



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA NACIONAL DE ARTES PLÁSTICAS  
POSGRADO EN ARTES VISUALES

“REDISEÑO DE MARCA.  
UN CASO ESPECÍFICO: CALZADO JEAN PIERRE”

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ARTES VISUALES

PRESENTA  
MATILDE ROSALBA CROTTE CARRILLO

DIRECTOR DE TESIS  
MTRO. MARCO ANTONIO ALBARRÁN CHÁVEZ

MÉXICO D.F., MARZO DE 2010





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

REDISEÑO DE MARCA.  
UN CASO ESPECÍFICO:

**CALZADO**

**JEAN PIERRE**

GESTIÓN Y DISEÑO  
DE IDENTIDAD GRÁFICA

**Rediseño de marca.** Un caso específico: calzado *Jean Pierre*  
Gestión y diseño de identidad gráfica

ÍNDICE	
Prólogo	6
Introducción	8
Capítulo I <b>Gestión de la Identidad Corporativa</b>	11
1.1 Definición de gestión e identidad	11
1.2 La significación	12
1.3 Los signos identificadores	12
1.4 Posicionamiento de marca	14
1.5 Marcas de alto rendimiento	15
1.6 Errores en la gestión de la identidad	16
1.7 Estrategia de comunicación y gestión de identidad	17
1.8 Implementación y control	21
Capítulo II <b>La marca</b>	23
2.1 Historia de las marcas	24
2.2 Función de la marca	24
2.3 Aspectos legales	25
2.4 Tipos de marcas	27
2.5 El valor de la marca	27
2.6 La identidad de marca	28
2.7 La identidad corporativa	29
2.8 Sistema de identidad visual	31
2.9 Desarrollo de un sistema de identidad	31
2.10 Revisión del sistema de identidad	32
Capítulo III <b>El sector del calzado</b>	35
3.1 La industria del calzado en México	35
3.2 El mercado Internacional	37
3.3 El mercado de <i>Jean Pierre</i>	39
3.3.1 Portafolio de productos	40
3.3.2 Diferencias competitivas	41
3.3.3 Puntos de venta	42
3.3.4 Descripción del negocio	43
3.3.5 Perfil del consumidor <i>Jean Pierre</i>	44
3.3.6 Perfil del consumidor Giacomo Geri	44
3.3.7 Concepto de marca <i>Jean Patricia</i>	45
3.3.8 Tabla de indicadores económicos por Estado	46
3.3.9 Características de la demanda de calzado en México	47
3.3.10 Canales de distribución	47
3.3.11 Estrategias de mercado	47
3.3.12 Ciclo de vida del producto	48
3.3.13 Competencia por marca	49

Capítulo IV	<b>Estudio de caso: marca de calzado <i>Jean Pierre</i></b>	55
4.1	Historia de la marca	55
4.2	Situación actual de la imagen	57
4.3	Errores del pedimento	90
4.4	Diagnóstico	92
4.5	Definición del problema	93
4.6	Objetivos	94
4.7	Detección de las necesidades	94
4.8	Propuesta	95
Capítulo V	<b>Estrategia de intervención</b>	97
5.1	Organización	98
5.2	Modelo de negocio óptimo	100
5.3	Sistema de comunicación	102
5.4	Sistemas visuales	105
5.5	Definición de atributos de la marca	106
5.6	Estilo de la marca	108
Capítulo VI	<b>Desarrollo de la propuesta</b>	109
6.1	Desglose y jerarquía de las marcas de la empresa	110
6.2	Criterios de comunicación organizacional	111
6.3	Comunicación externa	112
6.4	Guía de aplicación de marca	117
	Conclusiones	140
	Bibliografía	142

## Prólogo

En 1988 experimenté una reflexión profesional derivada de la contradicción de una conciencia social y la praxis laboral concreta determinada por el contexto socioeconómico que vivíamos en aquella época.

Los años noventa fueron sin duda una década importante para el desarrollo del diseño. El diseño así aparece cómo un cuestionamiento no sólo de las ideologías que acompañaban las prácticas de la cultura sino de las técnicas y de los procesos, todo había cambiado: desde cómo se hacía diseño hasta las herramientas. Había que conocer más, aprender a usar las nuevas tecnologías y trabajar en equipos con compañeros de otras disciplinas.

Los sistemas de símbolos caducos, ya no daban lenguaje y expresión propia a los materiales y productos de la revolución tecnológica. Productos cada día más diversos, más diferenciados, buscando un lugar en los anaqueles, un lugar en las mentes. Contrastando esta etapa con varias décadas anteriores observamos que el universo del diseño se alteró prácticamente en todos sus componentes, se alteró el sistema de los actores, los agentes concretos que llevaron adelante la práctica del diseño se había alterado, estaban modificándose las condiciones de producción, distribución y consumo en los nuevos productos de diseño y por tanto esto transformó el concepto y la disciplina.

Lo único en común en ambos estadios son los objetos diseñados, lo procesos por los cuales fueron diseñados y la conciencia que acompañó a estos procesos son totalmente diferentes.

Este discurso no se produce ni entre los consumidores, ni entre los productores de objetos, sino en la conciencia misma de la sociedad, es la que necesita equilibrar las relaciones que surgen en ambos extremos. Ellos son los que piden mayor información, mayor conocimiento, cosas que les gusten, que les sean gratas. No es cierto que se creen necesidades, habían dejado espacio las ideologías y ese lugar lo llenaron los objetos. Fuimos nosotros, los seres humanos los que nos vaciamos por dentro y llenamos nuestras casas de objetos.

Aquello con lo que crecimos y dijimos ¡Ah!, la función ubica la forma, o el discurso tecnicista, o el discurso economicista o el abstraccionista, nada de eso tenía relación con lo que estábamos haciendo en ese momento.

El tiempo pondría las cosas en su sitio, que quizá no es el mejor sitio, pero es la historia la que decide. Hoy el diseño ya no es algo difícil de insertar en la sociedad, no es algo exótico, no es algo que hay que defender a brazo partido contra los conservadores. Ahora es exactamente al revés, el diseño es un instrumento indispensable en la sociedad contemporánea.

Todos los actores partícipes de ese momento se pueden reconocer en algo que hoy se conoce cómo mercado, no se trata de un mercado que sólo está representado por los fabricantes o sólo por los consumidores o por los que traducen las ideas. En el momento que el mercado dice que el producto tipo es fundamental, el diseño pasa al protagonismo más absoluto, es aquí donde se da teóricamente el desarrollo de las marcas, o al menos las marcas como las concebimos hoy: los signos marcarios.

Yo tengo una frase... para bien o para mal, la cual expresa el reduccionismo popular del llamado estudio analítico: FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), son códigos que se emplean en la organizaciones empresariales y lo cual, al menos para mí, aclara muchos cuestionamientos de la actividad de Diseño, la cual al pasar de manos de los vanguardista a manos de la empresa modificó el concepto, es así como el término "sociedad" se trasladó a mercado, "el usuario" a consumidor, "la calidad de diseño" en valor agregado, "el objeto de diseño" en producto, "la satisfacción de necesidades" en motivación de compra. El conocimiento existía pero nos negábamos a ser prácticos, quizá por la lealtad que debemos a los pioneros de este oficio, pero aprender una disciplina es apropiarse de un patrimonio y sumarse a su desarrollo.

El diseño lo he aprendido a través del conocimiento, reconocimiento y experiencia. En éste tránsito he requerido comprender cuál es la necesidad que lo motiva. Es decir, analizar la problemática que está en el fondo de una "solicitud de diseño". Esta comprensión es un fenómeno mucho más complejo que la información recabada en entrevistas, investigaciones, está nutrida de la vivencia, imaginar escenarios dónde se desarrollará la acción comunicativa, imaginar los diálogos, el ambiente y así generar respuestas pertinentes con herramientas que den soluciones efectivas.

Una constante es la necesidad de las empresas de "hacerse visibles", es decir tener una identidad bajo la cual comunicarse con los demás, al conjunto de todas las acciones encaminadas a originar, consolidar y mantener esa identidad se le conoce como "gestión de los intangibles". En la práctica la gestión del diseño empresarial, la mercadotecnia y la promoción sirven de apoyo para el desarrollo y competitividad de las empresas. El empresario ya no es un mero "fabricante", tiene que ser además un excelente comunicador, por lo tanto los objetos concretos tienden a desaparecer, lo que empieza a ser decisivo en el éxito en el mercado es el universo imaginario que rodea al producto.

El caso de estudio que aquí expongo me ha servido para vincular la experiencia profesional con la formación en el aula y poner en relieve la trascendencia de la gestión de la identidad.

## Introducción

"Las modas pasan. Sólo el estilo permanece."

*Coco Chanel*

De la importancia y necesidad que tienen las empresas de diferenciarse de las demás, hacerse evidentes, mostrar una actitud de reto frente a los competidores, comunicarse a través de diferentes interlocutores y crear en sus equipos de trabajo el sentido de pertenencia, todos estos aspectos en apariencia tan diversos, convergen en la unidad del discurso, de algo que es relevante en la administración moderna de las organizaciones, de todo eso trata el presente estudio.

He seleccionado un ejemplo que parte de la experiencia profesional. Además de ser un caso común en empresas nacionales que defienden sus posiciones de mercado frente a marcas internacionales con enorme poderío económico y gestión organizada.

El tema aquí revisado, corresponde a una empresa mexicana con 50 años en México, que fabrica y comercializa calzado en tiendas propias y departamentales con su marca: Jean Pierre. Dicha marca enfrenta el desafío de colocarse en el nicho de mercado que ocupa, esto es, el imaginario de las marcas de lujo.

La primera intervención que hice a la marca fue hace 3 años, con los resultados que se reportan en el Capítulo IV de esta tesis. Es preciso mencionar que antes de este periodo no habían sido rediseñados, los de por sí escasos materiales de difusión o apoyo de la marca, desde 1990. La exigencia de realizar un relanzamiento de la identidad corporativa, corresponde a la imperiosa urgencia de reestructurar la organización y girar su misión, visión y valores hacia el cliente, el cual es el personaje central en cualquier organización comercial.

La metodología adoptada para la investigación, en primera instancia muestra aspectos relacionados con la gestión de la identidad marcara, después las definiciones pertinentes al objeto de estudio: *la marca*, su función, valor y gestión, es aquí donde se da el vértice de inflexión de dos disciplinas: la mercadotecnia y el diseño. Concebido el diseño como una actividad creativa, aplicada tanto para crear un sistema que permita gestionar con eficiencia la personalidad o imagen de marca (lo cual es vital para cualquier empresa que quiera obtener mejores cuotas de mercado, mantener las que tiene y posicionarse en mejores condiciones que sus competidores), así cómo las soluciones gráficas, actitudinales, de ambiente y las necesarias para comunicar la filosofía de la empresa.



La apariencia externa de estos inmuebles de enormes bloques, en su interior guarda un paisaje organizado para promover la fantasía y el placer.



"Todos nos vestimos para salir al gran escenario que es la vida."

*Karl Lagerfeld*

Después presento una investigación del sector del calzado, de forma global y local. Lo planteo, con el propósito de dar al lector una idea clara de la importancia de la industria del calzado en México y el reto que representa para una empresa mexicana figurar o alcanzar un espacio en un ecosistema regido por las marcas internacionales.

Un correcto sistema de Identidad Corporativa no sólo aporta fluidez a los mensajes en todos los puntos dónde los usuarios se encuentran con la marca, sobretodo, confiere aspectos multidimensionales a la empresa. Esta multiplicidad de retóricas, amalgamada por las ventanas de percepción, hacen eco en el público y comienzan a mezclarse lo ideológico y lo mercantil. Este fenómeno es la base estratégica donde se edifican las marcas .

Si hablamos de ideología, nos referimos al sistema de creencias, valores y costumbres de la comunidad. Utilizamos la ideología para pensar y discutir sobre el mundo social, argumentamos en referencia a esas ideas, Es decir la memoria social se forma en el ámbito pragmático, en las instancias comunicativas de la vida cotidiana. Si la empresa aspira a formar parte de la comunidad tendrá que difundir sus valores en el ámbito de lo social, en este sentido los centros comerciales, son lugares idóneos para el intercambio social, los clientes perciben las marcas en su dimensión más amplia, es decir: el espacio en el cual se ubican los productos, los artículos ofertados, lo expresado verbalmente por el personal de ventas, los logotipos, folletos, olor, etcétera.

La marca enriquece la relación del consumidor con la empresa, al darle valores distintivos que favorecen y estabilizan esa relación. No son sólo los productos, sino el valor intangible que contribuye a crear y dar soporte a una relación de confianza, basada en algo que va más allá del producto.

Considero necesario rediseñar la identidad marcaría con el objetivo de facilitar por un lado, la introducción de conceptos innovadores que la empresa está desarrollando en materia de nuevos productos, la inquietud por lanzar nuevas marcas, pero esencialmente colocar la gestión de la identidad de marca en el plano de la estrategia de crecimiento de la empresa.

Este ejercicio pretende aclarar los espacios donde la creatividad del diseño va más allá de las propuestas gráficas, realizando prototipos de negocio.



La distancia entre los dos actores, la empresa y el usuario final es un fenómeno derivado del consumo industrializado, el cual ha implementado modelos de distribución y consumo: los Centros Comerciales.

flexi®



ZARA



Carlo Giovanni <sup>MR</sup> ITALIA

Corona <sup>®</sup> Extra

TELMEX <sup>®</sup>

EE | EMYCO.



GRUPO ZAGA

Allianz

andrea®  
En el nombre del diseño®

CEMEX  
Construyendo el futuro™

elektra

VAP



BodegaAurrera  
La campeona de los precios bajos

12 Factura electrónica

Votante de tienda

GRAN inauguración



MÁS LUCHONA QUE NUNCA!

BodegaAurrera

Google

RINBROS ORIGINALS

# CAPITULO I GESTIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

## 1.1 Definición de gestión e identidad corporativa

Recordemos que el diseño nace del movimiento modernista de europa central, este movimiento vanguardista se opone a los aspectos decorativos que jugaban las artes aplicadas, este primer periodo dura del *styling* de los 50 a la posmodernidad de los 70. En el paso del vanguardismos cultural a la integración técnica, el diseño ha experimentado una verdadera metamorfosis. La gestión del diseño inicia cuando la disciplina se desprende de sus orígenes asociados al movimiento de ruptura, abandonando toda omnipresencia y transformandose en un servicio más a las necesidades reales de la sociedad.

Los programas para implementar las identidades están dictadas por las estrategias organizacionales. El profesional encargado de la gestión de diseño, participa en grupos multidiciplinarios, recomendando, informando, administrando y controlando los puntos donde la organización empresarial se sirve del diseño para mantener o incrementar el valor de los intangibles, materializados en la identidad corporativa.

La identidad corporativa es el signo perceptual de cualquier tipo (nombre, logotipo, símbolo, monograma, gama de color, sonido, mascota, etcétera) cuya función específica es: individualizar y diferenciar a una entidad. El identificador visual, sea o no de naturaleza verbal, constituye un sinónimo visual del nombre.

Su función primordial es emitir mensajes, indica por lo tanto el protagonismo de un sujeto institucional en el discurso, actividades, ambientes y productos que se le confieren. Este núcleo denominativo del identificador, se rodea de una serie de referencias semánticas que enriquecen su significación.

Los atributos semánticos se dan en la interacción que la firma hace con los usuarios y constituyen la percepción global de la identidad, a la decodificación y apropiación cognoscitiva se le denomina posicionamiento. Al mencionar "capital marcario" hacemos referencia a este fenómeno en sentido positivo: la acumulación de valores asignados a la entidad, se condensa en su "marca" conceptual y gráfica.

## 1.2 La significación

Con la selección programada del identificador corporativo se busca aumentar las garantías que ayuden a una identificación lo más ajustada posible al perfil estratégico de la organización. Esto es lo que hace la diferencia entre una identidad gestionada de modo aleatorio e intuitivo y una planificada de le otorgue un alto rendimiento a la marca.

El criterio de selección de un símbolo puede hacerse con referencia directa a la actividad de la organización o de manera arbitraria, pero debe considerarse su flexibilidad para adaptarse a materiales, tamaños, condiciones de luz, entre otras; pero la responsabilidad de transmitirle al público que es y qué hace recae en el conjunto de las comunicaciones (publicidad, envases, locales, atención al público, promociones, campañas, etcétera).

En el mercado actual es muy difícil encontrar "nuevos productos", las empresas ofrecen productos prácticamente iguales en calidad y sobra decir que pueden encontrarse en los mismos sitios. Esto evidencia que ni la actividad comercial, ni el producto son elementos diferenciadores. Quién opte por un ícono que lo identifique con lo que fabrica u ofrece, está trabajando para las demás empresas que componen el sector.

Por su propio concepto, la identidad institucional es un discurso que alude a los altos valores, atributos y virtudes específicos de la organización, lo cual se traduce en un discurso mucho más abstracto que la realidad, dado que involucra ideales.

Es común que las organizaciones tengan necesidades crecientes de comunicación y que no sea homogénea dependiendo de los interlocutores a los que se dirige. Es un error tratar de igualar los signos identificadores y los recursos publicitarios de la firma. Que ambos participen del fenómeno de la actividad de comunicación no quiere decir que tengan que gestionarse bajo los mismos criterios. La gestión profesional de la comunicación indica un manejo estratégico, entendiendo y aprovechando los matices, tiempos estilos y soportes. Otro de los errores más frecuentes en la gestión de la identidad es la de asignarles una función esencialmente publicitaria y circunscribirla a un estilo de carácter transitorio.

La publicidad y la imagen institucional tienen finalidades distintas, es decir se trata de piezas de comunicación pertenecientes a lenguajes distintos: los anuncios forman parte del lenguaje publicitario y la memoria del lenguaje institucional es superior. Sin embargo las dos están firmadas por el mismo signo, por tanto la misma marca tendrá que acompañar a los comunicados de la organización, los comunicados internos y los de promoción.

## 1.3 Los signos identificadores

Se clasifican en primarios y secundarios. Los primarios corresponde al símbolo y logotipo, es la fórmula empleada con mayor frecuencia, pues combina lo verbal con lo icónico, de manera que pueden

actuar de manera independiente para cierto tipo de aplicaciones. No es la única, existen marcas que usan siglas o arreglos tipográficos que no se consideran signos.

Los logotipos pueden ser creados de diversas maneras<sup>1</sup>:

El logotipo tipográfico estándar: El nombre de la empresa está escrito de manera normal con alguna familia tipográfica preexistente.



Logotipo tipográfico exclusivo: Se ejecuta en una tipografía diseñada especialmente.



Logotipo tipográfico "retocado": A una tipografía regular se le aplican ciertos rasgos distintivos



Logotipo tipográfico iconizado: Se reemplaza alguna letra del logotipo por un ícono compatible con la actividad de la empresa



Logotipo singular. Pieza única, diseñada como un todo, de forma diferenciada (Coca-Cola)



Logotipo con accesorio estable: Se agregan elementos gráficos como asteriscos, pregnancias, subrayados, punto o acento.



Los símbolos se pueden clasificar como icónicos, abstractos y alfabéticos.

Los identificadores secundarios, pueden usarse en adición al logotipo de forma independiente, se clasifican en cromáticos y gráficos. A estos últimos corresponden las texturas, las mascotas, los recuadros. El color a pesar de ser un identificador (amarillo Caterpillar, rojo Ferrari, rosa Mexicano, amarillo Kodak) por si solos no pueden dar identidad porque el color es una dimensión de las superficies visibles, amorfo; no obstante, el color es un identificador muy poderoso, ya que la selección de una gama cromática determinada y estable es un excelente vehículo para transmitir, propiedad, personalidad y diferencia.

<sup>1</sup> CHÁVEZ Norberto, BELLUCCIA Raúl. *La marca corporativa*. 2008 Editorial Paidós p. 33, 34

## 1.4 Posicionamiento de marca

Las marcas gráficas están sometidas a una serie de exigencias técnicas y de comunicación, pero no es facultad de éstas transmitir conceptos de posicionamiento. La gestión busca la mayor compatibilidad entre el posicionamiento estratégico de la empresa, pero es la comunicación al público por diversos medios (los cuales incluyen la actuación de los miembros de la organización, la ética comercial, la responsabilidad social, la calidad de sus productos) la que termina por llenar los contenidos y significados de la marca.

El desafío de la gestión de diseño es crear y administrar los signos identificadores que sean capaces de llenarse con los contenidos de posicionamiento estratégico del modo más fácil y rápido posible.

Lo que el público piensa de las organizaciones es resultado de las interacciones que ellos tienen con los diversos interlocutores de la marca. Un tipo de contacto se produce cuando el público utiliza los productos y servicios que ofrece la compañía, el otro tipo de contacto es que se establece a través de la comunicaciones, los cuales a su vez pueden ser remotos o *in situ*.

Al ser la marca un elemento de presencia constante en todos los contactos que la empresa establece con el público, se impregna rápidamente de los atributos. Lo que convence no es el signo sino la memoria de los atributos que éste evoca.

Se recomienda la conservación de un signo que ha estado expuesto por largo tiempo y exige cuidados minuciosos en su reproducción y criterios de uso preceptivo. Dicho lo cual el cambio de identidad corporativa debe hacerse solamente cuando el origen gráfico fue malo o nunca cumplió adecuadamente sus funciones. Otra posible causa, pero externa al desempeño de la marca proviene de la compra o fusión de las empresas, es decir la organización ya no es la misma.

Se reconocen tres estadios en la inserción social de una marca:

1. La implantación
2. La naturalización
3. La consagración

1. La implantación es el nivel básico donde la marca se asocia públicamente a la entidad. Esta es una comunicación de dos instancias: lo que la empresa "dice" y lo que el público "entiende". Un diseño conveniente y la selección de identificadores pertinentes (congruencia interna de la forma, proveniente de la solidez de cada uno de los elementos, la lógica composición y lo sencillo de la sintaxis) permite la recordación de marca. Una vez salvados estos aspectos la implantación se dar por la frecuencia y masividad de uso.

2. La naturalización se da cuando el identificador representa a la organización. Se ha institucionalizado en todo el sentido de la palabra.

3. La consagración se da cuando el identificador adquiere un valor emblemático.

### **1.5 Marcas de alto rendimiento**

La diferencia entre una gráfica estándar y una gráfica de alto rendimiento radica en la congruencia entre ambas partes: los signos y la institución a la que identifican. Una identidad marcaria, debe estar desligada de tendencias de moda o estilos en boga, debe ser permanente, es decir mantenerse a lo largo del tiempo, a las actualizaciones de la marca se les conoce como *rebranding*, esta "puesta al día" se refiere a la actualización y adhesión de nuevos conceptos, pero no a un cambio de logotipo.

Los factores que deben analizarse para el rediseño o creación de cualquier marca son:

- Peculiaridades estratégicas de la organización.
- Necesidades especiales del sistema de identidad (relación y soporte de los mensajes, submarcas).
- Condiciones de fonética en caso de vocablos extranjeros.
- Condiciones de reproducción.
- Niveles de los discursos y lenguajes necesarios (la comunicación para los empleados es diferente a la que se usa para dirigirse al consejo administrativo o a los clientes).
- Mínimo tiempo de vida requerido para los signos.
- La recordación.
- Lo que necesita evocar.
- Diferencia con la competencia y el entorno.
- La codificación de los mensajes.
- El valor de los signos existentes en el caso de *rebranding*.

La identidad marcaria que cumpla con estas condiciones dará como resultado una identidad corporativa de alto rendimiento, porque los escenarios futuros de aplicación de la marca serán contemplados.

Entonces "la creatividad" del diseño no reside solamente en la mera originalidad de la forma de la marca sino en la respuesta satisfactoria de las múltiples exigencias de aplicación.

El trabajo de diseño es un sistema de decisiones que no se produce de manera lineal y secuenciada, sino es una red donde se relacionan intencionalmente las operaciones de comunicación.

Las condiciones que debe cubrir un gráfico de alto rendimientos son:

- a) Calidad gráfica genérica. Los elementos que componen una identidad corporativa y su modo de combinación pueden analizarse por familias tipográficas, elementos iconográficos, colores y texturas determinando el grado de equilibrio, armonía de las formas y unidad estilística entre ellos. La calidad de la gráfica institucional es uno de los referentes de la calidad de la organización.
- b) El estilo. Todo mensaje se inscribe de manera voluntaria o involuntaria en códigos estilísticos preexistentes. Es decir el estilo facilita la asimilación de los contenidos semánticos. La pauta estilística es la que mejor inscribe al signo en el contexto referencial de la organización y su personalidad.
- c) Compatibilidad semántica. La única condición es su concordancia, el signo no debe hacer referencias contradictorias a la identidad de la organización.
- d) Suficiencia. Los signos deben cubrir la necesidad de identidad en forma exacta. Un uso excesivo tiene efectos contraproducentes, todos aquéllos que no actúen de manera activa es recomendable desecharlos.
- e) Versatilidad. Las distintas temáticas y los diversos públicos en los que el discurso corporativo ha de desplegarse fuerzan el uso de varias retóricas. Los identificadores han de formularse para adaptarse y ser compatibles con todos los discursos.
- f) Vigencia. Los identificadores corporativos deben acompañar toda la trayectoria de la compañía. Una identidad envejecida refleja una organización avejentada.
- g) Reproducible. El tipo de soporte seleccionado plantea sus propias condiciones de reproducción.
- h) Legible. Son tres aspectos los que hay que tomar en cuenta a priori: el escalado, la lectura en condiciones de movimiento, la luz y el contraste. No es lo mismo un anuncio de día formulado en rojo y negro, que verlo de noche.
- i) La inteligibilidad. La seguridad de percibir de manera inequívoca las formas, evitando la confusión.
- j) Pregnancia. La capacidad que tiene una forma de ser recordada, está directamente relacionada con el equilibrio y orden compositivo.
- k) Vocatividad, es la capacidad del signo para llamar la atención.
- l) Diferenciador. Hacerlo singular, este concepto por sí mismo tiene una función relacional, comparativa: se es diferente sólo en relación a otros.

## 1.6 Errores en la gestión de la identidad

El proceso de creación o expansión de una identidad marcaría involucra tres aspectos a considerar:



El primero es la petición no explícita o las expectativas erróneas por parte del contratante. Es frecuente encontrar un problema de comunicación no resuelto y contratar a un diseñador sin tener solucionada o en ocasiones ni planteada la estrategia previa o en el mejor de los casos un resumen extraído de una investigación de mercado sin un análisis reflexivo del entorno total de la empresa. Así el pedido se reduce a "modernice el logo" o peor aún, cuando el cliente ha definido el tipo de soporte que requiere: "una página web", "un folleto", "una etiqueta", con la esperanza de mejorar las cuotas de mercado o crecimiento económico. El primer tributo de este error se paga el día de la presentación de las propuestas de diseño: el cliente carece de criterios objetivos para evaluar las propuestas del diseñador y la discusión se centra en el gusto personal o la intuición.

Una gestión profesional debería tener aclarados o al menos planteados las siguientes interrogantes antes de llamar al diseñador:

- ¿Cuál es el tipo de marca gráfica que le conviene a esta empresa?
- ¿La marca actual debe cambiarse del todo o debe conservarse pero con mejoras?
- ¿Cuáles son los aspectos deficitarios de la marca actual?
- ¿En qué soportes de comunicación se colocará la marca?
- ¿Cuáles son los sustratos (electrónicos, impresos, sonoros, espaciales) donde se reproducirá?
- ¿Cuáles serán las audiencias?
- ¿Cuál es la posición de la empresa en relación a su competencia?

Los buenos diseñadores aceptan los programas completos, porque ello les permite explorar la creatividad sin dispersiones, además un ejercicio de esta índole permite valorar con criterios mejor sustentados las opciones que presenta el diseñador.

Segundo, cuando la petición es para imitar lo realizado por la competencia. Este es un error de estrategia porque la empresa necesariamente irá detrás de los líderes, además de la despersonalización de la identidad.

Tercero, el encargo a profesionales erróneos. Muchas empresas piensan que esto es labor de las agencias de publicidad. Pocas agencias tiene un especialista en diseño corporativo, por lo cual resolverán "el encargo" bajo los criterios de masividad, frecuencia y temporalidad. De todos los elementos comunicacionales de una empresa, la identidad gráfica es la de mayor permanencia. A diferencia de los anuncios publicitarios que se renuevan por variaciones de la moda, la oferta y aspectos estacionales.

## **1.7 Estrategia de comunicación y gestión de identidad**

En la actualidad los valores intangibles (marca, imagen, posicionamiento, responsabilidad social) son activos económicos equiparables a los recursos técnicos, infraestructura y recursos

humanos. Esta importancia ha puesto a la comunicación en los niveles más altos de los organigramas empresariales. La comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica y ha ampliado sus áreas de competencia, tradicionalmente enfocadas a la publicidad. Hoy su actividad se extiende a: la construcción de la imagen institucional, transmitir el posicionamiento, comunicación con los accionistas, comunicación con la prensa, las relaciones públicas, la comunicación interna, la identificación de nuevos productos y servicios, y la publicidad. Dependiendo del tamaño de las organizaciones hay profesionales especializados en cada área o se contratan los servicios con agencias.

La misión de la gestión del área de comunicación consiste en garantizar la sinergia y eficacia de todos los mensajes en relación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Dentro de todas las actividades asignadas a esta área destaca la salvaguarda de la Identidad Corporativa, esto lleva implícito el control de los signos identificadores, los cuales son de mayor permanencia, están inscrito en todas las piezas y soportes de comunicación, cualquier cambio involucra cambiar todo el paquete.

Una correcta intervención a los signos de identificación brinda la oportunidad del relanzamiento de una organización por cambios en su definición, principalmente por la entrada a nuevos mercados, el crecimiento o la diversificación de productos y servicios.

También se usa para recuperar posiciones frente a una competencia agresiva. Reestructurar los canales de comunicación a fin de lograr posicionamiento. Todos los cambios de imagen son mejor aceptados si van acompañados de cambios en la actuación de la compañía. Las novedades absolutas encierran su mayor debilidad en que nadie las conoce y no se puede capitalizar ningún esfuerzo de posicionamiento previo.

La diferencia entre un requerimiento por encargo y la gestión técnica del diseño, es que esta última se formula en un plan secuenciado, en dónde los resultados de cada uno alimentan al siguiente, de manera que no se pueden realizar de forma aleatoria. Las etapas a realizar son:

- a) Formular una estrategia de identidad y comunicación.
  - b) Emitir un diagnóstico sobre la situación actual de la marca.
  - c) Determinar el tipo de intervención necesaria.
  - d) Redactar la petición de diseño.
  - e) Diseñar y sistematizar la nueva identidad marcaria para garantizar su uso coherente.
- a) La estrategia de identidad y comunicación.

Lo primero es conocer el perfil estratégico de la empresa y los requisitos de comunicación. Para entender el perfil estratégico de la compañía, hay que tomar en cuenta las siguientes referencias:

- El sector en el que se inscribe
- La misión a cumplir en la sociedad, la visión de futuro y los valores con los cuales se maneja.
- El tamaño de la misma: PYME, mediana, grande, nacional e internacional.
- La trayectoria, historia, clientes nuevos y clientes desplazados a lo largo del tiempo, etc.
- Si es pública o privada, así como su consejo directivo y accionistas.
- La clase de cultura organizacional, si es vertical u horizontal, autoritaria, participativa o sindical.
- La forma como está clasificado su portafolio de productos y servicios.
- Los rasgos positivos que distinguen sus productos y servicios.
- El mercado al que sirve: nivel socioeconómico, cultural, regional y profesional.
- Si es comerciante, fabricante o franquicia.
- La competencia.
- Sus planes de crecimiento.
- La imagen pública. Tipo de relaciones con competidores, prensa, entidades o instituciones y gobierno.
- Posicionamiento real y mapa de ubicación con respecto a la competencia, nacional y líderes internacionales.

Los datos recabados deben dar como resultado un perfil de la empresa, el cual ha de presentarse en un resumen ejecutivo.

La estrategia de comunicación marcaria deberá hacerse con un planteamiento *a priori*, con las piezas que actualmente se usan y prever los tipos de medios y soporte. Esta normalización permitirá evaluar el desempeño de la marca actual. En paralelo deberán analizarse las necesidades de sistematización de la marca. Los identificadores dobles (paraguas, filiales, división, productos o servicios).

El nombre de la organización es una condición de primer orden, la fonética, las siglas, la acentuación.

- b) El diagnóstico de la situación actual de la marca. La auditoría consiste en verificar el óptimo aprovechamiento de los signos actuales. La auditoría y el consecuente diagnóstico sobre la utilidad de los signos marcarios es tarea clave de la gestión de identidad. Este examen minucioso del signo y soportes proporciona elementos de juicio con respecto al perfil y posicionamiento real, el estilo conveniente, los requisitos técnicos, las condiciones fonéticas y los signos adicionales.

Los indicadores para la evaluación marcaria son:

- Calidad del logotipo, la coacción entre la armonía estética (forma, color y tipografía) y la unidad estilística.

- Ajuste tipológico. ¿El signo cumple su función identificadora en los materiales y soportes necesarios?
- ¿El estilo adoptado expresa el carácter de la empresa?
- ¿La semántica es adecuada al usuario, es fonéticamente correcto o se distorsiona?
- Existe carencia o exceso de logotipos.
- Versatilidad. ¿El logotipo se adapta de manera natural a cualquier aplicación?
- Vigencia. ¿El logotipo y sus identificadores secundarios parecen contemporáneos?
- ¿El logotipo es reproducible con calidad en todos los materiales?
- ¿Es legible en sus diferentes tamaños y condiciones de luz?
- ¿Es de fácil lectura y recordación?
- ¿Evoca la misión de la empresa?
- ¿Se distingue de los que comparten su entorno?

- c) El tipo de intervención puede hacerse en cuatro sentidos, conservar el logotipo existente, proponer un rediseño del mismo a fin de optimizarlos, proponer un nuevo diseño estableciendo vínculos con el anterior o abandonarlo totalmente y proponer uno nuevo.

En caso de decidir conservar el logo existente, la tarea está encaminada a organizar y potencializar el uso del signo marcario.

Los rediseños incluyen cambios de carácter menor encaminadas a pulir lo existente, el público no advierte cambios en la "nueva marca", por lo que no hace falta promoción extra, así mismo no implican la modificación del sistema comunicacional existente.

El diseño anclado guarda vínculos con la imagen anterior. Este tipo de intervención es frecuente y corresponde principalmente al valor de la marca acumulada en el tiempo, al prestigio y cierto grado de posicionamiento. Es recomendable para atenuar situaciones de inestabilidad en el mercado y así los clientes o audiencias no lo perciben como cambios en la dirección o propiedad de la empresa.

El último tipo de intervención corresponde a una estrategia de ruptura, esto puede ser por la mala calidad que presenta la actual o por ser obsoleta de cara a las nuevas exigencias de la empresa. Esta actuación debe ir apoyada de recursos económicos adicionales para la promoción y posicionamiento. Se recomienda cuando verdaderamente va acompañada de cambios profundos en la empresa ya que disipa la idea de una apariencia cosmética de la marca.

- d) La redacción del requerimiento de diseño debe hacerse por escrito (brief), incluyendo como mínimo: información del contexto de mercado, objetivo del diseño, requisitos de signo marcario y las causas que originan el diseño o rediseño. De este modo el diseñador podrá focalizar sus propuestas y el equipo o directivo evaluarlas con la lista de criterios asumidos.

El principal cometido del *brief* es otorgar información ponderada y relevante de la organización de manera clara y sintética.

- e) Diseño y sistematización de la identidad marcaria. Un diseñador de identidad deberá tener como objetivos prioritarios: incrementar la jerarquía corporativa de los signos corporativos, evitar la obsolescencia, aumentar su calidad, potencializar su impacto visual, imaginar escenarios de aplicación futura y sistematizar su uso.

En primera instancia se crean los signos básicos (logotipo y símbolo), gama cromática (primaria y secundaria), la guía de construcción y un número representativo de aplicaciones. La segunda etapa es el desarrollo completo del sistema de identificación y comunicación. Es prudente elaborar un directorio de materiales, proveedores y referencias con la intención de dar continuidad y comprensión a las personas que consulten el manual (arquitectos, diseñadores de escaparates, diseñadores de interiores, rotulistas, etcétera). La sistematización incluye tanto la asignación de las responsabilidades en el manejo de la comunicación a los diversos interlocutores, los soportes que han de usarse en cada caso, así como el tiempo y frecuencia de los mensajes establecidos en la Planeación Estratégica.

## **1.8 Implementación y control**

Una exitosa implementación de identidad corporativa es el resultado de una programación clara y eficiente en términos de tiempo y recursos. Por una lado se debe inventariar el total de materiales exhibidos o en bodega que deben consumirse o desecharse para la entrada de la nueva marca.

Un programa paulatino que comience por la sensibilización del grupo directivo a los beneficios del ordenamiento marcario, y con ello lograr su apoyo y difusión entre sus subalternos. El segundo paso es despertar los sentimientos de ética y moral entre los empleados para que "vivan la marca" y cultiven su pertenencia al grupo.

De forma paralela se preparan los diversos materiales destinados al público y se pone un término para desechar los *stocks*. Es importante mencionar que no deben convivir la identidad marcaria anterior y la nueva. Se definen las localidades con mayor población, en el caso de cobertura nacional, y se empieza a promocionar la nueva identidad marcaria, la relación entre la reducción del tiempo y el mayor número de personas enteradas tiene efecto en el impacto. Las tácticas varían dependiendo del perfil de la empresa, por mencionar algunas: campañas de publicidad, inauguraciones, eventos sociales, ruedas de prensa, folletos de marca, eventos deportivos, etcétera.

El control de la identidad

Los mejores manuales normativos de uso de marca no sirven si no se aplican de forma adecuada. Dentro de las organizaciones, son muchos y variados los emisores de los mensajes para

cubrir las necesidades de comunicación, más aún si se encuentran en zonas geográficas distantes tendrán que hacer uso de proveedores locales. Este inevitable fraccionamiento entraña el riesgo de transgredir las normas de uso y reproducción de los signos identificadores. No resulta extraño el hecho de que un proveedor de diseño sienta restringida su creatividad y quiera hacer retoques, animaciones o modernizar la imagen gráfica.

El ejecutivo encargado de la gestión de identidad en la organización debe detectar cualquier desviación que deteriore la identidad, por ello la necesidad de una auditoría periódica donde se analicen tanto los contenidos como la imagen gráfica.

Los aspectos intangibles en muchas ocasiones tiene su origen en aspectos tangibles, de manera que un proceso ordenado que tome en cuenta las variables con mayor incidencia en el *performance* de la marca, dará como resultado mensajes unísonos, no cacofónicos. La articulación de una marca se da en diferentes planos, de ahí la necesidad de colocar a un creativo con formación técnica en el equipo directivo de las empresas. La función del profesional que gestiona la identidad no se limita a traducir las necesidades de comunicación a las agencias especializadas, además está en la búsqueda continua de dar valor agregado a los productos y servicios, para llegar a un estado del arte referido a la innovación.

## CAPÍTULO II LA MARCA

Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia <sup>2</sup>.

Una marca es en esencia la promesa de la parte vendedora de proporcionar un conjunto específico de características, beneficios y servicios de forma consistente. La marca y el valor de la misma reside en la mente del receptor, esta percepción se construye con seis factores:

- Los resultados económico-financieros.
- La calidad de la oferta comercial.
- La cultura corporativa y la calidad laboral.
- La ética y la responsabilidad corporativas.
- La internacionalización.
- La capacidad de innovación<sup>3</sup>.

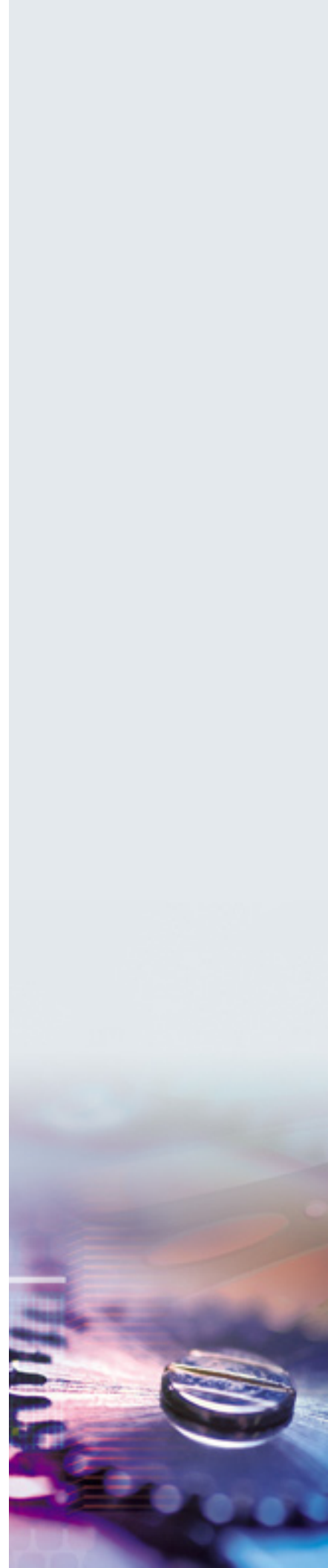
La marca es un supersigno, por tanto no es un elemento único, aunque ella misma configura un conjunto de unicidad. La marca está formada por tres formas distintas de expresión: la semántica (lo que dice), la estética (cómo lo dice) y la psicológica (lo que evoca). Las cinco dimensiones de este supersigno son:

- La dimensión verbal de la marca (el nombre)
- La dimensión icónica (el símbolo)
- La dimensión escrito-visual (el logotipo)
- La dimensión intelectual (posición que ocupa en la mente del receptor)
- La imagen mental (prestigio)

El signo verbal (nombre de la marca) como todo signo fonético tiene un signo alfabético y una grafía; cuando esta letra tiene un diseño o rasgo, esta transposición de elementos deriva en un mensaje visual y si además se le agrega el componente cromático puede convertirse en un símbolo o en un logotipo. El símbolo no es de carácter lingüístico y el logotipo sí.

<sup>2</sup> KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. 2001 Prentice Hill. *American Marketing Association*. p 225

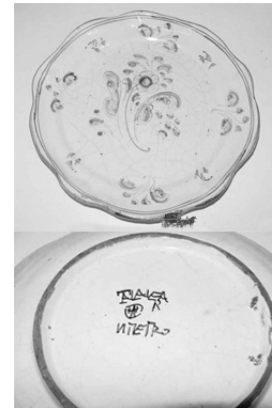
<sup>3</sup> VILLAFANE Justo. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. 2006 Pearson. Prentice Hall. p 29



La marca es un proceso discursivo a través del cual una empresa busca hacer manifiesta su presencia, a través de los signos significantes, impregnados de contenidos comunicacionales relativos a ella misma, difundidos por ella y reconocidos por sus destinatarios. La construcción de la identidad visual se establece de manera organizada y consciente, previa selección de los signos de identidad. Los signos que constituyen la identidad visual de la empresa son el logotipo, el símbolo y la gama cromática.

## 2.1 Historia de las marcas

Las marcas son tan antiguas como la actividad comercial. Desde el siglo VIII a.C., en el mediterráneo, los artesanos y los mercaderes identificaban mediante marcas los recipientes usados como contenedores de los productos que debían ser transportados. Estas marcas se hacían en los recipientes de barro antes de cocerse y siempre eran signos alfabéticos, figurativos y geométricos.



Son las primeras marcas del comercio y constituían una información explícita e inconfundible de quiénes eran los alfareros y mercaderes, con lo cual primero informaban cuál era el origen del producto y después la del comerciante que lo llevaba al mercado. Asimismo, facilitan las labores de estiba y almacenamiento, así como las posibles reclamaciones por robo de piratas. Pero es hasta el siglo XII, durante la Edad Media, cuando se exige su colocación en los objetos artesanales; dichas marcas no se asignaban por producto sino por la colectividad o gremio que fabricaba tal o cual objeto y se usaban como sello de garantía, que obedecía a la necesidad de reglamentar y controlar a los productores.

Es hasta el siglo XVIII con la primera revolución industrial, cuando aparecen las primeras patentes en la industria nacional. Ya para el siglo XIX comienzan a desarrollarse marcas asociadas a los productos, con el propósito de diferenciarlos. Es también el tiempo de la publicidad que busca incentivar el consumo masivo.



El aumento de la población y disminución del analfabetismo incrementan la eficacia de la publicidad como instrumento para incentivar las ventas. La aparición del conjunto de normas redactadas en 1931 por Neil McElroy de Procter&Gamble es el primer documento dónde se formula la gestión y el sistema de control de una marca<sup>4</sup>.

## 2.2 Función de la marca

La marca tiene una doble función de identificar y diferenciar. Funciona a través de un sistema que incorpora la asociación mental de ideas, esquemas, repeticiones, todo ello en forma sinestésica, en

<sup>4</sup> KOTLER Philip. *Dirección de Marketing*. Edición Milenio. Pearson. México 2001. p. 227





un estadio de sensación y percepción. Estas acciones se encadenan formando un acumulado en la memoria, esto es un proceso que va desde el olvido inmediato hasta la fijación en la mente.

Las funciones principales de la marca, en el sentido de la identidad visual, son las de hacer conocer, reconocer y memorizar a la empresa, la marca y los productos que éstas amparan.

Al ser un identificador del producto o de la empresa, la marca puede ser considerada como un puente entre el producto y la mente de los clientes. En la mente podemos decir que existen las ideas, opiniones, emociones, experiencias propias o ajenas vividas en relación con el producto o servicio, las cuales se suscitan, actualizan o podríamos decir entran en vibración al ponerse en contacto con la marca. "La marca debe crear y promover una causa"<sup>5</sup>.

### 2.3 Aspectos legales

La protección de los intangibles<sup>6</sup> es común en un mundo dónde las ideas son la divisa más codiciada. Sin una buena estrategia empresarial sobre estos temas, no importa el tamaño de la corporación, el éxito no perdura. La posibilidad de impedir que terceros usen la marca que distingue un bien o servicio, o el derecho de reproducir una obra intelectual, otorgan al titular del derecho exclusivo una ventaja comercial cualitativa.

La marca como signo distintivo, se transforma en un elemento de valor independiente, propio y que con una buena gestión suele convertirse en el activo de mayor valor de la empresa.

De acuerdo con la Ley de la Propiedad Industrial, una marca es todo signo visible que distingue productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado. De forma más detallada, la ley dice que una marca puede ser constituida por las denominaciones y figuras visibles, suficientemente distintivas, susceptibles de identificar los productos o servicios a que se apliquen frente a los de su misma especie o clase.

De igual forma, una marca puede estar constituida por nombres comerciales y denominaciones o razones sociales, patronímicos y hasta formas tridimensionales.

Por lo tanto una marca puede ser:

- Un nombre
- Una denominación
- Una figura, diseño, dibujo, logotipo
- La combinación de ambos.

<sup>5</sup> CORTINA Izeta Jesús María. *Identidad, Identificación Imagen*. FCE. México 2006. p. 42

<sup>6</sup> Los valores institucionales, que han sido definidos como los valores intangibles de la oferta comercial forman parte de la reputación de la empresa, son un tercer componente junto al valor del producto y del servicio.

- Una frase o aviso comercial (*slogan*).
- Cualquier denominación o razón social.
- Un patronímico.
- Una botella, empaque, envoltorio, la forma de un producto.

### Ventajas de registrar una marca:

El derecho de utilizar el símbolo® o M.R. el cual notifica al mundo el registro de la marca

- Desalienta el uso de la marca por plagiarios.
- Protege la prioridad del registro de estas marcas en otros países.
- La posibilidad de otorgar licencias.
- La posibilidad de cobrar regalías.
- La posibilidad de usar como franquicia el producto o servicio.
- La posibilidad de ceder los derechos sobre la marca.
- La posibilidad de garantizar un crédito sobre la marca.
- El generar confianza en el público consumidor.

Las marcas se pueden agrupar, dependiendo de sus características morfológicas y sintácticas en:

- **Nominativas.** Son las marcas que permiten identificar un producto o servicio, así como su origen, mediante una palabra o un conjunto de ellas, las que deben ser lo suficientemente distintivas en su apreciación fonética, de tal manera que sirva para diferenciar los productos o servicios en el mercado de aquellos de su misma especie o clase.
- **Innominativas.** Son figuras que en la mente del consumidor cumplen con la función distintiva de la marca, este tipo de marcas se reconocen de manera visual pero no fonética, su originalidad consiste en ser símbolos, diseños, logotipos o cualquier elemento figurativo que sea distintivo.
- **Mixtas.** Son marcas que combinan palabras con elementos gráficos mostrándola en su conjunto como un solo elemento o como un conjunto distintivo.
- **Tridimensional.** Son las marcas destinadas a proteger diseños que por su naturaleza son destinados a empaques, envases, es decir la forma o la presentación de los productos en sí mismo.
- Dentro del régimen administrativo de los **signos distintivos** existen también las siguientes figuras de protección. Son las marcas formadas por cualquier signo distintivo con la particularidad de que su registro es solicitado por las asociaciones o sociedades de productores, fabricantes, comerciantes o prestadores de servicios, legalmente constituida, con el fin de distinguir en el mercado de los productos o servicios de sus miembros respecto de los productos o servicios de terceros que no formen parte de esas asociaciones o sociedades.
- **Aviso comercial (slogan).** Son aquellas frases u oraciones que tienen por objeto el anunciar

al público productos o servicios, establecimientos o negociaciones comerciales, industriales o de servicios, para que el público consumidor las distinga fácilmente de los de su especie.

- **Nombre comercial.** Es cualquier denominación que sirve para distinguir un establecimiento industrial, comercial o de servicios, dentro de la zona geográfica donde se encuentra establecida su clientela efectiva.

## 2.4 Tipos de marcas

Dada las características de un portafolio de marcas como las que maneja el caso aquí expuesto es conducente destacar, en primer lugar, la relación de las marcas con la organización. En segundo lugar, la gestión de carteras de múltiples marcas y la sinergia que entre ellas debe darse.

Luis Bassat contempla los siguientes tipos de marcas de acuerdo a su estrategia de gestión:

**Marca global:** Son marcas que identifican a todos los productos o servicios de una organización. Bassat indica que "suele ser una estrategia ventajosa ya que todas las acciones comunicacionales repercuten en beneficio de la empresa. Facilita la introducción de nuevos productos y rebaja los costos de distribución"<sup>7</sup>.

**Marca Individual.** Es una marca para cada producto o gama de productos, considerándolos como marcas virtualmente independientes, en ocasiones utilizando la marca corporativa como respaldo. El inconveniente de esta práctica es que dificulta el alcanzar una imagen global de la organización y el elevado costo que supone el tener que disponer de varios presupuestos independientes.

**Marca mixta:** Combinación de marca única y marca individual, de forma que los productos se identifiquen por nombre y apellido. (ejemplo: *Ford Fiesta, Ford Mondeo, Ford Escort*). De este modo el artículo queda individualizado conservando las ventajas al respaldo de la marca prestigiosa.

**Marca de distribución:** Corresponden a la estrategia de identificar los productos con la marca de otra empresa que asume la comercialización. Pueden presentarse adoptando el nombre de la empresa que los comercializa. Alguna vez conocidas como marca libre o marca blanca.

Esta clasificación permite agrupar coherentemente las marcas en el mercado desde el punto de vista de la estrategia corporativa de los propietarios.

## 2.5 El valor de la marca

Conforme a lo expuesto por Aaker en su libro *Construir marcas poderosas*, "El valor de la marca es un conjunto de activos". La gestión del valor de la marca implica inversiones para crear e impulsar esos activos", los activos a los que hace referencia son:

<sup>17</sup> BASSAT Luis. *El libro rojo de las marcas*. Plaza y Janés. Madrid 1999. p. 102

- Reconocimiento del nombre de la marca. La elección de un producto o servicio es más fácil si la marca es conocida que si no lo es, ya que esto puede inducir confianza.
- Fidelidad de la marca. Una vez efectuada la primera venta; si el producto, servicio y atención postventa cumplieron con lo esperado por el cliente, éste repetirá la compra. La lealtad a la marca induce la recomendación de uso a otros consumidores.
- Calidad percibida. Es el juicio del consumidor acerca del conjunto de la superioridad y excelencia del producto.
- Asociaciones de la marca: el valor de las marcas trasciende a los atributos del producto para ubicarse en lo que evoca y las connotaciones relativas a un estilo de vida.
- Unas asociaciones adecuadas desencadenan la formación de una imagen, la formación de una imagen global.

Además de los arriba mencionados, una marca puede contar con diseños y patentes exclusivos que pueden constituir ventajas, pero lo relevante es la creación de experiencias en los consumidores.

## 2.6 La identidad de la marca

Los signos que constituyen la identidad visual de la empresa son: símbolo, logotipo y gama cromática. Como ya he mencionado, la identidad forma parte del discurso semántico y la imagen visual, cuyo depositario no sólo es el consumidor, sino los empleados, proveedores y todas aquéllas entidades relacionadas.

El logotipo tiene un contenido informativo mayor al del símbolo, por ser una construcción gráfica con contenido semántico; el símbolo es menos explicativo pero contiene mayor fuerza de memorización. El color es un atributo de la forma ligado psicológicamente a los modelos culturales o valores de una colectividad. De todos modos, el color introduce una carga emocional, estética, connotativa a la identidad y una notable fuerza señalética.

La integración de los signos de identidad por la naturaleza, cualidad, funciones y niveles de percepción, son los siguientes<sup>8</sup>:

	<i>Naturaleza</i>	<i>Cualidad</i>	<i>Función de</i>	<i>Nivel</i>
<b>Logotipo</b>	Lingüístico	Denotativo	Designación	Semántico
	Gráfico	Connotado	Referente	Estético
<b>Símbolo</b>	Sígnico	Connotativo	Impacto	Sensación
	Físico	Abstracto	Seducción	Emocional

<sup>8</sup> COSTA, Joan. *Identidad Corporativa*. Trillas México 1993. p. 41

Si revisamos lo aquí expuesto por Joan Costa, el logotipo tiene las funciones de designar y significar. Esta simbiosis lingüística y gráfica define el carácter del logotipo, en tanto que es una de las representaciones visuales de identidad más destacadas de la empresa, y la más explícita. El símbolo, por otra parte, es esencialmente icónico, debe remitir a la esencia de la entidad.

El tercer elemento integrador es el color, el cual tiene un carácter fuertemente emocional. El color es lo opuesto al lenguaje codificado, a la secuencia lineal de los mensajes oral o escrito. El color no pertenece al universo de las formas, de los sonidos, ni el lenguaje. El color es sustancia visual pura.

"...las informaciones visuales por principio se componen simultáneamente de informaciones sobre la forma e informaciones sobre el color, cabe suponer que el 40% de todas la informaciones que un hombre recibe normalmente se refieren al color"<sup>19</sup>.

La complementariedad con que operan los elementos los refuerza recíprocamente. Una inteligente integración de los elementos es la vía de acceso a la percepción plena. Esta red implica y conecta distintos registros sensoriales y perceptuales, que van de lo racional a lo emocional y viceversa.

Un símbolo tiene virtualmente todas las posibilidades de optimizar la identificación, pero no todos los símbolos de identidad que existen en el mercado consiguen un alto rendimiento comunicacional. Los signos son herramientas, pero lo que cuenta son los mensajes que seamos capaces de transmitir a través de ellos.

## **2.7 La identidad corporativa**

La Identidad Corporativa hace referencia al concepto estratégico para posicionar a una empresa. Para lo cual exige identificar y definir los rasgos de identidad, integrarlos y conducirlos a la estrategia establecida de manera congruente. Manejada conscientemente o no, toda empresa o institución tiene una personalidad o identidad corporativa, la cual se transmite mediante cualquier acto comunicacional de la empresa.

Tener una estrategia definida aumenta las garantías de que la identidad de la organización sea percibida de forma más precisa, en menos tiempo y con menor inversión económica.

La Identidad Visual es un componente de la Identidad Corporativa, pero no el único: la identidad de una empresa abarca más que su dimensión visual. La Identidad Corporativa se compone de gran cantidad de características que necesitan ser clarificadas y estructuradas, incluyendo la orientación, la filosofía y la comunicación.

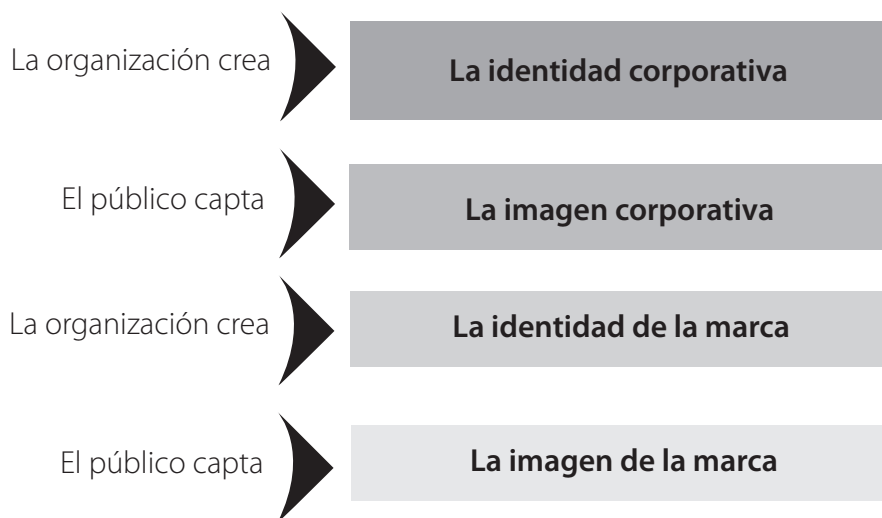
<sup>19</sup> KÜPPERS Harold. *Fundamento de la teoría de los colores*. GG, 1985 p. 14

Un programa de identidad corporativa es sobre todo una herramienta de gerencia, que puede ayudar a identificar y a manejar sistemáticamente las estructuras, los temas y la personalidad de una empresa.

Las metas antedichas pueden ser alcanzadas solamente si la identidad corporativa se convierte en el principio de guía para todas las actividades de la empresa. Considerado desde este ángulo, la identidad se refiere no solamente a unos folletos o posters, si no que implica una relación armoniosa entre todas las actividades comunicacionales. Todo lo que la empresa hace, dice y comunica amplía su identidad, consolidándola o debilitándola.

Por esta razón todas las divisiones de una empresa deben reflejar valores y objetivos comunes. Esto se aplica especialmente a la calidad y al diseño de productos y servicios, el diseño arquitectónico de las sucursales, el contenido, diseño y selección de los medios de comunicación, así como las acciones internas y externas de la empresa. Cada departamento o división es parte de un conjunto y afecta las otras piezas, puesto que la empresa se comunica a través de todo que lo hace o no hace, las veinticuatro horas del día. La gestión de la identidad es una tarea mucho más general que la gestión de la marca, ésta última se centra exclusivamente en la mercadotecnia de una marca, considerada aislada. Los gerentes de marca y de mercadotecnia enfocan su trabajo principalmente a aspectos del precio, la promoción y la publicidad. Dedicar menos tiempo a pensar en estrategias a largo plazo para crear una identidad que abarque a varias marcas o a toda la empresa.

La tendencia en años recientes es hacia la "gestión de categorías"<sup>10</sup>, centrando la atención en ampliar la variedad y cantidad de productos que los distribuidores o minoristas adquieran de una empresa. El resultado ha sido un aumento de la notoriedad de las empresas, por encima de la notoriedad de las marcas. Una identidad corporativa fuerte ayuda a las marcas.



<sup>10</sup> La categoría se podría definir como un "conjunto de productos y/o servicios administrables que los consumidores perciben como interrelacionados para satisfacer alguna necesidad". (*Category Manager Seminary*, 1996)

## **2.8 Sistema de identidad visual**

El programa de identidad es el conjunto de estudios y realizaciones orientadas a crear e implementar la imagen pública de la empresa. El sistema de identidad visual comprende dos aspectos simultáneos: la creatividad, seleccionar entre varias opciones la más conveniente; las herramientas y técnicas de comunicación que se usarán para materializar eficientemente los mensajes.

Para organizar el sistema de identidad es necesario que el diseñador conozca la naturaleza y filosofía de la empresa, el sector en el que se inscribe, el tipo de producto o servicio ofertado, la imagen pública que tiene y la aspiracional, el tamaño de la audiencia al que se dirige y la forma y frecuencia en que se difundirá.

La identidad de la marca difiere de la imagen de marca en que la primera es aspiracional y la dicta la empresa, se define en el interior de la compañía, a diferencia de la imagen de marca que es la percepción del consumidor, la cual se forma por los mensajes recibidos, decodificados respecto al registro individual y al desempeño o actuación de la empresa.

La información de la empresa debe ser piramidal, empezando en la cúspide por la transmisión de los valores, creencias. En un segundo estadio se ubican los beneficios funcionales o emocionales que ofrece la marca, y finalmente, en un segmento inferior, las características, atributos o procesos que necesariamente deben ser demostrados a los consumidores. Estas características organizativas deben suministrar las bases para la diferenciación, la propuesta de valor y el anclaje en la mente.

## **2.9 Desarrollo de un sistema de identidad**

El plan de creación e implementación de una imagen corporativa conjunta diversos aspectos de la actividad empresarial y que debe regirse bajo un cariz integrador, esto supone el diseño de un mapa donde se indentifique el plan de acción y cómo se aplicará la marca.

El punto de partida del programa de identidad es la definición de la empresa: sus valores, objetivos, tanto comerciales como institucionales, actuales y aspiracionales.

El segundo paso es el análisis de la imagen existente, para lo cual se hace un recuento y catálogo de todos los materiales. En seguida se procede a la comparación con la imagen ideal o futura, se detectan las desviaciones y se corrigen.

El tercer paso es el análisis del sistema de comunicación actual de la empresa con el cual es posible hacer un modelo donde se simulen sus circuitos, itinerarios y canales; también se indican las correcciones necesarias para su funcionamiento ideal. Este análisis debe ser estadístico, de contenido y cualitativo. Así tenemos un eje conceptual que bajo ciertos criterios proporciona integración y coherencia.

Estas reglas quedarán expresadas en una pieza rectora, donde se formaliza la estrategia de comunicación. Su función es establecer una serie de normas tácticas para pasar de las ideas a lo material y finalmente a la puesta en práctica del sistema.

El sistema de identificación es, como se puede apreciar, la parte formal de la imagen. De esta manera se configura un estilo propio, una aptitud de la empresa para ser reconocida inmediatamente a través de cualquiera de sus manifestaciones, este carácter acumulativo de la imagen en la memoria de la sociedad es lo que los técnicos en mercado denominan: posicionamiento.

Los programas de identidad no son privilegio de las grandes firmas, por el contrario, cuanto más reducida sea la empresa, su mercado y la capacidad de inversión en medios masivos de difusión, cuanto más necesario es un programa inteligente de identidad visual. Cuando el número de contactos con el público es menor, es más conveniente disponer de un sistema bien elaborado para impactar a esta minoría. Cualquier campaña publicitaria por pequeña que sea tiene un costo superior al de un programa de identidad bien hecho, además, el tiempo de supervivencia de un programa de este tipo es mayor que una campaña.

## **2.10 Revisión de un sistema de identidad**

Con frecuencia las empresas se someten a evaluaciones acerca de su desempeño, con la finalidad de adaptarse a los nuevos tiempos y dinámicas del entorno, se preguntan entonces si los criterios y métodos todavía son eficaces o si es necesario adecuarlos y sustituirlos.

Con respecto a la imagen de una marca, la necesidad de crear una nueva o ponerla al día, se relaciona con:

- La detección de que la imagen es inadecuada con respecto a la verdadera personalidad de la empresa.
- Un cambio en el estilo de dirección, los objetivos, políticas y estrategias de comunicación.
- El desarrollo de una estrategia para el relanzamiento de la empresa, la marca o el acceso a nuevos mercados.
- Fusiones o compras de empresas.
- Un posicionamiento demasiado rígido de la empresa o de la marca, que la ha anclado en una especialidad, en una época o en una situación limitativa, que le impida desarrollarse.
- El caso inverso, una falta de posicionamiento.
- El envejecimiento del sistema actual de identificación, lo cual deteriora la imagen de la empresa o de la marca, y lo más grave impide su desarrollo.
- La imposibilidad de introducir productos de innovación, a causa de una identificación débil, dispersa o inapropiada.
- La búsqueda de mejor rentabilidad, en la cual juega un papel relevante el valor de la marca.



Frente a la necesidad planteada, de renovar, corregir o rejuvenecer un sistema de identidad visual existente, debe tenerse presente que la imagen no sólo debe convertirse en un elemento de coherencia sino que debe ser un auténtico soporte y vehículo del conjunto de los objetivos y acciones de comunicación. Ello deriva en la organización de un equipo multidisciplinario para emprender esta tarea, el equipo de trabajo idóneo incluirá colaboradores internos y externos, y todos ellos deberán reunirse bajo la dirección de un experto en comunicación, especializado en problemas globales de imagen. Los aspectos a trabajar por el equipo son: premisas mentales (conceptos), técnicas verbales de comunicación y técnicas visuales de identificación.

El sistema de identidad se estructura sobre cuatro premisas básicas: coherencia, exclusividad, visibilidad y duración<sup>11</sup>.

La coherencia está dada por las conexiones entre los diferentes signos de identidad. La asociación que se forma entre cada uno de los elementos presupone una ley en la cual las relaciones conectan elemento por elemento y que estos elementos no sufren cambios al vincularse, por el contrario, se suman e interactúan, constituyendo el sistema simbiótico de comunicación.

La exclusividad, es la expresión personal de la empresa, es un escudo que la protege, le permite distinguirse de otras, es la reunión de características distintivas, lo original, auténtico y legítimo.

La visibilidad de la empresa se manifiesta a través de los mensajes emitidos, los cuales comprenden tres dimensiones: el primero es el impacto, se refiere al registro de la información en tiempo; el segundo es la reacción emocional, filtrado por el carácter estético y simbólico; el tercero es la significación, el cual requiere una reflexión y comprensión. Aquí es donde actúa la retórica de la imagen visual.

Los elementos de la identidad visual deben perseguir, desde el momento de ser concebidos, una duración o perdurabilidad intrínseca, puesto que han de ser acumulados y conservados en la memoria social. El sistema de identidad no debe estar sujeto a una moda, porque se desea ante todo que sea duradero. Si embargo, debe admitir progresivas actualizaciones, lo que es su función *styling*: como menciona Costa citando a Gillo Dorfles:

"el coeficiente de desgaste es mayor en las formas pseudoartísticas destinadas a la difusión masiva... sometidas a una constante necesidad de renovación"<sup>12</sup>.

El instrumento normativo y funcional donde se depositan los criterios de la imagen de marca es el Manual de Identidad, el cual contiene desde los elementos de construcción del símbolo, logotipo, gama cromática hasta criterios más específicos como tipografías, modelos y pautas y los criterios combinatorios estrictamente definidos para la aplicación correcta del sistema.

<sup>11</sup> JOAN Costa. *Identidad Corporativa*. Ed. Trillas. México 1993. p. 57

<sup>12</sup> *Idem*. p. 111

El Manual de identidad, que abarca y organiza la totalidad de los elementos que constituye el sistema, está dirigido a todos los usuarios eventuales, que deben conocer las reglas que han de asegurar una utilización racional y eficaz de los elementos de identidad en todas sus posibilidades de aplicación. Su función es la de salvaguardar la unidad de estilo, la imagen de la compañía, así como la estrategia de comunicación que se haya adoptado, teniendo en cuenta los soportes y frecuencia para los mensajes.

Una cuestión estratégica dentro del programa de identidad es el plazo necesario para su implementación. Tres factores determinan la decisión del tiempo: la dimensión y profundidad del cambio, la dificultad de la implantación y las condiciones financieras. La implantación ha de hacerse de manera gradual, empezando por el personal interno, seguido por los productos y finalmente a los consumidores. De esta manera la identidad no es percibida como un simple maquillaje, sino como una actitud global de la empresa. Es conveniente programar una acción de comunicación destinada a presentar la nueva identidad y hacerla comprensiva al público en general.

La imagen de la empresa es de tendencia permanente, por tanto, proyecta hacia el futuro. Es de vocación atemporal, por tanto debe hacer frente a cambios y evoluciones, flexible en su adaptación.

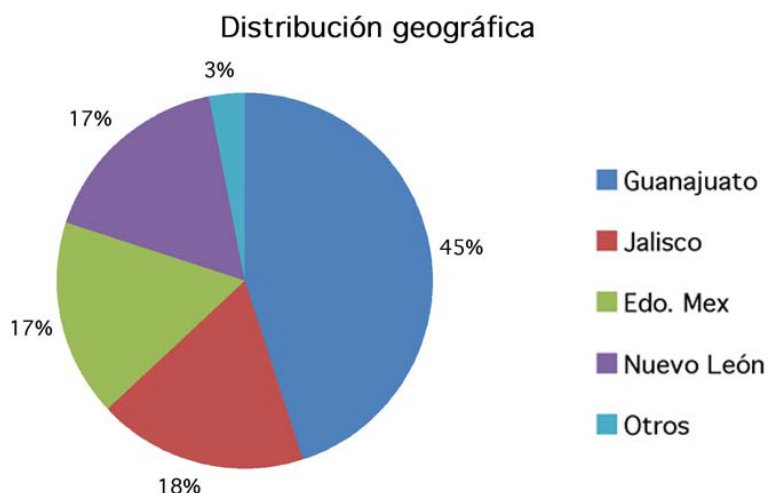
Hasta aquí he revisado los aspectos teóricos y estructurales de la marca, su incidencia en la planeación estratégica de las empresas, tanto para normarlas en su desempeño ético como en la difusión de sus propósitos con la sociedad. He esclarecido y jerarquizado los términos: Identidad Corporativa, Identidad Visual, Identidad de Marca e Imagen de Marca. Así mismo he planteado el marco teórico para el desarrollo de la identidad y descrito las características del documento donde se deben fijar los criterios de ejecución del Sistema de Identidad.

## CAPITULO III EL SECTOR DEL CALZADO

### 3. 1 La industria del calzado en México

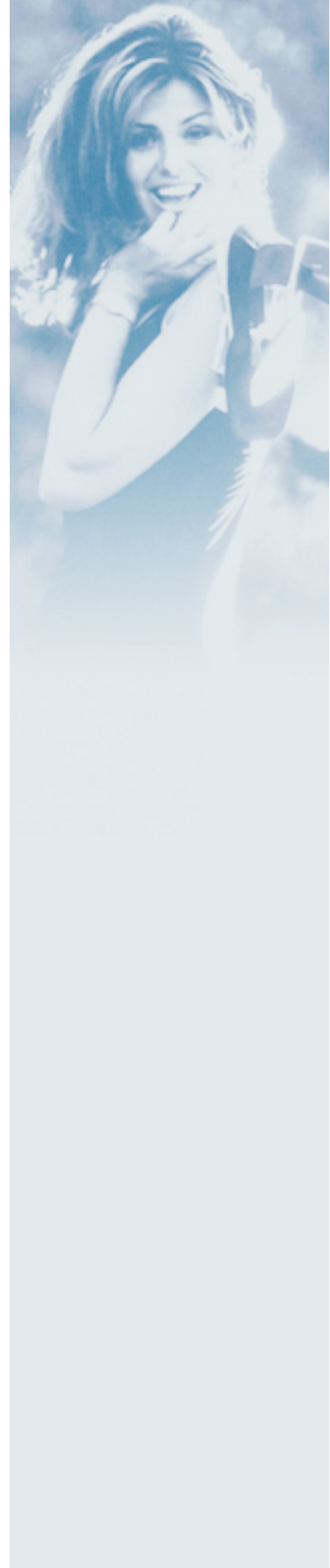
El caso de esta industria resulta relevante porque durante más de cuatro décadas se consideró una de las más importantes del país desde el punto de vista de su producción, del personal ocupado y de la calidad del producto fabricado. En el año de 1988 México produjo 245.2 millones de pares, para el 2006, se fabricaron 247 millones de pares, pero se consumieron 276.7 millones. Esta rama industrial fue muy afectada durante la crisis devaluatoria de los ochenta, pero este fenómeno no es equiparable al grave problema que tuvo que enfrentar durante los primeros años de apertura económica. Actualmente la industria del calzado en México está formada por 5,371 empresas que proporcionan empleo a 140,000 personas. La industria del calzado está formada por más de 5,000 empresas de las cuáles el 97% son micro y pequeñas.

La distribución geográfica de los fabricantes de calzado:



Un aspecto importante en la concentración zonal de la industria del calzado es la especialización de las regiones: León en calzado masculino e infantil, Guadalajara en femenino, Estado de México en calzado deportivo y de plástico y Ciudad Juárez en botas de alto valor.

A nivel nacional predomina la producción de calzado de mujer, esto debido al cambio de temporada y tendencia en moda.



Las materias primas para la fabricación del calzado son variadas pero destacan: la piel, poliuretano, pegamentos y agujetas.

En México se presenta una tendencia reciente al uso de materiales sintéticos, de 1990 a la fecha bajó la producción de calzado de piel con suela de cuero en un 17%. La baja en la fabricación no corresponde de manera principal al precio, como al desabasto de piel debido a tres factores: la mala calidad, la escasez y falta de puntualidad en la entrega. De 1983 a la fecha se han tenido que importar entre el 30 y 50 por ciento de los insumos en este rubro.

Durante la apertura económica de la adhesión de México al GATT en 1986, los industriales perdieron parte del mercado, pero después en el proceso devaluatorio de 1994, muchas empresas que tenían operaciones en dólares fueron muy afectadas, no así las dedicadas a la exportación las cuales salieron beneficiadas. Además esta devaluación funcionó como un elemento de protección al mercado interno al encarecer los productos importados.

México no cuenta con una política gubernamental que apoye el desarrollo de la industria, aunque tiene una tasa arancelaria de 20% a las importaciones de China. Por otra parte existen fondos para apoyar el desarrollo tecnológico en este sector.

Una característica de la industria del calzado es su orientación hacia el mercado interno. Los siguientes cinco puntos expresan cómo se comporta la demanda en nuestro país.

1. El calzado masculino de cuero tiene una buena competitividad por no presentar cambios drásticos en los estilos y la calidad. Son productos probados.
2. Los inconvenientes del calzado femenino de precio bajo-medio (\$250.00)<sup>13</sup> radican en la falta de insumos (tacones, pieles, herrajes, etc.) para renovar cada temporada.
3. El calzado de precio alto (\$800 a \$1,000) es el más atractivo por las importantes ventajas en costo frente a las importaciones de Italia y España (\$1,500 a \$5,000).
4. El calzado juvenil de cuero es poco atractivo debido a los precios de los productos importados de Corea. (Hay que considerar que este país es líder en producción de calzado deportivo).
5. El calzado de plástico es particularmente vulnerable tanto en costo y calidad de materiales. (El calzado asiático es más barato<sup>14</sup>).

Del 80 al 85 por ciento de las ventas del sector se realiza a través de cadenas departamentales y grandes comercializadores de ventas por catálogo. Gran parte del calzado que se fabrica lleva la etiqueta del distribuidor. Las marcas buscan posicionarse en los puntos de venta a través de exhibidores del producto y regalar promocionales.

*Flexi* y *Emyco* son las únicas fábricas que están haciendo esfuerzos de mercadotecnia para posicionar sus marcas a través de los canales que atienden. Además de éstas, pocas empresas realizan

<sup>13</sup> Por citar un ejemplo, el precio promedio de calzado se estima entre 18 y 20 dólares, a diferencia de los países asiáticos, con precios de 6 u 8 dólares. CNN Expansión.com Publicado: Miércoles, 02 de mayo de 2007. [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com)

<sup>14</sup> *ibidem*.

inversiones en publicidad, salvo las comercializadores de venta por catálogo. *Flexi* manifiesta realizar la detección de requerimientos del cliente mediante grupos de enfoque para alinear su diseño y desarrollo<sup>15</sup>. Con respecto a la venta en tiendas departamentales es importante mencionar que El Palacio de Hierro adquiere producto a consignación, emplea sistemas de información en tiempo real de las operaciones de venta, inventarios y demanda para que el fabricante disponga de ella y pueda planear sus resurtidos adecuadamente; en contraste la fortaleza de Liverpool radica en la distribución de producto por tipo de plaza.

Las grandes empresas desarrollan colecciones<sup>16</sup> de hasta 100 a 175 modelos al año con un equipo de 38 personas aproximadamente. Los modelistas son preparados principalmente en México (CIATEC, CONALEP, etc.) y pocos son los casos de modelistas que han estudiado en el extranjero (Italia o Inglaterra). Las empresas cuentan con la asesoría de diseñadores italianos que viajan a México y algunas empresas reciben asesoría desde Italia y España. Son pocas las empresas de la industria del calzado que han implementado y certificado sistemas de gestión de calidad. Las regulaciones ambientales por parte de los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal), obligan a los fabricantes a adoptar medidas para el control de las emisiones, desechos y desperdicios.

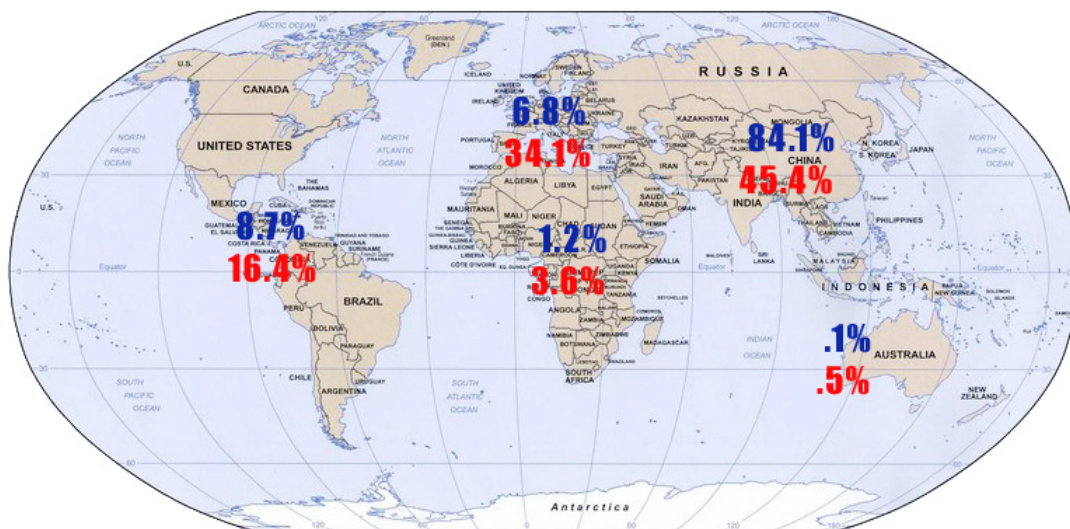
### 3.2 El mercado Internacional

En cuanto a la producción mundial de calzado, el siguiente mapa aporta datos relevantes de la manera en que se distribuye la producción, oferta y demanda en los países productores de calzado.

#### Comparativo del crecimiento de la producción mundial de calzado de 1985 a 2005.

En **2005** la producción fue de 14 390 millones de pares

En **1985** la producción fue de 8 832 millones de pares



Los porcentajes muestran la caída hasta de un 50% en la participación de productores de calzado mundial y la manera en que Asia ha duplicado su porcentaje de participación.

<sup>15</sup> Industria del calzado: estudio elaborado para el gobierno de México. *Banco Nacional de Comercio Exterior*. UNAM 2003. pág. 12

<sup>16</sup> *Colecciones*. La oferta y demanda en las empresas dedicadas a la industria de textiles y accesorios se rige por los cambios de estaciones, agrupadas en Primavera-Verano y Otoño-Invierno, al conjunto de nuevos productos ofrecidos se les denomina *Colecciones*.

El rol de los países dentro de cada área geográfica muestra algunos fenómenos ya consolidados. Países grandes, tradicionalmente productores registran un retroceso, en particular Estados Unidos, Alemania y Japón. Los países asiáticos se afirman y del 84%, China produce el 62.5%. Aparecen países que de ser marginales, ocupan lugares principales en el mercado mundial (Tailandia, Indonesia, Corea del Sur y la India), registrando un avance muy importante. Italia es el único país que queda de Occidente.

Los factores competitivos que explican esta distribución son:

- dimensiones del mercado interno que mantienen un fuerte aparato productivo;
- bajo costo de la mano de obra, por lo cual se trasladan los inversionistas;
- desarrollo tecnológico (Italia);
- disponibilidad de insumos en el lugar.

**Brasil**, produce principalmente calzado femenino de cuero de precio medio. Tiene una ventaja importante en sus costos de piel al ser productor. Exporta el 27% de su producción.

**China**, los factores fundamentales de desarrollo están representados por un enorme mercado interno y por el poder de compra característico de países en desarrollo, a esto se agrega un costo de trabajo cercano a 1/27 respecto al italiano. Los productos comienzan a evolucionar en términos cualitativos, además de continuar con su franja media-baja y ya se inicia un proceso de fortalecimiento tecnológico. El tipo de producto que fabrican es el *basic*. Exporta el 74%.

**Corea**, a principios de los ochenta, grandes empresas comenzaron a transferir a estos países la producción de calzado deportivo en tela y en cuero, propiciando una importante evolución del sector, dependiente del consumo americano. Exporta el 68%

**España**, exporta calzado de precio medio-alto, con características artesanales. Redirige sus esfuerzos hacia productos de más alto valor en base a desarrollo de materiales y promoción de imagen.

**India**, es el país donde más consistentes son las condiciones para un rápido desarrollo. De hecho, puede contar con un gran mercado interno, es gran productor de materia prima, tiene una importante reserva de mano de obra de bajo costo y el gobierno tiene programas prioritarios para dar a este sector las facilidades y apoyos.

**Italia**, tiene una antigua tradición, de la cuál nace una imagen internacional que indudablemente le favorece.

La estructura industrial característica del sistema italiano de calzado, está representado por pequeñas y medianas empresas, con ciclos de producción completamente automatizados y modernos, junto a microempresas con procesos productivos fuertemente artesanales. Los productores italianos han defendido su posición en el mercado con base en la calidad y características artesanales, a la eficiencia productiva y a las capacidades creativas de los diseñadores. La elección de un modelo no

vertical y descentralizado, en el cual la totalidad de los productos terminados se realiza ensamblando componentes provenientes de empresas externas, lo cual le permite ofrecer productos diferenciados. Todos estos factores permiten superar las desventajas de una mano de obra que se encuentra en las más altas del mundo (27 veces el chino). Los productos que ofrece son calzado de precio alto con fuerte énfasis en la moda, en lotes pequeños. Exporta el 84% de su producción.

**México**, debido a que nuestro país no contaba con una identificación producto-país en los mercados mundiales, así como una imagen integral que diera fuerza a las participaciones de la industria del calzado en los eventos internacionales, se decide crear una marca propia: *Mexicanshoes*, marca registrada por CICEG, que es la imagen publicitaria para promover a las empresas de calzado mexicano en ferias y misiones internacionales, dándole un nuevo significado a lo “hecho en México”. *Mexicanshoes* surgió en marzo de 2004 y el primer pabellón donde participó fue en la Feria de GDS, en Alemania. Esta primera idea se transformó poco después en un concepto integral de promoción certificada, que pretende posicionar a la industria del calzado mexicano en mercados internacionales como generador de productos de alta calidad, a través de una serie de actividades de promoción y comercialización.



### 3.3 El mercado de *Jean Pierre*

Manufacturas de Calzado Fino, S.A. de C.V., es una empresa mexicana, con una trayectoria de 50 años en la industria del calzado, su marca comercial es *Jean Pierre*, con la cual ha logrado una presencia en el mercado, a través de la producción, distribución y comercialización de artículos de piel elaborados con altos estándares de calidad.

*Jean Pierre* ha crecido basando su competitividad en un producto de calidad mundial, en la categoría<sup>17</sup> de calzado fino de precio medio-alto. El calzado *Jean Pierre* tiene un sello propio, distintivo que podemos identificar en los detalles de elaboración: materias primas de importación de países con arraigada tradición en curtiduría e insumos para la fabricación de artículos de piel; modelos creados por diseñadores europeos; así como, mano de obra calificada y tecnología de punta.

<sup>17</sup> La *cartera de productos* es la gama o conjunto de productos que vende la empresa. Puede estar integrada por una o varias líneas de productos. Una línea de productos es un conjunto de productos homogéneos. Constituye un grupo de productos dentro de la misma categoría. La amplitud de una cartera de productos se mide por el número de líneas distintas que la integran. La profundidad, por el número de modelos, tamaños y variantes que se ofrecen dentro de cada línea de productos. La longitud es el número total de productos fabricados o vendidos. Es la suma de todas las referencias en cada una de las líneas ofrecidas o el resultado de multiplicar la amplitud por la profundidad.

Fundada en 1960, *Jean Pierre* hoy día está conformada por una fuerza laboral de 250 empleados. La fábrica, así como oficinas corporativas, se localizan en la ciudad de León, Guanajuato, referente obligado, al considerarse la capital de la industria del calzado mexicano. Actualmente dispone de una cadena de 26 sucursales ubicadas en plazas comerciales.

Lo que a continuación se explica es la manera en la que la empresa percibía sus tareas y actividades, es importante resaltar la escasa presencia del cliente en sus declaraciones empresariales:

**MISIÓN:** Nuestro compromiso es producir, distribuir y comercializar calzado y artículos de piel, que se caracterizan por su distinción, comodidad y magnífica calidad, que logramos obtener mediante la aplicación de estrategias que permiten la optimización de recursos humanos y tecnológicos.

**VISIÓN:** Ser una empresa modelo, líder en el mercado del calzado fino y marroquinería, a mediano plazo. Para alcanzar esta meta, la firma *Jean Pierre* se compromete a mantener la excelencia de calidad en sus productos, satisfacer a sus clientes, así como, impulsar la fuerza de sus ventas.

#### VALORES

**HONORABILIDAD:** Nuestra empresa se rige bajo estrictas normas y códigos de ética que nos comprometen y obligan a realizar un trabajo íntegro y profesional, principios que ampliamente sustentan cada una de las acciones que ejecutamos. Sin duda, es el carnet que nos distingue y que ha respaldado la conquista de fructíferas negociaciones, así como acuerdos comerciales globales, en el país y el extranjero.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Nos enfocamos a impulsar y canalizar de manera eficaz la capacidad, habilidad y talento de nuestro capital humano, premisa que ha favorecido desarrollar las condiciones necesarias para que nuestra empresa, sea considerada por los expertos, como un ácerimo contendiente del nicho comercial al que pertenecemos.

**DISCIPLINA:** Orden, respeto y tolerancia, principios insoslayables estipulados desde que fue creada nuestra empresa, propiciando una dinámica de trabajo armónica, vigorosa y emprendedora, atributos que dan vida a nuestras aspiraciones.

**PROFESIONALISMO:** Tenemos plena confianza en la fuerza laboral de *Jean Pierre*, sabemos que tienen la facultad para realizar sus actividades con total entrega, dedicación, y lealtad, pues conocen cabalmente las exigencias de nuestros consumidores.

### 3.3.1 Portafolio de productos

La peculiaridad de la firma *Jean Pierre*, el sello que lo hace ser un calzado único se debe a un estilo basado en el diseño, hormas, pieles, acabados, tecnología de punta y mano de obra calificada, que en su conjunto da como resultado, un zapato de hechura casi artesanal. La empresa maneja cinco marcas: *Jean Pierre*, *Jean Patricia*, *Giacomo Geri*, *Jean* y *Pierre*, para completar la oferta comercial se compran productos en España, Italia y Alemania.



### 3.3.2 Diferencias competitivas

Es importante destacar, que dentro del proceso de elaboración de un zapato *Jean Pierre* se requieren, por lo menos de 100 operaciones diferentes para su fabricación total. De esta cadena de producción, mención aparte merece la mano de obra calificada de los artesanos, quienes dotados de una habilidad magistral, tienen la encomienda de realizar finos procesos manuales, que imprimen al zapato un fino acabado.

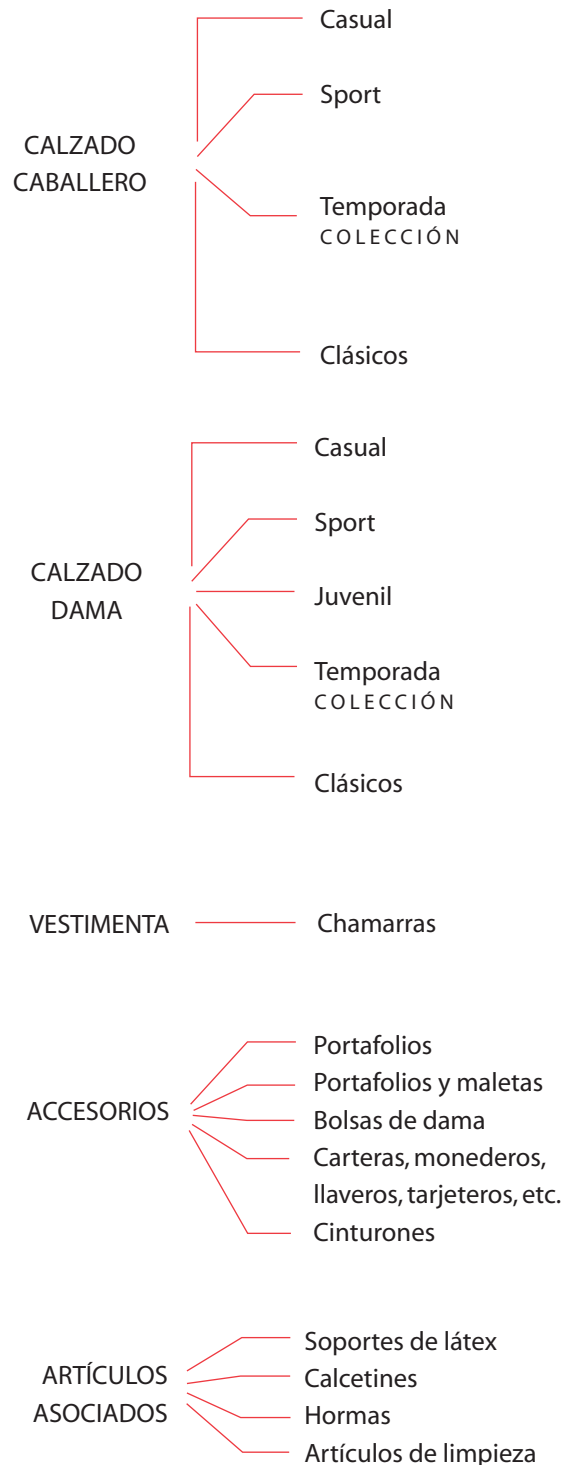
En el otro extremo, encontramos la intervención de técnicos especializados, que reciben capacitación, con el propósito de estar actualizados en el manejo y operatividad de tecnología italiana que se emplea a nivel mundial para los procesos de fabricación de calzado y artículos de piel.

El ofrecimiento comercial tanto para dama como caballero, se compone de los siguientes modalidades: Calzado: clásicos, sport, juvenil, casual y modelos de vanguardia, esta quinta modalidad, corresponde a Colecciones de Temporada (Primavera-Verano, Otoño-Invierno), que se caracterizan por mostrar las tendencias que dicta la moda europea, conceptos que son desarrollados por expertos diseñadores italianos y españoles.

En lo que respecta a las pieles, éstas provienen de prestigias casas de curtiduría del país y del extranjero. Son selectas piezas que previamente han sido sometidas a rigurosas pruebas de control de calidad; la variedad de manejo que incluye: ternera, cabrito, cordero, venado, canguro, becerro y búfalo.

Para satisfacer gustos más sofisticados, también disponen de otro género de curtidos, que se denominan pieles exóticas, legalmente importadas, que por su fragilidad y fineza, requieren de un tratamiento especial, entre ellas, destacan pieles de especies de lizagarto, víbora, cocodrilo y avestruz.

#### ESQUEMA DE SELECCIÓN DE PRODUCTOS



Para complementar la línea de calzado, en las sucursales también se venden bolsas, cinturones, carteras, monederos y portachequeras, chamarras, tarjeteros y cinturones.

También se pueden fabricar modelos especiales, de acuerdo al tamaño del pie y en la combinación de colores que el cliente solicite, de acuerdo a las especificaciones técnicas. Jean Pierre comercializa artículos de limpieza para el cuidado, mantenimiento y conservación del calzado.



### 3.3.3 Puntos de venta

Actualmente, *Jean Pierre* dispone de una cadena de sucursales en los Centros Comerciales de mayor prestigio de la capital del país, así como en diversas ciudades del interior de la República Mexicana, es el caso de: León, Querétaro, Cancún, Acapulco, Guadalajara, Monterrey, Puebla y Mérida. Asimismo, los productos *Jean Pierre* son vendidos en Liverpool y El Palacio de Hierro.

En cada uno de estos puntos de venta, los clientes son atendidos por un equipo de vendedores, que tienen la consigna de brindarle una asesoría profesional, que consiste en sugerir y aconsejar la adquisición del producto idóneo acorde a los gustos y necesidades del cliente.

Los puntos de venta están localizados en:

<b>Casa Matriz</b>	León, Gto. León-Silao	<b>Mérida</b>	Galerías Mérida Altabrisa
<b>Ciudad de México</b>	Centro Coyoacán Perisur PB y PA Plaza Moliere Santa Fe	<b>Guadalajara, Jal.</b>	Galerías Guadalajara Fashion Mall La Gran Plaza Plaza Andares
<b>Estado de México</b>	Plaza Satélite	<b>Puerto Vallarta</b>	Galerías Vallarta
<b>Puebla, Pue.</b>	Angelópolis	<b>Monterrey, N.L.</b>	Galerías Valle Oriente Plaza San Agustín
<b>Acapulco, Guerrero</b>	La Gran Plaza Plaza Bahía Plaza La Isla	<b>Querétaro, Qro.</b>	Galerías Querétaro
<b>Cancún, Qna Roo.</b>	Plaza Caracol Plaza Las Américas	<b>Outlets</b>	Eugenia Lerma Guadalajara

### 3.3.4 Descripción del negocio

MANUFACTURAS DE CALZADO FINO fabrica 500 pares de calzado diarios y los comercializa en dos canales: tiendas propias y departamentales. La mayor parte de la producción la consumen departamentales, la desventaja es que el producto se vende a precio de distribuidor<sup>18</sup>, además del riesgo que representa comprometer la producción a un solo comprador. Por otra parte las 26 sucursales *Jean Pierre* son los escaparates de la marca. En las tiendas de línea se ofrece una variedad de modelos de temporada. Los tres *outlets* desplazan el producto fuera de temporada y protegen la marca al no tener descuentos y liquidaciones en tiendas de línea.

Las estrategias de venta para los dos canales son diferentes:

- En departamentales: sumarse a las estrategias de Liverpool y PH, actuando como socio en la búsqueda de mejores posiciones en la exhibición y mayor compra de modelaje o resurtidos.
- En tiendas:
  - o Estrategias de comunicación por punto de venta
  - o Estrategias de mercadotecnia regionales
  - o Desarrollo de la fuerza de ventas

Las líneas de producto están representadas por las siguientes marcas:

<hr/>  <hr/>	<p><b>Jean Pierre</b>, marca líder de la empresa con el 84% del inventario en tiendas. En una proporción de 6 a 10 calzado de dama y caballero. Muestrario de 70 modelos para cada temporada, Primavera-Verano y Otoño-Invierno. Aporta el 80% de los ingresos económicos.</p>
<hr/>  <hr/>	<p><b>Pierre</b>, el objetivo de la marca es satisfacer a un sector masculino medio, con un precio más económico. Son productos de buena calidad, pero con insumos menos costosos. Sus modelos se reducen a 10 estilos por temporada. Ocupa el 11.28% de los inventarios en tiendas.</p>
<hr/>  <hr/>	<p>En correspondencia <b>Jean</b> busca satisfacer al mercado femenino, con calzado cómodo y juvenil. Cuatro modelos integran la colección, y ocupa el 5% del inventario total de tiendas.</p>
<hr/>  <hr/>	<p><b>Giacomo Geri</b> es una marca creada para satisfacer un público masculino más preocupado por vestir con las tendencias que dicta la moda, su distintivo es el diseño italiano. La colección se compone de siete modelos. Es una marca de reciente creación (dos años).</p>
<hr/>  <hr/>	<p><i>Jean Patricia</i> es el resultado de la unión de dos grandes firmas <i>Jean Pierre</i><sup>®</sup> y <i>Patricia</i><sup>®</sup>, ambas fundadas en la década de los cincuenta, una mexicana y otra española.</p>

<sup>18</sup> El precio de distribuidor de un calzado *Jean Pierre* oscila entre \$799 y \$1,199, con un precio al público de \$1,499 a 1,999.

### 3.3.5 Perfil del consumidor *Jean Pierre*

Los productos *Jean Pierre* están dirigidos a un perfil de consumidor ubicado en un NSE <sup>19</sup> A/B y C+, 60% son hombres y 40% mujeres en un rango de edades de 28 a 60 años que trabajan preferentemente en oficinas o corporativos. Gustan de viajar y gastan en ropa de marca y su frecuencia de compra es de ocho pares de calzado al año. Son clásicos y tradicionales, apegados a la familia.

Generalmente son personas orientadas por el estatus, que buscan el reconocimiento social entre sus grupos de referencia, buscan marcas o lugares de moda, necesitan respaldar sus decisiones con la aprobación de los demás, poseer el objeto que otros desean les hace sentirse bien consigo mismos; se preocupan poco del precio independientemente del nivel socio-económico, edad, sexo u ocupación.

El mercado mexicano esta conformado por más de 100 millones de personas. De esa cifra, sólo un 12% tiene poder adquisitivo para comprar artículos de gama media y media alta. Existe un grupo de consumidores de bajos ingresos que adquiere productos de calidad, a fin de adquirir estatus. En situación de crisis económica el consumidor sustituye a otras marcas por necesidad, no por deslealtad.

### 3.3.6 Perfil del consumidor *Giacomo Geri*

Los productos de la marca *Giacomo Geri* son calzado con hormas modernas, largas y puntales que estilizan el pie; fabricados en piel de becerro, potro y búfalo; con suelas entintadas, grabadas y tacones con media suela. Los diseños que se presentan para el lanzamiento de la línea *Giacomo Geri* son catorce, divididos en cuatro hormas diferentes. Los modelos de vestir fueron desarrollados en búfalo en colores negro, marrón claro y café . Los modelos sport han sido fabricados en búfalo, con una horma larga y redonda. Se incluyó un modelo sin forro en piel de búfalo, muy parecido al básico de *Jean Pierre*, pero cambiando la horma, esto con el propósito de introducir la marca nueva en un modelo que ha tenido gran aceptación.

Perfil demográfico/	Edad	Hombres de 25 a 35 años
	NSE	ABC+ <sup>20</sup>
	Estado Civil	Solteros
	Ocupación	Trabajan
	Educación	Alta
	Hijos	Menor presencia

<sup>19</sup> Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI). [www.amai.org](http://www.amai.org)

<sup>20</sup> En México hay seis niveles socioeconómicos, cada uno de los cuales con diferentes ingresos y hábitos de consumo. El nivel de ingresos familiar mensual, según el nivel socioeconómico es el siguiente:

Nivel	Ingreso Mínimo	Ingreso Máximo
A/B	85,000.00+	
C+	35,000.00	84,999.00
C	11,600.00	34,999.00
D+	6,800.00	11,599.00
D	2,700.00	6,799.00
E	0.00	2,699.00

Actitudinal/  
Preocupados por su desarrollo personal  
No ligados a la familia  
Buscan buena calidad de vida  
Vida social activa  
Hacen deporte y viajan  
Les gusta ir de compras



Exposición a medios/  
Muestran interés por la publicidad  
Baja exposición a TV, pero buscan series, informativos o documentales  
Les gusta leer libros y revistas.

### 3.3.7 Concepto de marca **Jean Patricia**<sup>®</sup>

*Jean Patricia*<sup>®</sup> es el resultado de la unión de dos grandes marcas: *Jean Pierre*<sup>®</sup> y *Patricia*<sup>®</sup>. Cien años de experiencia compartida; *Patricia*<sup>®</sup> fundada en España



en 1953 y *Jean Pierre*<sup>®</sup> con presencia en México desde 1960. *Jean Patricia*<sup>®</sup> es una marca que combina la tecnología con la elaboración artesanal. El resultado: un calzado extremadamente flexible y confortable. El principal objetivo es ofrecer calzado muy cómodo y con un buen nivel de calidad. El desarrollo de productos con nuevas tecnologías en diseños de máxima actualidad.

El concepto de la marca está ubicado en una nueva tendencia que está revolucionando los hábitos de compra: el consumo responsable. El perfil de los nuevos consumidores conocidos como "*Lohas*" - *Lifestyle Of Health And Sustainability*- cuya traducción al español sería "estilo de vida sano y sustentable". Tal vez sea el mercado más grande que se haya visto hasta ahora, ya que abarca desde los alimentos orgánicos, los electrodomésticos de bajo consumo, el yoga, el ecoturismo y las prendas de materiales naturales.

"La colección Primavera-Verano 2009 de *Jean Patricia*<sup>®</sup> está integrada por 33 modelos, todos ellos para mujeres que gustan de una vida sana, con un estilo natural, podríamos decir que han conquistado su interior y disfrutan de la libertad... sobretodo en el andar. Queremos competir con productos, no con imágenes de marca. Ofrecemos a nuestros clientes experiencia y conocimientos en la producción de calzado, lo cual se traduce en confianza al elegir un producto *Jean Patricia*<sup>®</sup>".

#### **Las mujeres como consumidoras**

"Según el estudio de Hábitos de Consumo realizado por *American Express* y *De la Riva Investigación Estratégica*<sup>21</sup>, en el que se evaluaron las tendencias actuales en necesidades, gustos y preferencias de este consumidor en particular, las principales necesidades que buscan satisfacer las consumidoras son:

<sup>10</sup> Estudio publicado por la Dra. Gabriela de la Riva. 2007. [www.delariva.com.mx](http://www.delariva.com.mx)

- a) Individualidad: búsqueda de exclusividad y personalización del consumo.
- b) Intensidad: adicción a la adrenalina, a los placeres en abundancia y a la aventura.
- c) Seguridad y costumbre: elecciones que den seguridad y confort. Atención esmerada y espíritu de servicio, así como calidez en el trato humano.
- d) Vida esencial: creciente búsqueda por el contacto con la naturaleza, los alimentos y artículos naturales.
- e) Dominio, Identidad y Pertenencia: conocimiento amplio y profundo del mundo y su acercamiento hacia él.

Las consumidoras mexicanas son muy heterogéneas -se rigen con estilos de vida y costumbres distintas- pero comparten unos parámetros demográficos comunes que se están trasladando al consumo. La longevidad, la entrada masiva de la mujer en el mercado laboral, en particular en las ciudades, y la proliferación de hogares unipersonales han influido en los patrones de consumo.

La mujer contemporánea tiene doble poder: de compra (por su masiva entrada al mercado del trabajo) y de influencia. Estudios demostraron que en la compra de una vivienda y para elegir el lugar donde pasar las vacaciones, el 80% de la decisión se debe a ellas. En el auto baja "sólo" al 60%. Se lo deben a un mayor acceso al crédito, mejor calidad de vida y a la diversificación de la oferta. Como los demás segmentos emergentes, pueden acceder a bienes y servicios que antes estaban reservados a los niveles socio-económicos altos. La relación de pareja también ha cambiado, actualmente la mujer opina, consume de otra forma y está más dispuesta a gastar en ella misma sin sentimientos de culpa.

### 3.3.8 Tabla de indicadores económicos por Estado

Estos datos muestran la concentración de clientes potenciales y se deben tomar en cuenta para la adquisición de nuevas sucursales. La tabla 1.3.9 señala las características de la demanda por tipo de producto.

TABLA DE INDICADORES POR ESTADO DÓNDE <i>JEAN PIERRE</i> TIENE SUCURSALES						
Entidad federativa	PIB	Población	NSE A/B	NSE C+	INDICE DH*	Clientes Potenciales
Distrito Federal	21.52	8,720,916	7.3	11	0.8837	1,595,927
Guanajuato	3.46	4,893,812	7	15	0.7804	1,076,698
Guerrero	1.6	3,115,202	6	15	0.7697	654,192
Jalisco	6.21	6,752,113	8	15	0.7550	1,552,986
México	9.69	14,007,495	7	15.5	0.8022	3,151,686
Nuevo León	7.52	4,199,292	12	15.7	0.8485	1,163,203
Puebla	3.68	5,383,133	7	15	0.7632	1,184,289
Querétaro	1.82	1,598,139	6	14	0.8042	319,627
Quintana Roo	1.58	1,135,309	6	14	0.8286	227,061
Yucatán	1.41	1,818,948	6	14	0.7798	363,789
					TOTAL	21,848,295

\* Índice de Desarrollo Humano. INEGI. Censo Económico 2004.. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

### 3.3.9 Características de la demanda de calzado en México. CICEG-2007

Caballero tenis	10.41
Dama casual	10.04
Dama vestir	8.62
Caballero vestir	8.55
Caballero casual	7.38
Dama tenis	7.11
Niño tenis	6.94
Dama bota	5.03
Niña tenis	4.70
Dama escolar	4.59
Dama sandalia	4.18
Niño escolar	3.76
Subtotal	81.31
Otros	18.7
Total	100.00

### 3.3.10 Canales de distribución

Como ya comenté con anterioridad, el calzado *Jean Pierre* se comercializa a través de dos canales: tiendas propias y departamentales. Actualmente existen 9,280 establecimientos de comercio al por menor de calzado en el país, esta cifra corresponde a los hábitos de compra, según un estudio realizado por *Gallup* en el 2004, los consumidores prefieren adquirir calzado en tiendas especializadas, zapaterías, que en tiendas departamentales. En los últimos años *Jean Pierre* ha incrementado la apertura de tiendas propias, a fin de mantener su rentabilidad a través de la venta directa al consumidor. La venta en tiendas departamentales, El Palacio de Hierro y Liverpool, por un lado incrementa el prestigio de la marca y por otro lado, desplaza mayor volumen. Liverpool tiene 40 centros y Fábricas de Francia 25. Liverpool tiene el 61% del mercado y proyectos para crecer en 50 ciudades de México, donde aún no tiene presencia. Ocupa el número 40 del ranking mexicano y es el 3er. lugar en distribución, después de WalMart y Aurrerá.

### 3.3.11 Estrategias de mercado

El propósito de seleccionar una estrategia de mercado es brindar a la empresa una guía útil para afrontar el mercado que esta atiende y es parte fundamental del plan estratégico.

Tomando en cuenta que *Jean Pierre* está enfocada a un mercado específico de personas que prefieren el confort, al mismo tiempo que tienen necesidades de vestir de manera formal. Por otra parte las características de la empresa en cuanto a producción y organización, número de puntos de ventas, etcétera, la lleva a adoptar una estrategia de nicho por lo acotado del público al que sirve.

#### Estrategia de nicho

Esta estrategia ha sido adoptada por las características de producción y el tamaño de la empresa (mediana) y su capacidad para penetrar en el nicho de mercado con un producto de la franja fina o media-fina.

La ventaja competitiva está ligada a la capacidad de la empresa para desarrollar políticas de innovación continua del producto ofrecido, enfocándose en la mano de obra artesanal y en el uso de materias primas de alta calidad en su mayoría importadas.

Esta estrategia de nicho está orientada por la información que ofrece el punto de venta en el mercado local, pero por otra parte la competencia es muy intensa debido a las reducidas dimensiones de dicho mercado.

### De diversificación comercial

La imposibilidad de diferenciar todo lo ofrecido en las sucursales de la empresa, obliga a crear otras marcas como si fueran productos de otra empresa, esto para satisfacer grupos más pequeños de clientes. Por lo tanto, concentrando recursos en el conjunto de “cadena de valor”, intruducen de manera directa a las nuevas marcas al mercado final. Dicho de otra manera aprovechar los canales de distribución y el valor de la marca *Jean Pierre*.

Requisitos para competir en el segmento medio-alto del sector calzado	
<b>Capacidad del producto</b>	Sensibilidad a la moda.
	Innovación.
	Desarrollo de modelos.
	Amplitud del muestrario.
<hr/>	
<b>Capacidades productivas</b>	Sistema de referencia para materias primas, componentes y semi-elaborados.
	Normas de calidad.
	Posibilidad de acceso a fuentes externas.
<b>Capacidad de servicio</b>	Especialización y curva de aprendizaje de la mano de obra.
	Flexibilidad y localización.
	Capacidad de adaptación y flexibilidad.
<b>Capacidad de comerciar</b>	Rapidez de respuesta a los cambios.
	Puntualidad en los tiempos de entrega.
	Capacidad de mercadeo.
<b>Capacidad de comerciar</b>	Capacidad de análisis de mercados.
	Sensibilidad a los fenómenos relacionados con necesidades y tendencias.
	Conocimiento del canal comercial.
<hr/>	
Capacidad de la red de ventas.	

\* Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.

### 3.3.12 Ciclo de vida del producto

A diferencia de las empresas que lanzan nuevos productos y los promocionan, en la industria de la moda los lanzamientos de nuevos productos están temporalizados en dos etapas anuales: Primavera-Verano y Otoño-Invierno. La preparación de cada temporada se ordena por las siguientes fases:

**DISEÑO**

- a) Entrega de los bocetos iniciales y su explicación,
- b) Examinar las oportunidades ofrecidas por los proveedores de pieles, suelas, textiles y herrajes;
- c) Puesta a punto del proyecto con diseños, materiales y colores;
- d) Modelaje y primera realización de los prototipos,



**DISEÑO**

- e) Industrialización,
- f) Presentación del muestrario;
- g) Selección de los modelos que se comercializarán en tiendas,

**LOGÍSTICA**

- h) Colocación de pedidos por sucursal, dependiendo de su cuota de participación y consumidor al que van dirigidos.
- i) Presentación del muestrario a la Fuerza de Ventas, se incluye una explicación de Tendencias, de moda y tendencias de mercado.

**PRODUCCIÓN**

- j) Colocación de lotes pilotos en tiendas de mejor venta (Perisur, Tradición, Santa Fe, Guadalajara 2, Monterrey 2, Puebla y León).

**IMAGEN**

- k) Elaboración de todos los materiales de promoción de la nueva temporada:
  - Boletín de Prensa .
  - Material Punto de Venta.
  - Catálogos.
  - Boletines electrónicos.
  - Página web.

**LOGÍSTICA**

- i) Evaluación de la información arrojada por el sistema SAT (Sistema de Administración de Tiendas) para tener guías en el proceso de resurtidos tomando en cuenta las preferencias de los consumidores y las características de los propios modelos y los de la competencia.

**3.3.13 Competencia por marca**

Las empresas que compiten por el nicho de mercado que *Jean Pierre* atiende son las que se describen, lo hacen principalmente con productos fabricados en México, aunque es notorio la fuerte penetración de calzado español. La selección se hizo tomando en cuenta los criterios de precio, calidad y observando el calzado que usan los clientes de *Jean Pierre*, como alternativa de compra.

MARCA Y SUBMARCA	SEGMENTO	COMPETIDORES
<i>Jean Pierre</i>	» Dama »	<i>Prada/Dione/La Gran Via/Nine West/Vía Espiga/</i>
<i>Jean Pierre</i>	» Caballero »	<i>Florsheim/Cuadra/El Borceguí /Rockport</i>
<i>Jean</i>	» Dama »	<i>Hispanitas/Westies</i>
<i>Pierre</i>	» Caballero »	<i>Guante</i>
<i>Jean Patricia</i>	» Dama »	<i>Pickolinos/ Westies</i>
<i>Giacomo Geri</i>	» Caballero »	<i>Ferragamo/Prada</i>



Calzado para dama y caballero. Esta marca *Prada* no es la misma del consorcio italiano, dueña de Fendi. Fue adquirida por el grupo *Dorothy Gaynor* hace ocho años con 59 establecimientos y con activos totales por más de 100 millones de pesos. *Dorothy Gaynor* posee 46 locales, en tanto, Grupo *Prada*, opera 13 establecimientos y su próxima apertura será en el centro comercial La Isla. La empresa reportó activos totales de 36.1 millones de pesos. La fusión se hizo en 2002 a través de un incremento de capital por 23 millones de pesos en la parte variable del capital social de *Dorothy Gaynor*, para lo cual se emitieron 23 millones de acciones ordinarias, nominativas, liberadas, representativas del capital social de la cadena. La razón social Grupo *Prada* desaparecerá.

Las tiendas de *Prada* se ubican en los centros comerciales de Cuicuilco, Perisur, Galerías Insurgentes, Coyoacán, Santa Fe, Polanco, Plaza Satélite. Además de Valle Oriente (Monterrey), Galerías Guadalajara, Galerías Vallarta, Angelópolis (Puebla), y Las Américas (Xalapa).

*Gran Vía* se fundó en 1976 con el objetivo de brindar una sofisticada y exclusiva variedad en calzado y accesorios para dama y caballero. A partir de 2006 esta empresa familiar ha enfrentado problemas en sus niveles de inventarios.

Hoy día *Gran Vía* cuenta con sucursales en Guadalajara: La Gran Plaza, Plaza Pabellón, Galerías, Centro Comercial Andares y una boutique *Stuart Weizman* (Andares). En México D.F.: Centro Comercial Perisur, Centro Comercial Santa Fe y una boutique *Stuart Weitzman* en Antara Polanco. En la ciudad de Cancún, en La Isla Shopping Village.

*La Gran Vía* comercializa calzado de las marcas internacionales más prestigeadas como son *Valentino*, *Bally*, *Magnani*, *Mezlan*, *Mephisto*, *Givenchy*, *Moschino* y *Taryan Rose* entre otras.



*Via Spiga* toma su nombre de la legendaria calle de la moda en Milán. Su diseño es preponderantemente italiano, pieles y materiales importados. Hoy en día *Via Spiga* comercializa calzado principalmente Italiano. Tiene tres sucursales en México, en Centro Coyoacán, Zona Rosa e Interlomas. La razón social es Comercializadora Patagoni, S.A. de C.V.



Esta marca nace en 1978 en la ciudad de New York, debe su nombre a su primera localidad 9 West 57<sup>th</sup> Street. En 1992 Piagui Grupo inicia la distribución de la marca en México.

Otras de las marcas que maneja el grupo son *Camper* y *Via Republica*. Tiene más de 50 boutiques propias y 300 puntos de venta dentro de las tiendas departamentales de mayor prestigio en el país (*Sanborn's, Sears, Palacio de Hierro, Liverpool*).

Comercializa los productos de *Nine West* en España y Portugal. Fabrica y distribuye la marca *Westies* bajo licencia en el territorio mexicano.

La historia de *Piagui* comienza en Guadalajara en 1892 con la llegada del Sr. Manuel Aguilar Flores, procedente de Sayula, el cuál tenía una talabartería. Junto con sus hermanos Ricardo y José se convirtieron en los principales exportadores de huarache a los EUA. En 1997 los nietos toman el control de la fábrica y para 1990 comienzan a fabricar el *Top Sailer*, también de exportación. Para 1992 diversificó sus exportaciones a Alemania, Bélgica, Italia, Noruega, Japón y Grecia, fué en este periodo cuando logró la asociación con *Nine West*. En 1994 la empresa duplicó sus operaciones y en 2002 logró entrar al mercado español y portugués.



Aunque es una empresa relativamente joven, quince años, los socios accionistas tienen más de 20 años dedicados al manejo de pieles exóticas, principalmente

usadas para la manufactura de botas vaqueras de la mejor calidad, la mayoría de exportación. Actualmente exporta el 40% de su producción a EU, Canadá, Guatemala, Colombia, Brasil, Australia, Japón, Italia, Suiza, Noruega, Alemania Grecia, Nueva Zelanda, España, Israel y Líbano. Además de las botas fabrican en menor número, calzado para caballero, bota de dama, sandalia de caballero, mocasín tipo guante. *Quadra* tiene sucursales en León, Aguascalientes, Guadalajara y Monterrey.



Fundada en 1944 en la ciudad de Guadalajara, Jalisco su producto es calzado femenino. Desde su inicio, los artículos fabricados por *Dione* gozan de mano de obra especializada de gran calidad, enfocada al detalle, con una selección de materiales nacionales e importados, y desarrollo tecnológico. También fabrica bolsos, cinturones, mascaradas y sombreros como complementos. Fabrica y comercializa calzado de dama bajo las marcas *Dione, Dionella, Confort, Pons Quintana* (España). Tiene 21 sucursales: Jalisco (10), Nuevo León (2), Guanajuato (2), Aguascalientes (2), Estado México, Distrito Federal, Sinaloa, Guerrero y Quintana Roo.



## The Florsheim Lifestyle



Una marca posicionada y de prestigio a nivel mundial, *Florsheim* entrega calzado para caballero bajo el concepto de: estilo, confort y ejecución de primera.

La marca *Florsheim* fue establecida en 1892 y desde sus inicios ha entregado calzado hecho a mano con los materiales más finos, sin comprometer la calidad ni el diseño. La variedad del calzado que oferta va desde el vestir tradicional hasta el casual. *Milton Florsheim*, hijo de zapatero, abrió una pequeña tienda de zapatos, poco tiempo después comenzaron la manufactura del calzado y para el año de 1910 la compañía ya tenía 600 empleados en su fábrica de calzado. Terminada la Segunda Guerra Mundial, *Florsheim* era una de las empresas más importantes de la industria de calzado norteamericana. A inicios de los setenta, subsidiada por *Interco Inc.*, contaba con 14 fábricas y más de 500 tiendas en los Estados Unidos.

A finales del siglo pasado, ya una empresa independiente conocida como *Florsheim Shoe Group Inc.*, tenía cerca del 10% del mercado del calzado de vestir para caballero y era ya una marca reconocida a nivel mundial.

Pertenece a Grupo *Emyco*, la cual es una compañía 100% mexicana, establecida en 1926 por el Sr. Don Felipe B. Martínez Chapa. *Grupo Emyco* es un conjunto de compañías integradas vertical y horizontalmente (cada una cumple una función: proveedor, comercializador, fabricante, tenería, y van generando las empresas necesarias para ser autosuficientes, esta fórmula les permite adaptarse rápidamente al mercado).

Pefil de la empresa:

- Tenería Europea, es una empresa fundada en 1978 dedicada a producir cuero en la cantidad y especificaciones que requiere cada marca.
- Manufacturera de Calzado, es una empresa de calzado dedicada a diseñar y fabricar calzado de las más alta calidad, siendo una fuente de riqueza para colaboradores, proveedores, clientes y accionistas con el fin de mantener a los consumidores permanentemente satisfechos.
- Tienda *Emyco* es la división comercializadora, con venta al detalle.



La tradición más antigua del arte del calzado nace en el año 1865 en la calle de República de Uruguay en el corazón del Centro Histórico de la Ciudad de México; años más tarde, se cambió a la calle de Bolívar, donde actualmente se conoce y reconoce mundialmente a la zapatería *El Borceguí*.

Los primeros propietarios fueron la familia Chacón, conocida en aquel tiempo por su gran capacidad y talento dentro del negocio del calzado.

Años después en 1900, *El Borceguí* fue adquirido por el español, originario de Navarra, Sr. Lucas Lizaur Aznarez, y así la zapatería fue adquiriendo prestigio y renombre tanto en México como en España. Posteriormente, quedó en manos de su hijo el Sr. Lucas Lizaur Permante, quien al terminar su carrera de medicina en el año 1985, se dedicó a impulsar incansablemente a *El Borceguí*, siendo en aquella época una sola zapatería. A la postre, la zapatería fue ofrecida en venta al reconocido empresario de gran trayectoria en el negocio del calzado, el Sr. Don José Villamayor Coto, hijo de Don José Villamayor Castro (fundador de las zapaterías *La Joya*), abriendo su panorama en el ramo del calzado, dándole así una fuerza de calidad y servicio sin precedentes en México, haciendo que *El Borceguí* se extendiera a otras ciudades de la República Mexicana, y de la mano de su hijo José Villamayor Ballina, actual director de la zapatería, sorprenden a propios y extraños tanto en América como en Europa dentro de las ferias internacionales del calzado, por su agudo talento para poder ofrecer a México, la más alta calidad, atención y servicio dentro de esta gran leyenda llamada *El Borceguí*.

Tiene sucursales en: Bolívar 27, Bolívar 25, Cancún, Coatzacoalcos, Colima, Guadalajara, Interlomas, Mérida, Playa del Carmen, Polanco, Puebla, Satélite, Satélite Confort, Veracruz y Xalapa.



*Pikolinos* se constituyó en 1984 de la mano de su actual Presidente, Juan Perán Ramos. La idea principal en su creación, fue la realización de un producto basado en el diseño, la calidad y la originalidad de un zapato único. Desde sus inicios, la filosofía que ha inspirado la empresa, ha sido combinar éstas máximas originarias de la firma con la aplicación de la más alta tecnología para garantizar al consumidor un calzado de primerísima calidad.

En 1989 realiza algunas experiencias exportadoras con buenos resultados, siendo Francia el país piloto. Lo que en un principio fue una prueba, terminó convirtiéndose en el eje central de las ventas. Actualmente *Pikolinos*, dedica el 80% de la producción a la exportación, siendo los principales países de destino Estados Unidos, Francia, Alemania, Italia y Rusia, entre otros. *Pikolinos* está presente en alrededor de 60 países, cuenta con más de 17 tiendas propias y más de 8,000 puntos de venta en todo el mundo. En México posee una tienda propia en Centro Comercial Perisur, pero comercializa en tiendas especializadas y tiendas departamentales como *Liverpool* y *Sears*.

De lo expuesto en este primer capítulo podemos concluir que el mayor número de fabricantes a nivel nacional se encuentra en el Estado de Guanajuato, lo cual nos lleva a inferir que es el lugar con mejor nivel de tecnología y mano de obra especializada. Las características del calzado fabricado por *Jean Pierre* son perfectamente competitivas con el producto ofertado por Italia y España en cuanto a manufactura. El diseño es lo que hace la diferencia y mejora la oportunidad de venta de otras empresas, por la variedad de modelos ofrecidos por los importadores. Sin desdeñar el fuerte poderío de las importaciones de Asia en materia de calzado, *Jean Pierre* es menos vulnerable, por la calidad y precio del calzado que fabrica.

En lo concerniente a las declaraciones empresariales del propósito, futuro y desempeño ético de la empresa no pone énfasis en el cliente, centrandolo en los aspectos técnicos y de fabricación de los productos, en la disciplina, etcétera. Parece como si la actividad de la empresa estuviera entrada en la fábrica y no en satisfacer las necesidades de los clientes con lo producido en la fábrica.

La empresa ha buscado captar nuevos clientes a través de submarcas (*Jean, Pierre, Giacomo Geri, Jean Patricia*®), las cuales requerirían inversiones importantes para ser desarrolladas como marcas individuales. Podemos notar que comparten las características de NSE y actitudinales, por lo cual podría pensarse en generar subíndices de la marca *Jean Pierre*, con el objetivo de cubrir estos pequeños nichos.

Pocas empresas nacionales dedicadas a la fabricación de calzado de características similares a las de *Jean Pierre*, no ofrecen productos para dama y caballero.

## Capítulo IV ESTUDIO DE CASO: MARCA JEAN PIERRE

### 4.1 Historia de la marca

*Jean Pierre* se fundó a mediados del siglo pasado. Pertenecía a los dueños del *Borceguí*, especialistas en fabricación de calzado ortopédico correctivo, los cuales mantienen dos patentes para calzado con estas características (MX 148548, MX 152893).

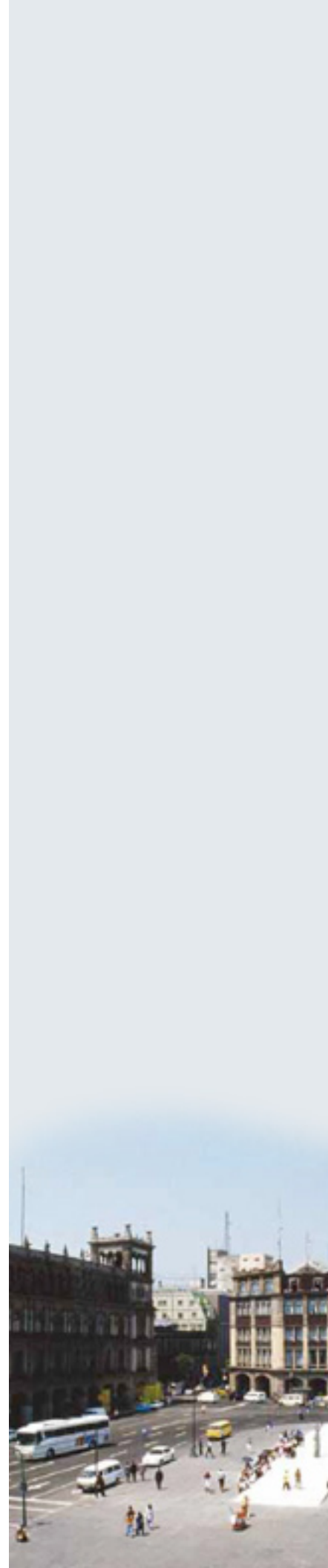
*El Borceguí* fue fundada en 1865 por un señor de apellido Chacón y después vendida, a principios del siglo XX, al señor Lucas Lizaur, padre, éste le dio nueva vida al negocio y a su fallecimiento lo operó el Sr. Lucas Lizaur, hijo. En 1986, el Sr. Lizaur, a falta de herederos varones, vendió *El Borceguí* a otra familia zapatera, los Sres. Villamayor, padre e hijo, quienes la remodelaron y adaptaron.

Don José Villamayor Castro nació en 1902 en Galicia y murió a los 86 años en México. Vecindado en este país, estableció primeramente una fábrica de zapatos, la cual por problemas sindicales, muy comunes en la década de los treinta, simplemente decidió entregársela a los obreros. En la capital, fundó la primera zapatería lo que después sería una cadena llamándola *La Joya*, en la esquina de Mesones y 5 de febrero en pleno centro. ¿Porqué *La Joya*? Por ser éste el nombre de la calle de 5 de febrero en la época colonial.

*El Sr. Villamayor era un hombre con ideas muy avanzadas para su época: ayudó a muchos de sus familiares, especialmente a sus cuñados que trabajaban con él a independizarse y así formar sus propias cadenas... de zapaterías. En una placa ubicada en las oficinas de La Joya se habla de una treintena de zapaterías que el Sr. Villamayor auxilió y ahora son prósperos establecimientos.*<sup>22</sup>



<sup>22</sup> GRABINSKY Salo. *Un emprendedor del zapato*. 2 de Junio del 2005. [www.delverboemprender.com.mx](http://www.delverboemprender.com.mx)



De esa disgregación de zapaterías surge la historia individual de *Jean Pierre*, bajo la dirección del Sr. Luis Méndez Villademoros, de origen español nacido en Asturias, ahora nacionalizado mexicano. En un principio cuando iniciaba la década de los 80 la fábrica estaba asentada en la Ciudad de México, en la colonia Granjas México; después la planta se trasladó a León Gto., buscando mejores costos de producción y mano de obra especializada.

En 1985, *Jean Pierre* logra fabricar y comercializar el calzado suizo *Bally Ltd.* para el mercado nacional, cumpliendo con los altos estándares de calidad de la firma suiza. En 1986 *Jean Pierre* compra dos locales en el Centro Comercial Perisur; el de la planta alta lo dedica a la venta de *Bally*, el de la planta baja a su marca. Otros puntos de venta adquiridos en este tiempo son: Satélite, Plaza Universidad, Venustiano Carranza, Av. Eugenia, Plaza Caracol (Cancún), Plaza Bahía (Acapulco), Guadalajara y León. Tiempo después *Bally* se retiró del mercado mexicano, pero *Jean Pierre* continua produciendo calzado de la misma calidad, incrementando sus puntos de venta y desarrollándose como proveedor de Liverpool y Palacio de Hierro.

Durante la crisis económica de 1994, con fuertes pasivos en dólares derivados de préstamos para la compra de insumos y tecnología, *Jean Pierre* tiene que reducir su planta de producción en un ochenta por ciento.

Una vez superada esta crítica situación el Sr. Méndez planea la nueva fábrica: un circuito donde cada etapa del proceso pueda ser controlado. Con ese plan en mente, se crean las nuevas instalaciones. Una bodega de pieles con temperatura y humedad vigilada que mantiene la necesaria flexión de la piel para el montaje; cilindros y mesas para la revisión de la calidad de las pieles; máquinas cortadoras electrónicas que detectan y optimizan cada centímetro de piel; el área de respunte donde cada artesano cose verdaderas filigranas en piel; las áreas de montaje, acabado y lezna; la sección de fabricación de tacones termoformados en poliuretano, característica esencial de un calzado ligero; el área de desarrollo de producto, una pequeña fabriquita que sirve como laboratorio para la creación de nuevos estilos y desarrollos. Es así como empieza la era moderna de *Jean Pierre*.



1. Nave industrial de la fábrica. 2. Área de Lezna, toma su nombre del punzón usado para perforar la piel, la foto muestra a un artesano uniendo las piezas del calzado. 3. Maquinaria italiana para el área de corte. 4. Montado del calzado por succión térmica. 5. Los primeros esbozos se realizan en plantillas con la forma de las hormas que el diseñador elige. 6. Hormas.



## 4.2 Situación actual de la imagen

El logotipo que se usa en la identidad actual de *Jean Pierre* fue creado en 1984. Consiste en un símbolo y un logotipo, la tipografía es de la familia *Chalet* subtipo *London*, modificada, los filetes redondeados y el espacio interior de la letra abierto.

# Jean Pierre

*Familia Avantgarde*



*El símbolo está formado por las siglas iniciales del nombre compuesto JP.*

# A

continuación describo la intervención que desarrollé para *Jean Pierre* con el propósito de posicionar la marca, a través de la elaboración de criterios normativos y herramientas de difusión. Cada una de las acciones está ejemplificada, incluyo la reflexión acerca de los resultados obtenidos. De las observaciones aquí acotadas desarrollé una matriz que permite la evaluación y diagnóstico de la imagen de marca actual.

1. Manual de Identidad Corporativa
2. Manual de Tiendas
3. Formatos y Credenciales
4. Revista Paso Firme
5. Caja de producto
6. Bolsas de compra
7. Folleto de marca
8. Folleto Direcciones
9. Folletos Correo Directo
10. Posters Corporativos
11. Descuentos y promociones
12. Posters tiendas
13. Anuncio de caballete o piramidal (*Tend-cards*)
14. Aplicaciones arquitectónicas
15. Boletín de prensa
16. Anuncios de prensa
17. Encartes
18. Página web
19. Lanzamiento de marca.

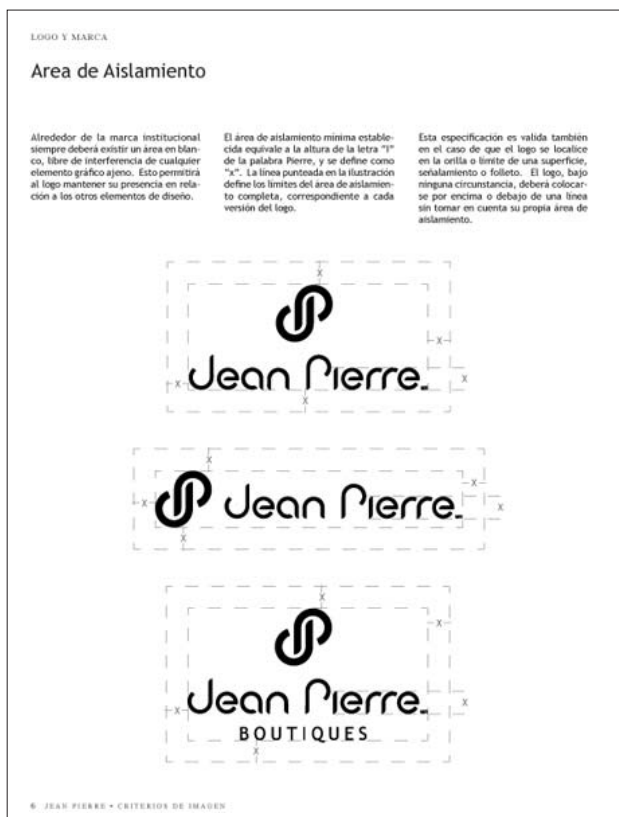
# 1. Manual de Identidad Corporativa

Antecedente: *Jean Pierre* no tenía un Manual de Identidad Corporativa, la primera intervención que realicé fue regular los criterios de aplicación del logotipo, darle una proporción estática de  $x, x \frac{1}{2}$ , ubicado en un triángulo isósceles. Revisé los espacios entre los tipos, la redondez de las aristas, subiendo el peso al símbolo se le dio mayor énfasis. Se ubicaron los sufijos para *boutiques* y *outlets*, aunque de facto la primera denominación nunca se empleo en la práctica. Este logotipo es de difícil lectura cuando supera 1 metro de largo, debido a la curvatura general de los tipos. El símbolo es de fácil memorización y funciona bastante bien en los herrajes metálicos que se emplean en los productos. Antes de este manual no existió en los casi 50 años de fundada la empresa, ningún documento que normara la imagen, además de que no había un logotipo trazado, que se usara de manera consistente.



Estas imágenes son ejemplos de algunas páginas que integran el actual Manual de Imagen Corporativa.

Otra de las modificaciones relevantes fue la adición de un tono neutro a la primera gama de colores corporativos. Anteriormente se usaba el fondo negro y el logotipo en blanco; ahora se usa un color denominado *ante*, el cual es un tinte de amarillo, mezclado con un poco de negro; el resultado es un color beige ligeramente verdoso. Este tono neutro resultó difícil de usar en las aplicaciones arquitectónicas, ya que no existe un color comercial y tenía que igualarse. Lo mismo ocurrió en las aplicaciones electrónicas (mezcla de luz), donde el tono era más luminoso, parecido a un amarillo tenue.



Reemplazar el color blanco por el denominado ante, suavizó el contraste y le dió un carácter expresivo a la marca.

La paleta secundaria de color fue seleccionada con base en los colores de las pieles. El resultado fue una gama muy neutra con pocas posibilidades en los materiales promocionales.

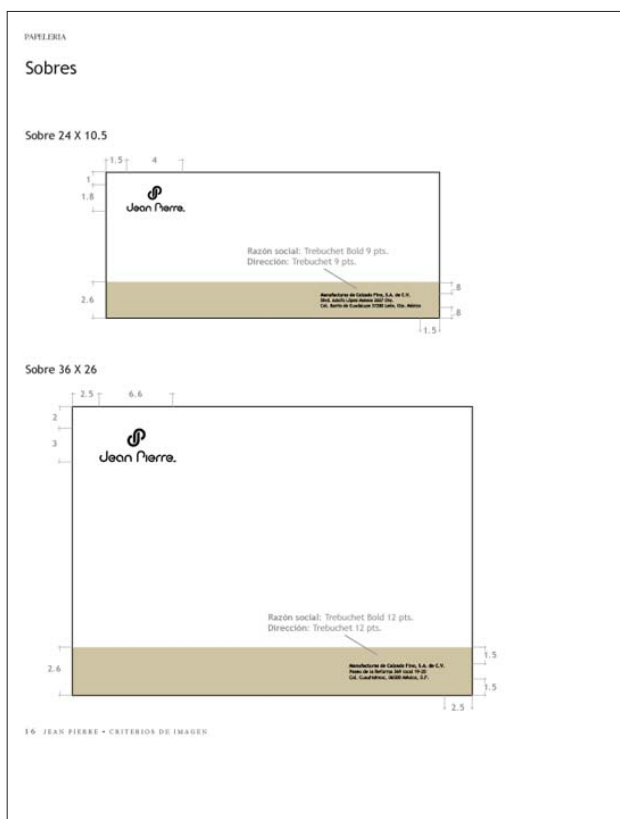
Fue un acierto la selección de la tipografía Trebuchet que por un lado denota un carácter moderno y *techno*, y por el otro, al ser un genérico de las plataformas PC y Mac, es ideal para cartas, presentaciones y todo material tipográfico reproducido de manera electrónica.

Las aplicaciones en papelería integran una banda del nuevo color, con lo cual se distingue a la empresa sobretodo en la papelería dirigida a clientes mayoristas y proveedores.

Los formatos para las presentaciones en Power Point y Flash, no se usaron frecuentemente, porque no estaban a disposición en la red interna.



Esta imágenes muestran otros ejemplos de las páginas del Manual de Identidad Corporativa, el cuál diseñé cuando me integré como Gerente de Mercadotecnia a la empresa. En mi experiencia el primer paso para desarrollar una marca y antes de emitir cualquier mensaje, es la revisión de la imagen de la marca.



La correspondencia es un excelente vehículo para difundir la marca, porque *viaja*, tiene que se seleccionada varias veces por diferentes personas, es un ejemplo de la manera en que el color juega un papel fundamental en la diferenciación de la identidad. El uso de plantillas corporativas para la presentación de proyectos, tiene dos funciones, la primera: expresar la reunión de los empleados en función de un bien común que es la empresa y la segunda estandarizar los criterior visuales de Comunicación Interna.

## 2. Manual de Tiendas

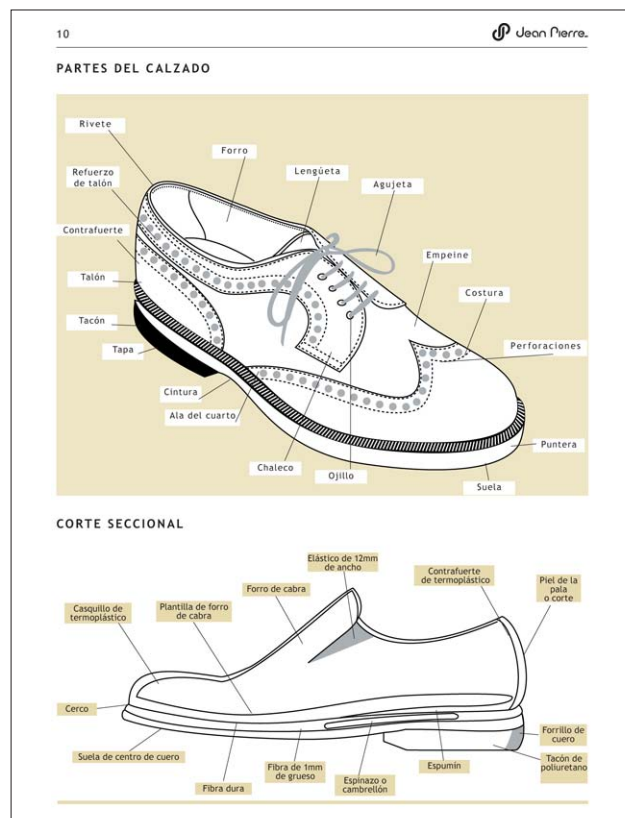
Ejecuté este manual recopilando, sintetizando, diseñando las imágenes y redactando los textos de forma didáctica con el objetivo de transmitir el conocimiento técnico de expertos en la producción de calzado de la fábrica, al personal de ventas.

Este documento detalla los estilos más característicos del calzado, su denominación, uso, entre otros. Las características de las pieles empleadas en la elaboración del calzado; una breve guía de venta y anotaciones sobre la exhibición de los productos en los aparadores e interior de la tienda.

Esta pieza es una herramienta para entrenar a los nuevos vendedores, además regulariza términos propios del lenguaje zapatero, como *contrafuerte* en lugar de *talón*; o tacón de poliuretano, en vez de tacón de plástico; o cuero en lugar de baqueta esto permite, por un lado tener el mismo código lingüístico y, por el otro expresarse correctamente con los clientes en el proceso de venta.

MANUAL DE TIENDAS 7

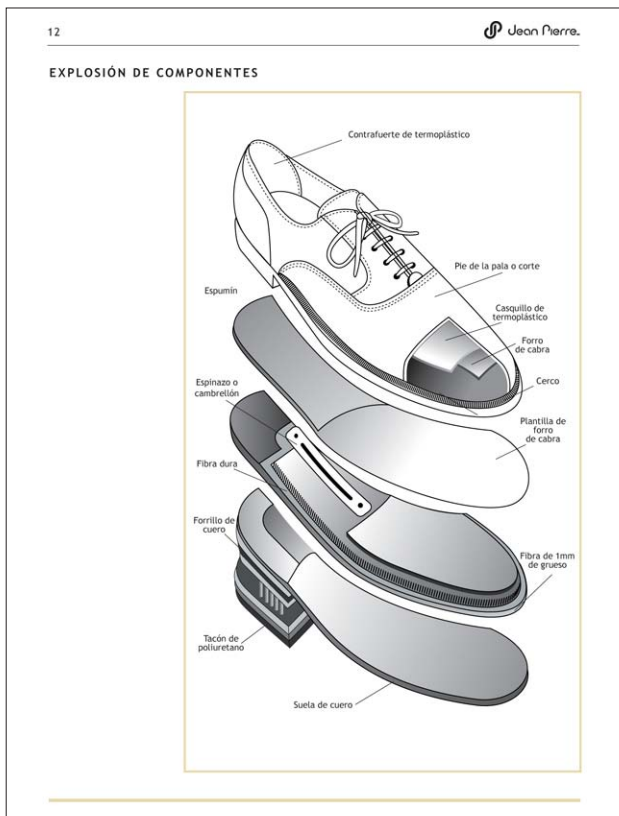
CARACTERÍSTICAS	BENEFICIO	NECESIDAD
<b>Ceremonia</b> Calzado de etiqueta, de corte clásico, fabricados en charol o raso.	Elegantes	Vestir con formalidad en eventos donde se solicita etiqueta.
<b>Vestir</b> Generalmente acompaña los atuendos de traje, la suela es de cuero, es un calzado más firme.	Formalidad	Su uso se vincula a las actividades de trabajo o negocios, donde se requiere una buena presentación.
<b>Vestir Moda</b> Las hormas y el color juegan un papel importante en el diseño de este calzado.	Modernidad	Se relaciona con una vestimenta formal, pero más actual.
<b>Ocasional (Suela Goma)</b> Un calzado "ocasional" que puede adaptarse a diversas "ocasiones", es decir, puede funcionar para vestir (con traje) o también para usarse con ropa casual (jeans).	Versátil	Calzado cómodo de suela flexible, ofrecida hoy por la tecnología en suelas de goma o materiales sintéticos.
<b>Ocasional Moda (Suela Goma)</b> A diferencia del anterior este calzado tiene hormas asimétricas, cuadradas o puntales.	Moda	Para personas que buscan un estilo vanguardista.
<b>Casual</b> Son zapatos para usarse sólo en ocasiones informales, de diversión o descanso. Subclases: - Casual Moda, informales con hormas asimétricas o cuadradas. - Casual Náuticos, conocidos como Top Sailer, por su uso en la cubierta de embarcaciones. - Casual Tennis, especial para hacer deporte - Casual Hickers, botas con agujetas conocidas como <i>alpinas</i>	Comodidad	Calzado cómodo, con ciertas características técnicas que permite desarrollar actividades de tiempo libre.



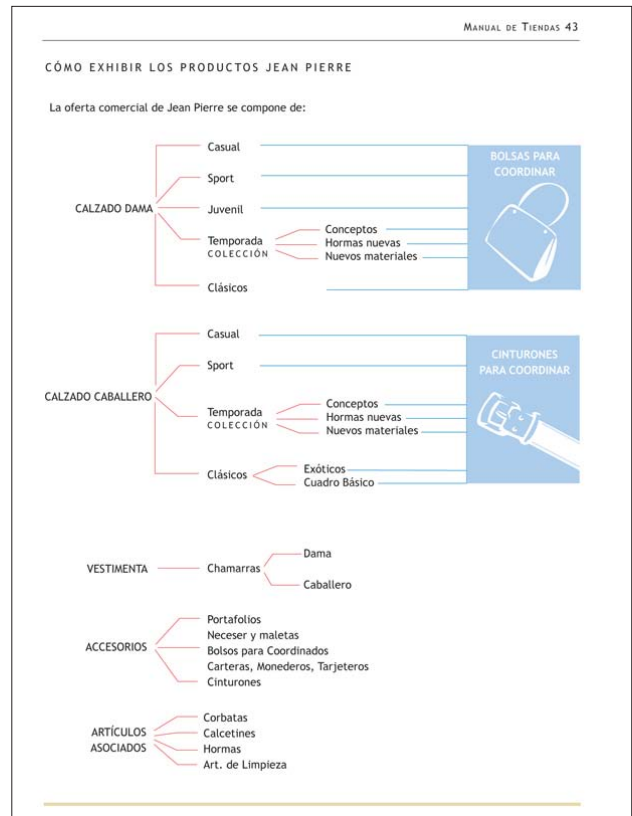
Esta página corresponde a la sección de clasificación del calzado, se incluyen recomendaciones de uso según los cánones de etiqueta convencionales.

La vista lateral y el corte longitudinal otorgan la facilidad de distinguir las partes del calzado.

El Manual de Tiendas consta de 54 páginas, los temas abarcan desde las clasificaciones comerciales del calzado, nomenclatura de las partes del calzado, características de los materiales empleados en la fabricación, características y distribución de los inventarios. Lineamientos básicos para la exhibición de los productos en tienda y atención al cliente.




En este ejemplo se pueden notar las diferentes partes que constituyen el calzado.



Esta lista de los productos sirve para checar y planear la exhibición las tiendas, porque muestra todos los artículos posibles, así el personal de tiendas puede verificar tanto la existencia del producto, y si está exhibido, ya sea en la sala de probado o en los aparadores.

### 3. Formatos y Credenciales

Incorporé al diseño de la factura una textura para la seguridad del documento. Todas las facturas, tanto de cliente como de tiendas departamentales han de ser modificadas, debido a las nuevas disposiciones de la Secretaría de Hacienda. Por ahorro de recursos los formatos de uso interno se imprimen en una tinta, pero la hegemonía se logra incluyendo plecas y gráficos similares.



**Manufacturas de Calzado Fino, S.A. de C.V.**  
 Blvd. A. López Mateos 2407 Dte.  
 Fracc. Barrio de Guadalupe 37280 León, Gto. México  
 Tel. (01 477) 710.7500 Fax (01 477) 710.7501  
 www.jeanpierre.com.mx


Factura

R.F.C.: MCF850801-GR3

Nombre	Clave	
Dirección		
Ciudad	Agente	
Pedido	Fecha Emb.	
Embarque	R.F.C.	

MODELO	PIEL/COLOR	CANTIDAD	P. UNITARIO	IMPORTE

Importe con letra	Subtotal 1 \$
	Descuento
	Subtotal 2 \$
	I.V.A. \$
	Total \$




**01 800 7500 750**  
 ATENCIÓN A CLIENTES

**Efectos Fiscales al pago. Pago en una sola exhibición.**  
 Debo(emos) y pagare(emos) incondicionalmente a la orden de Manufacturas de Calzado Fino, S.A. de C.V. en la Ciudad de León, Gto. o en cualquier otra que se me(amos) requiera el pago aquí dentro a los días a partir de la fecha de este documento. Si el importe de esta factura no fuere cubierto a la fecha pactada, se cargará el % por concepto de interés mensual, valor recibido en mercancía a mi (nuestra) entera satisfacción este pagará es mercantil y está regido por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en su Artículo 173 parte final y artículos correlativos, por no ser pagare domiciliado.

FIRMA

F3122      C30 671      REG. ESTADAL 25427      R.F.C.: MCF 850801-GR3

Factura



**Orden de Pedido**

Razón Social _____	SU ORDEN	NUESTRA ORDEN
Dirección _____	DE FECHA _____	DE FECHA _____
Ciudad _____	TEL. _____	NUMERO _____
Nombre del Cliente _____	CONDICIONES DE PAGO _____	EMBARQUE _____
R.F.C. _____	CORREO <input type="checkbox"/>	AGENTE <input type="checkbox"/>
C.P. _____		DIRECTO <input type="checkbox"/>
No. de Agente _____		

ESCALA	ESTILO	HORMA	PIEL/COLOR	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11	F 12	PARES	PRECIO	NO. DE	OBSERVACIONES
L 1																		
L 2																		
L 3																		
L 4																		
L 5																		
L 6																		
L 7																		
L 8																		
L 9																		
L 10																		
L 11																		
L 12																		
L 13																		
L 14																		
L 15																		
L 16																		
L 17																		
L 18																		
L 19																		
L 20																		

PROGRAMA DE ENTREGAS	CRÉDITO Y COBRANZA	AUTORIZADO POR	TOTAL
REGLON      FECHA      REGLON      FECHA      OBSERVACIONES	VO.BO.		

FIRMA DE CONFORMIDAD

F319      Original

Orden de pedido





## 5. Caja de producto

El diseño de las cajas lo resolví usando pequeñas redes, donde ubicar módulos que en su conjunto forman texturas.

Como puede observarse existe una diferencia entre la caja de caballero y la de dama, esto obedece, a la facilidad para distinguir ambas líneas, tanto en almacén, embarque y bodegas. El diseño de la caja de *Jean Pierre* caballero es un duotono de los colores corporativos: negro y ante. El diseño de la caja de dama es una textura realizada con módulos del logotipo; este mismo diseño sirve para dar unidad a otros elementos relacionados con el empaque, como son cajas para accesorios y *shoppings bags*.

Se eligió un rojo *Ferrari* para la caja *Giacomo Geri*, el logotipo en oro impreso en estampado térmico y una textura en relieve, el diseño en su conjunto es elegante y sofisticado.

Los colores de *Jean Patricia*: gris acero y rojo son los mismo que usa la marca española *Patricia*.

Para la marca *Jean* se seleccionó un color naranja y aqua, muy frescos, considerando que el un producto juvenil y principalmente para playa. El fondo esta resuelto en módulos que producen texturas, para seguir con el concepto de la marca *Jean Pierre*.

*Prinz* es una marca de precio más económico y se distribuyó en tiendas departamentales bajo pedido especial; la caja se resolvió en azul y oro, nuevamente con una textura.



Caja para caballero



Caja para dama



Caja Giacomo Geri para caballero



Caja Jean Patricia® para dama



Caja Jean® para dama



Caja Prinz para caballero

## 6. Bolsas de compra

Se adoptó la misma textura de la caja de calzado dama. La consideración más relevante es el uso de materiales reciclables: las bolsas para boutique son de papel bond sin barnices, ni plastificados y las de *outlet* son de policarbonato, ambas siguen los lineamientos del manual de imagen. Seleccioné a un proveedor en Guadalajara, que además de cumplir con los estándares de calidad, está más cerca de la oficina matriz (León), dónde se realiza la distribución de todos los insumos y producto de tiendas. Esto aminoró tiempos y costos de transportación.



Bolsa calzado



Bolsa accesorios



Bolsas para tiendas Outlet

## 7. Folleto de marca

El folleto de marca contiene la presentación de la empresa, integra la misión, visión, recursos tecnológicos e intelectuales para el desarrollo de la empresa. En otro apartado menciona el portafolio de productos que ofrece *Jean Pierre*. Este folleto es una herramienta para las negociaciones con proveedores, compradores y toda aquella persona que requiera un panorama general de la empresa. Lo diseñé con los criterios expuestos en el Manual de Identidad; usé los colores ante y negro y tintes de los colores secundarios; la expresión de cuidado en los detalles en la elaboración del calzado *Jean Pierre*, se evoca en la portada, con imágenes en *close-up* de las manufacturas de *Jean Pierre*. Es una pieza esencial para expresar las declaraciones éticas de las empresas, de hecho es común que las empresas lo adjunten a su reporte de estados financieros anuales.



Páginas de ejemplo, el folleto consta de 16 páginas.

## 8. Folleto de direcciones

También conocido como *tarjeta de presentación*, contiene las direcciones de todas las sucursales JP y aunque es una pieza atemporal, el diseño incluye los modelos más vendidos en los últimos dos años. Se empleó la gama de colores corporativos, pero es un híbrido entre el material publicitario e institucional.



**Jean Pierre.**  
 01 800 7500 750  
 SERVICIO AL CLIENTE  
 www.jeanpierre.com.mx  
 Su asesor

Con una impecable trayectoria de casi 50 años en la industria del calzado, **Jean Pierre.** es una empresa orgullosamente mexicana, que ha logrado consolidar su posicionamiento en el mercado, a través de la producción, distribución y comercialización de artículos de piel elaborados con los más altos estándares de diseño, confort y calidad.

**DIRECTORIO DE SUCURSALES**

QUERÉTARO, QRO.  
**GALERÍAS QUERÉTARO**  
 Av. 5 de Febrero, esq. Carr. Celaya Local 173  
 Col. Virreyes Tel. (01 442) 216 91 46

PUEBLA, PUE.  
 Centro Comercial Angelópolis  
 Blvd. del Nilo Poblano No. 2510 Local 233-5

OUTLETS  
**EUGENIA**  
 Av. Eugenia No. 1457 Col. Narvarte  
 Tel. (01 55) 5536-1214

**TOLUCA**  
 Plaza Los Outlets Lerma Local 11  
 Carr. México-Toluca km. 50 Col. La Isla  
 Tel. (01 728) 284-5064

**GUADALAJARA**  
 Plaza Los Outlets Local I-112  
 Carr. Guadalajara-Morelia km 12.5 Esq. Camino Real a Colima Mpio. Tlajomulco de Zuñiga Tel. (01 33) 3612-9826

**SUCURSALES**

**LEÓN, GUANAJUATO**  
 Blvd. Adolfo López Mateos 2607 Oriente.  
 Interior F. Col. Barrio de Guadalupe  
 Tel. (01 477) 711-8839

**CIUDAD DE MÉXICO**  
**CENTRO COYOACÁN**  
 Local 1811 Av. Coyoacán No. 2000 Col. Xoco  
 Tel. (01 55) 5605-7224

**PERISUR**  
 Av. Periférico Sur No. 4690  
 Col. Jardines del Pedregal  
**Planta Baja** Local 152 Tel. (01 55) 5666-2666  
**Planta Alta** Local 404 Tel. (01 55) 5606-9209

**PLAZA MOLIERE**  
 Molière 222 Col. Polanco Local 1402  
 Tel. (01 55) 5281-2872

**CENTRO COMERCIAL SANTA FE**  
 Av. Vasco de Quiroga 3800 Local 141  
 Col. Antigua Mina de la Toloapa  
 Tel. (01 55) 5292-7431

**ESTADO DE MÉXICO**  
**PLAZA SATELITE**  
 Circuito Centro Comercial 2251  
 Local No. A-49  
 Ciudad Satélite Naucalpan de Juárez  
 Tel. (01 55) 5393-7832

**ACAPULCO, GUERRERO**  
**LA GRAN PLAZA**  
 Av. Costera Miguel Alemán 1636 Loc. H2 y H3  
 Col. Fracc. Magallanes Tel. (01 744) 486-9859

**PLAZA BAHIA**  
 Av. Costera Miguel Alemán 125 Local No. 29  
 Col. Fracc. Magallanes Tel. (01 744) 485-2107

**LA ISLA SHOPPING VILLAGE**  
 Blvd. de las Naciones Lote 1 Mz 5 No. 1813  
 Entre Av. de las Palmas y Carr. Barra Vieja  
 Playa Diamante. Tel. (01 744) 462-1929

**CANCUN, QUINTANA ROO**  
**PLAZA CANACOL**  
 Blvd. Kukulkan Km. 8.5 Local No. 12  
 Tel. (01 998) 883-0472

**PLAZA LAS AMÉRICAS**  
 Av. Tulum No. 260 Local No. 223  
 Col. Centro Tel. (01 998) 898-0370

**JALISCO**  
**GALERÍAS GUADALAJARA**  
 Av. Rafael Sanzio No. 150 Local F-11 Col.  
 Camichines Vallarta Zapopan, Jal. Tel. (01 33) 3673-8398

**CENTRO COMERCIAL LA GRAN PLAZA**  
 Av. Vallarta 3959 Local T-15 Col. Don Bosco Val-  
 larta Zapopan, Jal. Tel. (01 33) 3621-1230

**CENTRO COMERCIAL PLAZA ANDARES**  
 Puerta de Hierro 4965 Local A111 Col. Puerta  
 de Hierro. Zapopan, Jal. Tel. (01 33) 3611-2946

**GALERÍAS VALLARTA**  
 Blvd. Francisco Medina Ascencio No. 2920  
 Local 185 Col. Educación Puerto Vallarta, Jal.  
 Tel. (01322) 221 34 37

**MÉRIDA, YUCATÁN**  
**GALERÍAS MÉRIDA**  
 Calle 60 No. 299-A Local 179  
 Col. Unidad Revolución Cordemex  
 Mérida, Yuc.  
 Tel. (01 999) 941 59 82

**MONTERREY, NUEVO LEÓN**  
**GALERÍAS VALLE ORIENTE**  
 Av. Lázaro Cárdenas 1000 Loc. 1131  
 Col. Valle del Mirador  
 Tel. (01 81) 84 86 02 16

**PLAZA SAN AGUSTÍN**  
 Batallón de San Patricio 1000 Local No. 1014  
 Residencial San Agustín San Pedro Garza  
 García, N.L. Tel. (01 81) 83-63-26-58

La medida del desplegado es de 9 x 20 cms y doblado de 9 x 5.

## 9. Folletos de Correo Directo

La función de esta pieza es mostrar en un "pequeño catálogo" la oferta renovada de calzado de cada temporada. Estos mini-catálogos permiten a los clientes conocer lo más representativo del cambio de la temporada.

Se envían con porte pagado a la base de clientes *Jean Pierre*. Esta acción ha tenido muy buena aceptación entre clientes y vendedores, generando un incremento en ventas.

La estrategia es muy clara, anticiparse a que el cliente se encuentre con la oferta de la competencia. En sentido figurado es como si el cliente viera el aparador de *Jean Pierre* antes que los de la competencia en los centros comerciales. Este folleto se entrega semestralmente, pero puede incrementarse la frecuencia, siempre que existan nuevos diseños de calzado.

La distribución se hace por medio de SEPOMEX con la base de datos de clientes *Jean Pierre*. La inversión es de \$120,000.00, incluye impresión de folletos, sobres, personalizado de sobres y envío a 28,000 clientes.

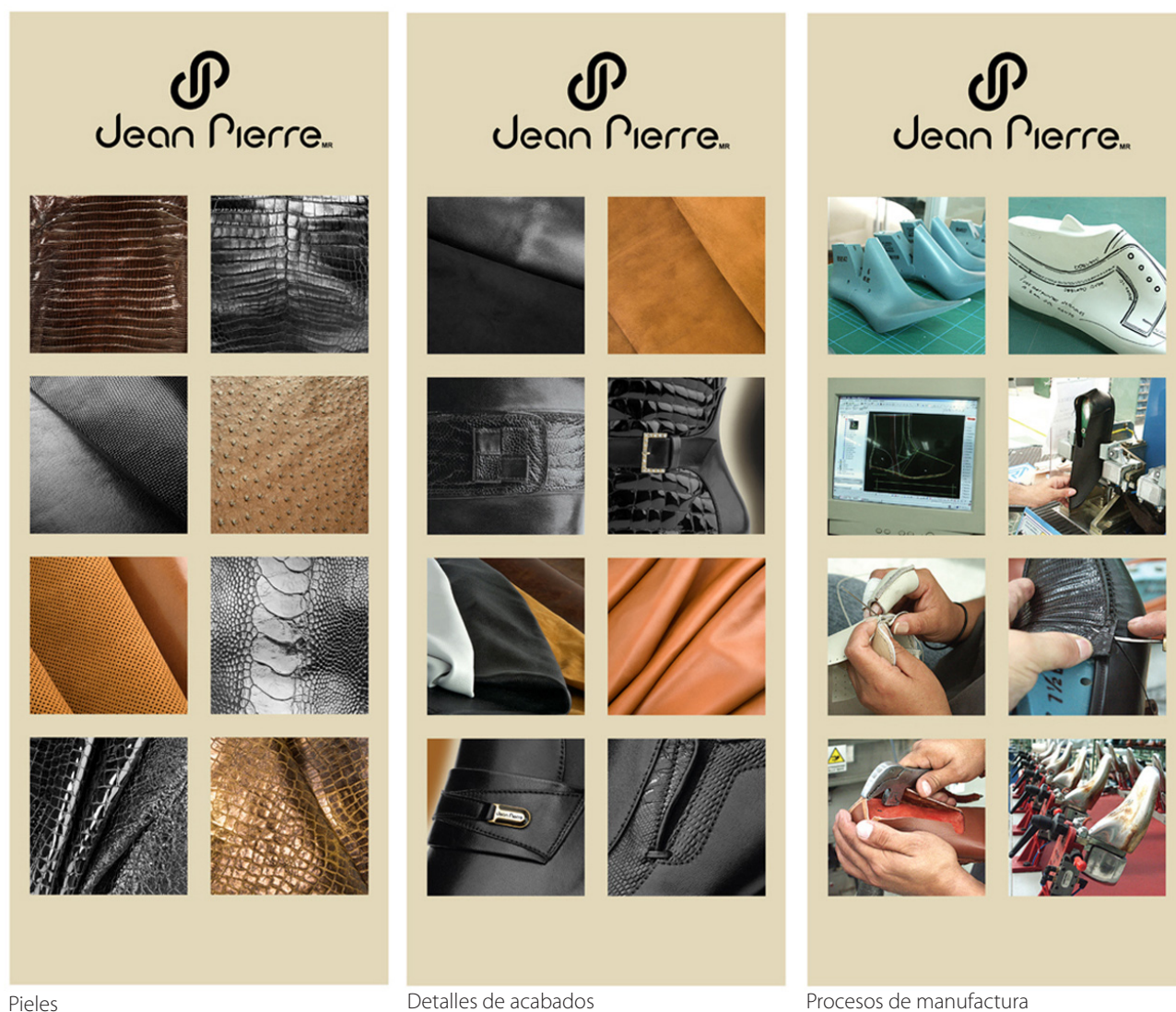


## 10. Posters corporativos

Diseñé estos tres posters corporativos los cuales muestran las pieles, los acabados y manufactura del calzado. Su uso es para dar soporte a la marca, omitiendo características de moda, son atemporales, se reprodujeron para las tiendas *Outlet*, las oficinas del corporativo y en una de las salas de probado de la sucursal Acapulco Bahía.

En el diseño se emplearon los colores corporativos: ante y negro; semejan ventanas, donde el discurso es la elaboración medida y el uso de materiales de primera calidad.

Se veían muy bien en cajas de luz, porque el tono beige del fondo proporcionaba un ambiente cálido al lugar, en contraste con lo oscuro de las fotografías, las cuales podían ser apreciadas sin molestar la vista.



Pieles

Detalles de acabados

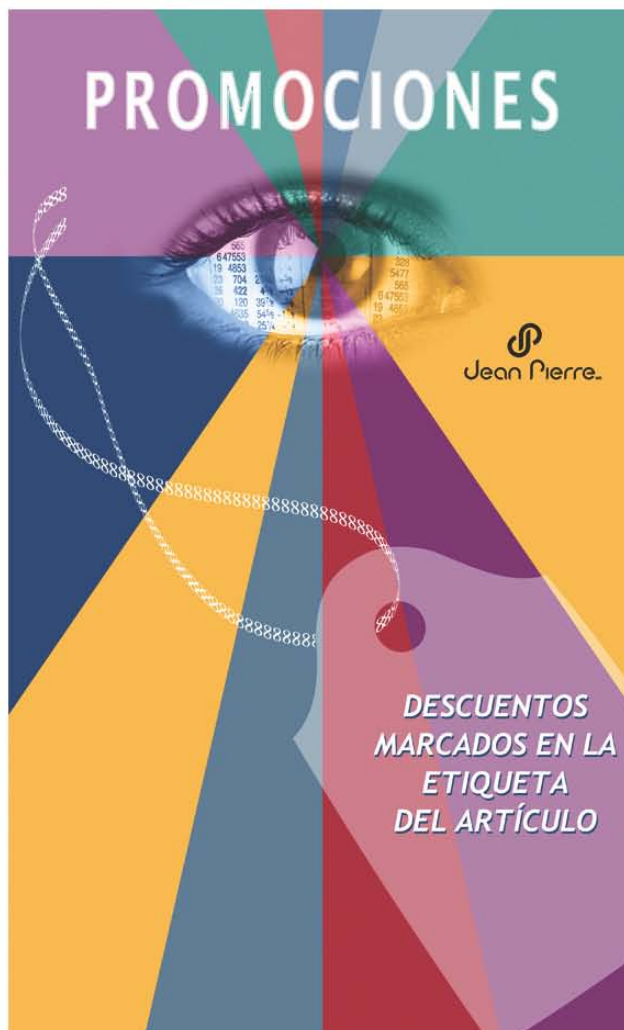
Procesos de manufactura



## 11. Descuentos y promociones

Aquí se presentan algunos ejemplos de la forma en que se anunciaban los descuentos, tanto en tiendas de línea como *outlets*. Puede notarse la diversidad de estilos.

En el caso del volante de ofertas, el criterio es el mismo de la pieza "correo directo". Un pequeño catálogo con los 10 productos más representativos de lo ofrecido en las tiendas *outlet*.



Anuncio para sección de ofertas en sucursales.



Volante tamaño carta impreso frente y vuelta, distribución zonal, casa por casa, cruces de avenidas, plumas de entrada al estacionamiento de centros comerciales.

## 12. Posters de tiendas

Esto constituye el material de ambientación y promoción en el punto de venta. Se colocan suspendidos del techo con un mecanismo de tensión, mediante perfiles de aluminio y cables de acero.

Los colores del fondo corresponden a la tendencia de la moda, en ocasiones fondos lisos y otras texturizados.



Posters Otoño-Invierno 2007. Las dimensiones varían según los espacios de cada sucursal, pero oscilan entre los 250 a 80 cm. Se requieren fotografías de muy alta calidad y retoques especiales.





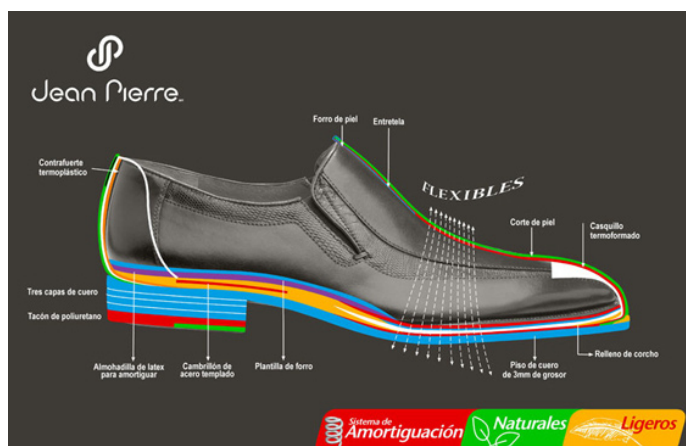
Posters Primavera-Verano 2008.

### 13. Anuncios de caballete (*tend-cards*)

Los *tend cards* son anuncios de dimensiones carta, oficio o tabloide, cuyo propósito es llamar la atención sobre cierto producto de temporada, son colocados en el punto de venta.



Este anuncio se usó para llamar la atención sobre la línea de sandalias con pedrería.



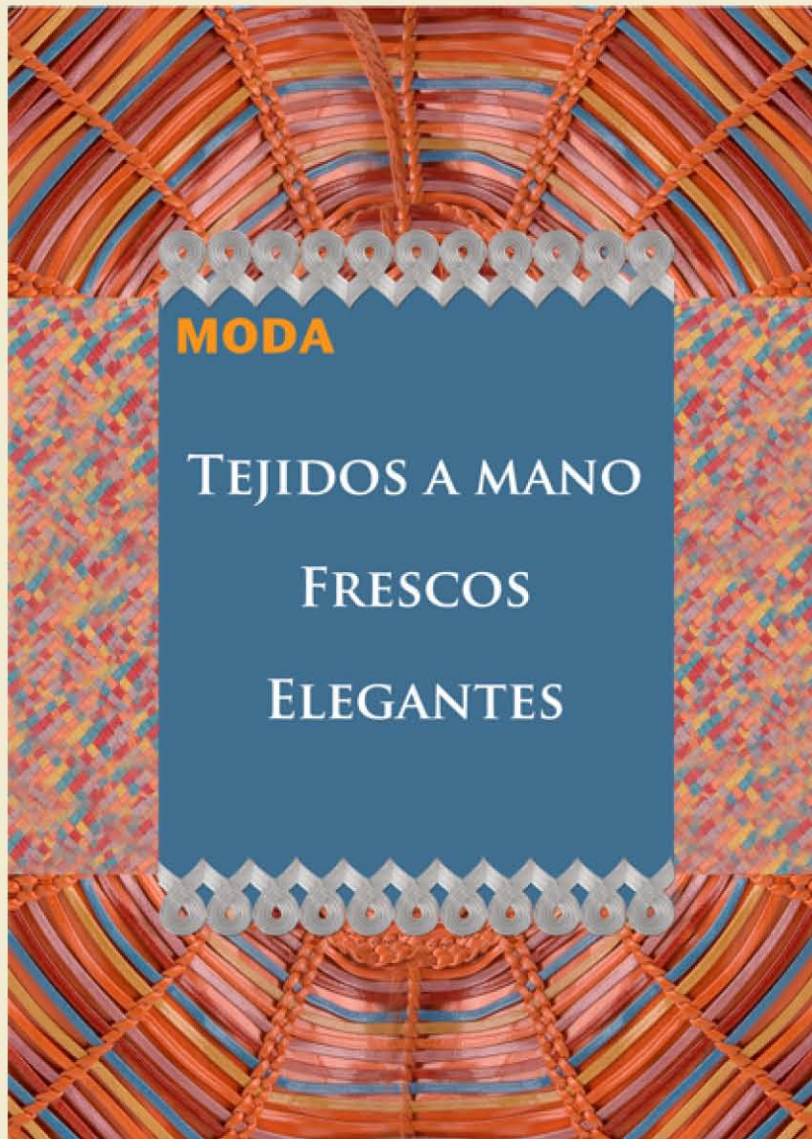
El diseño de esta pieza evidencia mediante el uso de color los beneficios del calzado Jean Pierre.



Aquí el propósito fue mostrar el coordinado de bolsa y calzado en piel tejida.



El recurso de diagramación que utilicé en este anuncio, es la diferencia en las proporciones.



 Jean Pierre.

Los elementos de grecas, texturas y colorido se tomaron de los modelos de calzado, el panel central donde se inserta la tipografía tiene un tono azul complementario del naranja predominante en la textura.

## 14. Aplicaciones arquitectónicas

El diseño arquitectónico es del despacho Santiago Triay + Almaraz, la primera ejecución del proyecto se hizo con motivo de la remodelación de la sucursal Santa Fe. Tuve bajo mi responsabilidad la supervisión de la construcción. Uno de los elementos arquitectónicos más interesantes es un muro de cristal en la parte del fondo con un peso aproximado de una tonelada, suspendido de la pared por unos herrajes metálicos conocidos como *arañas*.

Además de este detalle, los exhibidores de los aparadores son de cristal templado, unidos a una estructura vertical también de cristal, esto hace que a pesar de tener varios entrepaños se vea el interior de la tienda, quizá en esta tienda sea menos evidente lo innovador de la solución, pero en tiendas más pequeñas (Perisur) es muy interesante la profundidad y amplitud visual que se logra. Es de estilo minimalista, resuelto en madera color ébano, cristales sandblasteados tinte verde, luz blanca, mármol y aluminio.



1. Sucursal Santa Fe, 2. Sucursal Coyoacán, 3. Sucursal Santa Fe antes de la remodelación, 4. Aparador de la Sucursal Monterrey, Valle Oriente 5. Sucursal Cancún, 6. Sucursal Perisur Planta Alta

## 15. Boletines de prensa

Contiene información de la empresa la cual se proporciona a los medios de comunicación. Va acompañada de un CD, el cual contiene fotografías de los modelos de temporada. Incluye reseña de las tendencias de moda. El éxito, en términos de difusión, depende de la correcta gestión de la agencia de Relaciones Públicas.



**COLECCIÓN PRIMAVERA verano 06**

**Jean Pierre.**

Es muy satisfactorio presentarles nuestra propuesta de moda Primavera-Verano 2006. Plasmada en múltiples diseños con tendencias:

**Romántica.** un retorno a la vida distinguida, detalles con adornos bordados, moles, perforados y transparencias. Diversificado estilo retro de las zapaticas con lunares y moños. Abundantes detalles para las sandalias con *apoeil* neoromántico.

La elegancia de lo clásico reinterinado por los modelos de pieles suaves.

Juegos de tiritas enlazadas para la sandalia de tacón alto. Materiales translúcidos se alternan con tiras de piel en cortes ondulados cocidos sobre el empeine. Juegos de tramas livianas sobre los tacones altos y las puestas finas.

**Huela étnica** para los tejidos, mezcla de inspiración y estilo. Calzados y bolsos de líneas simples y colores vibrantes. Elaborados a mano por expertos artesanos.

**Sofisticada.** gran impacto gráfico para el calzado con motivos de cebras en la punta. Angostas y sensuales tiras empuñen y redibujan el pie. Transparencia sensual para el empeine en red de color.




Líneas sobrias para las creaciones realizadas con esmero en los detalles de las zapaticas con malla en tacones 8 y 6 cms. Tonalidades color hielo para el zapato de salón con tacones altos. El efecto perlado otorga a las sandalias una luz delicada y pastosa.

**De estilo deportivo,** refinados y livianos con agujeta o liso, en piel perforada de canguro con suela de goma. Elásticos y resistentes, están a la insignia del confort total, gracias a la delicadeza de sus materiales.



Resumen de tendencias y CD Primavera-Verano 2006



**COLECCIÓN PRIMAVERA - VERANO 2009**

**BOLETÍN DE PRENSA**



**Jean Pierre.**

**COLECCIÓN PRIMAVERA-VERANO 2009**

El mundo de contrastes, la riqueza de texturas, así como la combinación de colores que se venía dando del año anterior, en nuestro entorno natural, son el motor de inspiración que los grandes diseñadores de moda plasman en sus creaciones, quienes sugieren para las calles del verano, un momento más cómodo y relajado con prendas que se caracterizan por un diseño casual, que al combinarse, no deja de sorprendernos la belleza de su elegancia.

En este contexto, la firma Jean Pierre captura en la presente colección, la esencia de la moda que define las pasadas temporadas, con diseños que conjugan en sí mismo el peculiar lenguaje de desarrollo casual y sutil elegancia, tendencia que se ubica a través de una amplia gama de estilos, tales como: flaco, sencillo, casuales, modernos y sencillos, donde la combinación de colores y texturas, marcan la diferencia.

Mientras que la intensidad del color, como el azul turquesa, verde jade, rojo y fucsia, por mencionar algunos, es el punto focal de cada una de las prendas que forman parte de esta colección. Elaboradas en finas pieles y/o una hermosa mezcla, son el accesorio ideal para complementar el look de esta temporada.

Componentes básicos de nuestra colección:

Sin duda, un componente básico de la colección es la clásica combinación de colores que, desde la moda, que la firma Jean Pierre ha adoptado como figura nítida en sandalias, zapatos y bolsos, los cuales son la atracción de los modelos por su repetible sencillez y elegancia.

Lo mismo sucede con las sandalias tejidas, movilidad que la firma Jean Pierre ha diseñado como un estilo de moda, en lo que zapaticas congolesas se refiere. Cada colección, cuando se relaciona con los accesorios e innovaciones, diseñadas, amancian más de un conjunto. Esta año, la tendencia se muestra con una gran variedad de tejidos innovadores en un estilo, de una hermosa influencia barroca, plasmada en sandalias: una, gris y blanca.

Se impone el estilo barroco en sandalias

**Diseñado casual y sutil elegancia, la tendencia...**

**Refinada, el look sport que llegó para quedarse**

Los cambios, los detalles sencillos, más movilidad de fondo que no fue diseñado para hacer deporte, sino para ser incorporado al look de día de verano, así es el momento al momento el look sport por momentos. Por ello, los zapatos, los zapatos en diseños sencillos en otros, gris y blanco, con suela de goma.

Los sneakers, "el look sport" que llegó para quedarse

**Refinada, el look sport que llegó para quedarse**

Señalada, una de las partes que se ha convertido en un refinado lenguaje de la moda casual y que no ofrece lugar a nuestro entorno para esta primavera-verano, son los sneakers. En la presente colección, encontramos estilos clásicos y vanguardistas, tanto para dama como caballero, en piel y goma, con una amplia gama de colores y elegir según la ocasión. Blanco, negro, azul marino, gris y café.


Los sneakers, "el look sport" que llegó para quedarse



Resumen de tendencias y CD Primavera-Verano 2009

## 16. Anuncios en Prensa

Los ejemplos seleccionados fueron publicados en los periódicos *El Norte* y *Reforma* y en las revistas *Galerías Magazine*, *5a. Avenida* y *Glow*.

  
**Jean Pierre.**

**AUDACES DISEÑOS  
 CON UNA FUERTE DOSIS  
 DE CONFORT**

www.jeanpierre.com.mx

**EL DIA DEL PADRE**  
*lo festejamos doble*

*Compra el regalo de Papá y nosotros le obsequiamos un fino accesorio.*

*Promoción válida en compras mínimas de \$2,000.00. Vigencia junio de 2008.*

BLVD. ADOLFO LOPEZ MATEOS 2607 OTE.  
 INT-F COL. BARRIO DE GUADALUPE  
 TEL. 711-88-39

León · Cancún · Acapulco · Monterrey · Querétaro · Guadalajara · Perisur · Santa Fe · Molière · Satélite · Coyoacán

Publicado en el Periódico Record el lunes 16 de junio de 2008

  
**Jean Pierre.**

ACAPULCO  
 CANCÚN  
 GUADALAJARA  
 LEÓN  
 MÉRIDA  
 MÉXICO  
 MONTERREY  
 QUERÉTARO  
 VALLARTA

**COLECCIÓN  
 OTOÑO-INVIerno  
 2008**

**NUEVAS SUCURSALES**

GALERÍAS MÉRIDA  
 Tel. (01 999) 941.59.82

GALERÍAS VALLARTA  
 Tel. (01 322) 221.34.37

01 800 7500 750  
 www.jeanpierre.com.mx

Publicado en la revista Galerías, diciembre de 2008.



  
**Jean Pierre**

**2 NUEVAS SUCURSALES**  
**GALERÍAS MÉRIDA**      **GALERÍAS VALLARTA**  
 Tel. (01 999) 941.59.82      Tel. (01 322) 221.34.37

**01 800 7500 750**      [www.jeanpierre.com.mx](http://www.jeanpierre.com.mx)

ACAPULCO    CANCÚN    GUADALAJARA    LEÓN    MÉRIDA    CD. DE MÉXICO    MONTERREY    QUERÉTARO    VALLARTA

Publicado en la revista 5a. Avenidad, agosto de 2008.

**GIACOMO GERI**

**CENTRO COYOACÁN**  
 Local 1811  
 Av. Coyoacán No. 2000  
 Col. Xoco Tel. 55 54 05 72 24

**PERIBUR**  
 Planta Baja - Local 152  
 Tel. (01 55) 54 66 26 66  
 Planta Alta - Local 404  
 Tel. (01 55) 54 06 92 09

**PLAZA MOLIERE 222**  
 Local 1402  
 Molino 222 Col. Polanco  
 Tel. (01 55) 52 81 28 72

**SANTA FE**  
 Local 141  
 Av. Vasco de Quiroga 3800  
 Tel. (01 55) 52 92 74 31

Publicado en la revista Glow, septiembre de 2008.

  
**Jean Pierre**

**AUDACES DISEÑOS  
 CON UNA FUERTE  
 DOSIS DE CONFORT**

**CONCEPTOS, DONDE  
 LA CREATIVIDAD  
 DEL DISEÑO  
 NO CONOCE LÍMITES.**

**EL CALZADO JEAN PIERRE** incluye en su proceso de fabricación, cepillos y controlantes anti-impacto que ayuda a mantenerlo en buen estado y evita que las puntas y laterales se deformen. También, se han incorporado capas intermedias de material aislante de calor y almohadillas para suavizar la pisada.

**01 800 7500 750**      [www.jeanpierre.com.mx](http://www.jeanpierre.com.mx)

Publicado en el suplemento Cancha del periódico Reforma, junio de 2008.



Servicio Mod. 7196  
Bolsa Mod. 85.018

Bolsa Mod. 85.017

Bolsa Mod. 85.021  
Cartera Mod. 74.051  
Cartera Clutch Mod. 84.051  
Cartera Mod. 81.021

Bolsa Mod. 85.022  
Cartera Mod. 84.022  
Cartera 74.052

**LAS MUJERES HAN CAMBIADO  
MAMÁ TAMBIÉN...**

**Jean Pierre.**

Bolsa Mod. 85.018  
Cartera Mod. 84.018  
Cartera Mod. 81.018

Bolsa Mod. 85.014  
Cartera Mod. 74.014  
Cartera Mod. 84.014  
Mod. 81.014  
Mod. 81.014

Bolsa Mod. 85.023

Cartera Mod. 85.019

Cartera Mod. 74.052

**Jean Pierre.**

01 800 7900 7900

www.jeanpierre.com.mx

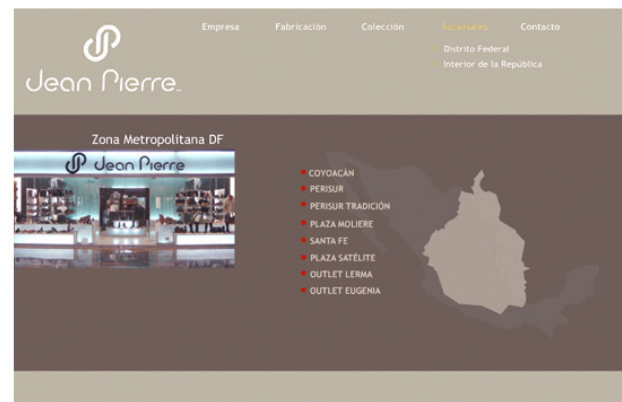
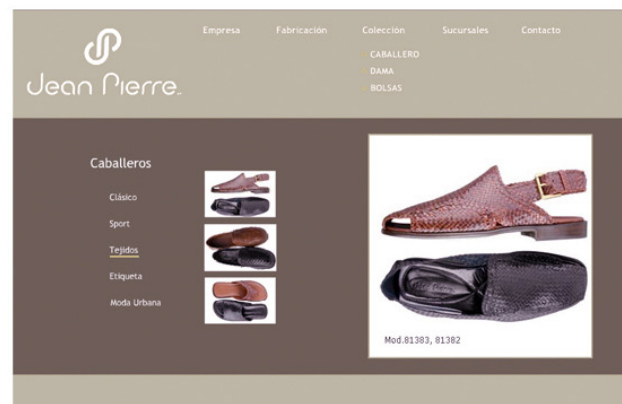
Bolsa Mod. 85.019  
Cartera Mod. 84.019  
Cartera Mod. 81.019

Encarte Día de Madres, mayo de 2008.

## 18. Página web

Aquí se muestran dos ejemplos de la página web; la estructura es la misma: un menú horizontal que despliega información de la empresa, fabricación, colecciones, sucursales y contacto. Dependiendo de la información de cada apartado, se despliegan sub-menús.

Nuevamente es notorio el estilo diferente, el uso del logo en blanco o en negro. El color del fondo corresponde a la selección cromática de los colores de cada temporada. Con la difusión de la dirección de la página web los clientes podían llamar a la sucursal y solicitar información de ciertos modelos, ahí se les indicaba su existencia.



COLECCIÓN PRIMAVERA-VERANO  
FRESCA INNOVACIÓN

Jean Pierre

EMPRESA FABRICACIÓN COLECCIÓN SUCURSALES CONTACTO



**JEAN PIERRE**  
LEVI DIEBBE

Con una impecable trayectoria de casi 50 años en la industria del calzado, Jean Pierre ha logrado consolidar su posicionamiento en el mercado, a través de la fabricación, distribución y comercialización de artículos de piel, elaborados con los más altos estándares de diseño, confort y calidad.

COLECCIÓN PRIMAVERA-VERANO  
FRESCA INNOVACIÓN

Jean Pierre

EMPRESA FABRICACIÓN COLECCIÓN SUCURSALES CONTACTO

NUEVOS MATERIALES



**PROCESO DE FABRICACIÓN**  
BOCUELO DE EVOLUCIÓN

Durante el proceso de elaboración de un zapato se llevan a cabo más de 100 operaciones diferentes. El primer paso y el más importante es la creación de la forma, una réplica del pie, tallada a mano en madera o modelada en plástico. Por sí sola determina el contorno del arco y cómo se distribuirá el peso de la persona que calce el zapato sobre el pie, ambos factores cruciales para la comodidad.

Se necesita una forma distinta para cada estilo de zapato. La creación de la forma requiere gran pericia y experiencia, tras efectuar más de 30 mediciones a partir de una "huella" que muestra la distribución del peso corporal, el artesano observa la simetría de los dedos, calibra las dimensiones del empeño y de la eminencia metatarsiana del pie, memorizando la espesura necesaria para

COLECCIÓN PRIMAVERA-VERANO  
FRESCA INNOVACIÓN

Jean Pierre

EMPRESA FABRICACIÓN COLECCIÓN SUCURSALES CONTACTO

DAMA DAMA CABALLERO



ZAPATILLA  
CLÁSICOS  
CONFORTABLE  
ACCESORIOS



91435-9BJ08

COLECCIÓN PRIMAVERA-VERANO  
FRESCA INNOVACIÓN

Jean Pierre

EMPRESA FABRICACIÓN COLECCIÓN SUCURSALES CONTACTO

DISTRITO FEDERAL INTERIOR DE LA REPÚBLICA

**SUCURSALES**  
DISTRITO FEDERAL

ZONA METROPOLITANA D.F.

- CDOYOACÁN
- PERISUR
- PERISUR TRADICIÓN
- PLAZA MOLIERE
- PLAZA SANTA FE
- PLAZA SATELITE
- OUTLET LERMA
- OUTLET EUGENIA



- CDOYOACÁN  
CENTRO CDOYOACÁN  
LOC. 1811  
AV. CDOYOACÁN 2000  
COL. XOCO  
MEXICO, D.F., C.P.  
03330  
(01 55) 5605-72-24

## 19. Jean Patricia

Para el lanzamiento de la nueva marca *Jean Patricia*® usé el imaginario mítico de Venus, diosa del amor, en estado contemplativo del producto. Esta imagen se reprodujo a tamaño natural y recortando la silueta, fueron colocadas en las mesas centrales y aparadores. También realicé un mini-folleto con lo más representativo de la colección. Rápidamente la marca fue reconocida, utilizando el canal, pero diferenciándola de la publicidad y promoción de la marca *Jean Pierre*.



Minifolleto

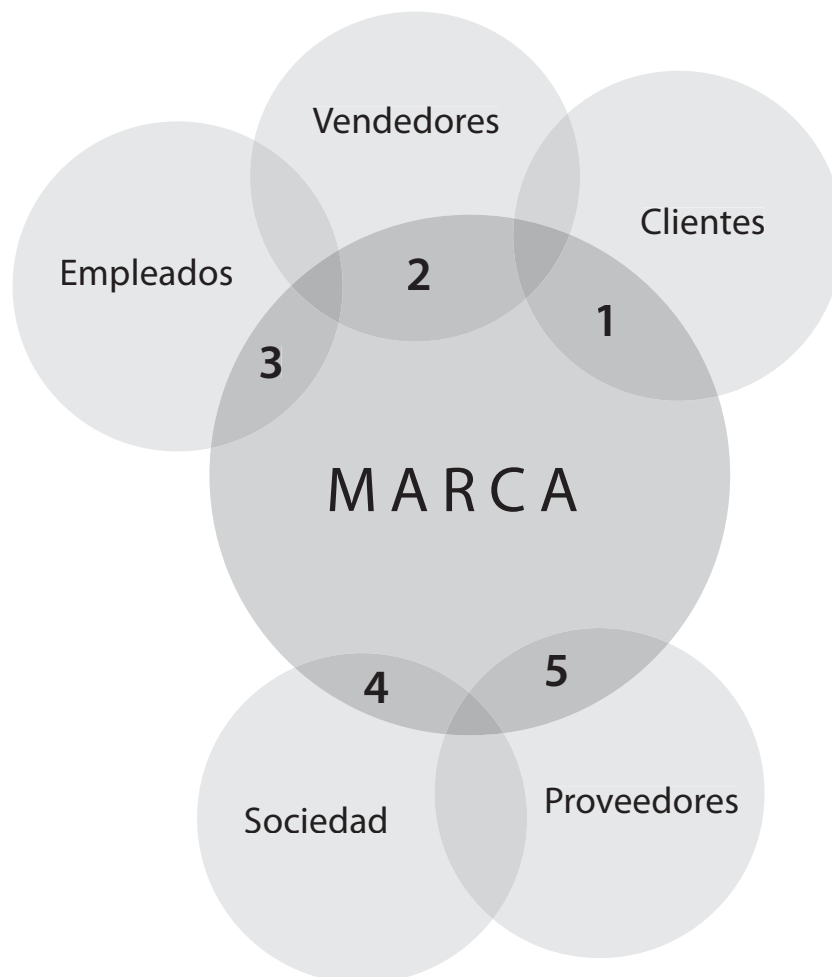


Póster tamaño natural, montado en *foamboard*, impreso frente y vuelta.

## Imagen actual

Después de mostrar y analizar algunas de las piezas más representativas de lo que constituye la imagen de marca, y con el propósito de establecer un marco de referencia para plantear correctamente el modelo del sistema, enuncio los criterios utilizados para la solución de los ejemplos aquí expuestos.

Dicho esquema se fundamenta en el contacto que tienen las personas con la marca y la normatividad tiene como propósito estandarizar la entrega de la misma (no de productos, si entendemos por marca la creación de ambientes y experiencias ofrecidas por el proveedor de bienes a usuarios de ésta). Así, se plantea un esquema con grupos de usuarios de la marca formulando las herramientas necesarias para transmitir los valores de la misma, del acumulado de estos mensajes visuales y semánticos se forma en la memoria del usuario la imagen de la marca. El discurso visual y semántico fluye a través de un sistema organizado, jerárquico y secuenciado. La interacción de la marca con los clientes (1) se fortalece con material publicitarios, esta información también es compartida a los clientes por los vendedores. Los vendedores obtienen información de la marca por parte del personal administrativo (3), a través de la publicidad, la sociedad en general se entera de la marca (4), los proveedores entran en contacto con la marca, por su actividad propia de prestadores de bienes y servicios.





**1. Los clientes** reciben información de la marca a través de la comunicación de la empresa y directamente de los vendedores. Dicha información tiene un carácter comercial. Las herramientas que dan soporte a esta comunicación son:

INFORMACIÓN CORPORATIVA

- Papelería, facturas y credenciales
- Posters corporativos

INFORMACIÓN PUBLICITARIA

- Correo directo
- Anuncios de descuento y promociones
- Anuncios de prensa
- Encartes
- Página web

INFORMACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA

- Cajas de producto
- Bolsas de compras
- Exhibidores para nuevas marcas
- Anuncios de caballete
- Placas o emblemas de marca
- Posters tiendas
- Aplicaciones arquitectónicas
- Folleto direcciones

**2. Los vendedores** reciben capacitación tanto de elaboración de producto, como de técnicas de venta y nuevos productos.

La activación de la demanda se fundamenta en los nuevos productos, en el caso de industria de la moda, esta activación se da con el cambio de la temporada Primavera /Verano- Otoño/ Invierno. Todas las marcas de ropa, accesorios y calzado renuevan sus productos con esta temporalidad. Por esta razón se generó una presentación de las nuevas colecciones a la fuerza de ventas con enfoque e información de tendencias de moda, se entregaba a los vendedores un resumen que incluía lo más relevante de la temporada:

- Gama de colores
- Nuevos materiales
- Tendencia de moda internacional
- Hábitos de consumo
- Argumentario de ventas

Adicional a esta información, cuentan con el Manual de Tiendas y con la revista bimestral *Paso Firme*, la cual contiene información de la industria y comercio del calzado, de la empresa, desarrollo de habilidades de venta y desarrollo personal. La marca tiene mayor impacto cuando los clientes entran en contacto con los vendedores, porque en ese momento los estímulos son visuales, audibles, sensitivos, olfativos, racionales e irracionales.

**3. Los empleados** también son portadores de la marca, lo que hablan y piensan de ésta, en sus respectivos ámbitos familiares y sociales. Ahí mencionan la empresa, la marca, sus productos. Por otra parte los criterios descritos en el Manual de Identidad Corporativa rigen las aplicaciones de la marca en todos los documentos emitidos por la empresa. Los formatos y credenciales de uso interno, también dan soporte a la comunicación entre empleados. El área de recursos humanos de la fábrica emite un boletín y administra tableros con información interna.

**4. La sociedad en general** es receptora de los mensajes emitidos por la empresa, no sólo para ganar nuevos clientes, dichos mensajes constituyen las declaraciones de valores y misión de la organización tanto entre los competidores como en el ecosistema donde se desarrolla la actividad de *Jean Pierre*. Los soportes para la difusión de estos son:

- Folleto de marca
- Paquetes de prensa
- Anuncios en periódicos y revistas

**5. Los proveedores.** Estos también entran en el circuito de comunicación de la empresa. Ellos suministran servicios o productos y les resulta imprescindible recibir información de su cliente con el fin de continuar en su función de proveedores. Los soportes para este tipo de comunicación son diversos; bien sea a través de convocatorias, presentaciones o anuncios corporativos (aunque son dirigidos a clientes, estos anuncios generan el interés de los proveedores).

### 4.3 Errores del pedimento

Como ya lo he mencionado la personalidad de las marcas está íntimamente relacionada con las estrategias de la compañía. La principal inconsistencia en este orden se encuentra en un criterio disociado de la realidad, el cual aunque no ha sido comprobado por una investigación de mercado, puede inferirse en la información que arroja la bases de datos de clientes *Jean Pierre*.

Para comprender el error en el pedimento, relato en forma cronológica los tres primeros meses como gerente de mercadotecnia, que entre otras tenía la responsabilidad de la gestión de marca.

1. Primer inconsistencia, la marca debe vender. No es el objetivo de una marca, el objetivo es consolidar una personalidad frente a los clientes.
2. La fuerza de ventas piensa que la gestión de marca es publicidad.
3. La dirección de finanzas desconocía cómo se hacía un presupuesto de mercadotecnia y la importancia de la difusión de marca hacia el interior y exterior. Entonces quiere colocar la mayor inversión en publicidad para medios masivos, con el fin de atraer nuevos clientes, antes de anclar estratégicamente la marca.
4. La dirección general aspira a tener una marca como *Ferragamo*.
5. Los clientes son vistos como un mal necesario, si compran mucho (más de un par) se les eti-

queta como “ricos”, si se quejan por algo la consigna es resolver el problema y no volverlos a ver. En lugar de hacer un plan para fomentar relaciones de largo plazo y mejorar la frecuencia de compra.

### **Alineación de la marca**

Con la intención de acotar la personalidad de Jean Pierre, hice un manifiesto de la empresa, el cual está contenido en el *brochure* de marca, en el se expresan la visión, misión, valores, portafolio de productos, la cobertura territorial y los recursos humanos que conforman la organización. Por fin teníamos una pieza vertebral a la cual referirnos para el desarrollo de todos los contenidos de los mensajes tanto publicitarios como de difusión. Es conveniente mencionar que cada frase fue pensada para ser reproducida en materiales de comunicación de diversa índole: mayoristas, corporativos, clientes individuales, presencia de marcas, etcétera.

Manual de Identidad Corporativa. Se hicieron pequeñas modificaciones al logo existente y lo más relevante fue la inclusión de un color de base neutro que sirviera para identificar la marca. Diseñé la retícula de proporción, tipografía secundaria, tramas, colores secundarios. Las aplicaciones que se rediseñaron fueron los empaques, las etiquetas de productos, la página web, boletines de prensa y catálogos de producto.

### **Acciones primarias**

Elaboré una investigación del sector, la posición de Jean Pierre dentro de un mapa de competencia, este último me fue de mucha utilidad para no sesgar decisiones o copiar acciones que a otras marcas les funcionaban. De esta investigación inicial surgieron varias piezas exitosas, las cuáles se usan hoy.

- a) Manual de Tiendas, su fin es lograr la estandarización del conocimiento de los productos que ofrece Jean Pierre, estandarizar un lenguaje común, compartir códigos y establecer diagramas para la exhibición de productos en el punto de venta.
- b) Realicé un catálogo de productos de temporada, utilizando como herramienta de difusión el correo directo a la base de datos de clientes de *Jean Pierre*. Dicha estrategia está basada en el líder del mercado *Calzado Andrea*, la diferencia es que esta empresa hace venta directa a través de socios comerciales independientes.
- c) Fortalecí la presencia de marca con la ayuda de la agencia de Relaciones Públicas, la cual logró espacios en prensa a través de recomendaciones de uso de productos *Jean Pierre*.

En esta segunda etapa y una vez pasados cuatro años de la primera revisión, quedan aspectos pendientes que tienen que ver más con la cultura organizacional y el enfoque al cliente que con los aspectos gráficos o de apariencia de la marca aunque a la postre sean estos instrumentos vitales para hacer visible la transformación.

## 4.4 Diagnóstico

Después de realizar la descripción de las acciones y de presentar evidencia formal de las piezas que sirvieron como vehículo para transmitir los valores de la marca, es sustancial ordenar los aciertos y errores con el propósito de marcar las líneas para el rediseño de la marca.

Una última consideración, todas las piezas descritas son de reciente creación (tres años), antes de esto no existía ninguna pieza formal, ni Manual de Identidad. Se utilizaban únicamente posters en las tiendas, página web y mini-folleto de direcciones.

- a) El Manual de identidad resultó reducido, porque fué planteado antes de hacer una revisión total de las herramientas de difusión de la marca.
- b) El cambio del color de soporte (ante) tuvo su principal incidencia en los empaques y bolsas, fue difícil de adaptarse al diseño arquitectónico, porque requería mezclas especiales. Es un color que se modifica notoriamente la mezcla aditiva (CMYK) y sustractiva (RGB).
- c) La gama secundaria no fue bien seleccionada porque eran colores muy oscuros.
- d) La banda inferior de la papelería (ante) y empaque (negra) permiten organizar información adicional separándola del logo y dándole jerarquía a éste.
- e) El logotipo tiene un estilo Bauhaus debido a la geometría del tipo Chalet, si bien es cierto que esta tipografía es una clásica moderna hay que ponerlo al día, revisando sobretodo la legibilidad.
- f) La inspiración del nombre francés *Jean Pierre* corresponde a la década de los 70, en que Francia era productor de calzado. De la misma manera este país es una fuerte referencia en el ámbito de la moda. Si bien *Jean Pierre* es un nombre masculino compuesto, la gente supone que es el nombre del diseñador. Cuando una empresa u organización tiene un nombre propio hay que hacer evidente, en términos lingüísticos quién dicta el discurso, la primera persona del singular:

*Jean Pierre* lanza su colección otoño - invierno

o la primera persona del plural:

La firma *Jean Pierre* lanza su colección otoño - invierno

esta ambivalencia genera un error perceptual que puede trastocar todo el mensaje. La empresa *Jean Pierre* no tiene resuelto este apartado.

- g) Los materiales de promoción y difusión de cada temporada tienen una secuencia clara derivada de mostrar los productos como personajes centrales de la oferta comercial. La fotografía de productos pone de manifiesto este criterio, al mostrar el calzado de una manera inusual, en conjuntos dinámicos semejantes a esculturas o diálogos entre los protagonistas. Esto cumple tres funciones:



1. Hacer ostensible el diseño del calzado
2. Eliminar información adicional (locaciones y modelos)
3. Enfatizar la imagen, mediante la exposición del logo en los herrajes y etiquetas.

h) La selección del medio de difusión como soporte del mensaje. El encartado en los periódicos *El Norte, Mural, Reforma* y *A.M. del Bajío*, así como anuncios en los periódicos *Record*, plazas Guadalajara, Monterrey y D.F. tuvieron una respuesta favorable. Los catálogos que se encartaron en periódicos muestran las siguientes ambivalencias:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad de impresión la regula el diseñador.</li> <li>- Al ser un cuerpo independiente del periódico, pueden distinguirse del resto del material publicitario.</li> <li>- Es de alto impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son costosos</li> <li>- El <i>pass along</i> (número de lectores de un mismo fascículo) es menor que las revistas.</li> <li>- Se apuesta a un día de mayor lectura social y menos noticias, fin de semana.</li> <li>- Requiere un tiraje apropiado para cada localidad y colonia.</li> <li>- Al ser selectivo es necesario conocer los hábitos de consumo de las colonias seleccionadas.</li> </ul>



## Planteamiento del problema

### 4.5 Definición del problema

La empresa propietaria de la marca *Jean Pierre*, dedicada a la manufactura de calzado fino, tiene la necesidad de generar una identidad que le permita distinguirse de otras marcas de calzado tanto nacionales como extranjeras.

El calzado importado principalmente de Italia y España, avalado por firmas internacionales, algunas de las cuales ya tienen sucursales en nuestro país, ejercen una fuerte presión en el mercado sobretodo en lo referente a moda y tecnología en el producto. *Jean Pierre* invierte capital en el desarrollo de nuevos productos con características similares al importado, pero le resulta difícil comercializarlo porque se enfrenta a marcas mundiales que invierten fuertes sumas en publicidad. Con las respuestas a los siguientes cuestionamientos detallaré la estrategia de intervención necesaria:

- ¿De qué manera *Jean Pierre* puede lograr una presencia que la distinga de la competencia?
- ¿Qué tipo de estrategia de gestión de marca le es más favorable?
- ¿Cuáles son valores promovidos por la marca y la percepción que de ellos hacen los clientes?
- ¿Cómo sistematizar la comunicación de la marca, de tal forma que sea una actividad diaria y no acciones aislados?

## 4.6 Objetivos

1. Lograr la lealtad de los clientes y evitar pérdida de cuota de mercado a través de una clara conciencia de la identidad empresarial.
2. Actualizar la imagen, porque la existente está estrechamente asociada a una época.
3. La creación de marcas conjuntas (*Giacomo, Jean Patricia, Jean y Pierre*) hace necesario prestar mucha atención a las relaciones entre los productos y servicios. Esto es de vital importancia sobretodo tomando en cuenta que estos productos no están empaquetados, no hay un envase que oriente al consumir de las características de las nuevas marcas.
4. Enfrentar la competencia. El arribo de nuevos competidores al mercado significa la presencia de nuevas identidades en el terreno de juego.
5. Entender las necesidades del cliente actual, reintegrándole su carácter de protagonista en la organización empresarial.

Como se desprende de los párrafos anteriores la gestión de la identidad corporativa es una tarea mucho más general que la gestión de las marcas.

## 4.7 Detección de necesidades

La necesidad primaria es vincular la identidad con la planificación y la estrategia empresarial, generando una expresión que en cualquier tipo de percepción evoque o remita al mismo concepto.

“La voz es mucho más que la identidad. Es más que el logotipo, que un eslogan, que el informe anual, incluso que una campaña publicitaria. Aunque es lo que impulsa a todas ellas. La voz es el carácter y la personalidad. La voz es lo que integra y asegura la coherencia de la actitud de la empresa. La voz es una diferencia sostenible. De esa forma la voz ayuda a situar a la empresa para el largo plazo y ayuda a reubicar a la competencia.”<sup>23</sup>

Para resolver esta necesidad se requiere desarrollar un proyecto de renovación de la identidad abordando todos los elementos de la comunicación y emprender una serie de procesos para crear las nuevas normas de identidad.

Una vez estructurados, jerarquizados y designadas áreas responsables de la comunicación corporativa se plantea la estética de la marca. Prácticamente, todas las actividades de *marketing*, desde el desarrollo de nuevos productos, la gestión de marca, la gestión de categorías, la gestión del servicio, la publicidad, la promoción, el empaque, la exhibición, la comunicación en medios interactivos y las relaciones públicas, tiene que ver con la estética. Todo lo que se tenga que decir de la empresa se puede transmitir a través de comunicaciones multisensoriales, las cuales están conformadas mediante una estrategia estética que abarca diversos elementos de identidad: logotipo, tipografía, empaques, iluminación, interiorismo de sucursales, uniformes, papelería corporativa, publicidad, póster,

productos, aromas, fondos musicales y cualquier medio que sirva para transmitir la identidad de la empresa.

El sistema visual sirve de estructura y de guía.

#### 4.8 Propuesta

La propuesta que se plantea tiene como eje al cliente, donde se ha redefinido la misión, visión y valores con el objetivo de ubicar al cliente en el centro de la actividad de la empresa.

Crear un identidad de marca clara, uniforme y comprensible en la mente de los clientes, en donde los atributos de la marca y la forma en que se expresan deben estar estrechamente relacionados.

Utilizar una "identidad avalada" para estructurar la marca, tomando como paraguas la marca principal (*Jean Pierre*); crear una uniformidad verbal y visual en las cuatro marcas (*Giacomo Geri, Jean Patricia, Jean y Pierre*).

Definir los siguientes puntos como punto de partida de la gestión de identidad empresarial:

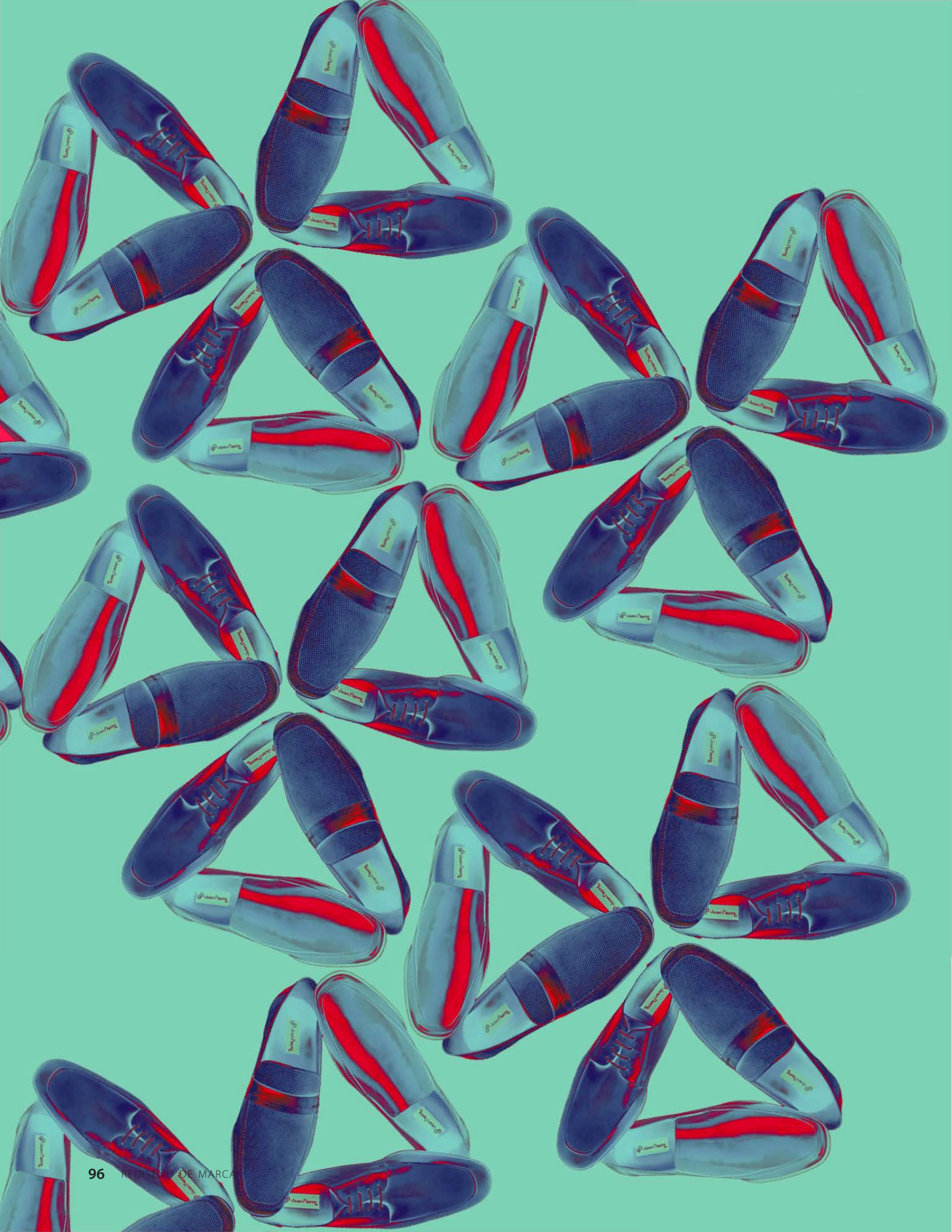
1. ¿Quiénes somos? ..... Personalidad de la empresa
2. ¿Qué hacemos? ..... Productos que ofrece y mercados que atiende
3. ¿Cómo lo hacemos? ..... Procedimientos de la empresa
4. ¿Dónde queremos ir? ..... "misión" y "visión"

Hacer visibles estos conceptos, que constituyen el carácter de la marca, mediante la planificación estética de los elementos de identidad.

El proceso de formulación de la estrategia de intervención debe empezar con una reflexión sobre el yo privado de la marca, con una reflexión sobre el carácter de ésta. Sin un claro entendimiento de la misión y visión de la empresa, su personalidad y sus competencias esenciales, la estrategia propuesta fracasaría. Es necesario el reordenamiento y clasificación de las piezas analizadas. Hacen falta múltiples expresiones, pero coherentes entre sí. Decidir en cualquier caso qué elementos son los más adecuados para expresar su posicionamiento y cuál es la asignación óptima de recursos.

Es conveniente cambiar los elementos de identidad que sean más visibles por ser mayor la frecuencia de contactos efectivos, de la misma forma no mezclar elementos antiguos con la nueva imagen (ejemplo: caja de calzado con bolsas de compra).

<sup>24</sup> SIEGEL Alan, "Beyond design: developing a distinctive voice", *Design Management Journal*, otoño de 1989. La cita está extraída de un folleto promocional de la agencia *Siegel&Gale* titulado "Voice". p. 106





## **CAPÍTULO V** ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

### **El cliente, debe ser referente del nuevo modelo *Jean Pierre*.**

Al situar al cliente en el centro de su actividad, de modo que todos los procesos del modelo de negocio –fabricación, diseño, distribución y venta en tiendas propias- estén organizados para ofrecerle la mejor experiencia de compra en su visita a tiendas. Como resultado, el nuevo modelo de negocio aquí propuesto tiene una organización vertical, en la que la toma de decisiones se supedita a la información de los gustos de los clientes. Esto es especialmente significativo en el área de diseño, ya que los modelos puestos en el mercado son el fruto de un trabajo creativo que se ha de alimentar del análisis de la reacción de los clientes a la oferta presente en las tiendas *Jean Pierre* y de sus comentarios sobre qué les gustaría encontrar en ellas, esta retroalimentación se obtiene en la información que arroja el SAT (Sistema de Administración de Tiendas). Las tiendas, como punto de encuentro entre las propuestas comerciales y los clientes, serán, por tanto, el eje de la actividad de *Jean Pierre*, a las que la compañía dedique un significativo esfuerzo de ubicación, imagen y atención al cliente. El objetivo es ofrecer un entorno agradable para el encuentro entre los clientes y la moda y, consecuentemente, garantizar una experiencia de compra agradable, satisfactoria y eficaz.

Ubicando al cliente en el centro de toda la actividad de *Jean Pierre*, no sólo por la vocación de servicio, sino también porque es el punto de referencia de su modelo de negocio y de su cadena de producción. El resultado esperado es una relación comercial fuerte basada en los valores de la empresa.

*Para las compañías*

*de éxito, más*

*importante que*

*lo que hacen es la*

*forma en que lo*

*hacen y, por*

*encima de todo,*

*la forma en que*

*se percibe lo que*

*hacen.*



## 5.1 Organización

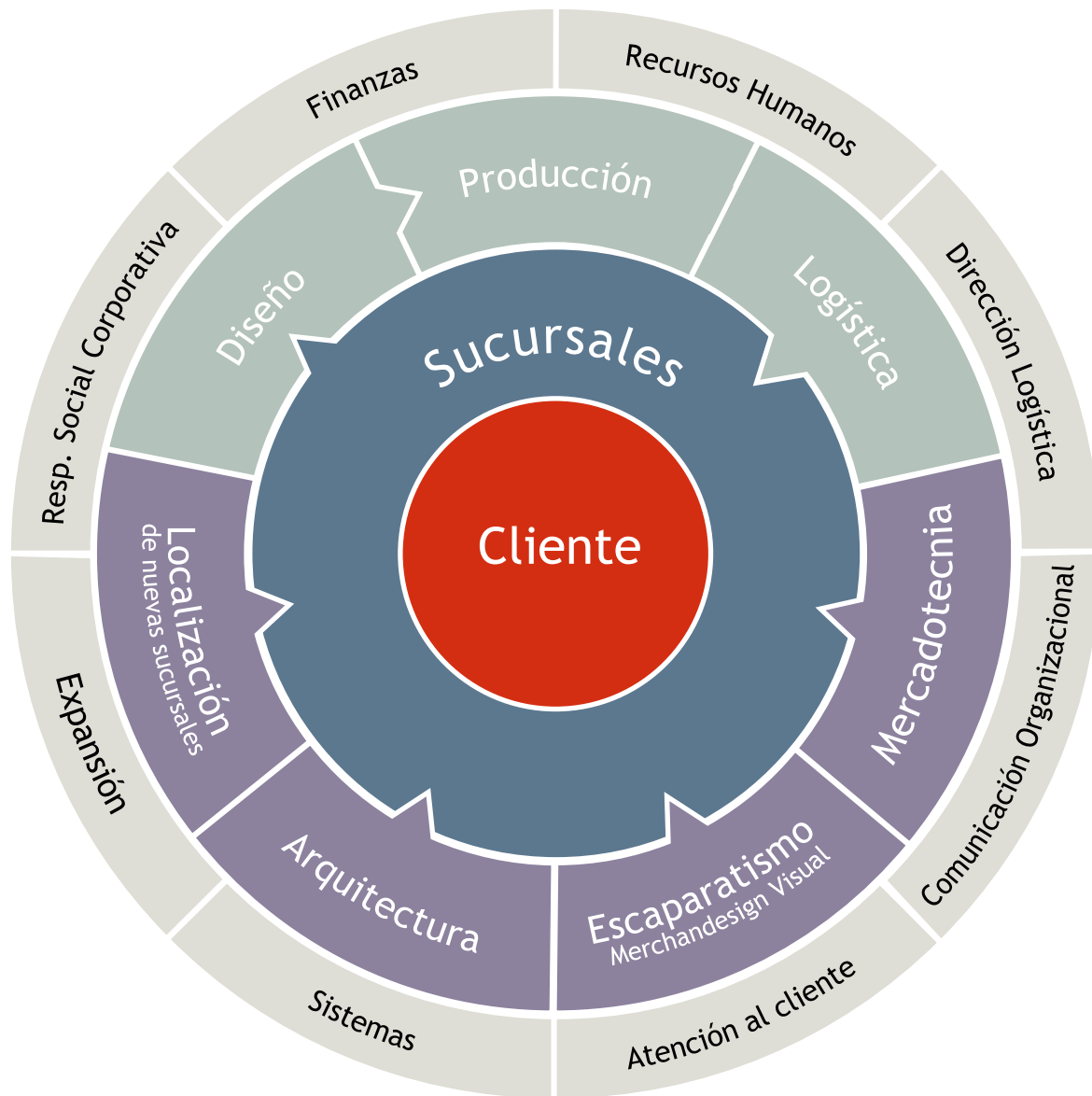
La filosofía empresarial abarca la ética, los valores y las creencias con las cuales actuarán todos los miembros y las actividades de la empresa.

Factores	Situación Actual	Situación Óptima
<p><b>Misión</b> (cambio: enfoque al cliente)</p>	<p>Nuestro compromiso es producir, distribuir y comercializar calzado y artículos de piel que se caracterizan por su distinción, comodidad y magnífica calidad que logramos obtener mediante la aplicación de estrategias que permiten la optimización de recursos humanos y tecnológicos.</p>	<p>La misión de <i>Jean Pierre</i> consiste en proveer calzado y accesorios de piel con un alto grado de confort, que hagan sentirse bien vestidas a las personas. Ofrecer una amplia gama de productos, servicios y soluciones a través del uso de materias primas de alta calidad, mano de obra calificada, innovación, diseño y tecnología.</p>
<p><b>Visión</b> (cambio: reputación comercial lograda a través de contribuciones positivas a la vida de las personas)</p>	<p>Ser una empresa modelo, líder en el mercado del calzado fino y marroquinería, a mediano plazo. Para alcanzar esta meta, la firma <i>Jean Pierre</i> se compromete a mantener la excelencia de calidad en sus productos, satisfacer a sus clientes, así como impulsar a la fuerza de ventas.</p>	<p>La visión de <i>Jean Pierre</i> es ser reconocidos como el primer proveedor nacional de valor en el sector del calzado, para el beneficio de los clientes, accionistas y empleados. <i>Jean Pierre</i> no cesará en su empeño de ser la mejor, para crear más valor, lograr mejores resultados y ofrecer una experiencia positiva en los usuarios de nuestros productos y servicios.</p>
<p><b>Valores</b> (cambio: de lo interno a lo externo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honorabilidad</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Disciplina</li> <li>- Profesionalismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Satisfacción del cliente</li> <li>- El profesionalismo (saber hacer)</li> <li>- Integridad</li> <li>- Innovación</li> </ul>

Situación Actual	Situación Óptima
<p>HONORABILIDAD: Nuestra empresa se rige bajo estrictas normas y códigos de ética que nos comprometen y obligan a realizar un trabajo íntegro y profesional, principios que ampliamente sustentan cada una de las acciones que ejecutamos. Sin duda, es el carnet que nos distingue y que ha respaldado la conquista de fructíferas negociaciones, así como acuerdos comerciales globales, en el país y el extranjero.</p>	<p>CALIDAD. Significa el cumplimiento de los estándares y el hacerlo bien desde la primera vez. Lo que hacemos, lo hacemos bien, cada día mejor.</p> <p>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. Queremos que nuestros clientes se sientan recompensados con el rendimiento y servicio de los productos <i>Jean Pierre</i>.</p>
<p>TRABAJO EN EQUIPO: Nos enfocamos a impulsar y canalizar de manera eficaz la capacidad, habilidad y talento de nuestro capital humano, premisa que ha favorecido desarrollar las condiciones necesarias para que nuestra empresa, sea considerada por los expertos, como un ácerimo contendiente del nicho comercial al que pertenecemos.</p>	<p>PROFESIONALISMO. Tenemos el compromiso de obtener y mantener el conocimiento y destrezas requeridas en un campo específico y utilizar estos en el desempeño del trabajo.</p>
<p>DISCIPLINA: Orden, respeto y tolerancia, principios insoslayables estipulados desde que fue creada nuestra empresa, propiciando una dinámica de trabajo armónica, vigorosa y emprendedora, atributos que dan vida a nuestras aspiraciones.</p>	<p>INTEGRIDAD. El empeño por proteger los intereses de nuestro público objetivo, ser auténticos. Actuamos con rectitud y honestidad, manteniendo un trato equitativo con todos nuestros semejantes.</p>
<p>PROFESIONALISMO: Tenemos plena confianza en la fuerza laboral de <i>Jean Pierre</i>, sabemos que tienen la facultad para realizar sus actividades con total entrega, dedicación, y lealtad, pues conocen cabalmente las exigencias de nuestros consumidores.</p>	<p>INNOVACIÓN. La búsqueda permanente de productos y servicios que cubran las nuevas necesidades del cliente y nos permitan obtener incremento de rentabilidad superiores a las de nuestra competencia.</p>

## 5.2 Modelo de negocio óptimo

El modelo de negocio se basa en una estructura muy flexible con una fuerte orientación al cliente en todas las fases del proceso: diseño, fabricación, logística y distribución en tiendas. El elemento clave para la interacción con el cliente, es la sucursal, un espacio para hacer confortable el encuentro de los clientes con la marca, y en el que se pueda obtener constantemente información para adaptar la oferta en función de la demanda de los clientes.



A continuación describo las implicaciones más importantes en el nuevo modelo de negocio:

### **Diseño de los productos**

La aportación del personal de tienda al equipo comercial es fundamental para el proceso de creación y diseño de las colecciones. Esta aportación no es sino la interpretación de los deseos, comentarios y opiniones individuales de los clientes, para con esta retroalimentación indicar al especialista en moda como aplicar las tendencias del mercado nacional.

Por ello, la formación del personal de tienda tiene dos de sus ejes fundamentales: dotarles de un conocimiento especializado sobre la evolución de las tendencias de moda y, por otra parte, en la capacidad de captar y formalizar la información que cada día proporcionan los clientes.

### **Ubicación de los puntos de venta**

La selección de las ubicaciones de las tiendas debería estar basada en criterios de cercanía al cliente. La localización ideal, en tiendas de calle, debe de ser tomada en cuenta, siempre en vías comerciales de primer nivel, en las que visibilidad y accesibilidad están garantizadas.

### **Abastecimiento y producción**

La estrategia de producción que en su mayoría se surte de la fábrica propiedad de *Jean Pierre*, proveedores externos con los que se mantiene una relación comercial estable, permite a *Jean Pierre* ofrecer a sus clientes un nuevo modelo en menos de dos semanas.

### **Logística**

Frente al criterio tradicional de efectividad logística, que generalmente se entiende como el traslado de flujos de mercancía a los puntos de distribución a partir de la decisión de un departamento comercial, en *Jean Pierre* la eficiencia logística se evaluará en términos de servicio a estos puntos. En otras palabras, son los clientes los que modularán los ritmos y volúmenes de esos flujos. En el nuevo esquema logístico juega un papel importante el transporte, tanto por el incremento en el número de puntos de venta distantes como por la necesidad de acortar plazos de entrega.

### **La responsabilidad social corporativa**

La empresa no sólo es un objeto de negocio para sus accionistas, sino que es una institución básica de la sociedad con la que ofrecer productos o servicios en condiciones rentables de mercado, al tiempo que se genera empleo y riqueza social en condiciones ecológicamente sostenibles y socialmente dignas

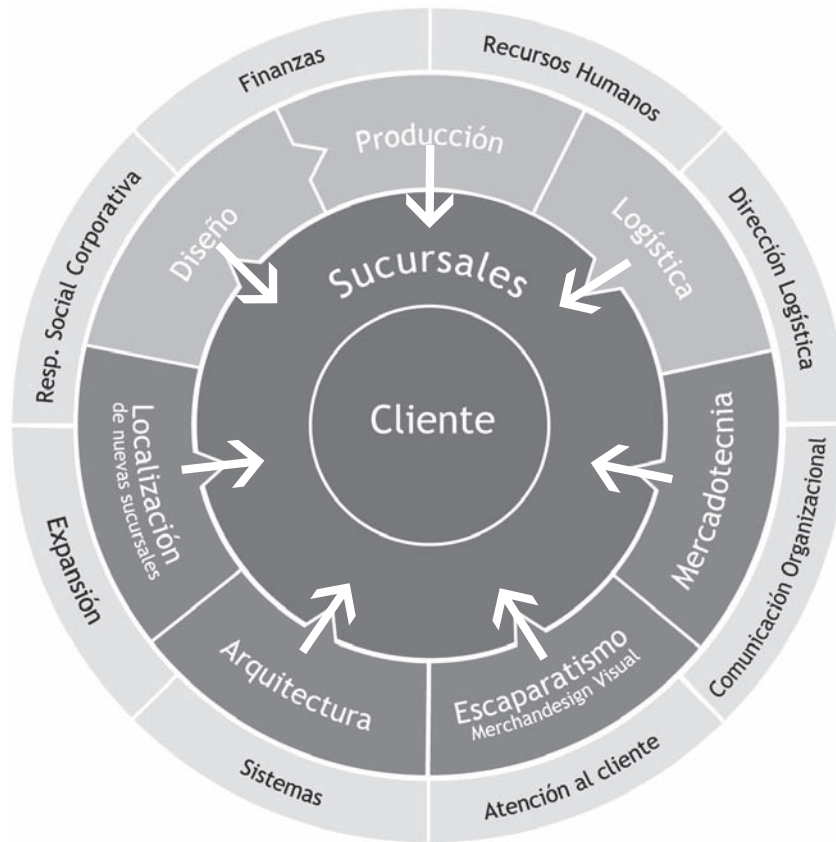
### **Sucursales**

Un equipo de tienda focalizado en la atención al cliente, y muy preparado tanto en la intensa cadencia diaria de trabajo en la tienda como en el asesoramiento de la compra. Los encargados son, en este sentido, pilares esenciales de este enfoque centrado en el cliente.

### **Arquitectura**

Explora e incorpora las nuevas tendencias en diseño arquitectónico, propone mobiliario para la exhibición de productos.

### 5.3 Sistema de comunicación



Tomando como base este esquema organizativo, la comunicación fluye desde las áreas corporativas, pasando por *marketing* y producto que son las encargadas de desarrollar y formalizar los proyectos, para finalmente poner a consideración la MARCA a los clientes, de los cuáles se espera que la adquieran, no sólo como el intercambio tradicional de bienes por dinero, sino por el respaldo y promesas de desempeño que la Marca promulgó con anterioridad al evento mismo de la compra.

Las principales inconsistencias del modelo de marca anterior era que las herramientas de difusión para cada audiencia no estaban dirigidas en su totalidad al cliente. Otro inconveniente es que no todos los esfuerzos en materia de comunicación llegan al consumidor, lo cual requiere un gasto mayor. Los clientes no identifican los mensajes como emitidos por el corporativo, y no en pocas ocasiones lo más que pueden ver es un vendedor y una tienda.

En el nuevo modelo propuesto "todos" los mensajes convergen en el cliente, con ello se asegura la unidad en el discurso y la suma de impactos permitiendo la memorización de la marca en los consumidores.



## Descripción de las necesidades de comunicación de cada área y herramientas propuestas para su divulgación:

Comunicación Organizacional, Recibe y procesa información interna a ser comunicada. Administra información externa que impacte la organización. Implementa canales de comunicación internos y externos. Es responsable del nexo de la relación con los medios de comunicación. Produce materiales gráficos y audiovisuales. Organiza la documentación y el archivo comunicacional de la empresa: cobertura de prensa, noticias relacionadas con el ámbito de actuación, publicidad propia y de organizaciones del sector.

Finanzas - En su trato con proveedores, bancos, tiendas departamentales, centros comerciales y compradores, habrá de comunicar la nueva identidad, para lo cual puede emplear cartas y folletos de presentación de la nueva marca.

Responsabilidad Social Corporativa - Emite una carta manifiesto de la misión de *Jean Pierre* en la sociedad mexicana: generación de beneficios sociales, cuidado del medio ambiente, uso de materias primas con control sanitario, entre otras. Envío de información a ONG's, seleccionadas por su influencia y prestigio.

Expansión - en conjunto con Arquitectura y Escaparatismo, realizará el diseño arquitectónico apegado a la personalidad y estilo de la marca. Determinará la secuencia y tiempo requerido para implementar la nueva imagen en tiendas.

Recursos humanos - Sensibilización del personal de tiendas y fábrica para la adopción de la nueva marca; para este propósito se sugiere trabajar sobre hábitos, habilidades y conocimientos. Puede valerse de una campaña de adopción al cambio, reforzando con la revista interna.

Logística - Genera informes cualitativos emitidos por las sucursales, los cuáles permitirán evaluar tanto el servicio como el producto. Se recomienda al menos una encuesta por temporada con el objeto de conocer el grado de satisfacción del cliente.

Atención al cliente - Informa a los consumidores de servicio post-venta, atiende quejas o inconformidades, emite políticas de reparaciones, cambios de producto, entre otras. Centraliza el servicio de pares especiales e informa al cliente el estatus de su pedido. Informa oportunamente de ventas especiales. *Herramientas: Avisos vía internet y teléfono.*

Mercadotecnia en conjunto con Producción y Logística, gestiona los proyectos de mercadotecnia, genera los planes anuales de Mercadotecnia basados en la proyección de ventas y cuotas establecidas por la gerencia general. Desarrolla y capacita a la fuerza de ventas, de manera conjunta con Logística y Recursos humanos. Realiza investigación de mercados y satisfacción del cliente. Proporciona información oportuna de la competencia. Hace comparativos con el propósito de mejorar las prácticas de negocio y superar a la competencia. Además provee:

- Archivos actualizado de fotografías de productos disponibles
- Publicita los productos con mayor oportunidad de venta o los más representativos de las nuevas tendencias
- Secciona la promoción de la oferta por territorio
- Genera proyectos BTL<sup>24</sup>
- Localiza y sugiere nuevos puntos de venta
- En colaboración con Arquitectura planea el *Visual Merchandising*<sup>26</sup>

Analizan e interpretan los requerimientos de las áreas corporativas, los cuáles en su mayoría son demandas de los clientes, tendencias del mercado y explotación del nicho. Es una actividad en constante movimiento con interés en mostrar los nuevos productos, los instrumentos de que se vale para tal propósito son:

#### Diseño,

- Presentación de muestrario a la fuerza de ventas.
- Cartas de colores.
- Fichas técnicas de nuevos materiales y desarrollos.
- Argumentario de ventas.

#### Escaparatismo

Gestiona y supervisa la presentación visual de los escaparates y la disposición de productos en el interior del establecimiento. Además de proyectar la distribución de cada planta de los artículos de la nueva temporada, los *visual merchandiser* deberán establecer la normativa general en este ámbito. Entre sus principales tareas diarias está la de garantizar la reposición de los artículos en los aparadores, crear puntos focales, todo con el objetivo de "hacer visibles" los objetos al cliente, utiliza las siguientes herramientas:

- Manual de exhibición
- Posters
- Avisos de caballete
- Placas de marca
- Elementos decorativos validados con el estilo de la marca.

<sup>24</sup> Below the line (traducido literalmente al castellano significa debajo de la línea) más conocido por su acrónimo BTL, es una técnica de marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos. BTL es también conocido como *marketing* de guerrilla en algunos países latinoamericanos.

La promoción de productos o servicios se lleva a cabo mediante acciones que se caracterizan por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios.

Emplea medios tales como el *merchandising*, eventos, mecenazgo, medios de difusión no convencionales, promociones y *marketing* directo, entre otros. Suele ser el complemento de campañas en medios de comunicación tradicionales, denominadas sobre la línea (traducción literal de above the line, conocido por sus siglas ATL).

<sup>25</sup> Anteriormente conocido como aparadorista.



Arquitectura, El *visual merchandiser* y el arquitecto deben trabajar en forma coordinada para crear un entorno estimulante que impulse las ventas. Un buen proyecto debe exhibir los productos de la mejor forma posible. Las circulaciones, la iluminación y la señalización son elementos a tomar en cuenta incluso antes de diseñar el mobiliario y accesorios principales.

Sucursales, constituyen el principal punto de contacto con el cliente. Representan la materialización de la marca, entendido como el conjunto de mensajes visuales, semánticos y actitudinales. Una sucursal no sólo es un recinto, es un lugar donde confluyen todos los esfuerzos de la empresa.

Todas las decisiones y proyectos, tanto en materia de producto, mercado y corporativas, se reflejan en este espacio, frente al cliente.

## 5.4 Sistemas visuales

Aquí se enlistan los soportes para la difusión de la marca y el área emisora de los mismos:

Listado de requerimientos por área		
ÁREA	SOPORTE	OBJETIVO
Resp. Social Corp.	Boletines	Informar a la sociedad la misión de JP. Informar del cuidado del medio ambiente. Informar del uso correcto de los recursos humanos y materiales.
	Brochure de marca	Declaración de los preceptos empresariales, portafolio de productos y ubicación de sucursales.
Expansión	Anuncios corporativos	Informa al público nuevas tiendas.
	Mapas locales	Ordenar información de población, medios locales y servicios.
	Boletines	
Finanzas	Informe Anual	Reporte de actividades del año anterior.
Recursos humanos	Campaña vive la marca	Que los empleados adopten los valores de la marca.
	Gafetes y Uniformes	El personal se distingue e identifica.
	Revista interna	Medio de comunicación formal en tres líneas de contenido: producto, entorno y habilidades de venta.
Logística	Folletos Cartas de colores Hojas de producto	Enterar de los nuevos productos a todas las audiencias.
Comunicación	Presentaciones corporativas Relaciones Públicas	Mostrar a JP de manera clara y sencilla, adaptando los contenidos a diversos receptores.
Atención al cliente	Anuncios ventas especiales Guión telefónico	Incrementar la frecuencia de venta en los clientes habituales. Estandarizar y controlar el servicio post-venta.
Sistemas	Intranet	Organiza la información crítica y proporcionan el conocimiento puntual sobre el estado de la empresa y los procesos básicos.
	Ubicación de información y anuncios en blogs y buscadores	Mejorar el tráfico de la marca en la web.
Diseño y Producción	Catálogos de producto	Informar de nuevos: productos, desarrollos y materiales.
	Esquemas explosión de materiales	Instruye acerca de la ergonomía y tecnología características del confort del calzado JP.

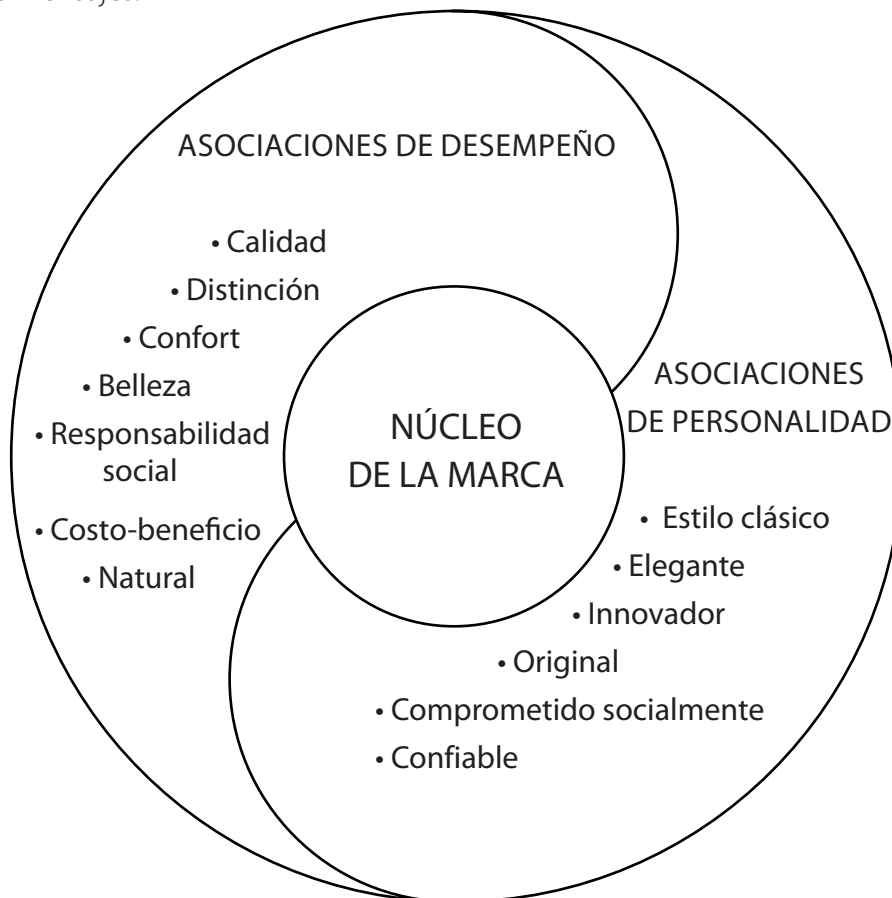
## 5.4 Sistemas visuales (continuación)

Aquí se enlistan los soportes para la difusión de la marca y el área emisora de los mismos:

Listado de requerimientos por área		
ÁREA	SOPORTE	OBJETIVO
Coordinación Mkt	Página web CRM Material BTL Campañas	Informar en el portal electrónico las características y oferta comercial de JP. Diseñar los materiales de promoción para cada tipo de cliente. Campaña de carácter específico, por ejemplo 50 años de JP. Uso de medios tradicionales para este fin: prensa, revistas, radio y espectaculares.
Escaparatismo	Display Material punto de venta	Llamar la atención en los escaparates con motivo del cambio de temporada y festividades (PV, OI, Navidad) Orientar y seccionar los diferentes tipos de calzado, con el objeto de ayudar al cliente en la búsqueda y elección del calzado.
Arquitectura	Logotipos de marquesinas Señalética	Identificar la mejor visibilidad del logotipo tomando en cuenta: contraste, iluminación, color del soporte. Permite al cliente identificar las diferentes marcas en el punto de venta.

## 5.5 Definición de los atributos de la marca

El núcleo de la marca define lo que deseamos que la marca transmita, debe estructurar los contenidos de los mensajes.



## Asociaciones de desempeño

**Calidad** - El producto y servicio otorgado satisfaga las expectativas del consumidor.

**Tener clase** - Personas que se alejan de lo vulgar, aquéllos que se cultivan interiormente, que no se dejan arrastrar por los cánones sociales. Entienden la moda como un apoyo para mostrar su personalidad.

**Confort** - aquéllo que produce bienestar y comodidades. Cualquier sensación desagradable impide concentrarse en lo que se tiene que hacer. La mejor sensación global durante la actividad es la de no sentir nada.

**Belleza** - Propiedad de las cosas que hace amarlas, infundiendo en nosotros deleite espiritual. Esta propiedad existe en la naturaleza y en las obras literarias y artísticas.

**Responsabilidad Social** - existen dos tipos de responsabilidades sociales: las externas (contaminación, relaciones con la comunidad, y consumidores) y las internas (condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, motivación y capacitación)<sup>26</sup>.

**Costo-beneficio** - es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquéllos donde los beneficios superan el costo son exitosos, en el caso contrario fracasan.

**Natural** - Pieles e insumos respetuosos con la naturaleza cuyas características de durabilidad, maleabilidad, transpiración y comodidad son las mismas que en la curtición mineral, pero aplicando en los procesos de fabricación productos procedentes de la naturaleza. El proceso de curtición, tintura y acabado hacen que sea un producto más ecológico cumpliendo las normativas más exigentes a la vez que facilita su reciclado y su degradación. Con respecto al insumo de piel, Jean Pierre usa piel natural curtida cumpliendo la legislación europea mediante un proceso de bombeo natural, muy lento y delicado para conseguir un acabado 100% natural caracterizado por diferentes tonos y su particular textura. Examinando la piel detalladamente se puede apreciar la irregularidad de los tonos en su grano, lo que confirma su proceso natural.

## Asociaciones de personalidad

**Estilo clásico** - Significa digno de imitación, del latín *classicus*, perteneciente a una clase, particularmente a una clase superior respecto de una inferior o sea lo que debe tomarse como modelo por su calidad superior<sup>27</sup>. De aquí surge el sentido de "superioridad" del concepto, que llegó a alcanzar una interpretación histórica al ser considerado como un clásico (superior) todo lo perteneciente a la cultura griega y romana.

**Elegante** - Dicho de una persona: que tiene buen gusto y distinción para vestir<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> HUMBLE John. La Dirección por Objetivos. Asociación para el progreso de la Dirección. Madrid, 1997. p. 78

<sup>27</sup> Diccionario de la Lengua Española. Vigésima Segunda Edición. Madrid, 2001. Diccionarios ESPASA.

<sup>28</sup> MUJERIEGO Manuel. *El Arte Clásico*. Guía de estudio Universidad de Castilla. p. 8

movimientos. La elegancia de una buena demostración consiste primero, en que sea sencilla, ligera, no recargada. Al hallarnos en presencia e una demostración de cualidades, sentimos cierto placer estético.

**Innovador** - una persona con esta facultad es observador y crítico, no se conforma. En la raíz de todo esfuerzo innovador se encuentra un punto de vista alterno. El espíritu crítico y visionario es insuficiente sin una actitud proactiva capaz de desafiar obstáculos con ilusión, creatividad y audacia. Iniciar cualquier actividad sin modelo previo requiere de un sistemático esfuerzo creativo. En la medida en que todo ocurre a su debido tiempo, la perseverancia y la tenacidad son indispensables.

**Confiable** - Confiabilidad es la “capacidad de un artículo de desempeñar una función requerida, en condiciones establecidas”. Habremos logrado la confiabilidad requerida cuando el artículo hace lo que queremos que haga. Al decir artículo podemos referirnos a una máquina, a una planta industrial, a un proceso, a un rodado, a un sistema y también a una persona. La confiabilidad impacta directamente sobre los resultados de la empresa, debiendo aplicarse a la totalidad de los procesos que integran la cadena de valor de la organización<sup>29</sup>.

## 5.6 El estilo de la marca

La estimulación de un sentido por otro sentido se denomina sinestesia, palabra que proviene del griego *syn* (con) y *aísthesis* (sensación). La sinestesia se emplea conscientemente en muchas formas de arte, por ejemplo el *Gesamtkunstwerk*<sup>30</sup> y los *Performances*<sup>31</sup>.

El arte moderno de las *performances* también se dirige a múltiples sentidos, empleando elementos de varias formas de arte como el teatro, la danza y el movimiento, la música y los sonidos, y, en ciertos casos, el aroma y el sabor.

La sinestesia integra elementos primarios, como los colores, las formas,, los aromas y los materiales, en un sistema de atributos que expresan un estilo estético. La naturaleza global de la percepción es el postulado principal de la escuela de psicología denominada *Gestalt*, la cual sostiene que el todo es más que la suma de las partes. La planificación de la identidad corporativa requiere un cuidado especial de las partes que integran los mensajes, en todos los niveles perceptivos.

<sup>29</sup> ELLMANN Enrique *Modelo de Gestión de Activos y Confiabilidad* 2008. [www.ellmann.net](http://www.ellmann.net)

<sup>30</sup> El término alemán *Gesamtkunstwerk* (traducible como obra de arte total) se atribuye al compositor de ópera *Richard Wagner*, quien lo acuñó para referirse a un tipo de obra de arte que integraba la música, el teatro y las artes visuales. *Wagner* concedía gran importancia a los elementos ambientales, tales como la iluminación, los efectos de sonido o la disposición de los asientos, para centrar toda la atención del espectador en el escenario, logrando así su completa inmersión en el drama. Estas ideas eran revolucionarias en su momento, pero pronto pasaron a ser asumidas por la ópera moderna. Desde su acuñación, el término ha sido utilizado para describir distintas manifestaciones artísticas en las que se combinan elementos de varias artes. En arquitectura, por ejemplo, se emplea este término para describir a un edificio en el que cada parte está diseñada para complementar a otras dentro de un todo. En épocas recientes, el arte cinematográfico y otras manifestaciones audiovisuales populares, han sido descritos como “obras de arte total” por su combinación de teatro, música, imagen, etc.

El término también fue empleado por los artistas pertenecientes a la “Secesión de Viena” de comienzos del siglo XX, para describir su objetivo estético.

<sup>31</sup> Una *performance* es una muestra escénica, muchas veces con un importante factor de improvisación, en que la provocación o el asombro, así como el sentido de la estética, juegan un rol principal.

El término *performance* se ha difundido en las artes plásticas a partir de la expresión inglesa *performance art* con el significado de arte en vivo. Está ligado al arte conceptual, a los *happenings*, al movimiento artístico *fluxus events* y al *body art*. La palabra *performance* comenzó a ser utilizada especialmente para definir ciertas manifestaciones artísticas a finales de los años sesenta.

## CAPITULO VI DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En el trabajo práctico el posicionamiento de la marca define el punto de partida para el desarrollo y criterio a seguir. La marca *Jean Pierre* cumple 50 años, en este lapso ha sido modificado dos veces, la última, como su imagen estilista lo expresa coincide con la década de los 70. La tipografía corresponde al diseño bauhuse, es de la familia Chalet, subtipo London.

**London 1970**  
ABCDEFGHIJKLMN O P Q R S T U V W X Y Z  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
1234567890

La precisión, elegancia e historia de la familia de fuentes Chalet, se deriva del uso de formas geométricas básicas. Esta colección de diez tipos de letra en tres estilos es del genio creativo del aclamado diseñador de ropa de René Alberto Chalet. Originalmente las uso en sus campañas de publicidad. Modesto y sin pretensiones, pero audaz y atrevido, el aire distintivo suizo permite para una variedad de usos que van desde texto hasta logotipos. Se añade estilo moderno a cualquier diseño con la familia de fuentes Chalet.

Existe otra tipografía, la Vrette Black, que si bien los tipos que nos interesan a, e, i, J p, r, corresponden a un trazo más similar, los rasgos de la s, v, w, x, M,N, son de un estilo más actual, además esta tipografía fue diseñada en 1992, por las fechas no corresponde.

**ABCDEFGHIJKLMN O P  
QRSTUVWXYZÀÁÉÍ  
abcdefghijklmno p q r  
stuvwxyzàáéíöø&l  
234567890(\$£€.!,?)**



Retomando el aspecto evolutivo del estilo de la marca, es conveniente mantener el origen haciendo una modificación para actualizarlo, por tanto emplearé para el rediseño tipográfico la fuente Tokio que es la más reciente de los tipos Chalet.

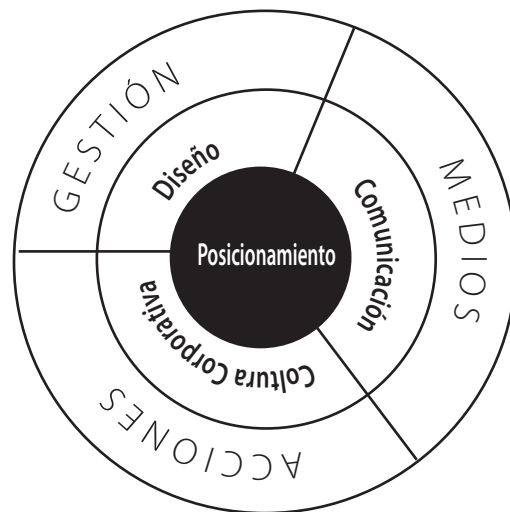
**Tokyo**  
**ABCDEFGHIJKLMN OPQRSTUVWXYZ**  
**abcdefghijklmno pqrstuvwxyz**  
**1234567890**

### 6.1 Desglose y jerarquía de las marcas de la empresa.

La estrategia marcaría se desprende directamente de la estrategia corporativa.

Jean Pierre busca el liderazgo en el sector del calzado y para lograrlo ofrece a sus clientes alta calidad tanto en la fabricación de sus productos como en el servicio que otorga en sus diversas áreas de venta, es consciente de la evolución de los clientes y quiere transformarse para atender a las nuevas generaciones y mantenerse en la preferencias de aquellos consumidores habituales fieles a la marca. Los objetivos estratégicos necesitan el apoyo de una marca corporativa fuerte, dinámica, la cual refleje una tradición con valores renovados. En este sentido la marca debe ser elástica, concordar con la del uso de submarcas, requeridas para designar los diferentes segmentos de la categoría.

El siguiente esquema explica los aspectos que intervienen en el posicionamiento:



En la práctica, el posicionamiento de marca indiscutiblemente es el punto de partida para continuar el curso del desarrollo de marca y todas las actividades empresariales relacionadas con la identidad.

Haciendo referencia al esquema presentado y revisando el avance de la investigación hasta este punto, recapitulo: hice el análisis de los elementos gráficos y las aplicaciones, revisé la cultura corporativa, proponiendo reencauzar sus principios y dirigirlos hacia el cliente. La comunicación la he mencionado como una facultad intrínseca de la transmisión de ideas, pero los criterios de Comunicación Organizacional, presentados a continuación, enfatizar tareas sobre las cuáles el responsable del área tendrá que trabajar.

## 6.2 Criterios de Comunicación Organizacional

La Identidad Corporativa es la suma de la comunicación, la imagen y el comportamiento. La Comunicación Corporativa tiene como objetivo principal el comunicar la personalidad de la empresa a fin de promover una imagen intencional.

### RESPONSABILIDADES

- Tiene bajo su cuidado la imagen corporativa y debe reunir todas las funciones de comunicación (institucionales, internas y externas, servicio al cliente, marketing, ventas).
- Define e implementa políticas internas y externas de comunicación.
- Establece la normativa para el cuidado de la identidad visual y vela por su cumplimiento.
- Apoya y asesora a las áreas en sus acciones comunicativas y a directivos en su rol de "fuentes" de información.
- Es responsable de transmitir los valores empresariales al personal y del clima organizacional.

### PRINCIPIOS BÁSICOS

- Toda acción comunica. Toda comunicación es una forma de acción.
- La ética de la verdad -transparencia informativa- es más rentable a corto, mediano y largo plazo. Lo importante es la credibilidad.
- La buena comunicación interna crea un clima cordial y de confianza.
- La comunicación no hace milagros.
- Detrás de cada problema de comunicación, hay un problema de la organización.

La función principal de la Comunicación Interna es apoyar el "proyecto" de la organización. Es condición necesaria para la participación, la orientación puede ser ascendente, descendente u horizontal y el carácter de los mensajes puede ser informativo o persuasivo.

#### CANALES DESCENDENTES

Memos, notas, circulares escritas / electrónicas  
Murales  
Revista / boletín / folletos temáticos  
Asambleas  
Reuniones de dirección en las áreas  
Mensajes en sobre salarial  
Fiestas, torneos y eventos  
Evaluaciones  
Actividades de capacitación  
Normas y reglamentos  
Material de presentación de la organización

#### CANALES ASCENDENTES

Memos, notas, circulares escritas / electrónicas  
Asambleas  
Reuniones de dirección en las áreas, intra e interáreas  
Evaluaciones  
Buzones  
Concursos de ideas  
Espacios establecidos para comunicación directa interpersonal

#### CANALES HORIZONTALES

Memos, notas, circulares escritas / electrónicas  
Espacios establecidos para comunicación directa interpersonal

### 6.3 Comunicación Externa

#### PÚBLICOS

Comunidad  
Asociados  
Proveedores  
Clientes  
Prensa  
Opinión pública  
Líderes de opinión  
Cámaras de Comercio  
Cámaras de Ciencia y Tecnología

#### CANALES PERSONALES

Entrevistas personales o colectivas  
Conferencias de prensa  
Conferencias  
Discursos  
Eventos, Presentaciones

#### CANALES AUDIOVISUALES

Videos, películas  
Videoconferencia  
TV y radio

#### CANALES ESCRITOS

Gacetillas de prensa  
Informes, comunicados  
Cartas  
Memoria Anual  
Revista institucional  
Folletería institucional  
Folletería de productos  
Publicidad (avisos, afiches, volantes, vía pública, etc.)

#### TÉCNICAS

Propaganda  
Publicidad  
Promoción  
Relaciones Públicas  
Difusión Periodística  
Patrocinio y Mecenazgo  
Marketing  
Directo (Mailing, Telemarketing, CRM, Correo Electrónico, Venta Personalizada, etc.)  
Mercadeo  
Eventos



## **Comunicación de Relaciones Públicas**

Cómo relacionarse con la prensa:

- Hable desde un punto de vista de interés público, no de la organización.
- Siempre que sea posible, hable en términos personales.
- Si no quiere que algo se reproduzca, no lo diga.
- Constate los hechos más importantes al principio.
- No discuta ni pierda la calma con los periodistas.
- Si una pregunta es ofensiva, no repita lo que le ofendió.
- Si le hacen una pregunta directa, responda directamente.
- Si no conoce las respuestas a preguntas, sencillamente afirme: "No lo sé, pero lo averiguaré".
- Diga la verdad, aunque duela.
- No exagere los hechos.

## **Comunicación de Marketing**

Orientar y adaptar mensajes según cambios estratégicos.

Dosificar y potenciar cada canal de comunicación

Mayor y mejor presencia en Medios de Comunicación

Visión desde el punto de vista del interés público.

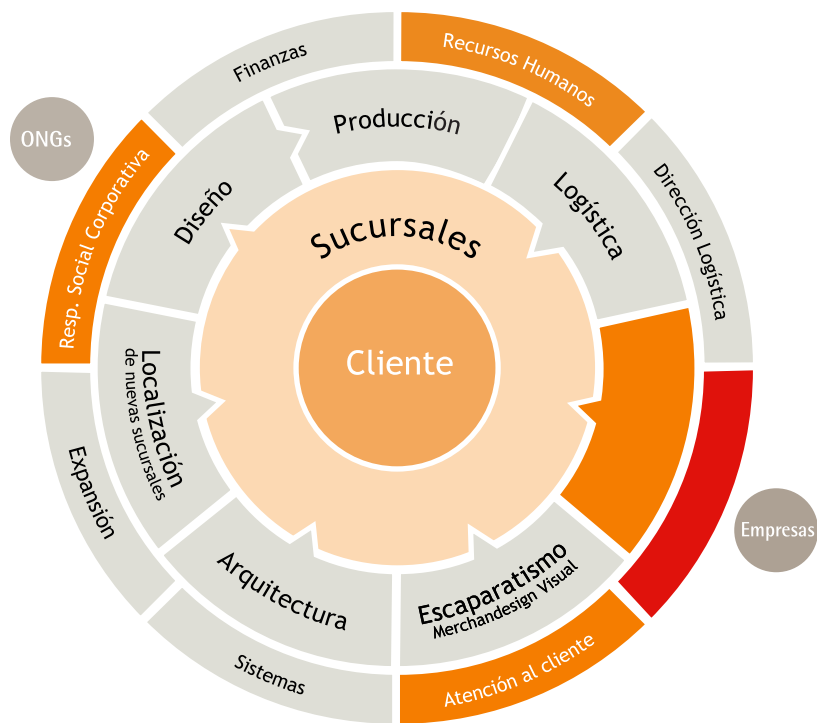
## **Comunicación de Ventas**

Conceptos a desarrollar en los comunicados

1. El precio. Aún cuando la actual crisis pase, dejará clientes más cautelosos en sus gastos. Las personas optarán por menos artículos pero de mejor calidad. La marca debe expresar calidad en todos los contactos.
2. Ser reconocido por muchos públicos no garantiza el éxito económico. Es más importante cultivar a los clientes actuales y crear relaciones fuertes y duraderas, con consumidores locales, antes que ser reconocidos por las masas.  
Ejemplo: preferir el uso de medios focalizados antes que los medios masivos.
3. Diseño. Los consumidores quieren calidad y productos inteligentemente creados, bien diseñados.  
Ejemplo: Énfasis en la ergonomía, la flexión, transpiración, cuidado de la columna y todos los aspectos anatómicos de los productos *Jean Pierre*.
4. La continuidad de la marca. En comunicación no decir nada origina un mensaje negativo, de ahí la importancia de mantener funcionando el sistema.
5. Concentrase en la comunicación que confirme percepciones de valor.  
Ejemplo: diseños con tendencia europea

6. Enfatizar la herencia, la trayectoria, el "saber hacer", los consumidores se sienten más seguros y confiados con marcas que han trascendido en el tiempo.
7. Expresar sólo lo que se está dispuesto a cumplir, de manera clara y breve.  
Ejemplo: En compras mínimas de \$3,000 recibirá un obsequio.
8. Establecer una escucha activa con los clientes. Aprovechar la información y modificar la situación lo más rápido posible.
9. Capitalizar el hecho de que *Jean Pierre* no hace descuentos, otorgándole valor a la decisión de compra del cliente.
10. Lingüística. Siempre que hable de *Jean Pierre* en mensajes al cliente utilice el término la *firma Jean Pierre*, no diga "nosotros". Evite la palabra moda, en su lugar use tendencia. No diga cafés o negros al referirse a un par de calzado. No diga hombre y mujer, use dama y caballero. No se exprese del precio como caros o costosos, utilice el término valor. Evite la palabra tienda, referíala como sucursal. Evite las redacciones en negativo para exaltar las propiedades de los productos: *p.e. no se deforman, no se depegan.... diga... mantiene su forma original, los insumos de alta calidad empleados en su fabricación, mantiene unidos los materiales.*  
Diríjase al cliente siempre de USTED

Las áreas en naranja son las únicas que pueden emitir comunicados. En el caso de Recursos Humanos, la información que emite al personal de sucursales debe ser revisado por Comunicación Organizacional, la cual a su vez es responsable de los mensajes institucionales y al cliente. El área de Resp. Social Corporativa proporciona información a ONGs, Fundaciones, etc. Las sucursales difunden información, pero no crean los mensajes.



El atractivo de la marca se crea no sólo en el papel sino a través de la formación de los numerosos contactos que se producen a diario con sus grupos objetivo. Ayuda a la orientación, en la construcción de una cultura de marca y, a su vez, tiene el objetivo de sincronizar las acciones de la empresa y sus empleados con su posicionamiento de marca.



Las bases para una presencia de marca única y uniforme se encuentran en el diseño corporativo, que se basa en la unicidad, la lógica interna y la funcionalidad al máximo, también proporciona herramientas eficaces para la gestión de la marca, facilitando su camino a través de la realización técnica y la formación de los usuarios. (En anexo se encuentra el Manual de Identidad Corporativa)

La imagen de su marca corporativa es en gran medida determinada por la alta gerencia y el personal. Ellos son los embajadores más importantes de las marcas corporativas. Su mentalidad y actitud frente a la empresa determinan el contenido y la tonalidad de los mensajes que transportan más allá de la empresa - y requiere una disposición a aceptar y aplicar normas comunes.





Jean Pierre

## SÍMBOLO

**El símbolo del Infinito,  
de la capacidad ilimitada, la energía,  
lo constante, lo perenne.**

Para ver un mundo en un grano de arena  
y el cielo en una flor silvestre, el infinito  
en la palma de su mano y la eternidad  
en una hora.

*William Blake*



## CARTA DEL PRESIDENTE

La Identidad Corporativa cumple una función de trascendente importancia en nuestra organización. Es la expresión visual que identifica y distingue lo que somos y lo que hacemos como empresa, permitiéndonos reflejar una personalidad propia, única e inconfundible; y al plasmarla en una posición primordial en todos los medios que utilizamos, se convierte en la firma que da respaldo a todas nuestras acciones.

Como elemento de identificación y soporte corporativos, materializa en su diseño las cualidades, objetivos y visión a futuro que nos define; valores que en sí mismos adquieren mayor relevancia, pues se refieren a una marca de alto prestigio y reconocimiento. De ahí la importancia de observar siempre una cuidadosa y uniforme calidad en su empleo, respetando las normas concebidas para ello.

El presente Manual constituye un instrumento básico de consulta para el correcto uso y aplicación de nuestra Identidad Corporativa. Es un esfuerzo muy completo y detallado que contempla toda una gama de ejercicios en una diversidad de materiales impresos, electrónicos, punto de venta y comunicación, y sin duda facilitará su comprensión y manejo.

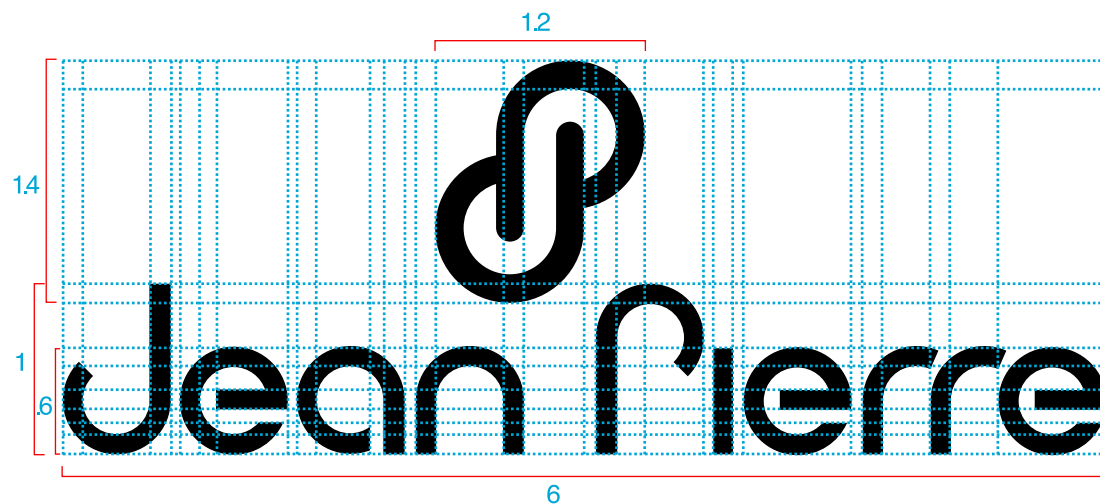
El apego estricto a los lineamientos y criterios generales aquí expuestos, es responsabilidad de todos y cada uno de los que colaboramos en *Jean Pierre*.

Proyectar una imagen consistente debe ser una labor cotidiana y permanente que permita posicionar fielmente y en toda su dimensión nuestra nueva Identidad, edificando con toda fuerza el nombre de *Jean Pierre*.

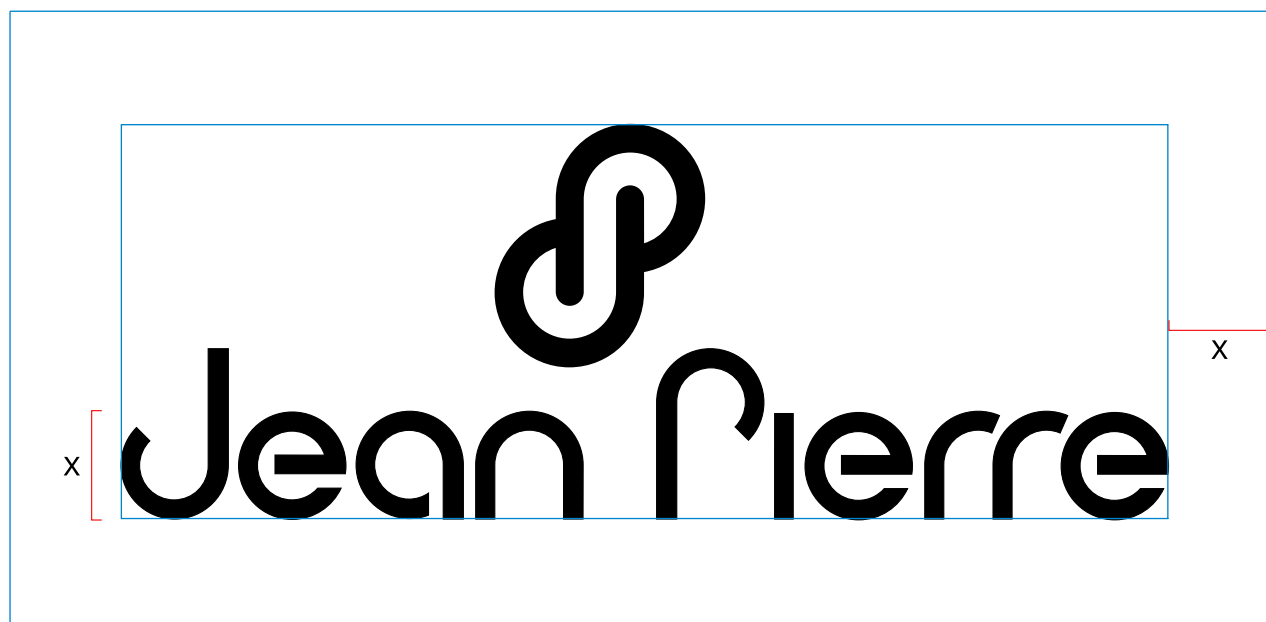
Nuestro éxito estará dado en la medida que logremos cumplir, con total compromiso, tan importante objetivo.

Cordialmente,  
Luis Méndez Villademoros

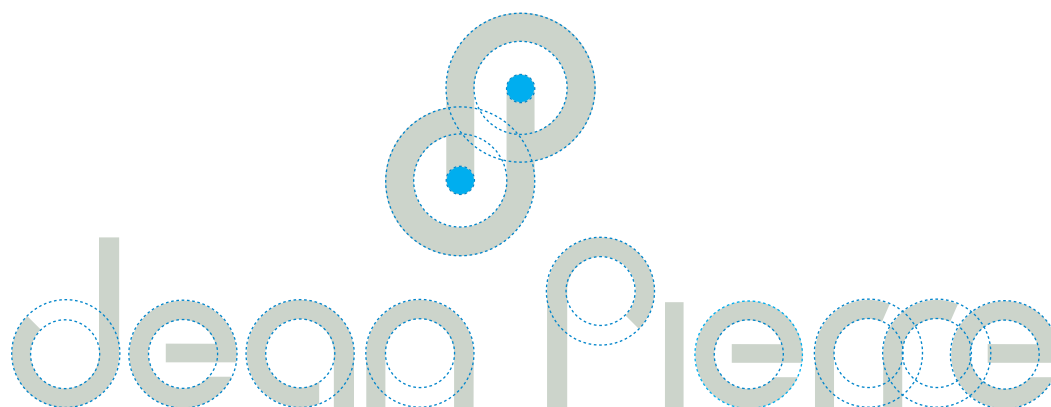
## RETÍCULA DE PROPORCIÓN



## ÁREA DE AISLAMIENTO



## TRAZO





POSITIVO



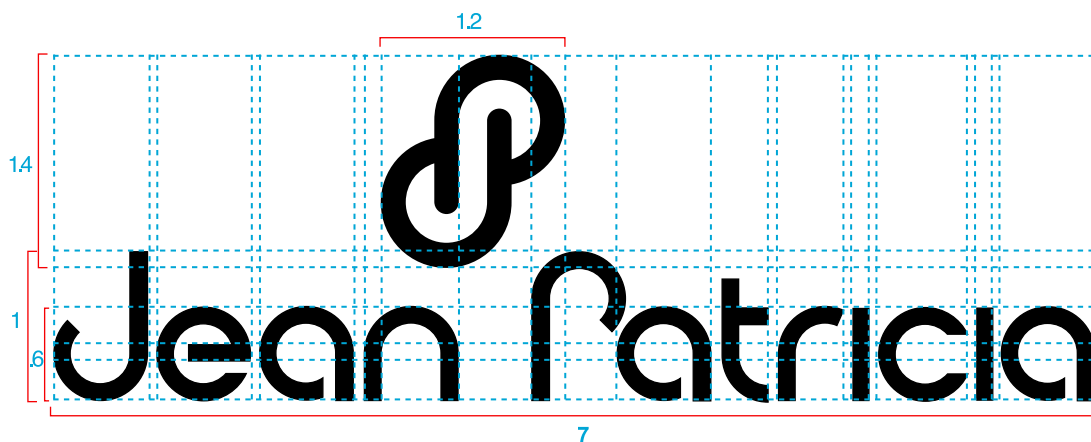
Jean Pierre

NEGATIVO

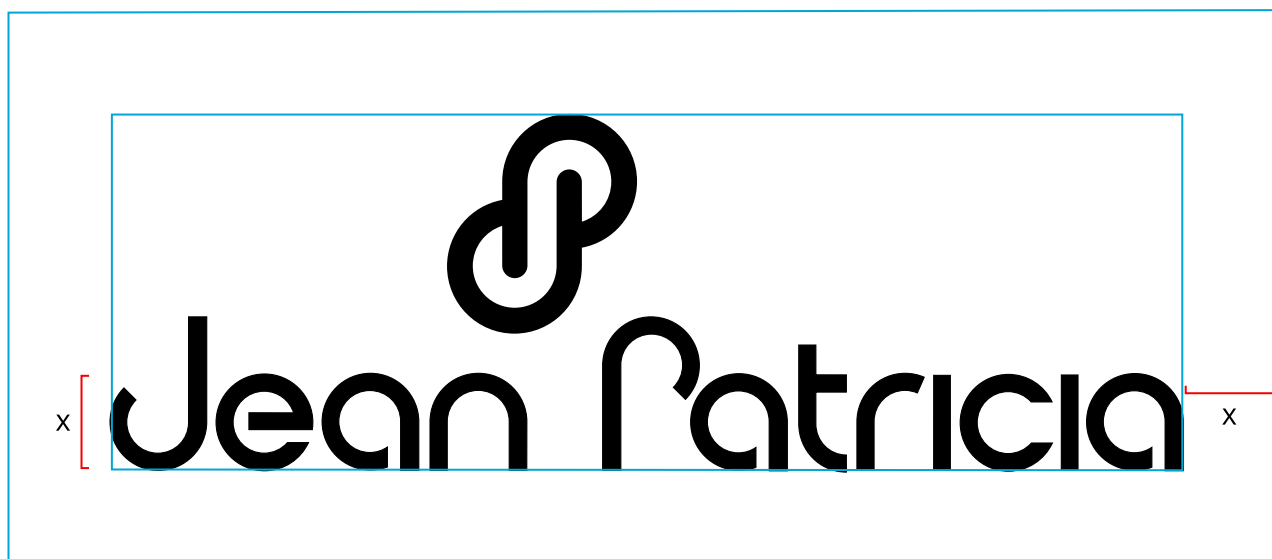


Jean Pierre

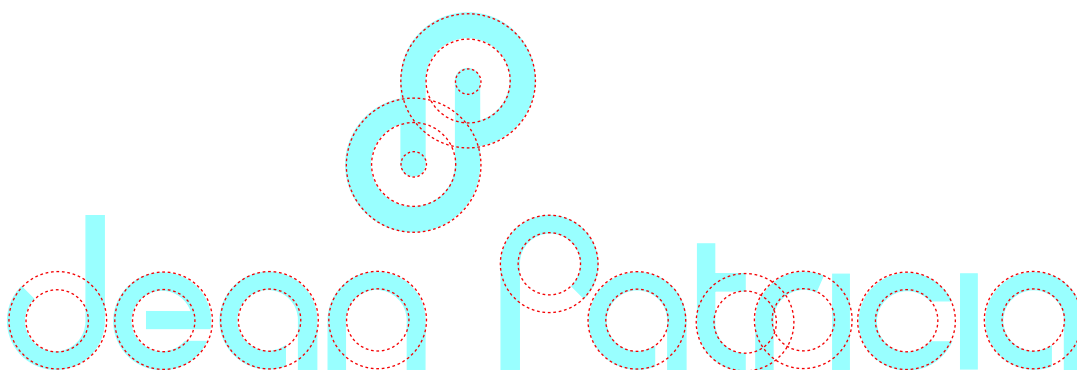
## RETÍCULA DE PROPORCIÓN



## ÁREA DE AISLAMIENTO



## TRAZO



POSITIVO



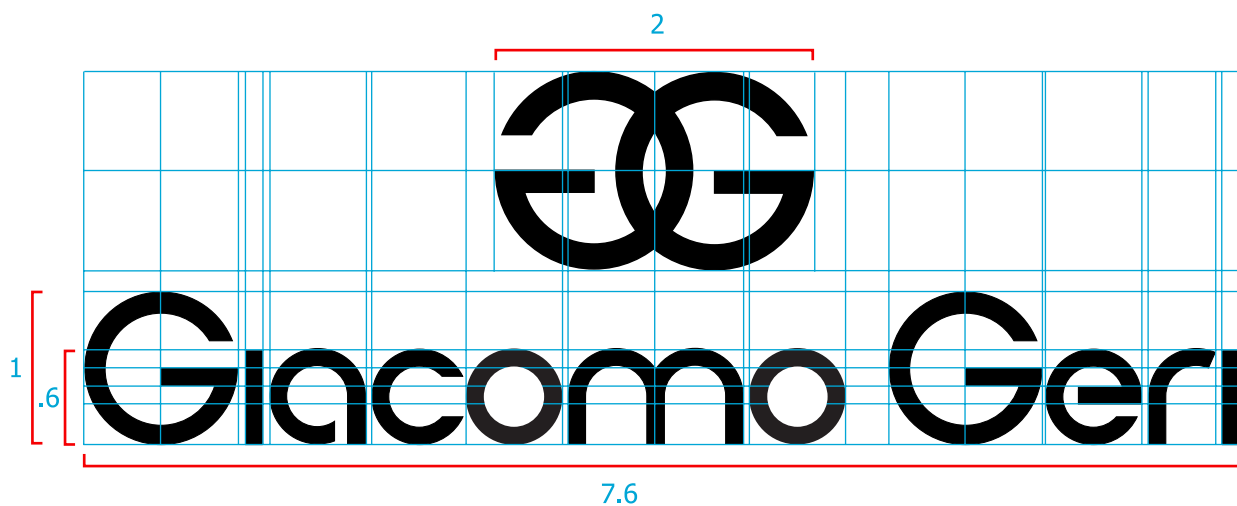
Jean Patricia

NEGATIVO

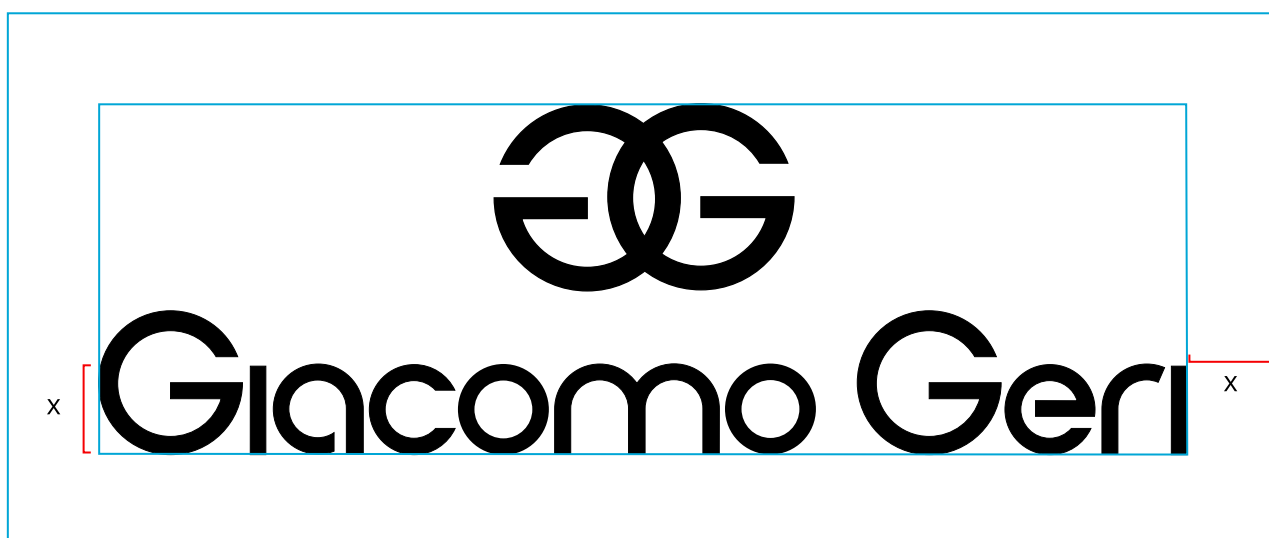


Jean Patricia

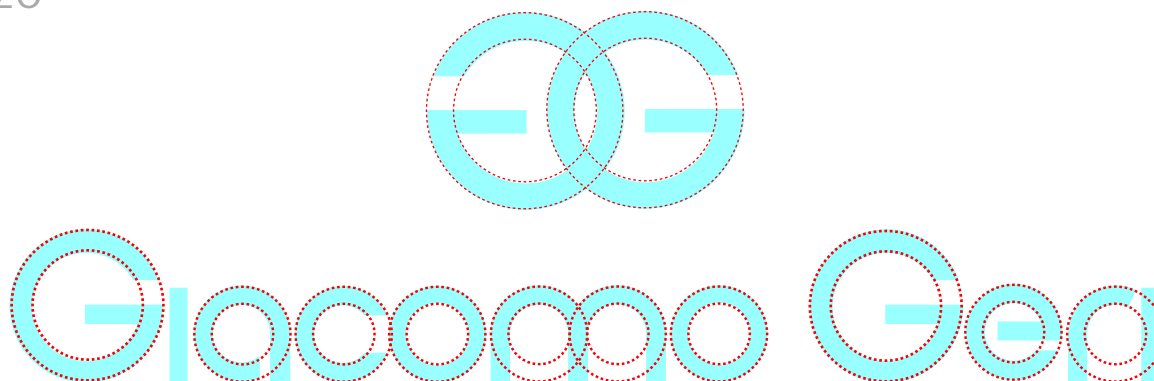
## RETÍCULA DE PROPORCIÓN



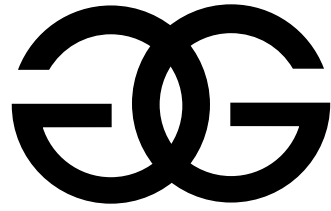
## ÁREA DE AISLAMIENTO



## TRAZO

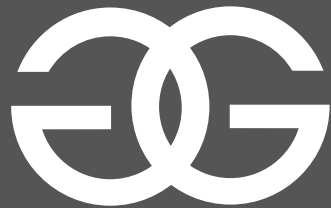


POSITIVO



Giacomo Geri

NEGATIVO



Giacomo Geri

## TIPOGRAFÍA

La tipografía principal corresponde a la familia Chalet, subtipo Paris ha de usarse en títulos, nomenclaturas y etiquetas de producto, se restringen los pesos al regular en sus formas romana e itálica.

# Paris 1960

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
1234567890

---

# Paris 1970

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
1234567890

---

# Paris 1980

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
1234567890

---

# *Paris 1960*

*ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ*  
*abcdefghijklmnopqrstuvwxyz*  
*1234567890*

---

DJ Dimitri  
In Mod We Trust  
Face of Fashion  
*Don't sweat the italique*  
Continental & French cuisine

## TIPOGRAFÍA SECUNDARIA

La tipografía secundaria corresponde a la familia Adobe Caslon Pro, en todas sus modalidades, excluir los condensados. Usos: papelería, web, señalizaciones, descripciones, etc.

**Adobe Caslon Pro**  
**ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ**  
**abcdefghijklmnopqrstuvwxyz**  
**1234567890**  
Regular

*Adobe Caslon Pro*  
*ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ*  
*abcdefghijklmnopqrstuvwxyz*  
*1234567890*  
Itálica

**Adobe Caslon Pro**  
**ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ**  
**abcdefghijklmnopqrstuvwxyz**  
**1234567890**  
Semibold

*Adobe Caslon Pro*  
*ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ*  
*abcdefghijklmnopqrstuvwxyz*  
*1234567890*  
Semibold Itálica

**Adobe Caslon Pro**  
**ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ**  
**abcdefghijklmnopqrstuvwxyz**  
**1234567890**  
Bold

## COLORES CORPORATIVOS

Los colores corporativos son esenciales para mantener la adecuada aplicación de la imagen e identificación de la misma. Los colores que aquí se muestran son presentados en el sistemas Pantone®, asimismo su translación a colores Comex®, alfombras, barnices y códigos textiles para su estandarización.



Tintas directas	Pantone Black	Plateado	Blanco
Síntesis aditiva CMYK	10-50-0-100	0-6-12-31	-
Síntesis Sustractiva RGB	0-0-0	187-177-166	255-255-255
Pantone Textile Color System™	159-1-7 TCX	154-1-3 C	-
Hexacrome	1D1819	8C8573	FFFFFF
Vinílica Comex®	-	Humo J5-14	Foco J5-02
River Tinta Base	Negro 669-05	Café 669-04	Blanco Nieve 669-01



## COLORES COMPLEMENTARIOS

Los colores complementarios tiene la función de ayudar a que la imagen corporativa cobre vida. Estos colores deben ser usados para apoyar la imagen nunca aislados, ni en sustitución de los colores corporativos.



Pantone®  
716  
CMYK  
0- 45- 91-0  
RGB  
249-157-49



Pantone®  
7404  
CMYK  
0-9-79-0  
RGB  
255-225-83



Pantone®  
583  
CMYK  
23-0-100-17  
RGB  
175-188-34



Pantone®  
676  
CMYK  
6-100-0-22  
RGB  
182-0-114



Pantone®  
5125  
CMYK  
65-86-49-0  
RGB  
120-73-106



Pantone®  
422  
CMYK  
0-0-0-33  
RGB  
182-184-186



Pantone®  
3115  
CMYK  
63-0-18-0  
RGB  
70-195-210



Pantone®  
186  
CMYK  
0-100-81-4  
RGB  
227-24-54



Pantone®  
619  
CMYK  
0-4-100-43  
RGB  
164-148-0



Pantone®  
5753  
CMYK  
25-0-81-67  
RGB  
86-100-35



Pantone®  
7432  
CMYK  
0-55-3-10  
RGB  
220-131-166



Pantone®  
5145  
CMYK  
30-44-13-0  
RGB  
180-147-177



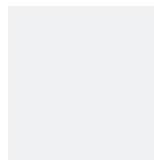
Pantone®  
416  
CMYK  
0-0-16-50  
RGB  
148-147-131



Pantone®  
5483  
CMYK  
62-0-21-31  
RGB  
56-147-155



Pantone®  
Black 4  
CMYK  
1-22-100-89  
RGB  
65-48-0



Pantone®  
Cool Gray 1  
CMYK  
0-0-0-6  
RGB  
239-240-240



Pantone®  
7518  
CMYK  
0-40-55-60  
RGB  
126-84-58



Pantone®  
7529  
CMYK  
0-4-12-17  
RGB  
217-207-192



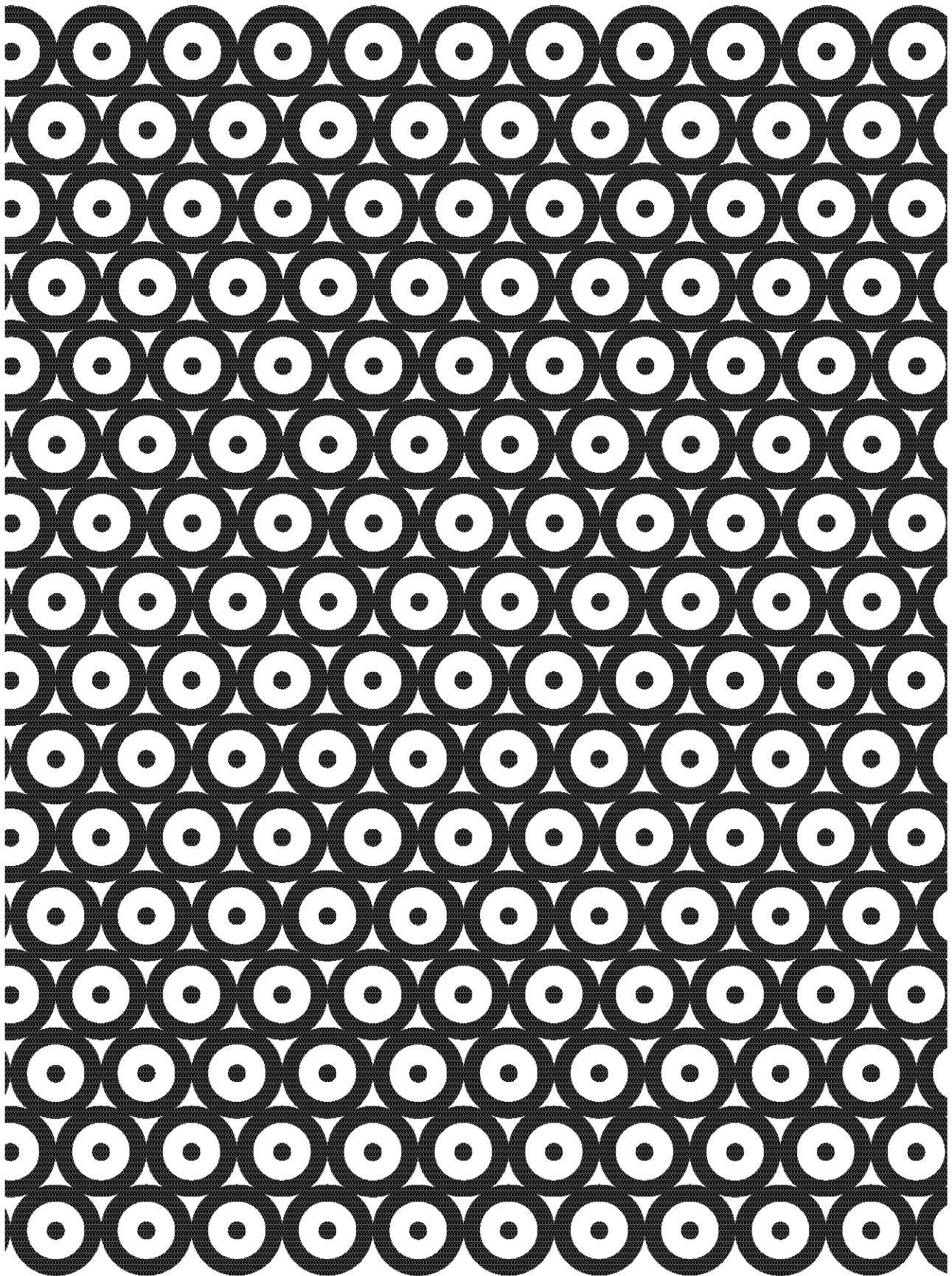
Pantone®  
5655  
CMYK  
6-0-9-16  
RGB  
204-212-202

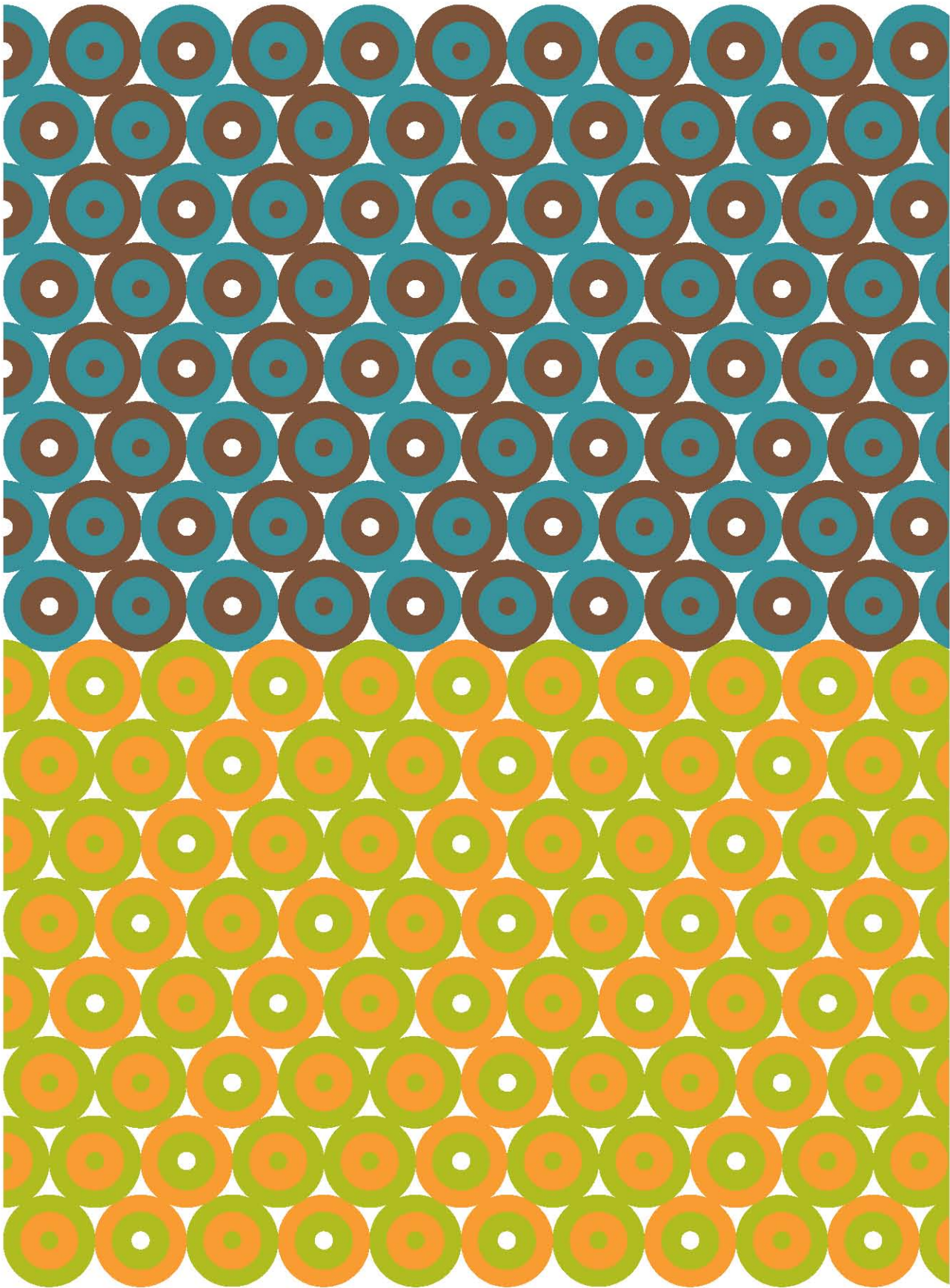


Pantone®  
202  
CMYK  
0-100-61-43  
RGB  
152-0-46

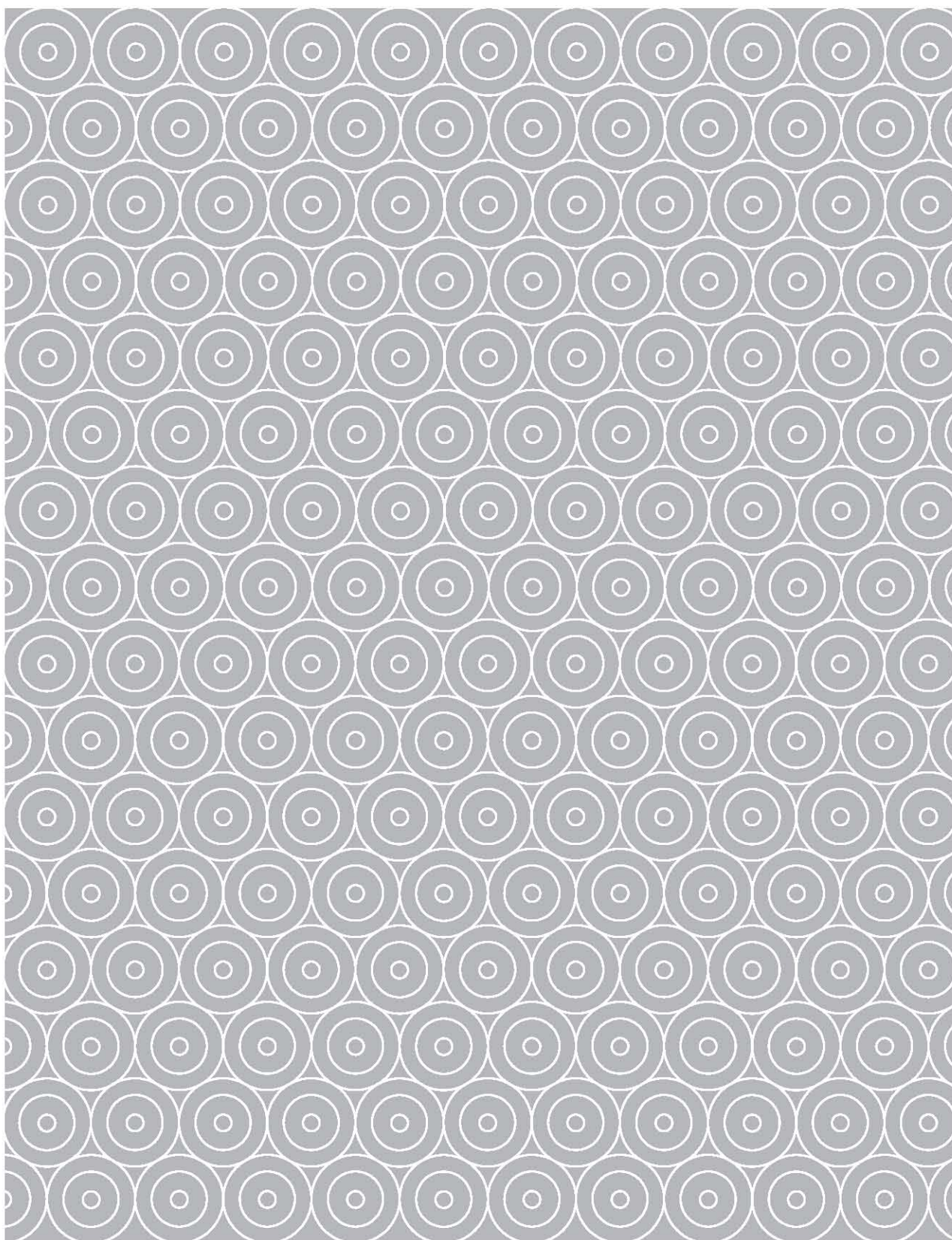


Pantone®  
876  
CMYK  
30-50-85-0  
RGB  
186-135-72





# JAQUARD



## USOS INCORRECTOS

Las aplicaciones incorrectas que a continuación se muestran ejemplifican los criterios restrictivos del uso de la marca.

Uso de colores no permitidos



Deformar el logotipo



Cambiar el orden de los elementos



Diagramar en vertical



Cambiar la tipografía



Mezclar logotipos anteriores

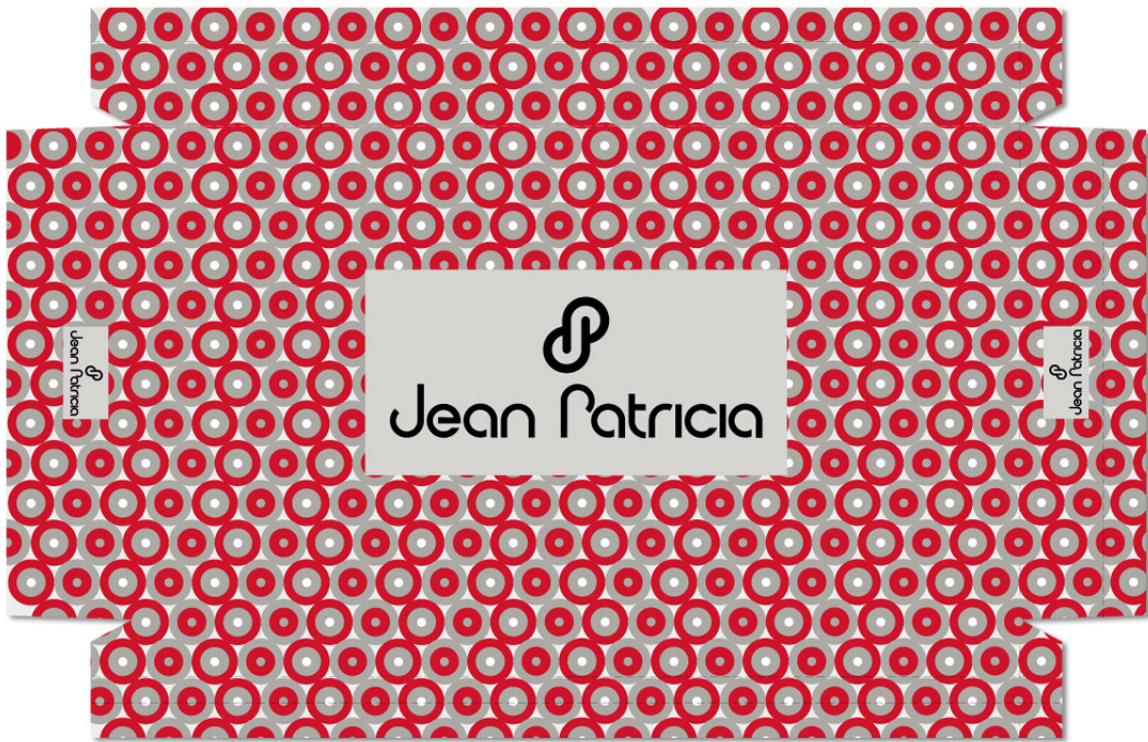




Caja para calzado de caballero



Caja para calzado de dama



Caja Jean Patricia



Caja Giacomo Geri

# HERRAJES







 01 800 7500 750  
ATENCIÓN A CLIENTES

[www.jeanpierre.com.mx](http://www.jeanpierre.com.mx)

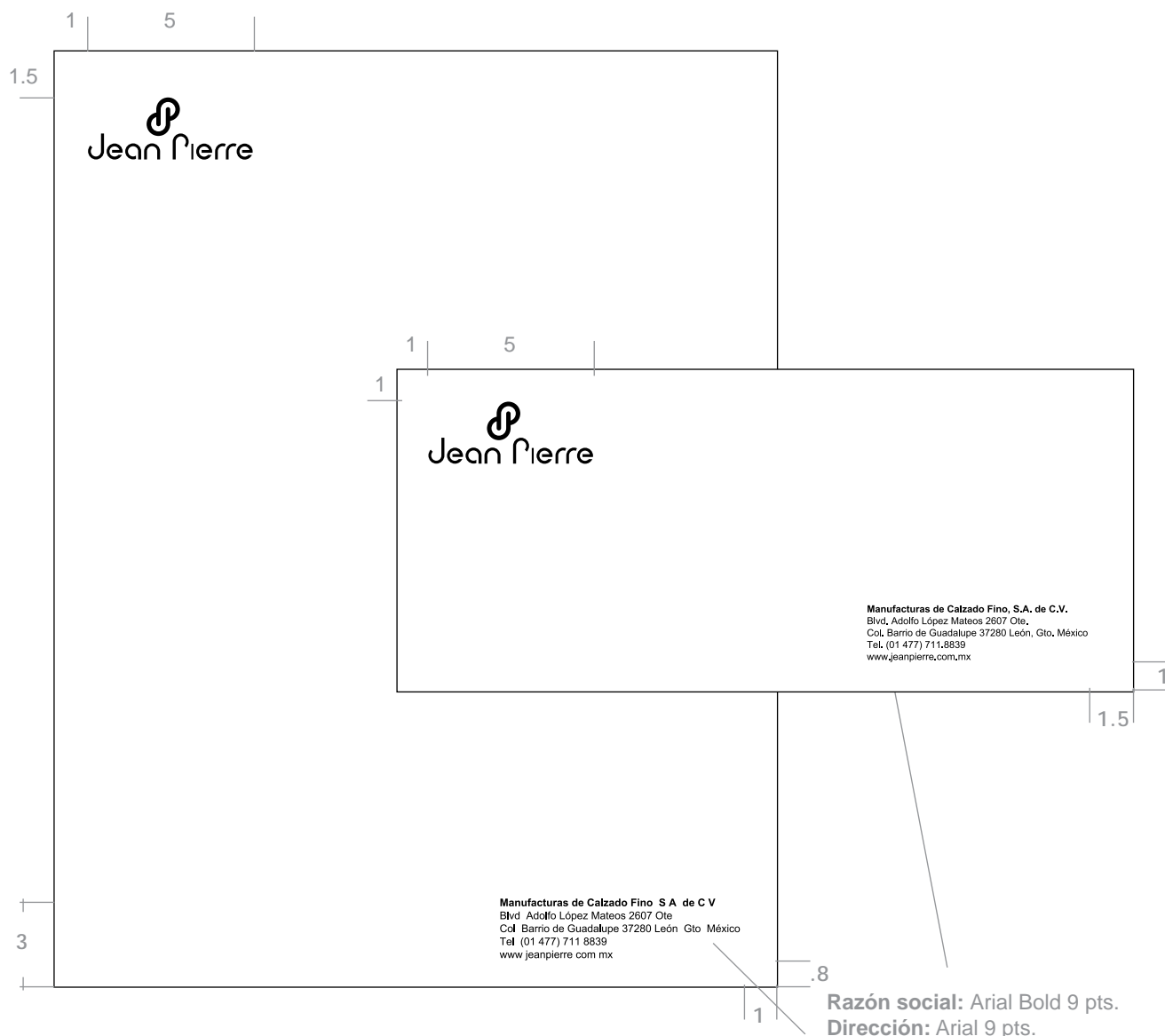
  
Jean Pierre

## PAPELERÍA

El diseño de la papelería es consistente con la imagen de las compañías. De todas las piezas en las que se incluye nuestra identidad visual, la papelería es la de uso más frecuente, y por ello es la de mayor efecto en nuestro posicionamiento. Hay que tener especial cuidado en la colocación del logo y la tipografía en todas las aplicaciones de papelería. Las hojas membretadas y las tarjetas de presentación tienen que dar una impresión favorable. La papelería externa debe incluir el nombre completo de la empresa, así como la dirección, teléfonos y página en internet. El apego estricto a estos lineamientos nos permitirá tener una imagen congruente en toda la organización.

### Hoja carta y sobre

La hoja membretada estándar debe utilizarse únicamente para asuntos de negocios y se personaliza. El nombre del Área o Dirección que emite la comunicación debe incluirse dentro del texto escrito, en mayúsculas, en tamaño de 12 puntos. No está permitido el uso de símbolos, identificadores, flashes o eslogans en estos.

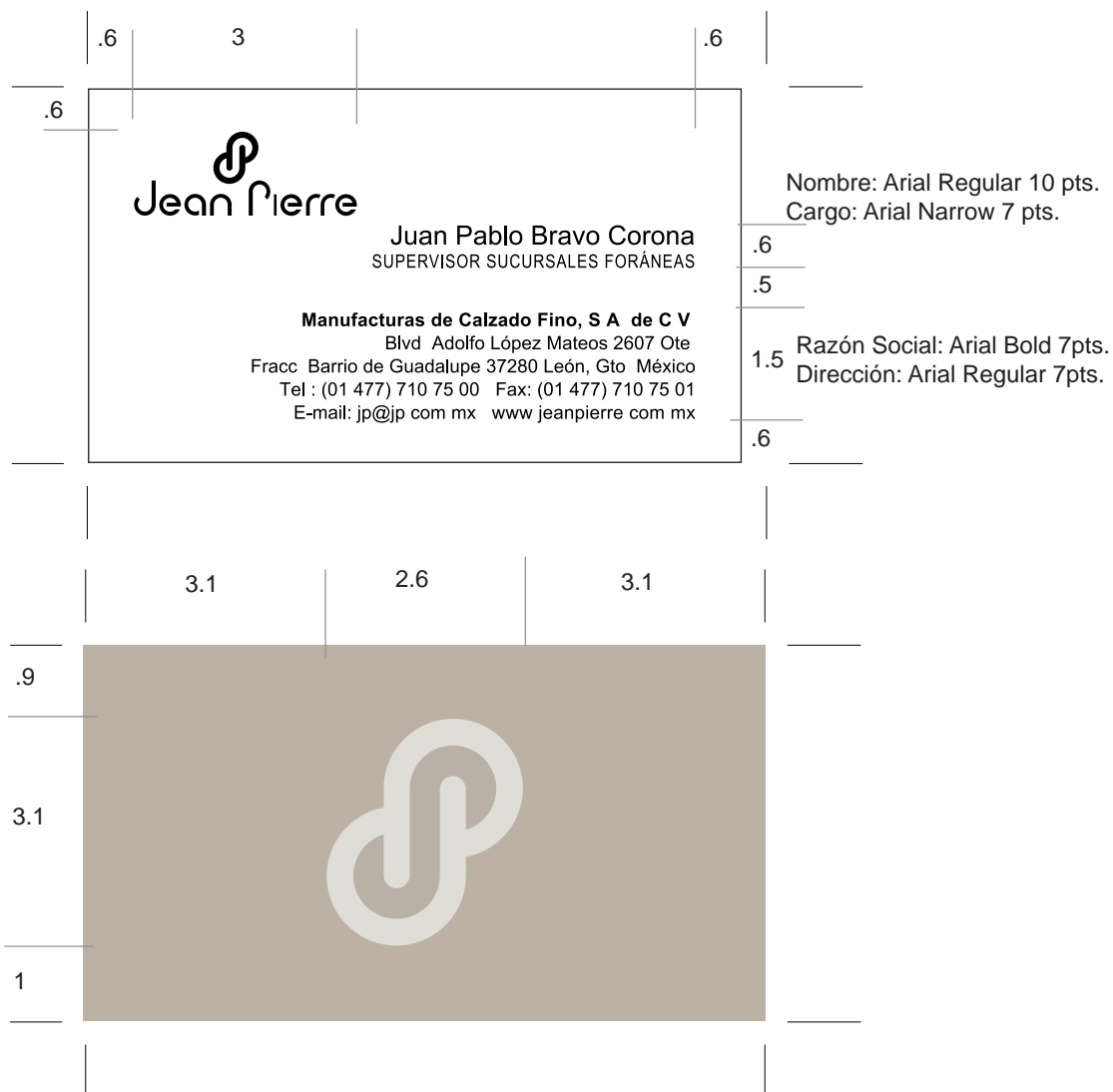


## Tarjeta de Presentación

El diseño de las tarjetas de presentación de funcionarios, responde al imperativo de crear una imagen consistente con la papelería de la compañía, lo cual permite un rápido recuerdo de las personas y de la empresa a la que pertenecen.

La consistencia en el formato y la calidad de impresión son esenciales para lograr el reconocimiento de una compañía de clase mundial.

Dado que el espacio es limitado, los datos no deben exceder de cinco líneas donde se incluya la dirección, teléfono y correo electrónico.



## CONCLUSIONES

Como todas las entidades que aspiran a tener un espacio en la sociedad, *Jean Pierre*<sup>®</sup> requiere de una identidad con las características descritas en la presente tesis. Las cifras económicas y de producción, nos indican que el sector de manufactura de calzado ha crecido a nivel mundial y esto ha presionado al mercado mexicano. Así, las empresas nacionales, buscan adaptarse a entornos más competitivos lo cual requiere de talento y de una férrea disciplina. No se trata sólo de trabajar más o de producir mucho, sino de hacerlo siempre con un propósito. En este sentido, el objeto de existencia de cualquier empresa son los clientes, ellos son los que evaluarán los productos, las imágenes, el desempeño de la empresa, con un voto único: la elección o rechazo de la compra. De lo cual puedo afirmar que un sistema de identidad nos es algo que deba aplazarse por mucho tiempo, es algo que completa a lo fabricado, deben de ir juntos: producto y marca.

Bajo la premisa de que la marca gráfica evoca el concepto pero no lo construye ha sido resuelto el problema de Identidad Corporativa. La imagen de la marca ha de estar impregnada de las creencias internas de la organización, sólo en esa medida los cambios trascenderán hasta el cliente.

“Cualquier idiota puede hacer una oferta, pero hace falta ingenio y perseverancia para crear una marca”, decía David Ogilvy, uno de los grandes precursores de la publicidad moderna, y tenía razón. Sólo unas pocas empresas son exitosas y este éxito se debe más al trabajo de comunicación estratégica con sus clientes que a las ofertas en sí mismas.

Pero en la organización, ¿quién debería gestionar la marca?, tradicionalmente lo ha venido haciendo un profesional en mercadotecnia, pero esto ha erosionado el valor de la marca. Expertos en la comercialización y presionados por mejorar las cuotas de mercado y venta han malbaratado la marca, de manera que dan resultados rápidos, medibles en cifras, pero con una visión miope del largo plazo. Existen empresas subordinadas a las campañas anuales o semestrales, una vez terminado el periodo de publicidad y bajado el último espectacular, ven caídas sus ventas y recordación. O todavía mejor áquellas con fuerte provisión de talentosos ciber-desarrolladores, con mínimo presupuesto cubren importantes audiencias.

Hoy las decisiones de marca las realiza un grupo interdisciplinario, entre el que se encuentra un diseñador, un mercadólogo, comunicadores, la dirección general, y puede ser amplio y especializado como sea la estructura organizacional. ¿Cuál es el camino a seguir?, sin duda lo que sostiene a la marca y esto es el conocimiento, entonces no es una gestión de gráficos y mensajes, es una cuestión de gestión de conocimiento.

Es el conocimiento de la comercialización de los productos y servicios, el consumidor y sus necesidades, la categoría y su segmentación, la marca y su “atómica” estructura, la mezcla de marketing y cómo usarlo. Es el conocimiento del usuario final de la marca, lo que promete y lo que ofrece. Es el

conocimiento del canal de distribución del poder de venta de la marca y la recompensa comercial. Con el tiempo, esto obra a un volumen considerable de conocimientos, que, si son documentados, integrados y compartidos, puede representar una ventaja competitiva crítica.

Parte de este conocimiento se puede transferir fácilmente dentro de la organización y es explícito. El conocimiento explícito es tangible, puede ser fácil de comunicar y compartir, y por lo general existe en alguna forma documentada. Ejemplos evidentes de conocimiento de marca explícita sería compartir la marca, los precios, la demografía de usuario y la frecuencia de la información de compra. El conocimiento es un punto de partida esencial en el proceso de gestión y una norma mínima para las operaciones de clase mundial.

El segundo elemento y potencialmente más poderoso del conocimiento de marca es el del conocimiento tácito. El conocimiento tácito es difícil de comunicar y compartir con los demás. Se basa en nuestras experiencias, sentimientos, valores y estilos de aprendizaje y representa la comprensión del mundo externo. Quizá sea esto por lo que hay tan poca literatura dedicada a la gestión de identidad. ¿Cómo serían los anuarios de diseño si incluyeran las investigaciones, lecturas y conclusiones que dieron origen a cada propuesta?, enormes. Pero entonces, ¿por qué hay tan poco documentado?, sencillo, es difícil transmitir este conocimiento.

Este trabajo de investigación es inédito, tuve que estructurarlo varias veces, porque a pesar de conocer detalladamente la marca, era complicado expresar qué factores o bajo cuáles criterios tomaba ciertos caminos. Sin embargo, la revisión de algunos de los materiales de soporte de la comunicación, me permitió evaluar acciones, mensajes y medios de comunicación seleccionados, desde un punto de vista de cohesión y direccionamiento de la marca, pero el trabajo relevante y la aportación profesional estaba siempre latente: dimensionar y organizar la marca.

Lo más interesante que me dejó esta búsqueda es entender cómo funcionan las corrientes vanguardistas en cuanto a gestión de diseño: por un lado los alemanes, con una propuesta basada en los esquemas, algo cómo el mapa mental de una empresa. Los argentinos, buscando explicar el equilibrio entre la iconicidad y el lenguaje. Y finalmente la corriente española con un tinte humanista, centrados en la transmisión de las ideas, lo que llaman los intangibles. Espero que esto sea motivo de una segunda investigación.

Las herramientas y los medios que funcionaron en otro tiempo quizá tengan que cambiarse por medios electrónicos o contactos personales, lo que funcionó ayer, quizá no sirva hoy. Pero el cambio de enfoque al cliente, la sistematización de la comunicación y los criterios de ejecución son de mayor permanencia.

## BIBLIOGRAFÍA

**BELL** Daniel. *Contradicciones culturales del capitalismo*. Primera Edición. Madrid, España. Alianza Editorial, 1977.

**BERND** Schmitt - Alex Simonson. *Marketing y Estética*. Primera Edición. Bilbao, España. Ediciones Deusto, 1998.

**CHÁVEZ** Norberto. *La marca Corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Primera edición. España Ed. Paidós Colección Estudios, 1981.

**CORNEJO** Portugal Inés. *El lugar de los encuentros. Comunicación y cultura en centros comerciales*. Primera edición. México. UIA, 2007.

**CORTINA** Izeta Jesús María. *Identidad Identificación Imagen*. Primera edición, México. Fondo de Cultura Económica, 2006.

**COSTA** Joan. *Dircom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Primera edición Valencia, 2009.

\_\_\_\_\_. *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina Ed. La Crujia

\_\_\_\_\_. *La imagen de marca: un fenómeno social*. Primera Edición. Barcelona. Paidós Diseño, 2004.

**DOYLE, P.**, "La equidad de marca y el marketing profesional", líder del mercado, Número 1, primavera de 1998.

**DUPONT** Luc. *1001 Trucos publicitarios*. 12 Edición Barcelona. Ed. Lectorum, 2004.

**ECO** Umberto. *Tratado de Semiótica General*. Primera edición. Barcelona. Ed. Nueva Imagen + Lumen, 1978.

**ESTEVE** de Quesada Albert. *Creación y Proyecto. El método en diseño y otras artes*. Valencia, España. Institució Alfons el Magnanim, 2001.

**FISCHER** Rossi Konrad. *Diccionario de Mercadeo*. Segunda Edición, México. Ed. Noriega Limusa, 1990.

**FOUCAULT** Michel. *Las palabras y las cosas*. Decimoséptima edición, México. Ed. Siglo XXI, 1986.

**GARCÍA** Manuel Martín. *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de activos*. Madrid, España. Ed. ESIC, 2005.

**GEOFFREY**. *Branding. Guía práctica para planear su estrategia de marcas*. 2a. Edición. Miami. Marketing Magazine, 2000.

**GOBÉ** Marc. *Emotional branding*. First Edition. New York, NY. Allworth Communications, 2003.

**GOMBRICH** E.H. *Los usos de las imágenes. Estudios sobre la función social del arte y la comunicación visual*. Primera Edición. Fondo de Cultura Económica, 1999.

**KARL** Gerstner, Michael Faber-Kaiser. *Diseñar programas*. Editorial Gustavo Gili. España, 1979.

**HAMBIDGE** Jay. *The Elements of Dynamic Symmetry*. Nueva York. Dover Publications, Inc., 1967.

**KOTLER** Philip. *Dirección de Marketing*. 10a. Edición Nueva Jersey. Ed. Pearson Prentice Hall, 2001.

**KUPPERS** Harald. *Fundamentos de la teoría de los colores*. 3a. Edición, Barcelona, GG. 1985.

**LEVITT, T.**, "Miopía de Marketing", Harvard Business Revisión de 1960.

**MEYER, C.**, Tiempo de ciclo rápidos, The Free Press, Nueva York, 1993.

**MOLES** Abraham. *La imagen. Comunicación funcional*. Primera Edición, México, 1991.

**PALMER, J.**, "La Organización Humanos," Diario de Gestión del Conocimiento, Vol. 1 n ° 4, junio -. 1998, pp 294-307.

**PASCUAL, R., MILLEMAN, M., Y GIOJA, L.**, "Una nueva forma de Cambio", Harvard Business Review, vol. 75, N ° 6, 1997, pp 126-129.

**PASTOR, A.**, Adición de Valor de Marca, en Brand Power, editado por Paul Stobert, Macmillan, Londres, 1994.

**PÉREZ** Corrales José, *La gestión creativa*. España. Ed. Paraninfo, 1991.

**RANDALL, G.**, de marca, editado por Norman Hart, Kogan Page, Londres, 1997.

**VILLAFañE** Justo. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid, España. Ed. Pearson Prentice Hall, 2006.

**VITTA** Maurizio. *El sistema de las imágenes. Estética de las representaciones cotidianas*. Primera Edición. Barcelona Paidós Arte y Educación, 2003.

**WALTER, BOYD, MULLINS y LARRÉCHÉ.** *Marketing Strategy*. Fourth Edition. New York. McGraw-Hill Irwin, 1999.

**WHITE** Alex W. *Typography 24*. First Edition. New York HarperCollins Publishers, 2003.

<http://www.elmundo.es>  
<http://www.diccionariodesinonimos.es>  
<http://logotiposvectoriales.com>  
<http://logotiposvectoriales.com>  
<http://diccionarios.elmundo.es>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática  
[www.inegi.gom](http://www.inegi.gom)

Portal web de empresas familiares  
[www.delverboemprender.com.mx](http://www.delverboemprender.com.mx)  
Salo Grabinsky

Wikipedia  
<http://es.wikipedia.org>

## Fuentes

### Revistas

*Industria del calzado: estudio elaborado para el gobierno de México*. Banco Nacional de Comercio Exterior G 338.4368531.IND.a UNAM, 2003.

Calzatecnia. *Congreso Internacional sobre tecnología en la industria del calzado*. Gobierno del Estado de Guanajuato CE 338.4568530972.CON.m, 2008.

*Análisis sectorial de las industrias del cuero y calzado* CONOCER, México. 2003

*Directorio Nacional del Calzado: fabricantes y marcas* Jorge Lair Rodríguez, 2008.

### Páginas web

Revista web de diseño  
[www.foroalfa.org](http://www.foroalfa.org)  
<http://www.houseind.com>  
<http://www.linotype.com>  
<http://www.paratype.com>  
<http://www.interactivos-humanorg.com>.

