u>Dulces Capulcán</u>		
Contacto interno: <u>Miguelo Vazquez Larios</u>		
Méridico: <u>110 mm x 140 mm</u>		
Línea modificada: <u>03/02/00</u>		
Jefe de proyecto: <u>Luis Pérez Lira</u>		
Nombre de Imágenes:		
VITRO NEGRO	TINTAS DIRECTAS 	
<p><small>LOS COLORES EN ESTA IMPRESIÓN SON DE REFERENCIA ÚNICAMENTE. VER LOS PANTONES INDICADOS Y VERIFICAR POR UN PANTONE REAL. NOTAR LAS DIFERENCIAS.</small></p> <p><small>ESTE DOCUMENTO DE IMPRESIÓN A 4 TINTAS DE SELECCIÓN Y 4 TINTAS DIRECTAS FUE REALIZADO EN EL SERVIDOR DE IMPRESIÓN Y 4 TINTAS DIRECTAS FUE REALIZADO EN EL SERVIDOR DE IMPRESIÓN.</small></p> <p><small>LA AMPLIFICACIÓN EN OTRO SERVIDOR O PROGRAMAS PUEDE PRODUCCION NOMBRAMIENTO DE ENTRETOR O MODIFICAR EL LAYOUT DE PLANO DE DISEÑO Y CUADRO DE INFORMACIÓN NO SE IMPRIME CUALQUIER OTRA DIFERENCIA A HORAS DE COMPARACION AL SERVIDOR TING DISEÑO GRAFICO CON JULIANA O LUISA PÉREZ AL TEL. 626 2066.</small></p> <p style="text-align: right;"><small>NO SE ALICUEN O APROXIMACIONES QUE EL CONTENIDO Y LOS TEXTOS DE ESTE DOCUMENTO SEAN PARA SERVIDOR APROXIMACION POR EL RESPONSABLE DISEÑO TING DISEÑO DE MEXICO.</small></p> <p style="text-align: right;">Firma de Aprobación _____</p>		

4.10 LOS PROMOCIONALES



“ La promoción por medio de artículos es esencialmente un proceso comunicativo que requiere hacerlos llegar a las personas, en exposiciones, eventos, repartirlos afuera de establecimientos, en el mismo lugar de la venta, etc”.⁽¹⁾ El sistema de comunicación promocional tiene dos finalidades: la primera es proporcionar información a cuantos directa o indirectamente están relacionados con la empresa; la segunda es la persuasión, el comerciante necesita convencer a los clientes no potenciales para que se conviertan en clientes potenciales.

Ante cada promocional, la gente debe pensar, conocer y sentir exactamente lo que desea el fabricante que piense, conozca y sienta.

Hay artículos diversos que se utilizan como promocionales, como pueden ser plumas, cds, tazas, tríptico, folletos, encendedores, gorras, playeras, etc.

(101) Goldfarb Roz, *Exito a través del diseño*, México, Ramón Llaca, 1968, p.81.

4.10.1 EL CD PROMOCIONAL

1. Solicitud por parte del cliente.

El cliente solicitó el desarrollo de un cd promocional que contendrá la misma información que el folleto y que regalará en exposiciones y eventos en donde participará más adelante. Necesita que el exterior de este material se atractivo para invitar a la gente a conocer la información que contiene en su interior. Quiere que la marca y sus productos sean la principal información que contenga en el exterior. El formato es libre.

2. Proceso de selección de participantes, división de tareas y cotización.

a) Proceso de selección de participantes
Por ser un material punto de venta se decidió que Lucía Pérez Lira será el líder del proyecto por su experiencia profesional en este tipo de proyectos. Julián Maya Núñez apoyará el proyecto.

b) División de tareas

Lucía Perez Lira coordinará el trabajo en este proyecto, revisará las propuestas, hará las correcciones pertinentes y revisará los originales electrónicos.

Julián Maya Núñez apoyará el trabajo del proyecto, trazando, proponiendo, recortando fotografías y ayudando para que el proyecto salga de la mejor manera posible.

c) Hoja de proyecto de cd.

3. Junta interna con lineamientos del proyecto.

Desarrollar el cd promocional para

Dulces Capistrán, que contendrá la misma información que el folleto, las propuestas de diseño en el exterior del material deberán guardar unidad con la identidad e invitar a los consumidores y a los que aún no lo son a conocer la información que contiene el material. Se pueden proponer toma de fotografías.

4. Lluvia de ideas para la resolución del problema "Cd para Dulces Capistrán"

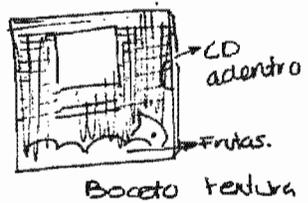
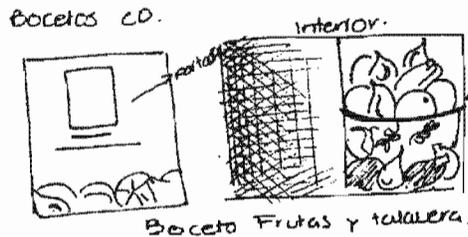
a) Gráficos: textura de yute, frutas cubiertas, fondo liso, close up de frutas, cazuelas, recipientes con frutas, palas de madera, cazos, etc.

5. Bocetar a lápiz.

6. Selección de conceptos.

a) Boceto frutas y talavera.

b) Boceto textura y frutas.





Hoja de Proyecto

Fascual Orozco No. 13 Col. Barrio la Asunción Iztacalco, C.P. 06800 México, D.F.
TEL: 5833 3035 alternativo@yahoo.com

DATOS

Nombre de proyecto:	Cd para Dulces Capistrán, Frutas cubiertas
Cliente:	Dulces Capistrán
Medidas:	—
No. de Proyecto	1009
Fecha	15/02/2003

CONCEPTOS

- Desarrollar el CD promocional para Dulces Capistrán.
- Las medidas del material serán propuesta de Alternativo.
- Proponer opciones que resalten la marca, las frutas cubiertas y que guarde unidad con la identidad.
- Considerar posible fotografía.

FASES

• Fase 1. 2 Propuestas
• Fase 2. Presentación de 2 propuestas
• Fase 3. Toma de fotografías si es necesario
• Fase 4. Cambios
• Fase 7. Dummy
• Fase 8. Entrega de original electrónico

MATERIALES Y HORAS

	Carta	Legal	Tabloide	A2	B0.	Suma
• Impresiones color	—	—	4	—	—	—
• Impresiones b/n	—	—	—	—	—	—
• Distintos	—	—	—	—	—	—
• Zip	—	—	—	—	—	—
• Cd	—	—	—	—	—	—
			Cant: 1 pzas.			
			Cant: — pzas.			
			Cant: — pzas.			

HORAS DE PROYECTO:	1a pres.	2a pres.	3a pres.	Clien	Originales	Total
Lucía Pérez Iru	8 hrs	6 hrs	3 hrs	3 hrs	2 hrs	22 hrs
Julián Maya Núñez	6 hrs	2 hrs	1 hrs	0 hrs	1 hrs	10 hrs

7. Trabajo en máquina.

El líder de proyecto revisó la ejecución del trabajo en máquina, se optimizaron los formatos, se hicieron ajustes en el tamaño de las frutas, el colaborador imprimió y montó las opciones para la presentación.

8. Presentación interna.

Preparamos la justificación para cada boceto:

a) Boceto frutas y talavera: Esta opción propone la portada en unidad con la identidad de la empresa y un interior que es un close up de un recipiente de talavera con frutas cubiertas, invitando a

la gente a abrir el recipiente para conocer que hay adentro.

a) Boceto textura y frutas: Esta opción es más conservadora y muestra sólo el exterior de un formato cuadrado en donde vendrá el Cd adentro.

9. Preparativos para la primera presentación con el cliente.

El líder de proyecto refinó las opciones y el colaborador las imprimió y montó para la presentación.

10. Primera presentación con el cliente.

El líder de proyecto presentó las dos



12. Segunda presentación con el cliente. El líder de proyecto presentó el dummy del Cd al cliente y le enviará el original posteriormente.

13. Preparación de originales Se revisaron las medidas del Cd promocional, y las fotografías. Se quemó el archivo y se envió al cliente.

14. Formato de liberación de Cd.▼

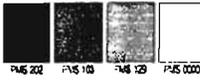
opciones de diseño y el cliente eligió el formato que se abre, el del recipiente de talavera. Pidió se hiciera un dummy final.

11. Adaptación de propuesta finalista Se terminó el exterior e interior de la propuesta seleccionada, se imprimió y se armó el dummy.



Información General

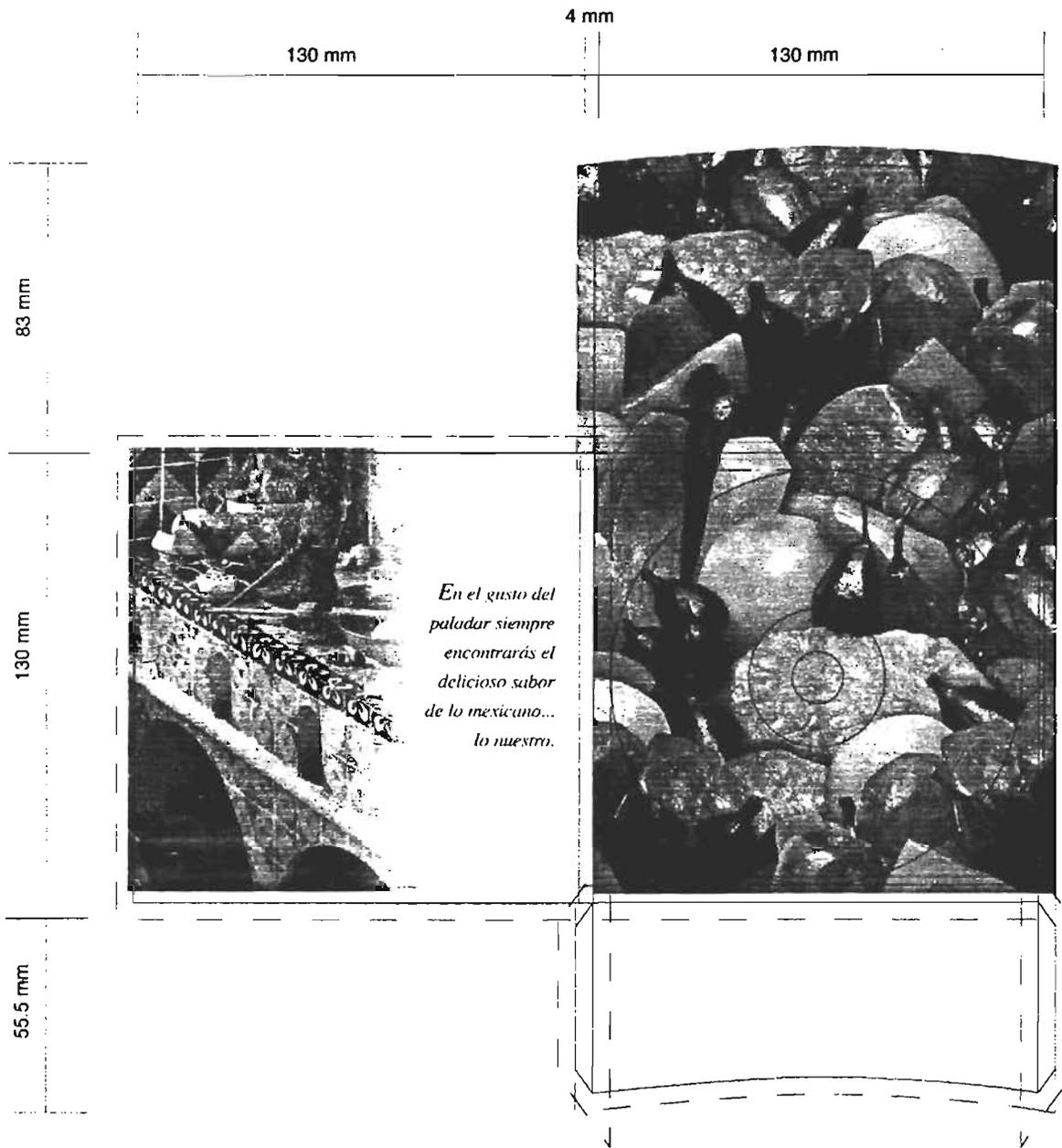
Pasajero Orozco No. 13 Col. Barro la Asunción Ixtaccalco, C.P. 06900 México, D.F.
TEL. 5633 3636 alternativo@yahoo.com

Nombre de proyecto: Od	CUATRICROMIA	Tintas
Cliente: Dulce Capellan		<input type="text" value="Uruviel"/>
Contenido sistema: Mundo Yemas Lunas	TINTAS DIRECTAS	<input type="text"/>
Medidas:		<input type="text"/>
Última modificación: 2005/02/03		<input type="text"/>
Jefe de proyecto: Lucía Pérez Lira		<input type="text"/>
Nombre de empresa:		<input type="text"/>
INFORMACIÓN ANTES DE COMENZAR EL PROYECTO		<input type="text"/>
OTROS DATOS		<input type="text"/>
OTROS DATOS		<input type="text"/>

LOS COLORES DE ESTE IMPRESORNO SE REFIEREN A LA GAMMA DE COLORES PARA UNOS
 EQUIPOS Y PROCESOS DE IMPRESIÓN ESPECÍFICOS.
 ESTE DOCUMENTO DE REFERENCIA A LOS COLORES DE REFERENCIA PARA EL CALIBRO
 IS 301, CREATIVO EN LA ORGANIZACIÓN DE
 LA IMPRESIÓN Y EL DISEÑO DE PRODUCTOS DE IMPRESIÓN Y EL DISEÑO DE PRODUCTOS
 O MANEJO DE LOS COLORES EN LA IMPRESIÓN Y EL DISEÑO DE PRODUCTOS
 PARA EL DISEÑO DE LA IMPRESIÓN Y EL DISEÑO DE PRODUCTOS DE IMPRESIÓN
 MANEJO DE LOS COLORES EN LA IMPRESIÓN Y EL DISEÑO DE PRODUCTOS DE IMPRESIÓN

NOTA AL CLIENTE: ASEGURESE QUE EL COLORADO Y LOS ESTILOS DE
 ESTE DOCUMENTO SE REFIEREN A LA GAMMA DE COLORES DE REFERENCIA
 DIRECTO VO EL GERENTE DE MARK

Firma de Aprobación _____



CONCLUSIONES



La gestión del diseño gráfico como un proceso de trabajo nos ayudó a resolver un problema de diseño desde su inicio hasta su término. Organizando todos los pasos que se requieren para satisfacer nuestras necesidades como diseñadores, así como los requerimientos de nuestro cliente, de una manera organizada, siguiendo en cada fase los pasos que la gestión por actividades nos ofrece.

Recordemos que la gestión es la actividad que consume los recursos y, por lo tanto, a través de ella se puede entender la aparición de los costos del proyecto en particular. Para tener una continuidad, las actividades y los procesos deben constituir la base de la gestión.

La validez que encontramos en este proceso de trabajo fue el concluir un proyecto real de diseño, y darnos cuenta que su aplicación puede funcionar para resolver proyectos futuros basándonos en esta estructura. Puede utilizarse como una herramienta de trabajo para otros diseñadores, es una aportación que a nosotros nos beneficia en las actividades profesionales. Este plan nos lleva de la mano en un proceso completo de diseño, desde que se inicia un proyecto, su realización y la finalización del mismo, interactuando en cada momento entre nosotros mismos, junto con otros especialistas y por supuesto con nuestro cliente. Es un recetario en donde se pueden utilizar los elementos que más se acomoden en cada caso a resolver.

No hay que olvidar que la planeación estratégica ofrece al diseño un marco de referencia para la toma de decisiones a lo largo de la organización del proyecto en particular Dulces Capistrán.

Los planes amplios y a largo plazo son para alcanzar misiones globales. Los planes a corto plazo son a escala operativa y realizados mediante tácticas detalladas.

Un primer paso fue definir la estrategia que se emplearía para el proyecto, formulando metas, objetivos y estrategias adoptadas nosotros los diseñadores en función de gestores. De tal manera que aprendimos a trabajar en equipo, tomando diferentes caminos para resolver el diseño, aceptando diferencias de opinión y resolución de conflictos entre los que participamos.

La comunicación de las estrategias a los miembros del grupo de diseño en la compañía es particularmente importante porque todos los pasos subsecuentes en el proceso se construyen sobre este fundamento, por lo cual fue notable el esfuerzo conjunto hacia un solo objetivo, evaluar diferentes puntos de vista para resolver opciones gráficas, tomar en cuenta al consumidor final al realizar una propuesta de diseño, así como también seguir los diferentes pasos de la estrategia para cumplir un objetivo.

Obtuvimos un conocimiento más amplio del manejo de una empresa de diseño. Lo importante que es la gente que en ella labora, la importancia de tener clientes satisfechos con nuestro trabajo, pues es una relación que traerá

generalmente más trabajo a realizar y por consiguiente más satisfacciones laborales y mayor productividad, viéndolo como una satisfacción económica.

La planeación también formó parte importante en los resultados finales ya que es el proceso de decir qué se hará y en que forma. Benefició en gran medida porque reafirmó la efectividad de la organización de este equipo de diseño y las acciones que siguieron. El manejo de la información y la utilización adecuada de los recursos que se tenían.

Esta planeación aprovechó la efectividad de la organización con sus metas y correcta toma de decisiones anticipadas.

El manejo estratégico de la comunicación fue el instrumento que utilizamos para desarrollar, consolidar y posicionar en la mente de los clientes de Dulces Capistrán.

Conforme a la planeación estratégica, "Alternativo Diseño Gráfico" propuso para el posicionamiento de Dulces Capistrán una estrategia de gestión de identidad corporativa. Con el objetivo de alcanzar una presencia de marca y lograr con la unidad, una identidad corporativa funcional.

La gestión de identidad corporativa es el conjunto de decisiones de la empresa de diseño, que permitió proyectar a Dulces

Capistrán una imagen previamente construida y transmitida.

En el caso de la estrategia de planeación, desarrollo y control de un proyecto de diseño, proyectó la mejora continua del personal y de sus actividades y los procesos propios del diseño, con la participación interdisciplinaria con el objetivo de otorgar un servicio de calidad para nuestro cliente.

Este proceso lo iniciamos con:

1. Solicitud del trabajo por parte del cliente.
2. Proceso de selección de participantes de Alternativo, división de tareas y cotización.
3. Junta interna con lineamientos del proyecto.
4. Lluvia de ideas para la resolución del problema.
5. Bocetar a lápiz.
6. Selección de conceptos.
7. Trabajo en máquina.
8. Presentación interna (Alternativo ajustada detalles).
9. Preparativos para la primera presentación con el cliente.

10. Primera presentación con el cliente.
11. Realización de cambios.
12. Segunda presentación con el cliente.
13. Preparación de archivos para original.
14. Liberación de proyecto.

Y que cabe mencionar que todos los pasos se siguieron de tal manera que benefició al proyecto de la forma más sencilla y práctica por lo cual no presentamos contratiempos en el desarrollo del proyecto gráfico.

Todo el diseño de identidad (gráfico) se comprende los siguientes puntos:

1. Creación de una marca.
2. Desarrollo de un manual de usos y aplicaciones.
3. Cartel, folleto y catálogo
4. Envase, etiqueta y material punto de venta.

Y terminamos con:

5. Un CD como promocional.

Todo el trabajo fue dividido dependiendo de la carga de trabajo equitativa y justificada de acuerdo a la especialidad

profesional de cada uno de los integrantes del equipo.

El resultado fue un diseño eficiente, donde los que presentamos esta tesis quedamos satisfechos con los resultados tanto a nivel profesional como personal y con la certeza que nuevas actividades integradas a los conocimientos adquiridos en nuestra casa de estudios fusionan formas distintas y efectivas para resolver nuestros retos en el campo profesional del diseño gráfico.

FUENTES DE CONSULTA

**LIBROS**

- Braham, Bert: Manual del diseñador gráfico, Barcelona, Celeste, 1991.
- Cáceres, Luis R.: Estrategia, planificación y control, México, Fondo de Cultura Económica, 1991.
- Carrera, Miguel: Códices, Enciclopedia de México, México, Salvat Editores, 1974.
- Carter, Bob: Diseñando con tipografía 1, Barcelona, Inter books, 1999.
- Carter, David E.: Corporate Identity Manuals, Nueva York, Art Direction Book Company, 4a ed., 1981.
- Casasús, José María: Teoría de la imagen, México, Salvat Editores, 1999.
- Chajet, Clive/Shachtman Tom: Image by design, Nueva York, Addison Wesley Publishing Co., 1991.
- Chaves, Norberto/Arfuch, Leonor/Ledesma, María: Diseño y comunicación: Teorías y enfoques, México, Paidós, 1998.
- Chaves, Norberto: La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional, Barcelona, Gustavo Gili, 1998.
- Cohen, William A.: El plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica, Madrid, Deusto, 1990.
- Collier, David: Diseño para la autoedición (DTP), Barcelona, Gustavo Gili, 1989.
- Costa, Joan: Grafismo funcional. Principios y estrategias de la comunicación gráfica, Barcelona, CEAC, Biblioteca CEAC Diseño, 1990.
- Costa, Joan: Imagen global: Evolución de diseño de identidad, Barcelona, CEAC, Biblioteca CEAC Diseño, 1987.
- De Neve, Rose: The designer's guide to creating corporate I. D. Systems, Cincinnati, Ohio, North Light Books, 1992.

- Dondis, A. D.: La sintaxis de la imagen. Introducción al alfabeto visual, México, Gustavo Gili, 10a ed., 1992.
- Drucker, Peter F.: Gestión dinámica, Barcelona, Hispano Europea, 1981.
- Drucker, Peter F.: Management tasks responsibilities and practices, Nueva York, Harper and Row Publishers, 1974.
- Dupuy, Yves/Gérard Rolland: Manual de control de gestión, Madrid, Diaz de Santos, 1992.
- Eco, Umberto: Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura, México, Gedisa, 6a ed., 1984.
- Eiseman, Leatrice: Pantone Guide to communicating with color, Cincinnati, Ohio, North Light Books, 2000.
- Enciso, Jorge: Sellos del Antiguo México, México, Innovación, 1947.
- Enunciano, Martin: Artes gráficas: Introducción general, Barcelona, Don Bosco, 2a ed., 1975.
- Goldfarb, Roz: Éxito a través del diseño, México, Llac, Biblioteca Gestión del Diseño, 1998.
- Guerrero, Adriana: La dulcería en Puebla. Historia cultural de una tradición. Cocina indígena y popular num. 21, México, Conaculta, 2000.
- Hine, Thomas: The total package, Canadá, Little Brown and Co., 1995.
- Ildefonso, Esteban: Marketing de los servicios, Madrid, ESIC, 2a ed., 1999.
- Jute, André: Grids, the structure of graphic designer, USA, Rotovision, Collection graphic desing elements and fundamentals, 1996.
- Kast, Fremont E./Rosenzweig, James E.: Administración en las organizaciones, México, McGraw-Hill, 2a ed., 1989.
- Koren, Leonard/Meckler, R. Wippo: Diseño gráfico: recetario, propuestas, combinaciones y soluciones a sus layouts, México, Gustavo Gili, 1992.
- Kreimerman, Norma: Métodos de investigación para tesis y trabajos semestrales, México, Trillas, 3a ed., 1990.
- Küppers, Harald: Fundamentos de las teorías de los colores, México, Gustavo Gili, 4a ed., 1992.
- Labuz, Ronald: The computer in graphic desing: from tecnology to style, New York, Van Nostrand Reinhold, 1993.

- Lorino, Philippe: El control de gestión estratégico: La gestión por actividades, Argentina, Alfaomega, 1995.
- Masson, Jean Emile: El merchandising: rentabilidad y gestión de punto de venta, Bilbao, Deusto, 1983.
- Medina, Cuauhtémoc: Diseño antes del diseño, Diseño gráfico en México 1920 - 1960, México, Museo de Arte Carrillo Gil, 1997.
- Meggs, Philip B.: Historia del diseño gráfico, México, Trillas, 1991.
- Murphy, John/Rowe Michael: Cómo diseñar marcas y logotipos, México, Gustavo Gili, 1989.
- Olea, Oscar: Metodología del diseño: urbano, arquitectónico, industrial y gráfico, México, Trillas, 1988.
- Olins, Wally: Identidad Corporativa: proyección en el diseño de la estrategia comercial, México, Gustavo Gili/Thames and Hudson, 1991.
- Ortiz, Georgina: El significado de los colores, México, Trillas, 1992.
- Pérez, Guadalupe: Charlas sobre gastronomía mexicana, México, Archivo General de la Nación, 2000.
- Picazo, Luis R./Evadista, Gabriel: Comunicación estratégica para crear, fortalecer y posicionar la imagen corporativa, México, McGraw-Hill, 1993.
- Pilditch, James: El vendedor silencioso: Cómo realizar envases que venden, Barcelona, Oikos-Tau S.A., 2a ed., 1991.
- Prieto, Carlos: Introducción a los negocios, el entorno de la empresa, México, Banca y Comercio, 3a ed., 1998.
- Reyes, Agustín: Administración de empresas teoría y práctica, México, Limusa, 1990.
- Ricard, André: Diseño ¿por qué?, Barcelona, Gustavo Gili, 1982.
- Ries, Jack/Trout, M.: Posicionamiento: La batalla por su mente, México, McGraw-Hill, 1982.
- Rosell, Eugeni: Diseño de catalogos y folletos, México, Gustavo Gili, 2000.
- Rosell, Eugeni: Manual de Imagen corporativa, México, Gustavo Gili, 1991.
- Sanders, Norman: Manual de producción del diseñador gráfico, Barcelona, Gustavo Gili, 1990.
- Sanz, Juan Carlos: El lenguaje del color, Madrid, Blume, 1985.
- Satué, Erik: El diseño gráfico desde sus orígenes hasta nuestros días, México, Alianza, 1987.

- Scheinsohn, Daniel A.: Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa, Argentina, Macchi, 1993.
- Schmittel, Wolfgang: Desing, Concept, realisation, Barcelona, Blume, 1985.
- Schnarch, Alejandro: Nuevo producto, estrategias para su creación, desarrollo y lanzamiento, México, McGraw-Hill, 1991.
- Serafini, Ma. Teresa: Cómo se escribe, México, Paidós, 1996.
- Shibucahua, Iquyoshi: Designer's guide to color 1,2,3,4,5, San Francisco, Chronicle, 1991.
- Shimizu, Yoshiharu: Creative marker techniques: in combination with mixed media, Japón, Graphic-sha, 1985.
- Sparkman, Don: Cómo vender diseño gráfico, México, R. Llaca, 1995.
- Stafford, Cliff: Diseño de escaparates y puntos de venta, Barcelona, Gustavo Gili, 1993.
- Swann, Alan: Cómo diseñar retículas, Barcelona, Gustavo Gili, 1990.
- Swann, Alan: Diseño gráfico, Barcelona, Blume, 2a ed., 1992.
- Taborga, Hauscar: Cómo hacer una tesis, México, Grijalbo, 3a ed., 1982.
- Tejeda, Luis: Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa, Colombia, Norma, S.A., 1987.
- Turnbull, Arthur T.: Comunicación gráfica, México, Trillas, 2a ed., 1992.
- Van der Heiden, Kees: Escenarios: El arte de predecir el futuro, México, Panorama, 1998.
- Vidales, María Dolores: El mundo del envase, Barcelona, UAM/Gustavo Gili, 1995.
- Vidales, María Dolores: Envase y Mercadotecnia. Metodología de un plan mercadológico aplicado al diseño del envase y embalaje, México, UAM/Impresora Apolo, 2000.
- Wally, Ollins: Imagen corporativa internacional, Barcelona, Gustavo Gili, 1995.
- Wong, Wicius: Fundamentos del diseño bi-tridimensional, Barcelona, Gustavo Gili, 1981.
- Wong, Wicius: Principios del diseño en color, México, Gustavo Gili, 3a ed., 1992.
- Zimmerman, Yves: Del diseño, Barcelona, Gustavo Gili, 1998.

PUBLICACIONES

Brown, Theodore: Marketing succes through differentiation of anything, Harvard, Harvard Business Review, Enero - Febrero, 1980.

Design Management Journal: 18 Views on the definition of Design Management, Summer 1998.

Rodríguez, Luis: Los discursos contemporáneos del diseño. En síntesis, México, UAM-X, Año 9, No. 27, Otoño 1998.

UNAM ENAP: Plan de estudios IX semestres, 31 de marzo de 1997.

INTERNET

<http://www.gbn.org/scenarios/usingsp.html>

<http://www.pauillac.inria.fr/~lang/hotlist/free/licence/information/strategy.htm>

<http://www.mindtools.com/plmanchn.htm>