



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA FORMACIÓN MULTIDISCIPLINARIA
EN UNA AGENCIA DE BRANDING.
UN REPORTE DE EXPERIENCIA LABORAL.**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PRESENTA:

MARIANA BARRERA BELTRÁN

ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES

CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO DE 2013





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mis padres José, Mary, Oti y Ramón por estar siempre conmigo, por el gran esfuerzo que han realizado para darme todo lo que necesito, por cuidarme, procurarme, educarme y apoyarme incondicionalmente .

A mi hermana por haber soportado cinco años de desvelos a causa de mis tareas y trabajos de la universidad. Por estar conmigo, ser mi amiga y compañera de aventuras.

A los amigos inseparables de la carrera (Melissa, Claudia, Karen, Sharon, Juan, Norma, Vanessa, Chaina, Yoshie) por compartir conmigo desvelos, trabajos, triunfos y fracasos. A aquellos que también conocí en esta etapa de mi vida, pero que por cuestiones de la vida nos hicimos amigos en otro momento (Abraham, Arely, Rodrigo, Mauricio). Y a mis amigas de toda la vida (Melissa, Gloria, Sarai) por ser durante tantos años parte importante de lo que soy, gracias por tantas cosas compartidas, por dejarme aprender de ustedes y estar conmigo en los mejores y los peores momentos.

A mis compañeros de trabajo (Melissa, Mauricio, Ariel, Jessica, Víctor, Paloma, Diego, Gerardo, Laura, Oscar, Cecilia) de los cuales he aprendido cosas muy valiosas que me han servido de inspiración para el desarrollo de esta tesina. Y a mis jefes, pues gracias a ellos aprendí lo importante que es mi trabajo y lo mucho que valgo como persona.

A mi asesora la Dra. Francisca Robles por aceptar trabajar conmigo sin conocerme y brindarme su apoyo durante todo el proceso de titulación. A mi jurado Edna Becerril, Lilia Ramos, Adela Mabarabak y Juan Andrés Oliva por darse el tiempo para poder revisar mi trabajo y ayudarme a mejorarlo.

Pero sobre todo gracias a dios por dejarme vivir y darme la fuerza necesaria para salir adelante y concluir esta etapa de mi vida.

ÍNDICE

Introducción.....	4
CAPÍTULO 1. La agencia de <i>branding</i> y el <i>planner</i>.....	6
1.1. ¿Qué es una marca?.....	7
1.2. El <i>branding</i>	10
1.3. <i>Design thinking</i>	12
1.4. <i>Business by design</i>	14
1.5. La multidisciplina y la agencia de <i>branding</i>	17
1.6. ¿Qué es y qué hace un <i>planner</i> ?.....	18
CAPÍTULO 2. El área creativa.....	42
3.1. La creatividad y el creativo.....	43
3.3. Estrategia creativa.....	45
3.4. Personalidad de marca.....	49
3.5. Experiencia del servicio.....	51
3.7. Identidad gráfica de marca.....	54
3.2. ¿Qué es un <i>copy</i> ?.....	57
3.6. <i>Storytelling</i>	60
CAPÍTULO 3. Project management.....	64
4.1. El <i>project manager</i> o <i>líder de proyecto</i>	65
4.2. Plan de trabajo y tabla de tiempos.....	68
4.3. Coordinación de equipos de trabajo.....	70
4.4. Seguimiento del proyecto.....	70
4.5. Atención al cliente.....	71
4.6. Rentabilidad del proyecto.....	73
Conclusiones.....	75
Glosario de términos.....	79
Bibliografía.....	86
Hemerografía.....	88

INTRODUCCIÓN

Esta tesina es una síntesis de casi 3 años de experiencia y práctica laboral en el terreno de la estrategia y creación de marca en una agencia de *branding*, donde uno aprende a tener una visión más amplia, desde la gestión hasta la implementación de los proyectos.

Aquí se describen las herramientas y procesos básicos a la hora de planear una estrategia de *branding* y proponer ideas prácticas al momento de implementar los proyectos, todo de acuerdo a la forma de trabajo de la agencia *e:de Business by Design*.

Con base en dicha experiencia, en esta tesina se encuentran definiciones propias, tomando como referencia las ideas de varios autores y lo aprendido en *e:de*.

La estructura del siguiente documento intenta favorecer la lectura haciendo uso de gráficos que ayuden a entender mejor lo que se quiere decir. La mayoría se han retomado de algunos proyectos desarrollados en *e:de*. También a lo largo de este trabajo se mencionan algunos ejemplos que explican cómo funcionan las herramientas de la agencia; lo aprendido en la vida diaria, en la agencia, cursos de *planning* y lecturas.

En el primer capítulo se habla del *branding*, su definición y cuál es su relación con las marcas. Se explica un nuevo modo de pensamiento que en los últimos años ha sido el centro de atención en varias agencias de *branding* y de diseño en Europa, Estados Unidos y hace poco en México; se trata del *Design Thinking* o pensamiento de diseño. Una herramienta que *e:de Business by Design* utiliza para explicar la forma de pensar de un diseñador y su impacto con respecto a los constantes cambios del mundo que vivimos día a día.

Esta forma de pensamiento nos permite entender al diseño como la forma de hacer de algo...algo mejor. Pero no sólo eso, sino entender su relación con los modelos de negocio de las marcas.

e:de incluye al *Design Thinking* el *branding* para crear una forma de pensamiento y de trabajo que denominan *Business by Design* a partir del cual se trabaja con las marcas para crear soluciones a problemas convencionales y diseñar experiencias para el consumidor; experiencias que no sólo se vean bonitas sino que cumplan el propósito de los clientes, vender.

Se explican los 6 elementos que para *e:de* conforman el *Business by Design* y la importancia de contar con un equipo multidisciplinario que permita abordar desde diferentes perspectivas un proyecto. Y sobre la gran importancia del *planner*, la definición de un problema y el desarrollo de una estrategia; puntos principales que dan inicio a cualquier trabajo que se realiza en la agencia.

En el segundo capítulo se describe el área creativa, lugar donde surgen las ideas para desarrollar un proyecto. Donde se crean los *copies* con los que se va a comunicar el valor o promesa de una marca, *storytelling* y la importancia de esta herramienta como una forma de narrar historias que la hacen memorable.

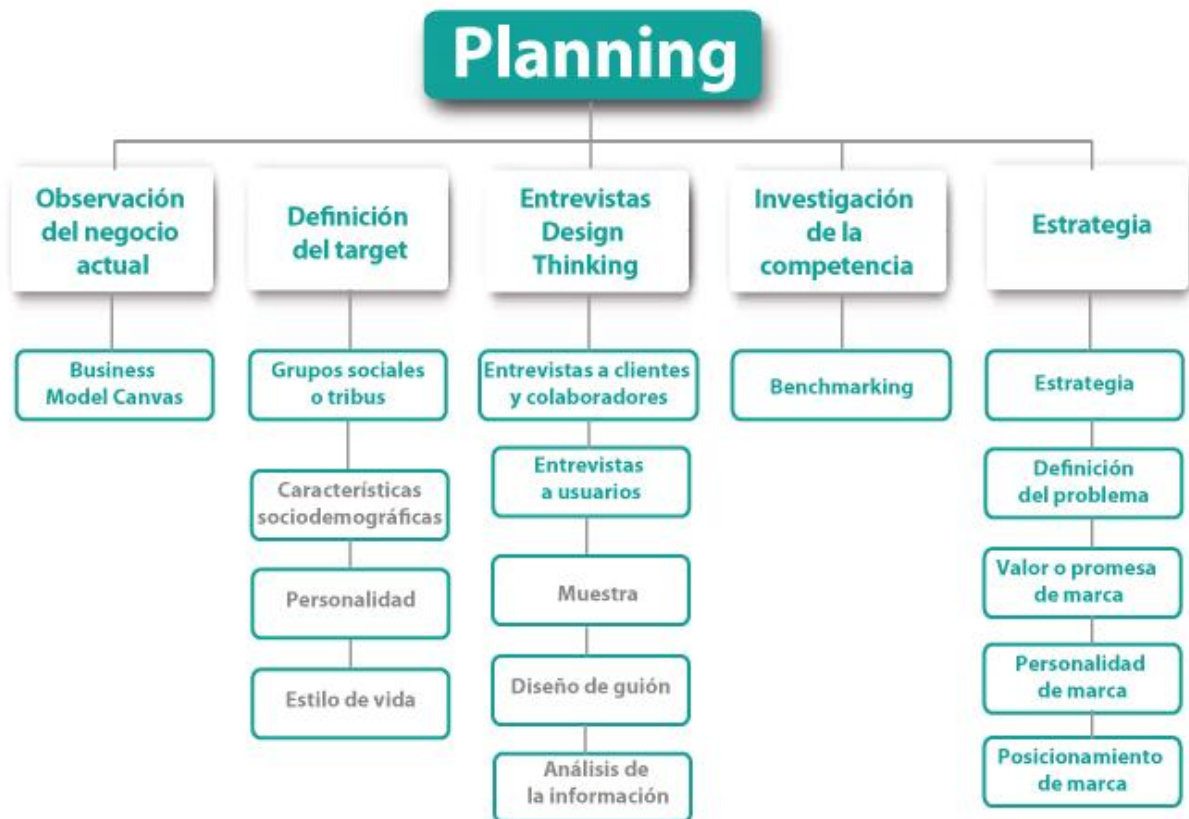
En el tercer capítulo se habla del rol del *project manager* como el coordinador y responsable de dar cuentas sobre un proyecto. Sobre su relación con un equipo multidisciplinario para que puedan realizar sus tareas, así como cumplir en tiempos para tener como resultado proyectos estratégicos, innovadores y rentables.

Finalmente un glosario de los términos utilizados en inglés y conclusiones sobre la experiencia y formación multidisciplinaria al trabajar en áreas diferentes desempeñando los roles de *planner*, *copy* y *project manager*, en una agencia de *branding*.

CAPÍTULO 1. La agencia de *branding* y el *planner*

Eso que la mayoría de las personas tenemos en la cabeza que asociamos con imágenes o emociones y que se dispara cuando escuchamos su nombre, se llama marca. El proceso a partir del cual estas expresiones llegan a nuestra cabeza es el *branding*; mismo que se ha combinado con el diseño y los negocios para generar nuevas formas de pensamiento como el *Business by Design* que, bajo una estrategia bien desarrollada por el *planner* y un equipo transdisciplinario logra generar negocios rentables, trascendentes, de gran alcance, alto impacto y con responsabilidad social. Esta es la forma de trabajar de la agencia de *branding* e:de *Business by Design* y las herramientas que utilizan para desarrollar sus proyectos.

La siguiente imagen es una interpretación propia del sistema de trabajo que se lleva a cabo en e:de *Business by Design* en el área de *planning*.



1.1. ¿Qué es una marca?

Durante mucho tiempo el hombre se ha dado a la tarea de dejar marcas significativas; principalmente sobre superficies como piedras, barro, la piel de los animales o las inscripciones rúnicas.

Las marcas desde hace tiempo, se asocian con señales de identidad, muchas de las cuales han aparecido en un gran número de sitios por ejemplo en los grandes edificios egipcios, en la Grecia micénica y en la Edad Media; donde las piedras se grababan con signos y símbolos.

Hemos visto a través de la historia que artesanos y artistas marcaban su trabajo con un símbolo propio y distintivo. O cómo en el viejo oeste norteamericano, solían utilizar metal hirviendo para marcar a las reses. A continuación veremos cómo las marcas siguen presentes en nuestra vida diaria.

Actualmente se dice que la gente no compra productos o servicios, compra marcas y con ellas emociones, satisfacciones, estilos de vida y experiencias. Los productos, hoy, ya casi no son nada sin la marca. Por ejemplo, cuando compras un pantalón de mezclilla tiene el valor de su costo real de materia prima y producción, pero si le sumamos el nombre Levi's, Calvin Klein, Guess o Benetton; su valor de venta suele ser mucho mayor. *“Lo cierto es que la gente no compra la marca, sino lo que ella significa.”*¹

Pero, a todo esto ¿qué es una marca? El concepto de marca no es fácil definirlo pues cada autor tiene una idea y la manera en cómo abordan el tema suele ser diferente, porque lo hacen desde distintos ángulos y porque hay diversas disciplinas estudiando el tema.

¹ COSTA, Joan. La marca. *Creación, diseño y gestión*. México. Trillas. 2010. Pág. 17.

“Una marca es el conjunto de expectativas, memorias y relaciones que, en conjunto dan como resultado que un consumidor se decida por un producto o servicio en lugar de otro”.²

Después de hacer una recopilación de distintas ideas y definiciones se puede decir que una marca identifica a un producto, servicio o empresa; comunica los beneficios y el valor que cualquiera de estos ofrece; implica la colaboración de distintos elementos para que pueda funcionar (colores, símbolos, palabras, imágenes, sentimientos, ideas); y todos estos valores permiten al consumidor formarse un criterio de la marca para llevar a cabo su decisión de compra.

Una marca está en constante evolución y redefiniéndose continuamente, pero debe ser lo más fuerte posible para permanecer en el tiempo. Hay marcas que han sido exitosas y han logrado denominar a productos o servicios y convertirse en términos habituales. Por ejemplo: cada vez que necesitamos un pañuelo desechable nos referimos a este como *Kleenex*, si queremos una bebida de cola pensamos en *Coca-Cola*, para preparar un café recurrimos a *Nescafé* o si queremos comprar uno ya preparado se nos viene a la mente *Starbucks* o *Cielito Querido*.

Tal vez muchos piensan que una marca es un logo bonito o una publicidad llamativa, pero va más allá de una cuestión visual o estética. Una marca debe ser capaz de transmitir sus valores, misión y visión de las cosas y por supuesto designar, conocer, reconocer y recordar a un producto, servicio o empresa.

Aunque es cierto que los colores imágenes y emociones de una marca, representada a partir de un logotipo, genera una identificación emocional con el consumidor. Por ejemplo: si yo digo arcos dorados, es muy probable que piense en *McDonald's*; colores azul, blanco y rojo me remiten a Pepsi y tal vez el azul y oro a mi equipo favorito de fútbol. Por eso es necesario darle importancia al

² ÁVALOS, Carlos. *La marca, identidad y estrategia*. Argentina, La Crujía Ediciones, 2010. Pág. 19.

sentido de la vista y las emociones que tendrán los colores (o su ausencia) en una marca.

Dentro de toda esta construcción a la que se denomina marca, debe existir una promesa, una <<promesa o valor de marca>>, que sea significativa para la organización que representa y para el público objetivo al que se dirige; de esta manera una marca podrá conseguir las relaciones necesarias para que sus consumidores les sean leales y la tomen en cuenta, sobre otras marcas, cuando realicen sus compras.

En resumen las funciones de una marca son:

- Identificar y definir a un producto, servicio o empresa.
- Permitir saber qué es y qué hace un producto, servicio o empresa.
- Representar la misión, valores y promesas de un producto, servicio o empresa.
- Vincular al consumidor con aspectos positivos de un producto, servicio o empresa.
- Permitir la recordación al utilizar elementos visuales o estéticos que generen vínculos emocionales con el consumidor.

Todos estos aspectos deben funcionar de manera interdependientemente y entretejiéndose unos con otros, formando un sistema en el que todos se refuercen entre sí.

Hoy en día las marcas se ven amenazadas por un entorno cambiante y competitivo, lo que hace su futuro más incierto. Para sobrevivir y volverse marcas fuertes, recordables y sobresalientes necesitan trabajar en una estrategia lo suficientemente creativa e innovadora para generar nuevas ideas, soluciones y perspectivas que ayuden a construir su diferencial, personalidad, promesa y valor. Para lograrlo, se puede recurrir al *branding*.

1.2. El *branding*

En *e:de* se define al *branding* como el acto de diferenciarse...pero, ¿qué significa diferenciarse?

Según la RAE, diferenciarse significa “*hacerte diferente, diverso de otro. Distinguirse, hacerse notable por sus acciones o cualidades*”.

Para que una marca logre diferenciarse es indispensable que tenga una identidad propia, entendiendo a la identidad como aquello que distingue individual y colectivamente como pueden ser sus colores, valores, su forma de hablar, los medios que utiliza, con quién se relaciona, etcétera.

Para poder distinguirse hay que ser reconocido por los demás en un contexto de interacción y comunicación. Una marca tiene sentido, cuando se expresa en relación con otras marcas y sus consumidores.

El *branding* permite generar una identidad y una personalidad de marca para que esta pueda dejar huellas indelebles en los recuerdos emocionales del consumidor; y generar experiencias inmediatas, potentes que cambien poco o mucho la vida de su público objetivo.

Nos ayuda a generar expresiones que provocan la preferencia del consumidor y hacen que una marca destaque de entre un gran número de competidores. Es decir, el logotipo, el emblema, los íconos, colores, las imágenes, la tipografía y todo lo que permita construir una marca, es decir *branding*.

Por su parte el estudio de diseño gráfico, MONO define el concepto como “*la transformación en forma de identidad del conjunto de valores y atributos esenciales de una persona, empresa o producto*”.³

³ MONO, estudio de arte y diseño. *Identidad corporativa. Del brief a la solución final*. Barcelona, Editorial Gustavo Hilli, 2006. Pág. 13

El *branding* abarca desde la creación de marca hasta la consolidación de la misma e involucra a la organización, sus clientes y colaboradores.



Figura1. Triángulo del *branding*.⁴

Es importante no confundirnos entre lo que es y lo que no es el *branding*, para aplicarlo correctamente.

LO QUE NO ES

- Incitar a la gente a tomar decisiones irracionales.
- Crear la ilusión de que un producto, servicio o empresa es mejor de lo que en realidad es.

LO QUE SÍ ES

- Tomar algo común para mejorarlo, volverlo más valioso y significativo.
- Facilitar la identificación de productos, servicios o empresas para distinguirlos de la competencia. Y ayuda a mantener a la marca en línea.
- Reunir las expresiones de una marca que generan imágenes y emociones en el consumidor.

⁴ KOTLER Philip y Pfoertsch Waldermar. *Branding B2B. Gestión de marcas para productos industriales*. México, Grupo Editorial Patria, 2008. Pág. 53

1.3. Design Thinking

Las cosas en el mundo cambian constantemente, hemos pasado de una tecnología lenta a un mundo hiper comunicado.

Se trata de aspectos con los que nos relacionamos diariamente que cambian la manera en cómo vivimos: redes sociales, energías alternativas, mensajes instantáneos, desarrollo sustentable, entre otras cosas.

Aunque el mundo ha cambiado, muchos siguen pensando como en el pasado. La realidad en que vivimos exige herramientas y formas de pensamiento más rápidos, atractivos e innovadores. Según grandes empresarios como Tim Brown, Director General de IDEO, la nueva forma de pensar que nos exigen los problemas de la realidad que vivimos se llama *Design Thinking*.

El *Design Thinking* o pensamiento de diseño se refiere a la forma en cómo piensan los diseñadores, empleada en la innovación y solución de problemas. Es un concepto relacionado con el mundo de los negocios y la competitividad en lugares de Europa, Asia y Estados Unidos.

*“Tiene que ver con la forma en que los diseñadores profesionales piensan, enfrentan problemas y llegan a soluciones. Es una actitud respecto de los problemas y los desafíos que los límites imponen a la resolución de problemas”.*⁵

Cleveland Clinic hizo una investigación -y comprendió lo que los demás ven, sienten y la experiencia que viven en el médico- para crear *Empathy*, un video que muestra cómo la empatía puede ser verdaderamente inspiradora.

⁵ RODRIGUEZ, Diego. ¿Qué es el Design Thinking? FORO ALFA. 2010.
< <http://foroalfa.org/articulos/que-es-el-design-thinking>> (5 Abril de 2013).

Cleveland Clinic revela el verdadero desafío que conlleva comprender una situación social compleja y diseñó un sistema para apoyar las necesidades de muchos.

Se dieron a la tarea de cambiar el espacio, los roles que juega el personal, el tipo y la forma en que los pacientes reciben la información; los sistemas de soporte alrededor de los pacientes y el personal para diseñar un hospital o sistema de salud que ayuda y apoya a cada una de las personas y las circunstancias que se muestran en *Empathy*.



Figura 2. Empathy: The Human Connection To Patient Care: <http://goo.gl/DFfhi>.⁶

Gracias a esta forma de pensamiento las empresas se replantean cómo competir y cómo crear valor para sus clientes. Dentro de sus estrategias y modelo de negocio retoman al diseño. Pero no se trata sólo del diseño de un producto sino

⁶ BROWN, Tim. A Lesson in Empathy. Design Thinking IDEO. 2013. <<http://designthinking.ideo.com/>> (5 abril de 2013).

del diseño de estrategias que permiten entender la conducta del consumidor respecto a un producto o servicio, para luego llegar al desarrollo del mismo.

1.4. Business by Design

Estamos ante importantes cambios, que implican la aparición de nuevas aspiraciones de negocios. Vicente Encarnación Martínez, Director General de *e:de Business by Design* dice que la nueva forma de pensamiento que debe adoptar una agencia de *branding* es la tendencia global del *Design Thinking* que en México han llamado *Business by Design*.

Es una forma de pensamiento que demanda más creatividad e imaginación para el desarrollo y reinención de nuevos negocios.

*“Se pone en práctica cuando un grupo de persona se reúne frente a un problema, miran la realidad, y a partir de puntos de vista múltiples generan soluciones originales, arriesgadas e innovadoras [...] Se trata de generar soluciones óptimas en un mundo cada vez más complejo.”*⁷

Puede aplicarse a cualquier campo, ya sea social, cultural, ambiental o empresarial para resolver problemas que requieren soluciones multidisciplinarias.

Se nutre a partir de dos mundos diferentes que conviven entre sí para generar soluciones innovadoras:

La parte *hard*

Está relacionada con la administración de empresas y los modelos de negocio. Y la parte *soft*, enfocada a la parte creativa y estratégica.

El *Business by Design* está conformado por 6 elementos, que surgen- según Vicente Encarnación Martínez- a partir de la forma en cómo piensan y resuelven

⁷ ENCARNACIÓN Martínez, Vicente. *Pláticas Business by Design*. e:de, 2012.

problemas los diseñadores. Los elementos de esta fórmula se complementan entre sí para agregar valor a un negocio, a partir del diseño.

1. Visión panóptica:

Se trata de observar todo lo que está a nuestro alrededor; nuevas tendencias, consumidores y marcas que nos permitan tener un mejor conocimiento de la realidad para perfilar y definir el problema al que vamos a dar solución.

2. *Big idea*:

Es la parte donde damos rienda suelta a la imaginación (intuir, ver y percibir la posibilidad que tienen todas las cosas) para generar nuevos conceptos creativos empáticos con los clientes y el entorno que nos rodea y que nos permiten darle vida a un proyecto.

3. Equipos multidisciplinarios:

Un grupo de personas que trabaja de manera colaborativa en la generación de soluciones que integran sus diversas disciplinas.

4. *Branding*:

Se utiliza para generar marcas emocionales que formen parte de la vida del consumidor final.

5. Prototipos:

Probar las soluciones en distintas etapas de conceptualización, con prototipos y hacer los ajustes necesarios.

6. *Business*:

Es necesario para comprobar el valor económico del proyecto que se realiza para un cliente.

EN e:de
 UTILIZAMOS
 EL DISEÑO
**PARA GENERAR
 MÁS VALOR
 A UN NEGOCIO**



Figura 3. Fórmula *Business by Design*.⁸

⁸ ENCARNACIÓN Martínez, Vicente. *Fórmula Business by Design*. e:de, 2000.

1.5. La multidisciplinaria y la agencia de *branding*

e:de es una agencia de branding que se enfoca en crear marcas y desarrollar servicios, poniendo importante atención en la parte del negocio.

A través de la fórmula *Business by Design* se desarrolla cada proyecto como una experiencia para los consumidores y se le enseña a los clientes a ver de otra manera, desde una dimensión diferente.

Los colaboradores de *e:de* se denominan *design thinkers*, sin importar su profesión; y se llaman así porque gracias al *Business by Design* desarrollan una visión más amplia de los proyectos y adquieren una formación multidisciplinaria al desempeñar su trabajo simultáneamente bajo los enfoques *hard* y *soft* de la agencia.

“La multidisciplinaria hace referencia a las distintas disciplinas, al desarrollo y necesidades de las ramas del saber, a la profundización de los conocimientos y da razón del saber sobre lo concreto de un problema.”⁹

Área *hard*

Se encarga de mantener la visión de los proyectos, revisarlos y coordinarlos para que se lleven a cabo en tiempo y forma; procurando su rentabilidad y el alcance de los objetivos de negocio tanto del cliente como de la agencia. Aquí participan principalmente los *design thinkers* enfocados a las siguientes disciplinas: administración y finanzas, *planners*, ventas y *project managers*.

Área *soft*

Se vincula con la creatividad y la generación de nuevas ideas y experiencias para los proyectos. Los *design thinkers* relacionados con esta área son principalmente:

⁹ LÓPEZ López, Adalberto. *La consolidación de la Inter y Multidisciplinaria en la UNAM*. Seminario de Diagnóstico Locales.

<http://www.consejouniversitario.unam.mx:10003/archivoCECU/ponsemloc/ponencias/1382.html>
10:46 3 de abril de 2013.

creativos, diseñadores, *planners*, *copys* y editores. Al integrar el enfoque *hard-soft*, los proyectos son abordados multidisciplinariamente porque se integran diferentes especialidades para abordar un mismo problema o situación a resolver. Aunque hay veces en las que sólo se puede abordar desde una sólo disciplina.

Como *design thinker* tienes la oportunidad y la obligación de trabajar en ambas áreas; pasar de una a otra o bien trabajar en las dos al mismo tiempo. Esto con el objetivo de que aprendas y adquieras una formación multidisciplinaria que te permita cumplir con el objetivo de cualquier proyecto, vender.

Podemos imaginar entonces a un diseñador coordinando proyectos o a un *planner* redactando *copys*. No es extraño que haya proyectos en los que tengas que integrar múltiples campos de conocimiento y cumplir con un rol o hasta con tres al mismo tiempo (*planner-copy-Project manager*, en mi caso).

Y así, los *design thinkers* adquieren una visión panóptica de los proyectos, también como los conocimientos y las habilidades necesarias para resolver problemas de distinta índole.

e:de tiene la firme convicción de que trabajar con equipos multidisciplinarios ayuda a complementar y hacer crecer los proyectos; que las ideas se vuelven más innovadoras y creativas porque son desarrolladas a partir de múltiples perspectivas.

1.6. ¿Qué es y qué hace un *planner*?

Cualquier actividad que realicemos requiere de una estrategia para llevarla a cabo; desde ingeniártelas para llegar a algún lugar cuando ya se te ha hecho tarde, preparar una fiesta de cumpleaños, llevar a cabo la creación de una marca o generar una campaña de *branding*. Para realizar estas tareas necesitamos de un *planner*, quien generalmente trabaja en el área de *planning* de una agencia.

El *planning* es un término conocido por muchos pero utilizado por pocos. Aunque desde hace algunos años se ha puesto de moda, aún no se comprende del todo qué es un *planner* y su rol en una agencia.

Stephen King (J. Walter Thompson JWT), fue pionero al establecer la importancia y las funciones del *account planning* y el rol del *account planner* en la creación publicitaria. Su aportación fue una profesión adquirida por agencias de todo el mundo, hasta la actualidad. “Su filosofía se enfocaba en: ser fuerte en la estrategia, haciendo lo correcto para las marcas y la creación de valor a largo plazo”.¹⁰

“En Inglaterra, aproximadamente a principios de los años 70, las agencias tenían sus propias áreas de investigación, pero luego de un tiempo todo se volvió muy aburrido, numérico, analítico y sin ninguna guía o codificación para crear una estrategia de comunicación.

De repente los creativos dijeron.

-Tenemos una idea...pero ¿podemos saber cómo relacionarla con los objetivos del cliente? o mejor dicho, ¿hay un objetivo? Y el área de investigación respondió.

-Sí, vender más.

Al poco tiempo de implementar la idea de los creativos, alguien preguntó.

-¿Tenemos resultados? y la respuesta fue

-¡No!, aunque tenemos otra campaña.

-¿Pero no tenemos resultados de la campaña anterior o de la competencia? preguntaron de nuevo....y ¡no! volvía a ser la respuesta”.¹¹

Debido a la insatisfacción con las áreas de investigación, el no tener una estrategia de comunicación bien planteada, consistente y relacionada con los objetivos del cliente y gracias a la ausencia de resultados sobre las ideas creativas que se implementaban, surgió el *planner*.

¹⁰ RODNEY. *APG Training Network*. Ad School Miami. México. 2012.

¹¹ *Ibidem*.2012.

Surgió la inquietud de saber qué opinan los consumidores sobre las ideas que se estaban implementando para los productos. Necesitaban de alguien que ayudara a traducir lo que los consumidores sienten, piensan y necesitan de las marcas. Conocer más acerca de su vida. También por esa razón surgieron los *planners*.

“Unilever fue una de las primeras cuentas en decir. – Nuestra marca Persil, tiene una personalidad. Al parecer los consumidores piensan que es una mujer inteligente. Todos estaban sorprendidos sobre aquel descubrimiento y entonces alguien dijo:

- Y entonces, ¿no tendríamos que llevar a cabo acciones que reflejen la personalidad de la marca? Desde entonces, los encargados de medir los resultados de las acciones que se llevan a cabo para reflejar la personalidad de una marca, han sido los planners.”¹²

Así como *e:de* cuenta con dos áreas diferentes que se complementan entre sí, el cerebro del *planner* funciona de la misma manera.

El lado derecho se centra en la inspiración y la innovación que el *planner* transmite a los creativos y en las ideas que propone en las estrategias.

El lado izquierdo se enfoca en el análisis y rigor de los datos que obtiene para el desarrollo de una estrategia.

El *planner* tiene la habilidad de aterrizar y articular ambas partes en la planeación estratégica, en la construcción de una marca, en el desarrollo de conceptos creativos, en el margen de utilidad y la parte financiera de un proyecto.

A continuación se explican algunas de las actividades que realiza el *planner* en *e:de* para lograr lo antes mencionado.

¹² *Ibíd.* 2012.

El cerebro de un planner

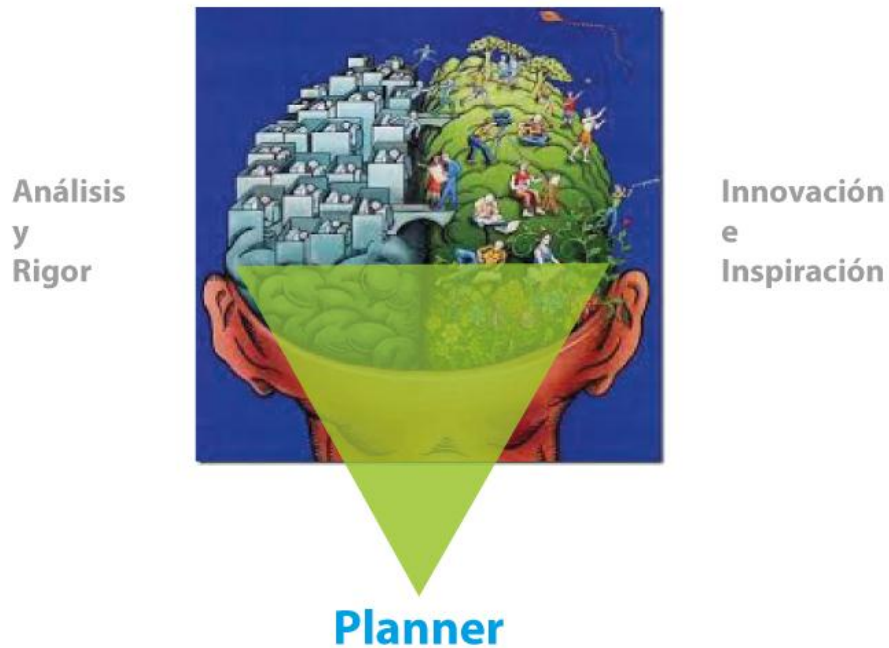


Figura 4. El cerebro de un *planner*.

Observación del negocio actual

Se lleva a cabo un estudio del modelo de negocio y sus factores de éxito, áreas de oportunidad y análisis de la cadena de valor para determinar las áreas de oportunidad de las marcas.

“Un modelo de negocio describe la razón de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. Es como el plano de una estrategia a ser implementado a través de las estructuras organizativas, procesos y sistemas.”¹³

Para analizar el modelo de negocio de un cliente se toma en cuenta el *Business Model Canvas*, una herramienta de gestión estratégica y empresarial, la cual le explica al cliente cómo está conformado su modelo de negocio y las áreas que

¹³ OSTERWALDER, Alex. Business Model Generation. 2009. Pág. 14.

necesita trabajar. Su objetivo es ayudar a generar un modelo de negocio que todo el mundo entienda, que sea simple, relevante y comprensible.

e:de cree que un modelo de negocio se puede describir mejor a través de nueve bloques de construcción que muestran la lógica de cómo una empresa tiene la intención de hacer dinero. Estos nueve bloques forman parte del *Business Model Canvas*, una herramienta que nos permite dibujar un modelo de negocios nuevo o ya existente.

Los bloques se llenan en colaboración con el cliente, en la medida que se van respondiendo una serie de preguntas. Se dibuja y discute el modelo de negocio, utilizando elementos como Post-it® notas o marcadores para fomentar la comprensión, discusión, la creatividad y el análisis.



Figura 5. Fotografía de cómo llenar un *Business Model Canvas*.¹⁴

¹⁴ *Ibíd.* Pág. 43.

1. Socios clave

¿Quiénes son nuestros socios principales? ¿Quiénes son nuestros principales proveedores? ¿Qué recursos claves estamos adquiriendo de los socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

2. Actividades clave

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Cuáles son las relaciones con los clientes? ¿Fuentes de ingresos?

3. Propuestas de valor

¿Qué valor damos a los clientes? ¿Cuál de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver? ¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes? ¿Qué necesidades de los clientes estamos satisfaciendo?

4. Relación con los consumidores

¿Qué tipo de relación con cada uno de nuestros clientes esperamos establecer y mantener con ellos? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿Y el costo?

5. Segmentos de clientes

¿Para quién estamos generando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

6. Recursos clave

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Cuáles con nuestros canales de distribución? ¿Cuál es la relación con los clientes? ¿Y los flujos de ingresos?

7. Canales

¿Qué recursos clave requiere nuestras propuestas de valor?

¿Cuáles con nuestros canales de distribución? ¿Cuál es la relación con los clientes? ¿Y los flujos de Ingresos?

8. Estructura de costos

¿Cuáles son los costos más importantes, inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos más caros? ¿Qué actividades son más caras?

9. Fuentes de ingresos

¿Para qué valor nuestros clientes realmente están dispuestos a pagar?

¿Para qué paga en la actualidad? ¿Cómo están pagando actualmente?

¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto cuesta cada flujo de ingresos que contribuye a los ingresos totales?

The Business Model Canvas is a strategic management template for developing new business models and existing ones. It is a one-page document that can be printed, used in a workshop, or used on a computer. The canvas is divided into nine building blocks:

- Key Partners:** Who can help the business? Who are the suppliers? Which key resources are we acquiring from partners? Which key activities do partners perform for us?
- Key Activities:** Which key activities do our Value Propositions require? To which key channels? Customer Relationships? Business Channels?
- Key Resources:** Which key resources do our Value Propositions require? To which key channels? Customer Relationships? Business Channels?
- Value Propositions:** Which value do we deliver to our customers? Which value do our customers expect to receive? Which value are we willing to give up? Which value are we willing to trade off? Which value are we willing to sacrifice?
- Customer Relationships:** Which type of relationship do we build with our Customers? Which type of relationship do we build with our Customers? Which type of relationship do we build with our Customers? Which type of relationship do we build with our Customers?
- Customer Segments:** To whom are we creating value? Which are our most important customer segments? Which are our most important customer segments? Which are our most important customer segments?
- Channels:** Through which channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are we reaching them now? How are we reaching them now?
- Cost Structure:** What are the most important cost drivers in our business model? Which key resources are most expensive? Which key resources are most expensive? Which key resources are most expensive?
- Revenue Streams:** How do we make money? How do we make money? How do we make money? How do we make money?

www.businessmodelgeneration.com

Figura 6. *Business Model Canvas*. Herramienta del libro *Business Model Generation*, utilizado en e:de¹⁵

¹⁵ *Ibidem*. Pág. 41.

Investigación y definición del *target*

El *planner* lleva a cabo una comprensión de los consumidores y de las marcas, sobre la manera en cómo ambos pueden integrarse.

Los consumidores o *target* es un conjunto de individuos que gasta o usa los productos y servicios que ofrece el mercado para satisfacer sus necesidades, lograr un bienestar, un placer o determinadas comodidades.

Cuando llega un nuevo proyecto a *e:de* el *planner* tiene que darse a la tarea de investigar con el cliente todo acerca de su marca. Una vez que se tiene la información necesaria por parte del cliente, el *planner* debe hacer una investigación más profunda para conocer al *target* y saber cuál es el valor que esperan de determinado servicio; esto con el objetivo de ofrecer experiencias personalizadas y comunicar correctamente el valor de marca. Si el cliente no tiene claro a quién dirigirse el *planner* determina el *target*.

Dentro de esta investigación el *planner* debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Grupos sociales o tribus

Un grupo social o tribu es un grupo de personas que forman parte de una misma sociedad, se relacionan entre sí y generalmente tienen objetivos e intereses comunes. Comparten ideas, gustos, características y compras.

Conocer los diferentes grupos sociales y ubicar aquellos a los que se dirige una marca nos permite generar acciones más eficientes. También nos da la oportunidad de prever cómo reaccionarían los consumidores a los mensajes de la marca y comprender sus motivos para la decisión de compra y convertirlos en clientes.

La tarea del *planner* es determinar los siguientes puntos en su investigación:

- Analizar el contexto por grupos o tribus.
- Analizar características en común.
- Detectar quiénes se podrían conectar más con la marca.

El *planner* desarrolla una tabla comparativa en la que se hace una descripción clara de los tipos de usuarios y sus características socioeconómicas, culturales y hábitos de compra. A partir de estas descripciones se organizan en grupos para tratar los deseos y necesidades de los mismos.

El diseño de la información puede variar de acuerdo a cada marca y definición de *target* que se busca.

Cabe señalar que puede haber otros elementos a tomar en cuenta dentro de la investigación del *target* como son:

- Las ventajas que buscan los consumidores.
- Las características socio-demográficas de los consumidores.
- Los estilos de vida descritos en términos de actividades, intereses, opiniones y personalidad.

	tribu	afinidad
	geeks	a computadoras y realidades virtuales
	yuppies	a eventos sociales y lugares de moda
	fashionistas	a desfiles de moda y objetos de diseño
	hipsters	a nuevas experiencias y eventos alternativos

Figura 7. Definición de target. Herramienta de e:de

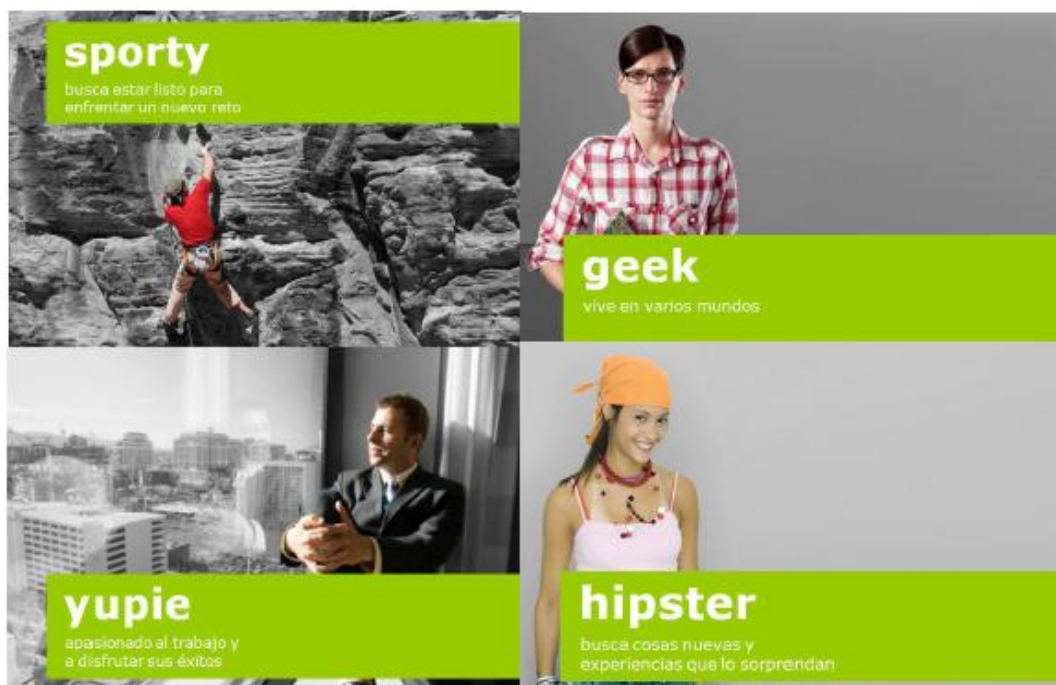


Figura 8. Definición de target, versión 2. Herramienta de e:de

	Público potencial	Características	Visitan lugares si...
	Mujeres alfa	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres independientes y exitosas 	<ul style="list-style-type: none"> Si la vista suma un punto en su vida personal
	Gray market	<ul style="list-style-type: none"> Buscan el servicio y la comodidad 	<ul style="list-style-type: none"> Existe una comunidad afín a ellos
	Dinky	<ul style="list-style-type: none"> Doble ingreso para gustos personales 	<ul style="list-style-type: none"> Las experiencias son memorables
	Neoyuppies	<ul style="list-style-type: none"> Buscan el reconocimiento social 	<ul style="list-style-type: none"> Si son lugares reconocidos mundialmente
	Babyboomers	<ul style="list-style-type: none"> Buscan volver a sentir su juventud 	<ul style="list-style-type: none"> Si evocan una añoranza por el pasado
	Hipster - fashionista	<ul style="list-style-type: none"> Buscan formas de experimentación (mochilazo) 	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene estilo y se puede experimentar en el
	Adventure family	<ul style="list-style-type: none"> Familias en busca de nuevos lugares por descubrir 	<ul style="list-style-type: none"> El costo beneficio es atractivo

Figura 9. Definición de target, versión 3. Herramienta de e:de

Entrevistas *Design Thinking*

En *e:de* se llevan a cabo una serie de entrevistas que permiten analizar la realidad y conocer el valor que aporta la marca y el servicio a clientes clave.

Es necesario aclarar que no se trata de una investigación de mercado, sino de la aplicación de un pequeño cuestionario que permite obtener algunos datos relevantes sobre el *target*. Las entrevistas pueden complementarse con la observación del usuario disfrutando de la experiencia del servicio.

Las entrevistas *Design Thinking* se dividen en 2:

Entrevistas internas

Se aplican a los clientes y sus colaboradores. Sirven para detectar necesidades y deseos e información interna sobre el negocio y su modelo.

Entrevistas a usuarios

En ellas se obtiene información del usuario con respecto a otras marcas. Nos permiten descubrir su experiencia, gustos y decisiones de compra.

La muestra

Con ayuda del cliente se decide y define quién o quiénes serán los entrevistados. Y qué datos se pueden obtener de cada uno de ellos.

Diseño de guión

Se prepara la conversación, puntos y temas que van a plantearse y demás aspectos necesarios (imágenes, sonidos, productos) a tomar en cuenta para llevar a cabo las entrevistas.

Análisis de la información

Una vez realizadas las entrevistas, se analiza detenidamente la información que se obtuvo para descubrir tendencias y deseos del *target*. Esto permitirá detectar

focos rojos, aciertos o incongruencias que se tendrán que tomar en cuenta para el desarrollo de un proyecto.

Investigación de la competencia

Una vez que tenemos toda la información necesaria sobre nuestro cliente es importante saber todo lo necesario sobre sus competidores, tomando en cuenta el proyecto que se quiere desarrollar. Es decir, no vamos a investigar los mismos aspectos para la creación de una marca que para un proyecto de posicionamiento.

A partir de esta investigación debemos encontrar los códigos visuales y conceptuales que caracterizan a la competencia. Se realizará una tabla comparativa para saber cuál será el aspecto diferenciador de nuestro cliente.

En el ejemplo siguiente se muestra una tabla comparativa entre revistas especializadas para adultos mayores.

Revista	Páginas	Contenido	Publicidad	Web	Lectores	Nacionalidad	Precio
Adulto Mayor, más edad más vida	47 (incluyendo 4ª de forros)	Salud Cultura Integración Hogar Entretenimiento	Entre 18 y 23 anuncios	No	56 años en adelante	Mexicana	Gratuita
Sin-cuenta y más	52	50% salud y prevención. 50% sociales y familia.	13 anuncios	No	45 años en adelante	Mexicana	\$25 pesos
La voz de los mayores	36	Economía Salud Integración Temas sociales Recreación	2	Sí	60 años en adelante	Colombiana	Gratuita
Fifty-plus News	13	Política Tiempo libre Finanzas Asesoramiento para jubilación	31 anuncios	Sí	50 años en adelante	Australiana	Se desconoce el costo

Figura 10. Tabla comparativa de revistas para adultos mayores. Proyecto e:de

Después se ubicará a la competencia en un plano de 4 puntos (*Benchmarking*), los cuales se nombran con base en los aspectos consistentes de la competencia y el o los elementos diferenciadores para el cliente. El siguiente ejemplo muestra una comparación entre revistas para adultos mayores, donde el plano de cuatro puntos está determinado por dos aspectos importantes, el *target* y el contenido de la revista.

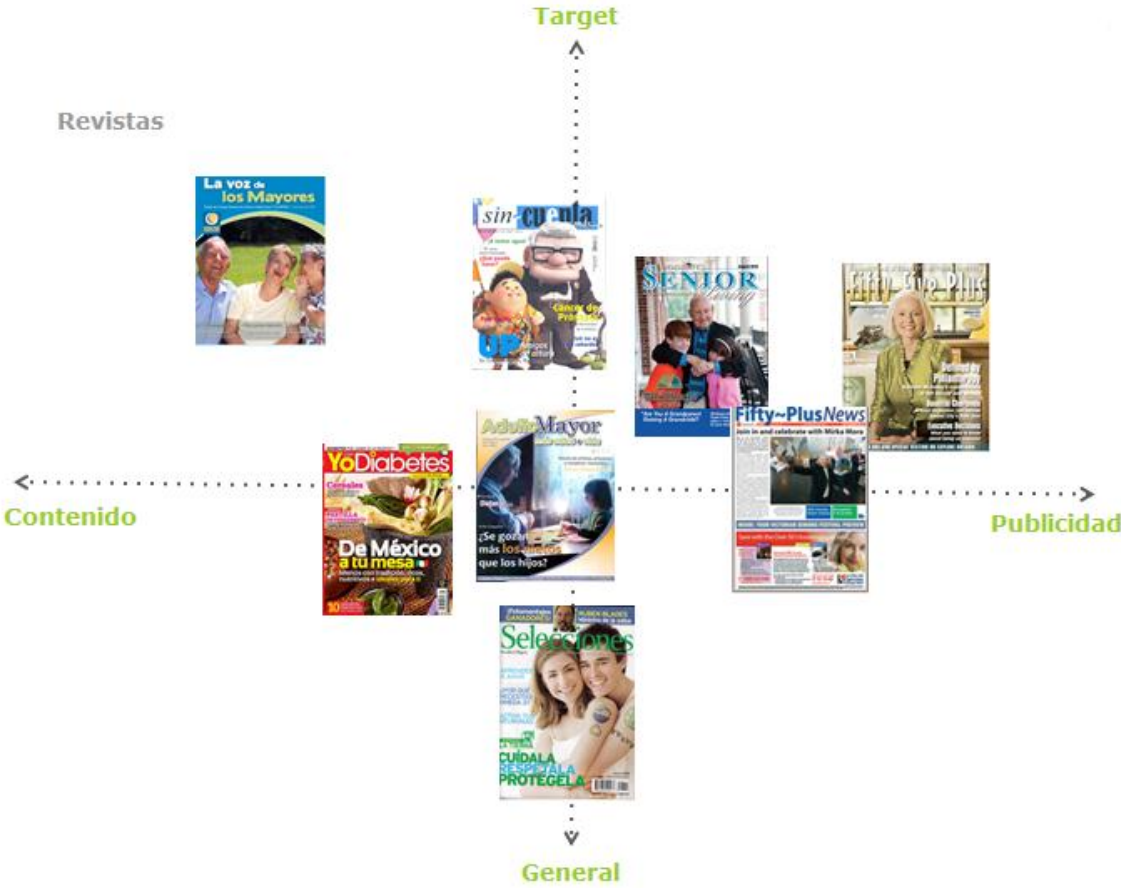


Figura 11. *Benchmarking* de revistas para adultos mayores. Proyecto e:de

Se interpreta la información obtenida de la competencia y se define hacia dónde se quiere llevar a la marca, utilizando el *Business by Design*. Esto da pie a la siguiente tarea del *planner*, la estrategia.

Estrategia

Uno de los objetivos de un *planner* es pensar ¿cómo persuadir a alguien para que haga lo que quiero? en este caso, el consumidor.

Ayudarnos de la visión panóptica para entender el contexto cultural, social, político y económico en el que nos encontramos actualmente; olvidarnos de los prejuicios y entender quién es nuestro consumidor. De esto parte un *planner* para generar una estrategia.

El concepto de estrategia está ligado principalmente a las acciones militares o políticas para la conducción de una guerra y la defensa de una nación, con el objetivo de obtener el triunfo. En el caso de *e:de*, la estrategia se desarrolla con el firme propósito de construir una marca utilizando el *Business by Design*.

La estrategia es el procedimiento para facilitar la toma de decisión del target sobre una marca, por ello en *e:de* es fundamental desarrollar una estrategia que permita hacer más visibles los valores, la visión y atributos de una marca para que el consumidor la distinga, la reconozca y la prefiera de entre las demás.

*“La estrategia nos permite ver claramente el futuro de cualquier embate a llevar a cabo”.*¹⁶

Para determinar una estrategia que nos permita llegar efectivamente al consumidor, es necesario acompañarlo todo el tiempo, conversar con él y entender por ejemplo por qué se ríe de un chiste, por qué no le gusta determinada comida o porque utiliza determinada marca de celular. No basta con verlo desde lejos, por eso debemos hacer una investigación y análisis previo del consumidor y la competencia de nuestro cliente.

Establecer una estrategia implica llevar a cabo las siguientes tareas:

¹⁶ ENCARNACIÓN Martínez, Vicente. Op. Cit.

1. Detectar el problema

Este es el principio del inicio, aunque suene redundante. Muchas veces decimos tener un problema y no sabemos cuál es y esto sucede porque no sabemos identificarlo. Uno de los roles del *planner* es definir y resolver problemas, ya sea relacionados con el negocio, la marca o el consumidor.

En las agencias es común que nos falte tiempo y que todo sea para ayer y por las premuras muchas veces olvidamos definir a fondo el problema que se nos presenta y nos enfocamos más en la solución, pero debe ser lo contrario. Por eso Albert Einstein decía: *“Si tuviera una hora para resolver un problema y mi vida dependiera de ello, pasaría los primeros 55 minutos determinando cuál es la pregunta adecuada, pues una que vez la sepa, podré resolver el problema en menos de 5 minutos”*.

Es importante tomar en cuenta que un problema puede tener muchos obstáculos, por eso hay que aprender a verlo desde todos sus ángulos porque cada obstáculo es un camino para resolverlo. Pues si lo miramos desde el ángulo equivocado y no buscamos más, podemos utilizar las herramientas inapropiadas y resolverlo mal. Por eso alguna vez alguien dijo: *“Cuando lo único que tienes es un martillo, todo parece un clavo”*.

Pero lo más importante de un problema, más que resolverlo es saber si ese es el problema. Es más importante preguntar que la respuesta misma.

Para *e:de* el trabajo en equipo es indispensable; sobre todo si es un equipo multidisciplinario, pues la perspectiva de cada colaborador ayuda a encontrar y definir mejor el problema; pues quizás lo que un diseñador ve no es lo mismo que puede ver un programador. Aunque la estrategia es tarea del *planner* es recomendable que todo el equipo de trabajo esté en el proceso de definición del problema para que todos estén de acuerdo y en la misma frecuencia.

Con el *Business by Design*, *e:de* tienes la oportunidad de encontrar problemas que el cliente no es capaz de ver.

Siempre tendemos a la salida fácil, pero como *design thinkers* debemos arriesgarnos y darle la vuelta a las cosas. Tal es el caso de la campaña Soy Fan OFUNAM, donde en otro momento y otra agencia podrían haber hecho una ejecución utilizando la imagen conservadora que comúnmente utilizan las orquestas de música clásica.

El problema

Se identificó que a las presentaciones de la OFUNAM sólo asistía un público de aproximadamente 35 años en adelante y los jóvenes se sentían poco atraídos, incluso algunos desconocían la existencia de la Orquesta Filarmónica de la UNAM.

La estrategia

Se decidió establecer un nuevo *target* y cambiar la comunicación de la OFUNAM, a una que fuera más atractiva para que se sintieran más identificados; sin perder el objetivo del cliente que es dar a conocer los eventos de la orquesta y posicionarla entre los jóvenes.

Una solución

e:de fusionó elementos clásicos y urbanos para despertar la pasión y el deseo de quien la observa y provocar la sensación de repetir orgullosamente el concepto de la campaña: “Soy fan OFUNAM”. Utilizando 3 personajes emblemáticos de la música, Bach, Beethoven y Mozart, intervenidos con objetos urbanos, crearon carteles con un efecto de *stencil* como los *graffitis* que se ven en las calles de la ciudad.

¿Qué pasa cuando no le damos la vuelta y nos vamos por la salida fácil?

Resolvemos el problema que tiene todo el mundo. Por ejemplo: los comerciales de *shampoo* siempre ofrecen una solución para muchos problemas, los mismos problemas.



Figura 12. Comercial de *shampoo* Sedal.



Figura 13. Comercial de *shampoo* Pantene.



Figura 14. Comercial de *shampoo* Elvive.

Se piensa a menudo que una estrategia está ligada a la parte final del proceso, es decir las ejecuciones, pero la verdad es que la estrategia inspira el trabajo creativo, por eso debe estar presente al inicio del proceso y mantener relación con el objetivo que quiere alcanzar nuestro cliente. Por lo tanto, es muy importante plantear correctamente los objetivos que queremos lograr, ya sean de:

Negocio Marketing Comunicación



A continuación se muestran algunas de las herramientas que se utilizan en *e:de* como parte de la estrategia para la creación de marca.

Ya sea un cliente quiera vender algo, pero no sabe cómo llamarse o que ya tenga un nombre pero la marca no tiene un mensaje claro. Para dar solución a cualquiera de estas situaciones, *e:de* utiliza el *Business by Design*.

Es cierto que en la creación de una marca debe estar presente el *branding*, pero hay que recordar que esto implica más que un logo; se trata de administrar y mantener una promesa de marca.

Mensaje + imagen claros => hablan al consumidor

2. Valor o promesa de marca

Debe estar bien definida y la marca debe estar comprometida a cumplirla porque esto permite crecimiento y lealtad por parte del cliente. Es parte de las imágenes o emociones que el consumidor asocia y que se disparan cuando el nombre de la marca es pronunciado.

Se trata de aquello que un consumidor espera de una marca, ¿A quién no le gustan las promesas? la clave está en apelar a las emociones, llegar directo al estómago. Por ejemplo: *Domino's pizza* tiene una promesa <<entregar una pizza caliente y lista para comerse en menos de 30min o es gratis>> que apela a las emociones, para que el consumidor quiera repetir la compra.

Debemos reconocer que a cualquier promesa la antecede una frustración si no, no habría algo que en verdad se pueda satisfacer. Cuando existe una frustración hay una oportunidad de negocio. Por ejemplo: en nuestro país no hay una buena educación financiera, la población no entiende muchos de estos servicios y por eso hay un mal uso de los productos. La oportunidad de negocio de una empresa dedicada a este rubro está en: una promesa de marca relacionada con un guía que lleve, paso a paso, a los usuarios para entender y hacer uso correcto de los servicios financieros.

La promesa o valor de marca debe estar bien definida, ser significativa, relevante y no ser exagerada; la marca debe estar comprometida a cumplirla de manera consistente porque de ella depende toda la comunicación, es la inspiración que mueve a una organización para mejorar constantemente y lo que permitirá generar valor para el consumidor.

*“Una marca es una promesa certera de calidad, servicio y valor; establecida en el tiempo y mostrada por medio del uso y la satisfacción repetida”.*¹⁷

¹⁷ MAROTTI, John. Lo fundamental y lo más afectivo acerca de las marcas y el branding. México, Mac Graw Hill, 2001. Pág. 16.

Por ejemplo: si hacemos un análisis de la comida rápida lo primero que tenemos que preguntarnos es ¿por qué la gente consume comida rápida? Y mapeamos, es decir enlistamos, analizamos y descartamos los diferentes significados de la comida rápida.

La gente consume comida rápida porque...

- Tiene poco tiempo para comer
- Es más barato
- Son alimentos que no consumes diariamente
- Rompes con la rutina
- Convives con otras personas

Una vez que tienes tu lista eliges cuál va a ser la motivación a la que le vas a apostar. Por ejemplo: si eliges convivencia debes preguntarte ¿cómo aseguro esa convivencia? Y por otro lado, si eliges el tiempo debes preguntarte ¿cuál es la mejor experiencia de comida en poco tiempo?

Debes saber todo esto para ser consistente con la *Big idea* que vas a proponer y sobre cómo vas a comunicar esa promesa.

¿Qué le da la sensación de convivencia a la gente? o ¿Qué le da la sensación de la mejor experiencia en poco tiempo? Esto se determina a partir de la *Big idea* (capítulo II) que se trabaja de la mano con el creativo.

En *e:de* se lleva a cabo una matriz que permite definir la promesa de la marca y cómo se va a comunicar. Para ello, se tienen que definir las características principales de la marca y acomodarlas en la matriz resumidas en pocas palabras.



Figura 15. Matriz de marca. Herramienta de e:de

3. Personalidad de marca

Se definen las características de la marca como un personaje vivo; tales como su carácter, intereses, motivaciones, creencias etc. A partir de preguntas o como una imagen de rol, se describen dichas cualidades.

Se construye a partir de la información que hemos recabado sobre las cualidades del producto, servicio o empresa que representa la marca, el target y tomando en cuenta a la competencia.



Carácter:

- Mamá
- Ejecutiva
- Emprendedora
- Perseverante

Intereses

- Cuidar de su familia
- Aconsejar a sus amigos
- Lograr una vida equilibrada entre lo personal y lo profesional
- Le gustan los retos

Su rol es:

- La organizadora del hogar, de su vida personal y profesional

Figura 16. Personalidad de marca. Imagen de rol. Herramienta de e:de



Figura 17. Personalidad de marca. Preguntas. Herramienta de e:de

4. Posicionamiento de marca

Se realiza un análisis de la marca y se determina en qué momento de crecimiento está, hacia donde se quiere llevar y en qué tiempo.

Sobre un plano de 2 dos variables, se realiza una gráfica de 4 barras con los siguientes nombres: *brand trial*, *brand awarenes*, *brand loyalty* y *brand extention* que estarán en comparación con la otra variable que es el tiempo.

Esta herramienta permite plantear los objetivos necesarios para llevar a la marca a un nuevo posicionamiento o mantenerla donde está, si es conveniente.

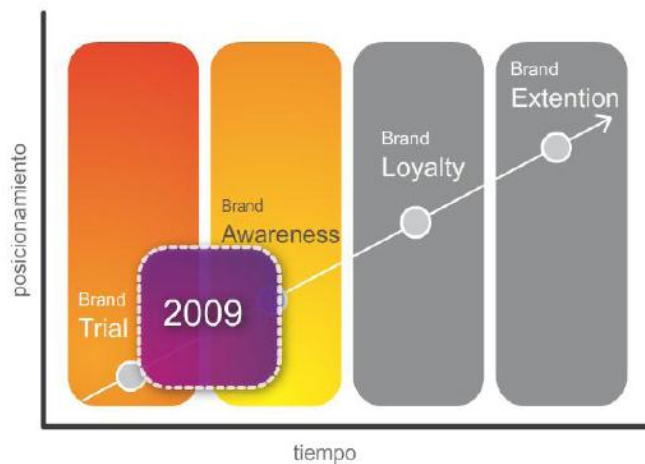


Figura 18. Posicionamiento de marca. Herramienta de e:de

Brand trial:

Se refiere a la etapa de penetración o lanzamiento de una marca.

Brand awareness:

Es la fase en la que se necesita generar reconocimiento de la marca.

Brand loyalty:

En el ciclo de una marca es la parte en la que se necesita generar lealtad por parte del target.

Brand extension:

Es el momento en el que se utiliza el mismo nombre de una marca en una categoría de producto o servicio diferente.

5. Definición de valores

Se lleva a cabo una lluvia de ideas para determinar cuáles son los valores de la marca. Estos se verán reflejados en las acciones de comunicación que se lleven a cabo sobre la marca como el tono, tipografía, colores, mensajes, cifras, gráficas, página web, promocionales, materiales de venta, etc.



Figura 19. Círculo de valores. Herramienta de e:de

Las características importantes para la creación de marca son:

- Comunicar de manera persistente el mensaje de la marca
- Identidad fuerte presentada de manera consistente en toda la comunicación.
- Controlar la comunicación
- Exposición repetida de la marca

Al final estos son los 4 objetivos que **e:de** busca lograr en una marca, utilizando el Business by Design:

1. Permanencia en el tiempo

Que con el paso del tiempo genere recordación en el consumidor.

2. Trascendencia e impacto

Sobresalga de entre la competencia aunque vendan el mismo producto o servicio. Y que lo que venda sea algo innovador, creativo y ayude a satisfacer las necesidades del consumidor.

3. Generar valor social

Marcas socialmente responsables, comprometidas con el medio ambiente y la humanidad. Que entre sus acciones siempre busquen generar valor.

4. Rentabilidad

Comprometida en cumplir los objetivos de negocio y generar las ganancias necesarias para permitirle cumplir con los objetivos anteriores.

CAPÍTULO 2. El área creativa

Todos somos creativos en mayor o menor medida, pero existen personas en una agencia de *branding*, como *e:de*, quienes se encargan de generar las ideas para el desarrollo de proyectos; por lo cual llevan a cabo todo un proceso y una estrategia creativa que les permite crear nuevas marcas y darles una personalidad propia; así como desarrollar nuevas experiencias servicios innovadores y trascendentes haciendo uso del *Business by Design*. Finalmente todo el proceso se traduce en una historia que el *copy* desarrolla tomando en cuenta la promesa, los valores y los objetivos por cumplir de una marca. Esta es la forma de trabajar de la agencia de *Branding e:de Business by Design* y las herramientas que utilizan sus equipos multidisciplinarios en el área creativa.

La siguiente imagen es una interpretación propia del sistema de trabajo que se lleva a cabo en *e:de Business by Design* en el área creativa.



3.1. La creatividad y el creativo

Nuestro día a día está lleno de ideas ingeniosas, relevantes y otras que simplemente no causan ningún efecto. Los encargados de obtener dichas ideas son los llamados creativos.

Hay ideas que han cambiado formas de pensar, de creer, de actuar y algunas que han movilizadado a miles de personas.

Gustavo Livo dice que *hay algunas características que poseen los creativos, pero claro esto no significa que todos las que las tienen lo sean.*

- *Capacidad para detectar los problemas, con una actitud abierta y crítica frente a su entorno.*
- *Persistencia para encontrar una solución a los problemas.*
- *Son menos reprimidos y no se atan a convencionalismos.*
- *Responden casi siempre de forma emocional.*
- *Son más independientes intelectualmente.*
- *Rapidez para producir ideas.*
- *Pensamiento flexible.*
- *Capacidad de análisis y síntesis.¹⁸*

En un creativo las ideas fluyen constantemente, tienen la capacidad de buscar soluciones para los problemas y es posible que sigan distintos planteamientos simultáneamente; esto les permite redefinir sus pensamientos, poner en duda lo que están haciendo para replantear sus conceptos.

Las ideas requieren más imaginación que conocimiento, por eso se recomienda que la creatividad sea desinhibida, sin críticas prematuras, espontánea.

Las ideas son precedidas por un trabajo de pensamiento, el del *planner* quien ayuda e inspira al creativo con la investigación necesaria para generar juntos la

¹⁸ LIVON Grosman Gustavo. *Permiso yo soy creatividad*. Buenos Aires, Ediciones Macchi. 1990. Pág. 33.

big idea, que surge en el momento más inesperado. Las ideas creativas deben ser inusuales y sorprendentes, de nada sirve que propongas algo que ya existe.

¿Y a todo esto qué tiene que ver la creatividad? El concepto de marca es difícil de definir, lo mismo que el concepto de creatividad debido a las acepciones y conceptos que hay sobre el tema. Caridad Hernández quien nos dice que, “según lo que ha investigado y la aportación de diversos autores, el concepto de creatividad pareció aproximadamente en 1950 gracias al psicólogo Joy Paul Guilford, quien ofreció una conferencia denominada *Creativity* en la cual descubrió el concepto”.¹⁹ Aunque la noción de creatividad ha existido casi desde siempre y es tan antigua como el hombre.

A partir de entonces, se puede entender a la creatividad como un instrumento de trabajo que te permite desarrollar ideas innovadoras, originales y que sirve para designar ciertas capacidades del ser humano como imaginación, ingenio, invención, entre otras.

*“La creatividad se utiliza para referirse a la capacidad del sujeto de producir algo nuevo o comportarse con cierta originalidad”.*²⁰ El instrumento de la creatividad nos permite hallar, descubrir o dar con algo nuevo o desconocido.

El término es relacionado muchas veces con el verbo crear, del latín *creare*, que significa producir algo de la nada. Por eso muchas veces cuando buscamos su significado, en los diccionarios, se define como la facultad de crear o capacidad de creación.

De acuerdo a todo lo dicho anteriormente podemos decir que la creatividad es la acción que nos permite resolver un problema de la manera en que nunca antes se ha resultado.

¹⁹ HERNÁNDEZ Martínez, Caridad. *Manual de creatividad publicitaria*. España, Editorial Síntesis, 1999.

Pág.23.

²⁰ *Ibidem*; Pág. 24.

En un proyecto *Business by Design* la creatividad es importante porque ha tenido un tratamiento a partir de disciplinas que se han ocupado del tema, desde la psicología, pasando por la sociología, hasta el diseño gráfico. Es decir, que tiene una visión y un estudio multidisciplinario.

3.2. Estrategia creativa

Para *de* ser creativo significa pensar creativamente y eso es fundamental para un *design thinker*, pues así tendrá la capacidad de solucionar un problema, apartándose de las soluciones comunes.

El proceso creativo de un *design thinker* (en este caso el creativo) es el siguiente:

Definición del problema

En esta parte el creativo tiene que trabajar de la mano con el *planner* para determinar cuál es el problema del cliente y poder desarrollar la estrategia necesaria para darle solución.

Recabar información

Además de los datos que proporcione el *planner* sobre el consumidor y la competencia, es obligación de un *design thinker* investigar por su parte sobre el proyecto que van a desarrollar. Hay que usar al producto o servicio y preguntar a otros sobre la marca.

Big idea

Es una frase que explica el concepto de un proyecto a desarrollar, se trata de la definición y desarrollo de un argumento persuasivo para el consumidor, que le permita a la marca ser la diferencia frente a la competencia.

Se trata de cómo traducir la promesa o valor de marca a una idea creativa. “El sudor en la frente no es suficiente, piensa, hasta que lo que pienses te haga sudar las manos.” Olabuenaga/Chemistri.²¹

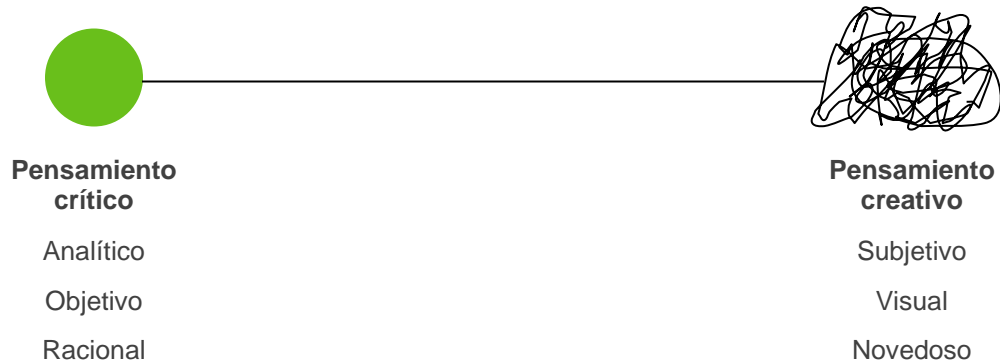


Figura 20. Esquemas de la clase Taller de creatividad, con la profesora González Martínez Silvia Josefina. Semestre 2009-2.

Para ser creativo hay que pensar, imaginar, pensar e imaginar. Justo en este proceso es cuando estamos a nada de llegar al caos, pero antes de llegar surge la creatividad. En el momento más inesperado tenemos una idea.



Figura 21. Esquemas de la clase Taller de creatividad, con la profesora González Martínez Silvia Josefina. Semestre 2009-2.

Una idea es una combinación de elementos ya conocidos. Y la mejor manera de tener una idea, es tener muchas.

²¹ Cita de la clase Taller de creatividad, con la profesora González Martínez Silvia Josefina.

¿Y dónde o cómo encontramos las ideas? Excavando y exponiéndonos a todo lo que nos rodea. Yendo al cine, cuando lees, al visitar otra ciudad o país, cuando navegas por internet, preguntándote constantemente el cómo y porqué de las cosas, conociendo al consumidor, a los colaboradores y a la competencia.

Tenemos que pensar lo que nadie ha pensado, pero siempre tomando en cuenta la promesa o valor de la marca y los objetivos que queremos alcanzar con un proyecto. Otras variables a considerar son:

La información

Sobre el proyecto que se va a desarrollar, tiene que ser la suficiente y la necesaria, pero nunca demasiada para evitar perder tiempo.

Presupuesto

Aunque como creativos se puede imaginar y proponer lo necesario para cumplir con los objetivos de una marca, es importante ajustarnos siempre al presupuesto del cliente. El gran reto muchas veces es hacer grandes cosas con pocas posibilidades.

Tiempo

Podemos desarrollar grandes ideas, pero esto también debe ajustarse al tiempo de entrega, cumplir con nuestro cliente y con la agencia.

Ninguna de estas variables es más importante que otra, todas cumplen un rol relevante en el desarrollo de un proyecto.

El siguiente es un ejemplo de cómo tenemos que actuar ante un problema en el que las variables de las que hablamos anteriormente están presentes para llegar a nuestro objetivo. No tenemos que pasar por alto ninguna porque todas son importantes. Y nos permiten entender que cualquier problema aunque parezca imposible, tiene solución.

Lo que se tiene que hacer con la siguiente figura es unir los recuadros azules que tengan adentro la misma letra (A con A, B con B y C con C), procurando que las líneas que se dibujen, no se crucen entre sí.

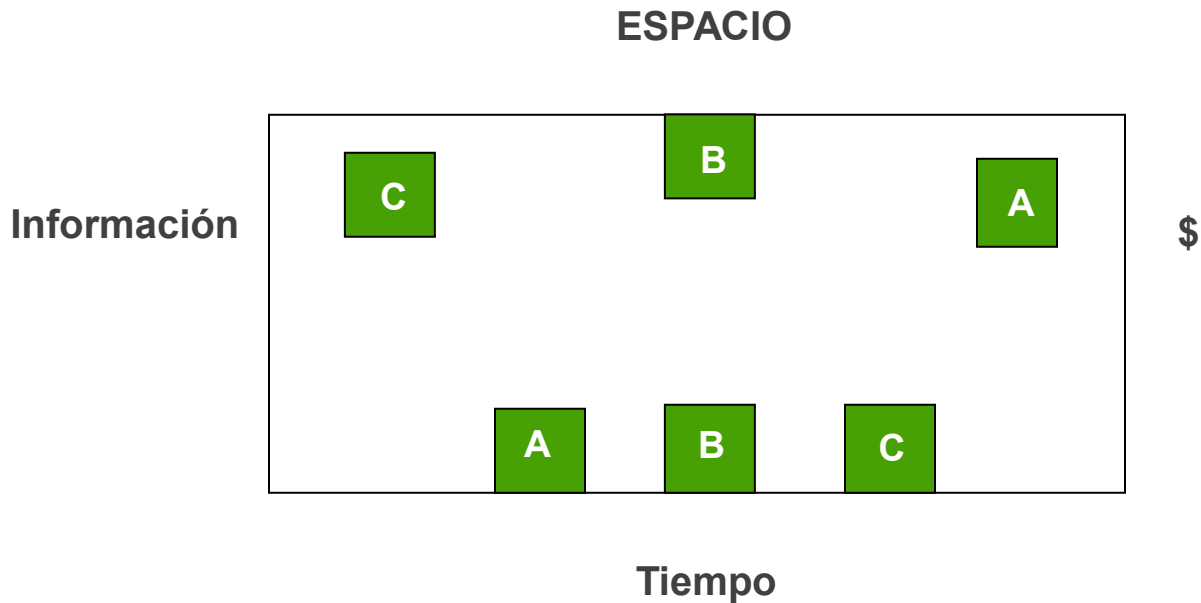


Figura 22. Ejercicio creativo en la clase de Taller de creatividad con la profesora González Martínez Silvia Josefina. Semestre 2009-2.

Olvidarte del asunto

Descansa tu mente un rato y ponerte a hacer otra cosa. Dicen que las ideas de grandes científicos como Albert Einstein surgieron en la cama, desayunando, en el baño o durmiendo.

De lo que se trata es de no elegir el camino fácil. Así que cuando una idea no nos parece lo suficientemente buena o relevante, lo ideal es no seguir cavando en el mismo hoyo. Se recomienda dejar de lado el problema y ponerse a hacer cualquier otra cosa; cuando estés listo comienza de nuevo en otro punto porque insistir o forzar una idea, es matar la idea.

“Un problema es una situación que exige una respuesta y por implicación esa respuesta no es obvia. A veces una situación es un problema porque se le contempla de una forma en particular”.²²

Comprobar la idea

Se trata de poner en práctica otro de los pasos de la fórmula *Business by Design* y que es generar un prototipo de tu *big idea* y salir a probarlo, verificar que funcione.

Puedes salir a la calle y tomar una muestra pequeña del *target* y mostrarlo, observarlo, hacer preguntas y resolver dudas. Así, sabrás que está funcionando y qué cosas hay que ajustar antes de hacer la entrega con cliente.

3.3. Personalidad de marca

En el capítulo anterior vimos que el *planner* se encarga de definir las características de la marca en forma de preguntas o de rol, así como de definir los valores que la representan.

Con base en lo que trabajó y definió el *planner*, el creativo tiene que proponer aquellos elementos que serán parte de la personalidad de la marca en toda su comunicación.

El propósito es que las asociaciones que genere el consumidor sobre una marca sean positivas y coincidan con la personalidad y promesa propuestas.

Por ejemplo: si quieres posicionar una marca relacionada con una experiencia de buena salud y rico sabor, no debes utilizar imágenes de gente con sobrepeso o muy delgadas, ni utilizar imágenes de comida grasosa o pesada.

²² LIVON Grosman, Gustavo. Permiso, yo soy creatividad. Argentina, Ediciones Macchi. 1990.

“La propia personalidad es un valioso pilar sobre el que sostener mejor el desarrollo de la esencia de su marca, su atractivo y su presencia.”²³ Por eso hay que preguntarse ¿quién es tu marca? Incluso puedes compararla con alguna persona o personaje famoso o generar una metáfora con alguna cosa que tenga cualidades similares a las de tu marca o que te gustaría que tuviera. Pregúntate si es una marca masculina o femenina, su edad, su estado civil a qué tribu o grupo social pertenece, qué hace, qué le gusta, etcétera.

Cuando una marca tiene una personalidad sólida es más fácil que el consumidor pueda identificarse, cuando hay identificación se genera una relación entre ambos que puede resultar en lealtad y preferencia sobre otras marcas.

Por ejemplo: “e:de diseñó una personalidad para la Unidad Lerma de la UAM en Toluca Estado de México, la cual consistió en mantener los elementos históricos de la institución y seguir una nueva ruta de vanguardia, tomando como base 5 valores: tecnología, tradición, innovación, sustentabilidad y transdisciplina; mismos que se ven reflejados en toda su comunicación”.²⁴



Figura 23. Header de la página web de la Unidad Lerma.

²³ CHEVERTON, Peter. Cómo funcionan las marcas. Barcelona, Editorial Gedisa S.A; 2007. Pág. 37.

²⁴ Rodrigo Uribe. Una personalidad para Lerma. Día a día e:de Business by Design. 2012 < <http://www.e-de.com.mx/details/una-personalidad-para-lerma> > (15 abril de 2013).

3.4. Experiencia del servicio

En el capítulo anterior hablamos de la importancia emocional que tiene el *branding* con relación a una marca y sus consumidores.

La personalidad de la marca no se trata de algo meramente estético y visual, se refiere también a la experiencia que el usuario va a vivir al consumir cierto producto o servicio. Dice Marc Gobé que “*la diferencia entre una marca emocional y una que no lo es, es la visión, la visualización y la conexión emocional que son capaces de transmitir al mundo*”.²⁵

e:de tiene la firme convicción de que los productos o servicios no se limitan al consumo. La experiencia que viven los usuarios cuando interactúan con una marca genera la fidelidad de los clientes.

Diseñar la experiencia de un producto o servicio nos permite encontrar los principales puntos en los que queremos que el usuario mantenga interacción con la marca, para que su relación con el servicio sea memorable y satisfactoria.

Por ejemplo: “Como parte de la nueva imagen de la marca Prosuma, se solicitó la creación de un nuevo proceso de venta para sus promotores. En e:de se propuso un diferencial en el servicio de venta bajo el concepto de *coach* financiero, para que este realice su labor de forma más eficaz y entrene a los clientes para que den sus primeros pasos en el mundo de las finanzas. Como complemento al concepto del *coach* se propuso el diseño de una experiencia de servicio (*Turning Point*®), un diagrama de procesos de venta que comprende los puntos más importantes del servicio. Esta propuesta permite al coach saber cómo actuar y qué materiales utilizar en determinada etapa para cerrar una venta exitosa”.²⁶

²⁵ GOBÉ Marc. Branding emocional. *El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. España, Divene Egg Publicaciones. 2005. Pág. 140.

²⁶ Mariana Barrera. *Creamos un concepto de coach en finanzas*. Día a día e:de Business by Design. 2012. <<http://www.e-de.com.mx/details/creamos-un-concepto-de-coach-en-finanzas>> (15 abril de 2013).

prosuma
Coaching financiero

Fondos de Inversión

Con **prosuma** como tu coach financiero, incrementa libremente tu dinero.

Los Fondos o Sociedades de Inversión son vehículos de ahorro que reúnen el dinero de varias personas y lo invierten en diferentes instrumentos financieros. Así, todas las personas que participan de ese fondo reciben un rendimiento proporcional a su inversión.

CONSTRUYE TU PLAN

Beneficios con los que cuentas al estar con **prosuma**:

Coach

Coaching financiero

Coach virtual

Descubre tu perfil de inversionista y conoce todas las posibilidades que tienes para comenzar a invertir.

VER MÁS

Educación financiera: Todo sobre Fondos de Inversión de una manera clara y sencilla. **VER MÁS**

Mis Fondos: Accede fácilmente a la información de tus Fondos de Inversión. **VER MÁS**

Mercado de fondos: Consulta estadísticas, reportes y noticias de distintas operadoras. **VER MÁS**

prosuma
Coaching financiero

Afores

Con **prosuma** como tu coach financiero, incrementa libremente tu dinero.

Las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afore) son instituciones financieras que se encargan de administrar los recursos de los trabajadores afiliados al IMSS y al ISSSTE para que puedan contar con una pensión al momento de su retiro.

CONSTRUYE TU PLAN

Beneficios con los que cuentas al estar con **prosuma**:

Coach

Coaching financiero

Coach virtual

Te proporciona la información necesaria para que elijas la Afore que más te conviene para tu retiro.

VER MÁS

Educación financiera: Todo lo que necesitas saber sobre Afores, de una manera clara y sencilla. **VER MÁS**

Mi Afore: Accede fácilmente a información actualizada de tu cuenta individual. **VER MÁS**

Mercado de Afores: Consulta comisiones, rendimientos y servicios de las Afores. **VER MÁS**

prosuma
Coaching financiero

Plan de Ahorro

Con **prosuma** como tu coach financiero, incrementa libremente tu dinero.

Ahorro es la cantidad de dinero que separas de tus gastos y guardas para poder utilizarla en cualquier momento que lo necesites. No se trata de guardar lo que te sobra, sino de guardar conscientemente.

CONSTRUYE TU PLAN

Beneficios con los que cuentas al estar con **prosuma**

- Libertad de elección sobre el medio financiero
- Estadísticas e información actualizada
- Los rendimientos más atractivos del sector

Coach

Coaching financiero

Coach virtual

Te proporciona la información necesaria para que elijas la opción que más te conviene para ahorrar.

VER MÁS

Educación financiera: Todo lo que necesitas saber sobre ahorro, de una manera clara y sencilla, para una mejor elección. **VER MÁS**

Mi ahorro: Accede de la manera más fácil a información actualizada de todos los detalles de tu cuenta individual. **VER MÁS**

Figura 24. Interiores de la página www.prosuma.com Proyecto e:de

El siguiente es un ejemplo de los *Turning Points*® que se propusieron para Prosuma. Los íconos azules se refieren a las etapas del servicio desde la primera

visita al cliente hasta el monitoreo cuando ya se firmó contrato; mientras que los íconos rojos muestran las herramientas y acciones que el *coach* financiero debe llevar a cabo según la etapa en la que se encuentre cada cliente.

Cabe destacar que los *Turning Points*® de Prosuma son sólo un ejemplo del diseño, elementos y acciones que se pueden considerar en la experiencia de un servicio. Estos podrán variar según el giro y la marca para la cual se esté trabajando.

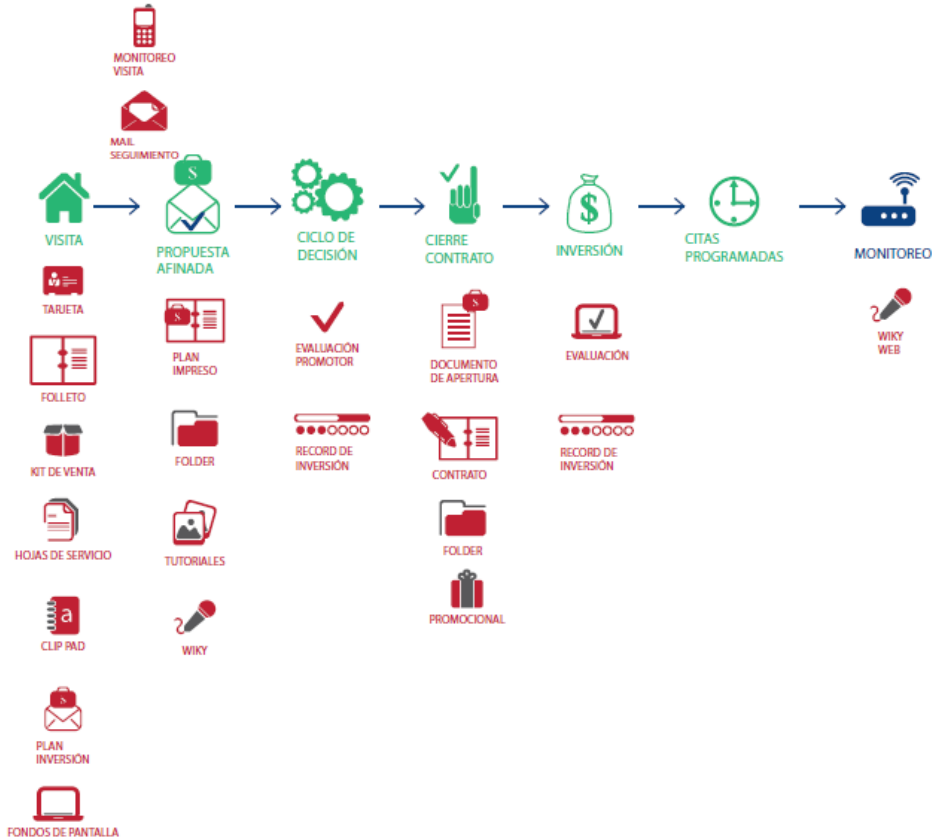


Figura 25. Turning Points® para la marca Prosuma. Herramienta de e:de

Un diseño de experiencia implica que todo usuario tenga la mejor vivencia del servicio y que en cada punto de contacto se reafirme el valor y la personalidad de la marca. Grandes experiencias generan lealtad, recomendación y establecen vínculos fuertes y duraderos.

3.5. Identidad gráfica de marca

Cuando escuchamos hablar de identidad de marca generalmente pensamos en logos. Si bien es cierto que parte de la identidad gráfica es su logotipo; debemos entender que no se refiere solamente a tarjetas de presentación o folletos; si no que implica todas las actividades de comunicación. Todo lo que la marca hace, dice y comunica amplía su identidad. Desarrollarla correctamente permitirá consolidarla o debilitarla.

La identidad gráfica busca darle valor y una personalidad propia la marca para que sea reconocida en comparación con la competencia. Una marca es, además de un nombre y un logo, el significado que cada consumidor le da en su vida.

La identidad gráfica de una marca se compone de una serie de elementos que necesitan ser estructurados y claros. A continuación se describe el proceso que se lleva a cabo en *e:de* para su desarrollo.

Naming y selling line

Se refiere al desarrollo de propuestas para el *naming* (nombre) que identificará a la marca y a partir del cual los consumidores generarán una serie de asociaciones con imágenes y emociones al escucharlo.

Por otro lado el *selling line* es una frase que se traduce en una promesa o beneficio para el consumidor, que nos ayudará a posicionar significativamente a la marca y que se tiene que desarrollar con base en la propuesta de identidad gráfica. Por ejemplo: Merckadia, la primera red social de negocios; Kuspit, tu inversión en un clic; Prosuma, *coaching* financiero; ennti, plan de pagos universitario; y Limberg, tecnología orienta a negocios; son ejemplos de *naming* y *selling line* en una marca.

Colores

Los colores en una identidad de marca no deben limitarse a ser algo bonito o estético. Según la teoría del color, transmiten información crucial a los consumidores sobre una marca; pueden activar pensamientos recuerdos y emociones positivas o negativas.

De acuerdo con Joan Costa “*el color es atributo de la forma ligado psicológicamente a los modelos culturales o valores de una colectividad, el color introduce una carga emocional estética, connotativa a la identidad y una notable fuerza señalética*”.²⁷ Elegir el color ideal para una marca nos permite transmitir un mensaje claro, por eso es importante hacer prototipos, salir y preguntarle al consumidor cuál es su opinión sobre una marca.

Muchas veces el color identifica a una marca, y ¿esto a qué se refiere?

A que se debe elegir un color que pueda asociarse fácilmente con el producto, servicio o empresa. Este es uno de otros elementos que ayuda a la marca a distinguirse de otras.

Tipografía

A lo largo de nuestra vida nuestro cerebro ha aprendido a diferenciar matices sutiles en las cosas, sobre todo en aquellas que son visuales y que ahora podemos interpretar. Considerando los siguientes ejemplos ¿cuál es la diferencia?

Socialnomics

Socialnomics

Socialnomics

Podemos decir que aunque la palabra sea la misma en los tres casos, hay una sutil diferencia entre ellas. La primera opción puede transmitir seriedad, la segunda tal vez diversión, mientras que la tercera podrá reflejar algo de sofisticación extraña, como de libro antiguo.

²⁷ COSTA, Joan, *Identidad corporativa*, España, Ed. Trillas, 2006. Pág. 44.

De ahí la importancia de elegir una tipografía que vaya de acuerdo a la marca, sus valores, promesa y personalidad que se quiere transmitir; pues toda la información se almacena en nuestro cerebro para generar asociaciones. De acuerdo con Steve Nubie y Joan E. *“es necesario seleccionar la tipografía que vaya de acuerdo con la personalidad de la marca, sin descuidar la legibilidad (...) Hay que recordar que el logotipo deberá abarcar varias aplicaciones, desde carteles hasta papelería”*.²⁸

El estilo tipográfico dice mucho del contexto en el que se establece una marca y su carácter. Es relevante en tanto que genera connotaciones emocionales importantes para el consumidor. Y porque hay marcas que han constituido sus logotipos únicamente utilizando tipografía, como se muestra en los siguientes ejemplos.



Figura 26. Logotipos de diferentes marcas, incluyendo el de e:de

Sin embargo hay marcas que utilizan símbolos o íconos como ganchos visuales para complementar su identidad, con el propósito de que funcionen de manera conjunta o separada. Incluso hay marcas que utilizan sólo estos como logotipo; así como se muestra en el siguiente ejemplo.



Figura 27. Logotipos de diferentes marcas.

No importa si se utiliza uno o más elementos en una identidad gráfica, se debe procurar siempre la recordación en el consumidor; que la marca siempre esté unificada y sea coherente, aun cuando se utilice en diferentes contextos, no debe

²⁸ NUBIE, Steve y JOAN E. Lisante; Logos a la medida, Entrepreneur. Septiembre 2000, Vol. 8 Núm. 9. Págs. 96 y 98-99.

perder legibilidad y reconocimiento. Y todos estos recursos deben desarrollarse con base en la promesa de marca, sus valores y personalidad.

Para saber si tu marca tiene una buena identidad gráfica basta con realizar un pequeño ejercicio. Tapa el logotipo de cualquier elemento de comunicación sobre tu producto, servicio o empresa (empaquete, anuncio o papelería) si pese a ello sigue transmitiendo el mensaje que deseas entonces es un buen proyecto; si por el contrario al tapan el logotipo la ejecución parece de cualquier otra marca, entonces la identidad no es clara. Josep Paul, socio fundador de Ideograma Consultores dice que *“la identidad da sentido, coherencia y cohesión a un negocio o ideas. Y eso es lo que lo hace exitoso”*.²⁹

3.6. ¿Qué es un *copy*?

Folletos, manuales de marca, comunicación interna, *newsletters*, notas informativas, anuncios; todas estas son algunas de las cosas que tiene que escribir un *copy*.

Tal vez parece fácil, pero en realidad requiere de un gran esfuerzo y dedicación a escribir todos estos materiales. No sólo depende de conocimientos gramaticales y de sintaxis, sino también de inspiración y conocimiento del consumidor.

*“Escribir es una actividad que consiste en encontrar y ordenar las ideas para después exponerlas por escrito de manera adecuada.”*³⁰

Un *copy* a través de sus textos debe conectar a la marca con sus consumidores; comunicar de forma clara y concisa aquello que la empresa desea transmitir.

²⁹ VILLALOBOS, Jorge. *Crea una identidad corporativa*. Entrepreneur. Agosto 2010, Vol. 18 Núm. 8. Pág. 69.

³⁰ SERAFINI, María Teresa. *Cómo redactar un tema. Didáctica de la lectura*. México. Editorial Paidós. 2009. Pág. 15.

A través de su ingenio y creatividad un *copy* debe tener capacidad de síntesis para comunicar en una línea el objetivo de una marca, su personalidad y valores. Debe ser fluido para realizar textos que sean comprendidos desde la primera lectura.

Dado que un *copy* es quien conecta a la marca con su público a través de la palabra, este no puede escribir sin antes saber:

¿Para quién está escribiendo?

¿Cómo piensa? y;

¿Qué necesita?

El *planner* sabe previamente todo lo necesario sobre el consumidor y le podrá dar la información necesaria al *copy*; pero eso no lo excluye de su responsabilidad como *design thinker* de investigar también acerca de su *target* y sobre el tema del que va a escribir.

También será responsabilidad del *copy* trabajar de la mano con el *planner* para conocer la promesa de marca y la estrategia que se planteó previamente para cumplir los objetivos del cliente. Porque en función de esto, el *copy* debe comunicar de forma clara, breve e innovadora aquellos conceptos o ideas que la marca desea transmitir.

Para elaborar sus textos, el *copy* debe aplicar distintos criterios y utilizar las palabras, la estructura y el tono correctos para cumplir con los cometidos de la marca.

Ernest Hemingway nos da 5 consejos para escribir bien:

- Oraciones cortas.
- Párrafos cortos.
- Español poderoso.
- Ser positivo, no negativo.
- Escribir, escribir, escribir.

Muchas de las ejecuciones del copy se acompañan de imágenes, por eso debe armar una dupla con el diseñador gráfico; entre ambos deben cuidar la identidad gráfica de la marca, procurar que los elementos que fueron considerados se tomen en cuenta: colores, íconos o símbolos, tipografía, logotipo, valores, promesa de marca y objetivos del cliente.

Lo que hace realmente eficaz a un copy es tomar en cuenta las siguientes características:

- Poner en práctica la creatividad.
- Ser ingenioso.
- Tener iniciativa.
- Capacidad de síntesis.
- Ser fluido.
- Trabajar en equipo.
- Tener ideas definidas.
- Buena ortografía.
- Redacción clara y fácil de entender.

David Ogilvy, fundador de *Ogilvy and Mather*, sugiere algunos tips para redactar correctamente:

- Escribe como hablas. Naturalmente.
- Usa palabras cortas, oraciones y párrafos cortos.
- No utilices palabras rebuscadas. Son características de alguien pretencioso.
- No escribas más de dos páginas sobre cualquier tema.
- Revisa tus citas.
- Nunca envíes una carta o una nota en el día en que lo escribes. Lee en voz alta a la mañana siguiente y luego edítalo.

- Si se trata de algo importante, que lo revise un colega para mejorarlo.
- Antes de enviar tu carta o tu nota, asegúrate de que está claro como el cristal lo que deseas que el lector haga.

3.7. Storytelling

Además de las características que se mencionaron antes, el *copy* en e:de debe adoptar una nueva herramienta para su redacción y aplicarla en su trabajo diario. Una forma de narrar para las marcas, *Storytelling*.

El *storytelling* o arte de contar historias es una herramienta originada en Estados Unidos a mediados de los años noventa, se trata de una manera distinta de escribir. Aquí se utiliza la narración como una manera de convencer y movilizar la opinión.

Por mucho tiempo las historias o narraciones han estado relacionadas exclusivamente a los niños, pero en realidad es una forma de discurso que se utiliza en todos los sectores de la sociedad porque todos los días contamos historias, narramos.

Es una práctica que ha estado presente durante mucho tiempo, por ejemplo dice Christian Salmon que *“la clave del liderazgo norteamericano y el secreto del éxito presidencial reside en gran medida en el storytelling. Hemos escuchado hablar de historias convincentes sobre la nación, sus problemas y sobre los mismos presidentes. Sin una buena historia, no hay ni poder ni gloria”*.³¹

La narración se ha propagado a un campo multidisciplinar donde se relacionan entre sí, la historia, la economía, la psicología y han descubierto la importancia de las historias.

³¹ SALMON, Christian. Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes. Barcelona, Ediciones Península, 2008. Pág. 31.

“Ahora mucha gente empieza a darse cuenta de que las historias pueden tener efectos reales que deben tomarse en serio”.³²

El *storytelling* se ha colocado como una técnica de comunicación, de control y de poder. Y que las grandes empresas han considerado para darle un nuevo enfoque a sus negocios.

Según Roland Barthes, *el relato es una de las grandes categorías del conocimiento que utilizamos para comprender y analizar el mundo.*

El *storytelling* estimula las emociones; a partir de él se lleva a los consumidores a la identificación con la marca.

Cuando las empresas se dan cuenta de que no deben enfocarse en sus productos sino en sus marcas, es cuando se tiene como objetivo contar historias. El secreto de una marca está entonces en relatos que comuniquen. El reto para las empresas es comunicar una historia de la manera más eficaz y que sea lo más creíble posible, tanto al interior (colaboradores, proveedores, distribuidores, etcétera.) como hacia al exterior (consumidor y clientes).

Gracias a los avances de la tecnología, las marcas cuentan con consumidores más informados y expertos, lo que hace más difícil que puedan encantarse con una marca. Por eso, dice Christian Salmon que *“el rol de una marca es comprometer al consumidor. Porque las marcas son personajes en la vida del consumidor.*

Durante varios años las marcas se han comunicado a través de signos por ejemplo: los arcos dorados de McDonald’s, la concha de Shell, la manzana de Apple, entre otras. Entonces los logotipos se convirtieron en sinónimo de riqueza, hoy en día para muchas marcas lo es el storytelling”.³³

³²Ibídem. Pág. 33.

³³Ibídem. Pág. 50.

Por ejemplo: a finales de los años noventa, *Nike* ya no hacía soñar a nadie; pues estaba relacionada con los niños esclavos de Honduras que trabajaban en la confección de ropa para esa marca. Sólo se contaba sobre esta, historia de sufrimiento y explotación. El único remedio que podía funcionar entonces era crear historias diferentes.

Ante los relatos negativos de *Nike*, había que utilizar otros relatos, generar contranarraciones.

Los grandes personajes del *branding* se vuelven al *storytelling*, por lo tanto las grandes empresas se enfocan en la construcción narrativa de sus marcas.

Dice Christian Salmon que *hoy en día la gente no compra productos sino las historias que representan y tampoco compran marcas, sino los mitos y arquetipos que las marcas simbolizan.*³⁴

El *storytelling* nos permite generar relaciones duraderas y emocionales entre la marca y su consumidor y colaboradores. Crear una marca fuerte que les hable por igual sobre los elementos que constituyen a la empresa: su historia, sus productos o servicios, la calidad, sobre sus relaciones laborales y con el medio ambiente.

Se trata entonces de generar una historia ligada a un producto o servicio. Hay dos maneras de competir con un producto o servicio idéntico al tuyo, ajustando los precios o cambiando su valor al contar una historia.

Por ejemplo: el siguiente es un video que realizó la Editorial Random House Mondadori, como fomento a la lectura. Es un claro ejemplo de que una historia bien contada, una trama interesante y una sorpresa en la narración son las claves del *storytelling*.

³⁴ *Ibidem*. Pág. 53.



Este es el video de la Editorial Random House Mondadori. Un ejemplo de Storytelling. Ver: <http://goo.gl/74Aia>

“La fascinación que inspira una buena historia nos empuja a repetirla”.³⁵ Así pues, si una marca nos conquista querremos repetir la compra de su producto o servicio.

En los últimos capítulos hemos podido ver la evolución o la importancia de un producto a un logotipo y luego del logotipo a las historias. Sin duda todo está relacionado entre sí y tienen el objetivo de crear marcas honestas y auténticas, que cumplan con su promesa, valores y objetivos; siempre apelando a lo que busca satisfacer el consumidor.

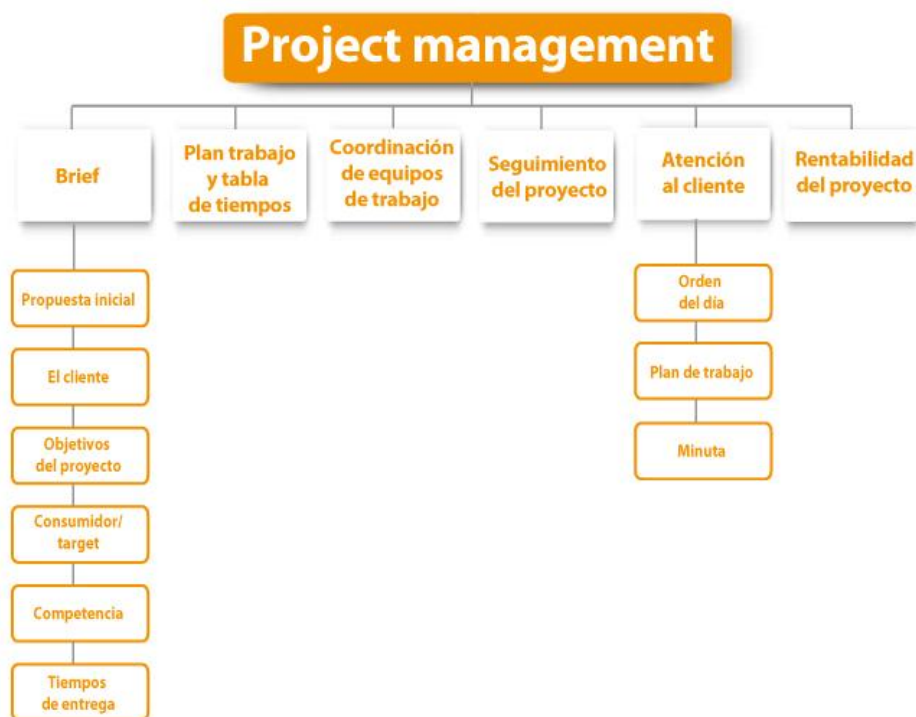
Para cumplir con estos cometidos es necesario que los *design thinkers* involucrados en un proyecto trabajen en equipo y que haya alguien que se encargue de que todos cumplan con las metas necesarias para desarrollar proyectos innovadores y rentables. Se trata del *Project manager*.

³⁵ *Ibidem*. Pág. 57.

CAPÍTULO 3. La formación multidisciplinaria en una agencia de *branding*.

Como parte del equipo multidisciplinario de la agencia; cuando un nuevo proyecto llega a e:de se necesita de alguien que pueda dar cuentas del proyecto y convertirse en el líder del equipo de trabajo. Esto significa determinar y comunicar los roles de los *design thinkers* que participarán en el proyecto; establecer las tareas y los tiempos necesarios a partir de un plan de trabajo; mantener una comunicación constante y coordinar al equipo para que cumplan con sus responsabilidades; hacer un seguimiento día a día para cumplir con los objetivos y estrategia del proyecto; atender, responder las dudas y peticiones del cliente y mantenerlo al tanto de los avances del proyecto. Finalmente asumir la responsabilidad del proyecto e involucrarse completamente en el proyecto y trabajar en equipo para desarrollar un trabajo exitoso y rentable para la agencia; ese alguien es el *project manager*. Esta es la forma de trabajar de la agencia de *Branding e:de Business by Design* y las herramientas que utilizan para coordinar y dar seguimiento a un proyecto.

La siguiente imagen es una interpretación propia del sistema de trabajo que se lleva a cabo en e:de *Business by Design* en el área de *project management*.



3.1. El *project manager* o líder de proyecto

Cada proyecto es diferente por lo tanto, no todos requieren del mismo esquema organizativo, objetivos, estrategia y recursos.

En e:de *Business By Design* una vez que llega un proyecto nuevo para desarrollar, lo primero que se hace es designar al equipo multidisciplinario que lo va a componer y se les invita a una junta de *kick off* donde se hace la presentación del *brief* del proyecto.

El *brief* en e:de consiste en hablar sobre los siguientes puntos y resolver las dudas que surgen al respecto:

Propuesta inicial

Se trata de la petición o motivo por el cual el cliente recurrió a e:de

El cliente

Se habla sobre quién es nuestro cliente, qué vende, cuál es y cómo se encuentra su modelo de negocio.

Objetivos

Se establecen los objetivos que quiere alcanzar el cliente y cómo e:de puede abordar el problema para dar una solución haciendo uso del *Business by Design*.

Consumidor

Se trata del público al que será dirigido el proyecto y algunas de sus características.

Competencia

Son los negocios similares o iguales a los de nuestro cliente, que se deberán investigar para determinar la promesa o valor de marca.

Tiempos y *project manager*

Se establecen las fechas de entrega y el *project manager* o líder de proyecto, que en *e:de* es la persona encargada de coordinar, planear y dar seguimiento a un proyecto para que este funcione correctamente. Dado que se trabaja con un equipo multidisciplinario, cualquier miembro del equipo puede ser *project manager* (diseñadores, *planners*, *copies*, editores y programadores), pero es recomendable tener experiencia en la coordinación de equipos y entregas.

La finalidad de un *project manager* es coordinar todos los recursos de un proyecto para alcanzar los objetivos deseados. Entendiendo como recursos a los miembros del equipo, el presupuesto, el tiempo y el cliente.

Ser *project manager* implicar la interacción de conocimientos sobre tecnología (porque hay programas que pueden utilizarse para la planificación y gestión de los proyectos); el entorno (tienes que estar al pendiente de todo lo que pasa en tus proyectos y estar al pendiente de lo que pasa con la competencia y el consumidor); las estructuras (conocer a los miembros de tu equipo, los roles y responsabilidades de cada uno) los procesos (hay que ser metódico y estructurado para revisar día a día los proyectos); los servicios y productos (conocer lo que tú cliente está vendiendo, incluso saber más que él).

No hay una forma correcta para ser un *project manager*, con el tiempo aprendes de los éxitos o los errores. Lo cierto es que hay aspectos que debes tomar en cuenta para desarrollarte efectivamente en esta área y convertirte en un líder.

Visión

Sin duda la visión de un proyecto es lo más importante. El *project manager* tiene la responsabilidad de conocer y transmitir al equipo los objetivos que se quieren alcanzar en un proyecto y revisar que todas acciones que se lleven a cabo estén encaminadas a cumplir con dichas metas.

Para ello también es necesario conocer la *big idea* del proyecto y la estrategia que se planteó para alcanzar los objetivos propuestos.

Inteligencia emocional

Como todo ser humano el *project manager* presenta emociones ante ciertos proyectos. El reto es saber controlarte y no dejarte llevar por los sentimientos.

Comunicación

Se debe mantener al tanto de todo lo que sucede con el proyecto y tu equipo de trabajo, escuchar sus opiniones y sugerencias nunca descartar las ideas de los demás y hablar con anticipación de los problemas que se susciten antes de que sea tarde y no puedan solucionarse.

Es importante dar un *feedback* constante al equipo de trabajo para ayudarles a mejorar y ellos lo den al *project manager*.

La comunicación también implica dejar en claro a todos los miembros del equipo cuál es su lugar en el proyecto, que conozca sus responsabilidades y comprenda la instrucciones a seguir para llevarlas a cabo y cuál es el plan de trabajo y las fechas de entrega.

Trabajo en equipo

Debes hacer entender a todos los recursos de un proyecto que todos son parte importante del proyecto, que de su trabajo depende el trabajo y entrega de los demás porque se relacionan entre sí. Que un proyecto tiene éxito cuando existe la colaboración y apoyo entre sus participantes, si algo falla no es culpa de uno sino de todos.

Confianza

Un *project manager* debe transmitir confianza a su equipo, inspirarlos y hacerlos mejorar. No se muestra como alguien autoritario, sino como con líder que utiliza su

poder para hacer crecer a todos, que fomenta la participación y toma decisiones en beneficio del equipo.

Responsabilidad

Un *project manager* establece las funciones y roles de cada miembro de su equipo, les enseña y los ayuda a crecer. Se involucra en todas las actividades y no debe delegar responsabilidades.

Para que un *project manager* o líder de proyecto pueda llevar a cabo sus funciones correctamente debe utilizar herramientas y seguir ciertos procesos en beneficio de su equipo de trabajo. A continuación se describen aquellos materiales que se utilizan en el desarrollo, coordinación y seguimiento de los proyectos de *e:de Business by Design*.

3.2. Plan de trabajo y tabla de tiempos

Una vez que se ha formado el equipo de trabajo y que tenemos claro el rol que desempeña cada uno, es necesario realizar un plan de trabajo. Una herramienta que te permite ordenar información relevante para llevar a cabo un proyecto. Es una especie de guía que te permite integrar la descripción de las fases o etapas y las actividades que se llevarán a cabo y los responsables para hacerlo.

Este documento te permite dar seguimiento y tener en orden un proyecto. A este se puede agregar una tabla de tiempos que te permita seguir y planificar el proyecto día a día.

El plan se elabora con base en los objetivos, estrategia y fecha de entrega que se propusieron para un proyecto. Una vez teniendo esta información se procede a llenar el siguiente formato.

Con respecto a los tiempos es necesario hacer una propuesta sobre las fechas de desarrollo y entrega de cada fase o etapa, siempre tomando en cuenta la

disponibilidad y opinión del equipo de trabajo. Pero siempre se deberá revisar con ellos antes de ponerlo en marcha. Es recomendable que todo el equipo de trabajo y el cliente conozcan y estén de acuerdo con el plan, para seguirlo al pie de la letra y el proyecto tenga éxito.

Se trata de un documento que se actualiza diariamente, según el status de cada tarea realizada y la revisión que se haga con el equipo de trabajo. Si algo falla dentro del plan de trabajo -aunque tenga una gran estrategia o un concepto muy creativo- es probable que el proyecto no cumpla con los objetivos deseados.

El siguiente es un ejemplo de plan de trabajo que se realizó en **e:de** para el proyecto México Fuente del cliente Secretaría de Economía (SE).


 plan de trabajo							
Proyecto: México Fuerte Project manager: Mariana Barrera Equipo: Oscar, Diego, Raymundo, Víctor							
Fase / Etapa	Actividades	Descripción	Entregable	Responsable	Fecha de arranque	Fecha de entrega	Medio
Project management							
Asignación de equipo	Asignación de equipo	El diseñador de proyecto solicita a operaciones la cantidad y el tipo de talentos requeridos para el proyecto. Se asigna equipo por disponibilidad de tiempo y talento.	Archivo de Word con lista de equipo y tareas asignadas	Operaciones y Project manger	11 de marzo 2012	12 de marzo 2012	Mail
Estrategia							
Investigación del consumidor	Definición del target	Haer una investigación psidemográfica y económica del target del cliente. Determinar los grupos sociales a los que se podría dirigir la marca y sus	Tabla comparativa de grupos sociales	Oscar	13 de marzo de 2012	15 de marzo de 2012	Requiere junta
Diseño							
Wireframes	Diseño de wireframes preliminares	Con base en la presentación de brief se diseñarán 3 propuestas para el videojuego de México Fuerte.	Diseño de wireframes	Víctor	13 de marzo de 2012	16 de marzo 2012	Requiere junta
Copy							
Storgboard	Redacción de storgboard para videojuego	Con base en la presentación de brief y al diseño propuesto se deberá realizar una propuesta de copy para el videojuego.	Textos editables en Word	Raymundo	16 de marzo 2012	18 de marzo de 2012	Mail

Figura 28. Plan de trabajo para proyecto de la SE. Herramienta de e:de

3.3. Coordinación de equipos de trabajo

Una vez que ponemos en marcha nuestro plan de trabajo, empieza la labor más importante del *project manager*, coordinar al equipo.

La coordinación consiste en integrar las áreas *hard* y *soft*, es decir a todo el equipo de trabajo con el fin de realizar las tareas que el proyecto requiere.

Dentro de la coordinación, el *project manager* debe asegurarse que el equipo emplea la estrategia propuesta y que todo lo que se esté realizando esté enfocado en cumplir los objetivos del proyecto.

3.4. Seguimiento del proyecto

El seguimiento se refiere a la forma de analizar, evaluar y medir los avances de un proyecto. Lo que permite tomar las decisiones para que un proyecto tenga éxito.

Para ello, se debe hacer revisión de contenidos, diseño, programación, según se requiera y hacer los comentarios que el *project manager* crea convenientes para mejorar las propuestas. Las observaciones se deberán hacer con base en el plan de trabajo y si se requieren optimizaciones también ahí se tendrán que reflejar las tareas y tiempos requeridos.

Las revisiones deberán ser diarias individualmente o con todo el equipo al mismo tiempo, pero marcando a cada uno los puntos a mejorar y reconocer los avances que se han realizado de manera óptima.

Además de las revisiones diarias se deberá entregar un reporte semanal o diario al jefe de operaciones, según se requiera, sobre el avance del proyecto; especificando las tareas que se han realizado por cada etapa, el status de las mismas e indicando el presupuesto gastado. Esto permitirá tener un panorama amplio del proyecto y prever la rentabilidad del mismo.

Hay puntos que el *project manager* debe incluir dentro de sus responsabilidades:

- Entender que las tareas tienen una fecha de inicio y de entrega. Y deben respetarse.
- Responder dudas por parte de cualquier miembro del equipo sobre el proyecto. Si no se sabe la respuesta, hay que averiguarla.
- Proporcionar al equipo los datos o herramientas necesarias para la ejecución de sus tareas.
- Resolver problemas sobre tiempos y entregas antes de que se hagan más grandes. Y tomar las decisiones necesarias.

3.5. Atención al cliente

Para *e:de Business by Design* el protagonista de los proyectos es el cliente. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia él con el fin de satisfacer sus necesidades.

La atención al cliente implica estar al pendiente de cualquier petición que se haga sobre un proyecto. No se trata de hacer todo lo que el cliente pide pero sí escuchar lo que necesite y con base en los objetivos y la estrategia aceptar o proponer ideas para hacer crecer el proyecto.

Por eso Cecilia Nuño, ejecutiva de cuenta con más de 20 años de experiencia en atención al cliente en agencias, sugiere a los *project managers* de *e:de* tomar en cuenta los siguientes aspectos para brindar una buena atención.

- *Cuando tu cliente está enojado escúchalo, eso es lo que quiere.*
- *Comenten y dialoguen sobre los problemas que pueda tener el proyecto, para llegar a una solución satisfactoria.*
- *Asegúrate de que recibe los documentos importantes telefónicamente, no confíes sólo en el mail o en la memoria de su asistente.*

- *Siempre llega a tiempo a las juntas con tu cliente, demuestra responsabilidad y compromiso. Eso le dará confianza en ti.*
- *Estudia previamente lo que vas a presentarle a tu cliente. Y como si fueras él, hazte todo tipo de preguntas y contéstalas de la mejor manera.*
- *El cliente es el experto en su negocio ¡escúchalo siempre!*
- *Ganarte la confianza del cliente es de vital importancia y sólo se logra con esfuerzo, trabajo bien hecho, dedicación y empatía.*

Es recomendable llevar a las juntas los materiales previos que se revisaron con el cliente para ponerlo en contexto. No hay que dar por sentado que sabe de lo que le estás hablando y nunca te olvides de aclarar todas las dudas que haya de tu parte o de la suya sobre el desarrollo del proyecto.

Las herramientas que un *project manager* debe llevar consigo cuando tenga una junta con cliente son los siguientes:

Orden del día

Se trata de una hoja donde se deberán enlistar los puntos a tratar en la junta. Si es posible, se deben agregar responsables, fechas de entrega, fecha de la junta y participantes. Si existe alguna duda sobre los temas a tratar es mejor adelantarse y llevar propuestas para discutir las con el cliente.

Plan de trabajo

Se deberá llevar el último plan actualizado hasta el día de la junta. Esto servirá para dirigir mejor la junta y dar un status real al cliente sobre el proyecto.

Minuta

Es un documento en el que se plasmarán todo los acuerdos, dudas y comentarios que se hayan tenido con respecto al proyecto. Deberá incluir:

- Nombre del cliente y el proyecto
- Nombre de todo los participantes de la junta

- Acuerdos a los que se llegaron
- Responsables
- Fechas de entrega

Es importante realizar y compartir con el cliente y el equipo de trabajo dicha minuta. Eso permitirá mantener un seguimiento más claro y rápido del proyecto.

3.6. Rentabilidad del proyecto

Cuando hablamos de la rentabilidad de un proyecto lo primero que nos viene a la mente es el beneficio económico que se obtiene y es cierto, pero implica más que eso. El concepto es muy amplio y para *e:de Business by Design* la rentabilidad también se relaciona con alcanzar los objetivos propuestos para un proyecto, que el cliente quede satisfecho y que el equipo de trabajo desempeñe un trabajo multidisciplinar -es decir que se trabaje colaborativamente- que sea un proyecto innovador, con valor social, de alto impacto, etcétera. Sin embargo, uno de los aspectos importantes que el *project manager* tiene que cuidar es la cuestión económica.

Cuando se inicia un proyecto se destina un presupuesto para su desarrollo, el trabajo del *project manager* es designar un número de horas para llevar a cabo con base en un costo por hora. Lo importante aquí es cuidar que el proyecto se cumpla en tiempos y con base en el presupuesto para que se considere rentable.

Por ejemplo: Si un proyecto tiene destinado un presupuesto de \$150,000 y están destinadas 80 horas para desarrollarlo y cada hora tiene un costo de \$400 la rentabilidad sería aproximadamente del 21.33% si todo sale de acuerdo al plan de trabajo y no hay ningún retraso en las entregas. Si por el contrario al mismo presupuesto se le destinan 80 horas para realizarlo pero hay problemas y se desarrolla en el doble de tiempo 160 horas, este no sería un proyecto rentable porque se le dio mayor tiempo al previsto.

PROYECTO RENTABLE



PROYECTO NO RENTABLE



Figura 29. Reporte del avance de un proyecto

Por eso, es recomendable que un *project manager* mantenga una comunicación constante y efectiva entre todos los interesados en el proyecto -el cliente, el equipo de trabajo multidisciplinario y la parte de operaciones de la agencia- para que sea más estratégico, innovador y rentable.

Sin duda trabajar en una agencia de branding te permite estudiar un campo muy extenso de habilidades profesionales, que debes poner en práctica individual o simultáneamente en los proyectos que te sean encomendados.

Sin importar el área en la que te desempeñes, como *design thinker* (*copy*, *planner* o *project manager*) deberás aprender de todo un poco, y trabajar en equipo para abordar proyectos desde distintos puntos de vista, lo cual te permite tener una formación más completa y abordar un problema a partir de distintas disciplinas.

CONCLUSIONES

La sinergia entre *branding*, estrategia y diseño fueron mis temas de reflexión, discusión, aprendizaje y crecimiento profesional durante el tiempo que trabajé.

Trabajar en la agencia *e:de Business by Design* me abrió las puertas a una disciplina que no entendía, me intrigaba y me hacía querer saber más. Me adentré al mundo del *Design Thinking* y el *Business by Design*, temas que para muchos son todavía desconocidos o poco explorados pero que me han ayudado a ver los problemas desde diferentes perspectivas; aplicando las habilidades que he aprendido a lo largo de casi tres años de laborar en una agencia de *branding*.

Al hablar de nuevas formas de pensamiento no sugiero que tengamos que ser diseñadores, sino pensar diferente y adquirir nuevas formas de trabajo para el desarrollo de un proyecto. Aprender y vincular distintos conocimientos que nos permitan generar más y mejores ideas.

Pensar, cuestionar e investigar sobre las nuevas tendencias relacionadas con nuestra área de trabajo. Retomar lo mejor y aplicarlo a nuestro trabajo diario para hacerlo más innovador.

Obtuve una formación multidisciplinaria al trabajar en las áreas *hard-soft* de la agencia y desempeñé diferentes roles que me ayudaron a aprender y reafirmar lo siguiente:

Como planner:

Aprendes que el *planning* no se limita a hacer solamente investigaciones en Internet, va más allá; implica estar al pendiente de las últimas noticias de México y el mundo, leer por lo menos un libro al mes, escuchar cosas nuevas, conocer personas y platicar con extraños; probar nuevas cosas, viajar por el mundo, ir al

cine, salir a la calle y camina y observar lo que pasa a nuestro alrededor, cuestionarse sobre todo, investigar y tratar de obtener una respuesta.

Implica ser lógicos, creativos, curiosos e intuitivos. Encaminar las ideas para cumplir con los objetivos de los clientes. Inspirar y ayudar a los creativos y *copy*s a conceptualizar sus ideas y conocer mejor al consumidor. Motivar y guiar a todo el equipo de trabajo a no salirse de la estrategia.

A generar soluciones que sean innovadoras y estratégicas para resolver los problemas de los clientes.

Como copy:

Además de tener una buena ortografía y escribir lo mejor posible, ser *copy* es cuestión de práctica. Leer y escribir mucho, conocer al consumidor y a la marca para la que vas a escribir; su personalidad valores y promesa que deberán reflejarse en cada línea que escribes.

Ser creativo pero sin proponer cosas imposibles de generar y no mentir sobre una marca, hay que ser fiel a su promesa. Mantener siempre unidad y coherencia entre todo lo que se comunique, no puedes decir vendo agua de limón y tres mensajes después decir vendo agua de piña con sabor a limón.

No se trata de escribir por escribir, sino de generar contenido significativo y útil para los consumidores. Ser capaces de crear significados a través de los mensajes y hacer a los consumidores parte de las historias de una marca y que esta sea parte de la vida cotidiana del *target*.

Como Project manager:

La comunicación y la organización es la base de todo. Esto evita muchos problemas dentro del equipo de trabajo, en la coordinación y seguimiento de los proyectos.

Ser *project manger* implica más que mandar *mails* e ir a juntas con el cliente. Hay que involucrarse y estar al tanto de todo lo que sucede en los proyectos, saber las responsabilidades de todo el equipo, incluyendo las tuyas.

Ser claro con lo que pides y no delegar tus compromisos. Ser capaz de generar confianza con tu equipo y negociar con el cliente o el área de operaciones de la agencia siempre a favor del equipo.

Tener un conocimiento básico de todas las disciplinas que estén involucradas en un proyecto para poder revisar y hacer comentarios, siempre justificar y sustentar tus opiniones para que sean aprobadas por tu equipo. Motivar a tu equipo, aun cuando las cosas no estén saliendo bien, arriesgarte y cometer errores.

Hacer responsables a todos los integrantes de tu equipo, el project manager es la cara ante el cliente y la agencia, pero todos son parte del proyecto. Reconocer tus errores, dialogar y felicitar a las personas que ha hecho un gran esfuerzo con su trabajo es lo que hace un líder; uno trabaja mejor cuando sabes que lo estás haciendo bien.

Medir el progreso de los proyectos, organizar las tareas y dar un seguimiento diario para conocer el status. Asegurarte de que haya unidad y coherencia con toda la comunicación de la marca...ser líder de proyecto significa crear y generar valor para una marca y la agencia.

Como comunicóloga:

Tienes las bases necesarias para salir al mundo laboral y enfrentar los cambios y problemas de la realidad. Mirar con otros ojos y saber que no por ser investigador social vas a dejar de ser creativo.

Cuando te enfrentas a los proyectos de una agencia, aprecias las clases de teorías de la comunicación, geopolítica e historia, que te permiten apreciar lo que pasó anteriormente para poder entender porque el mundo está cambiando tan rápidamente, aprender a analizar, investigar, criticar y observar el contexto en el que te desenvuelves para hacer aportaciones significativas a la sociedad.

Tus clases de semiótica, teoría del discurso, creatividad, periodismo y teoría de la imagen con las cuales adquieres una forma de pensamiento más innovadora, creativa, proactiva e ingeniosa. Las bases necesarias para entender que tu trabajo es captar la atención de tu audiencia desde la primera línea, que todo lo que generas debe tener un significado y un objetivo, que debe ser coherente y objetivo.

Mientras que las materias de metodología, técnicas de la investigación, economía, estrategia de medios, marco jurídico, investigación de mercados y taller de campañas. Te ayudan a ser estructurado, metodológico, mantener una visión y un objetivo, a ser estratégico y fundamentar propuestas.

Sin duda una formación multidisciplinaria te permite tener una perspectiva diferente con base en distintas disciplinas, te ayuda a involucrarte en los proyectos y ser testigo del comienzo y el desarrollo de los mismos, hasta su implementación.

Al conocer y desempeñar diferentes roles tienes la posibilidad de crecer y enriquecerte personal y profesionalmente, conocer todas las áreas y tener la posibilidad de elegir aquella en la que te desarrollas mejor o aprender a complementarlas todas y ponerlas en práctica en los proyectos que te sean encomendados.

Glosario de términos

A

- *Account Planner:*

Account en su traducción al español significa cuenta, entonces el *account planner* es el planeador o estrategia de una cuenta.

B

- *Benchmarking:*

Es un plano de 4 puntos, que se nombran con base en los aspectos consistentes de la competencia y el o los elementos diferenciadores para nuestro cliente.

Se interpreta la información obtenida de la competencia y se define hacia dónde se quiere llevar a la marca, utilizando el *Business by Design*.

- *Big idea:*

Es una frase que explica el concepto de un proyecto a desarrollar, se trata de la definición y desarrollo de un argumento persuasivo para el consumidor, que le permita a la marca ser la diferencia frente a la competencia.

- *Branding:*

Según [e:de](#) es el acto de diferenciarse. También el proceso partir del cual las expresiones de una marca llegan a nuestra cabeza.

Permite generar una identidad y una personalidad de marca para que esta pueda dejar huellas indelebles en los recuerdos emocionales del consumidor. Y generar experiencias inmediatas, potentes que cambien poco o mucho la vida de su público objetivo.

- *Brand awareness:*
Es la fase en la que se necesita generar reconocimiento de la marca.
- *Business by Design:*
Es una forma de pensamiento que conjuga el diseño con el negocio y se relaciona con el Design Thinking.
- *Brand extension:*
Es el momento en el que se utiliza el mismo nombre de una marca en una categoría de producto o servicio diferente.
- *Brand loyalty:*
En el ciclo de una marca es la parte en la que se necesita generar lealtad por parte del target.
- *Brand trial:*
Se refiere a la etapa de penetración o lanzamiento de una marca.
- *Brief:*
Se trata de un documento en el que se encuentra un resumen sobre los aspectos más importantes que hay que considerar para el desarrollo de un proyecto. En el cual se deberán integrar las investigaciones y propuestas del *planner*, el cual deberá presentarse al área creativa para que desarrollen las ideas necesarias para dar solución al problema de la marca y cumplir sus objetivos.
- *Business:*
Su traducción al español significa negocios y en *e:de* se relaciona con las marcas con las que se trabaja y el valor económico de cada proyecto.

- *Business Model Canvas:*

Es una herramienta de gestión estratégica y empresarial, la cual permite entender al cliente cómo está conformado su modelo de negocio y las áreas que necesita trabajar. Su objetivo es ayudar a generar un modelo de negocio que todo el mundo entienda, que sea simple, relevante y comprensible.

C

- *Copy:*

Es la persona que se encarga de comunicar de forma clara y concisa aquello que una marca desea transmitir. Debe tener capacidad de síntesis para transmitir en una línea el objetivo de la marca, su personalidad y valores.

- *Couch:*

Persona encargada de la dirección, instrucción y entrenamiento de una persona para que logre un objetivo.

D

- *Design Thinkers:*

Se define así a los diseñadores, productores, comunicólogos, editores, investigadores, estrategas, creativos, entre otros; que buscan crear soluciones innovadoras con base en el *Design Thinking* y *Business by Design*.

- *Design Thinking:*

Se traduce como pensamiento de diseño y se refiere a la forma en cómo piensan los diseñadores, empleada en la innovación y solución de problemas. Es un concepto relacionado con el mundo de los negocios y la competitividad en lugares de Europa, Asia y Estados Unidos.

E

- *e:de Business by Desing:*

Es el nombre de la agencia de *branding* en la que estuve laborado por casi tres años.

- *Empathy:*

Su traducción al español significa empatía y es el nombre que la clínica Cleveland le dio al video que realizó como parte de la estrategia de *Design Thinking* denominada “*The Human Connection To Patient Care*” (la conexión humana con la atención al paciente).

F

- *Feedback:*

Es la respuesta o retroalimentación que se obtiene una vez enviado un mensaje. Se puede aplicar con los miembros de tu equipo de trabajo o con el cliente.

H

- *Hard:*

Su traducción al español significa duro o firme. Y *e:de* hacia una analogía con el área que tiene que ver con la parte dura de los proyectos y que es todo lo relacionado con la investigación, los costos y la rentabilidad de los mismos.

K

- *Kick off:*

Aunque es mejor conocida como una patada en el juego de americano. En *e:de* se trata de una junta que da principio de un proyecto; en la cual se presenta el *brief* de un proyecto, a los miembros del equipo que lo van a desarrollar.

M

- *Marca:*

Es aquello que identifica a un producto, servicio o empresa, comunica los beneficios y el valor que cualquiera de estos ofrece. Implica la colaboración de distintos elementos para que pueda funcionar (colores, símbolos, palabras, imágenes, sentimientos, ideas); todos estos valores permiten al consumidor formarse un criterio de la marca para llevar a cabo su decisión de compra. La mayoría de las personas la tenemos en la cabeza y la asociamos con imágenes o emociones y se dispara cuando escuchamos su nombre.

N

- *Naming:*

Se refiere al nombre que identifica a una marca y a partir del cual los consumidores generarán una serie de asociaciones con imágenes y emociones al escucharlo.

- *Newsletters:*

Se trata de un boletín informativo, una publicación principalmente digital distribuida de forma regular y desarrollada con base en un tema de interés para sus lectores.

P

- *Planner:*

Se traduce al español como planeador y es mejor conocido como estratega. Se encarga de investigar y analizar datos relevantes sobre el consumidor, la competencia de una marca, definir el problema de un proyecto y establecer la estrategia para resolverlo. Es el responsable de que la estrategia inspire y guíe las ideas del área creativa.

- *Planning:*
Puede definirse como el área de trabajo en la que desempeña sus labores el *planner* o bien como la actividad que realiza.
- *Project manager:*
Es la persona encargado de establecer las tareas y los tiempos necesarios a partir de un plan de trabajo; mantener una comunicación constante y coordinar al equipo para que cumplan con sus responsabilidades; hacer un seguimiento día a día para cumplir con los objetivos y estrategia del proyecto; atender, responder las dudas y peticiones del cliente y mantenerlo al tanto de los avances del proyecto. Finalmente asumir la responsabilidad del proyecto e involucrarse completamente.

S

- *Selling line:*
Es una frase que se traduce en una promesa o beneficio para el consumidor, que nos ayudará a posicionar significativamente a la marca y que se tiene que desarrollar con base en la propuesta de identidad gráfica.
- *Soft:*
Su traducción al español significa suave o blando. Y *e:de* también hace una analogía con la parte flexible de los proyectos que está relacionada con la creatividad, la imaginación y la estrategia.
- *Storytelling:*
Es considerado como el arte de contar historias. Se trata de una manera distinta de escribir, utilizando la narración para convencer y que grandes empresas han considerado para dar un nuevo enfoque a sus marcas.

T

- *Target:*

Los consumidores o *target* es un grupo de individuos que gasta o usa los productos y servicios que ofrece el mercado para satisfacer sus necesidades, lograr un bienestar, un placer o determinadas comodidades.

- *Turning points:*

Según *e:de* es un diagrama de procesos de venta que comprende los puntos más importantes de un servicio.

Bibliografía

- ÁVALOS**, Carlos. *La marca, identidad y estrategia*. Argentina, La Crujía Ediciones, 2010.
- BAENA**, Guillermina y Montero, Sergio. *Tesis en 30 días, lineamientos prácticos y científicos*. 8ª edición. México, Editores mexicanos unidos S.A; 1991.
- BELL**, Judith. *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación. Guía para investigadores en educación y Ciencias Sociales*. España, Editorial Gedisa, 2002.
- CHEVERTON**, Peter. *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona, Editorial Gedisa S.A; 2007.
- CLAUDÍN**, Víctor y Héctor Anabifarte. *Diccionario General de la Comunicación*. Barcelona, Editorial Mitre, 1986.
- COSTA**, Joan. *Identidad corporativa*. México, Editorial Trillas, 1993.
- COSTA**, Joan. *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona, Paidós, 2005.
- COSTA**, Joan. *La marca. Creación, diseño y gestión*. México. Trillas. 2010.
- DANAE**. *Diccionario Enciclopédico Danae*. Tomos 5, 7 y 15. Ediciones Danae.
- ECO**, Umberto. *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio. Investigación y escritura*. Gedisa. México. 1984.
- ESPASA**. *Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo-Americana*. Tomo 3. Madrid, Espasa-Caípe S.A; 2004.
- FAGUES**, JB y Pagano C.H. *Diccionario de los medios de comunicación técnica, semiología y lingüística*. Valencia, Fernando Torres Editores, 1978.
- GIMBERT**, Xavier. *Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. 2ª edición. España, Deusto Grupo Planeta. 2010.
- GOBÉ** Marc. *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. España, Divene Egg Publicaciones. 2005.
- HERNÁNDEZ** Martínez, Caridad. *Manual de creatividad publicitaria*. España, Editorial Síntesis, 1999.

- HUGHES**, Owen E. *Public Management & Administration*. 3a edición. Britain, Mc Millan Editores, 2003.
- KOTLER** Philip y Ptoertsch Waldermar. *Branding B2B. Gestión de marcas para productos industriales*. México, Grupo Editorial Patria, 2008.
- LANE** Keller, Kevin. *Administración estratégica de marca. Branding*. 3ª edición. México. Pearson Prentice Hall. 2008.
- LABOR**. *Diccionario Enciclopédico Labor*. Barcelona, Editorial Labor S.A; 1968.
- MAROTTI**, John. *Lo fundamental y lo más afectivo acerca de las marcas y el branding*. México, Mac Graw Hill, 2001.
- MINAMIYAMA**, Hiro. *World Branding. Concept, Strategy and Design*.
- MONO**, estudio de arte y diseño. *Identidad corporativa. Del brief a la solución final*. Barcelona, Editorial Gustavo Hilli, 2006.
- OLINS** Wally. *On Brand*. España, Turner Publicaciones, 2004.
- PAREDES** Chavarría, Elia Acacia. *Prontuario de lectura, lingüística, redacción, comunicación oral y nociones de literatura*. 3ª edición. México, Limusa Noriega Editores. 2001.
- RIVERA** Camino, Jaime; Arellano Cueva y Molero Ayala, Víctor; Madrid, Editorial ESIC, 2000.
- SALMON**, Christian. *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona, Ediciones Península, 2008.
- SERAFINI**, María Teresa. *Cómo redactar un tema. Didáctica de la escritura*. México. Paidós. 2009.
- SHILLITO**, M. Larry. *Acquiring, Processing and Deploying Voice of the Customer*. Unite States of America. St. Lucie Press. 2001.
- WALKER**, Melissa. *Cómo escribir trabajos de investigación*. España, Editorial Gedisa, 2000.

Cibergrafía:

- BARRERA** Beltrán, Mariana. *Creamos un concepto de coach en finanzas*. Día a día e:de *Business by Design*. 2012.

<<http://www.e-de.com.mx/details/creamos-un-concepto-de-coach-en-finanzas>> (15 abril de 2013).

BROWN, Tim. A Lesson in Emphaty. Design Thinking IDEO. 2013.

<<http://designthinking.ideo.com/>> (5 abril de 2013).

LÓPEZ López, Adalberto. *La consolidación de la Inter y Multidisciplina en la UNAM*. Seminario de Diagnóstico Locales.

<<http://www.consejouniversitario.unam.mx:10003/archivoCECU/ponsemloc/ponencias/1382.html>> (3 de abril de 2013).

RODRÍGUEZ, Diego. *¿Qué es el Design Thinking?* FORO ALFA. 2010.

<<http://foroalfa.org/articulos/que-es-el-design-thinking>> (5 Abril de 2013).

URIBE, Rodrigo. *Una personalidad para Lerma*. Día a día e:de Business by Design. 2012 < <http://www.e-de.com.mx/details/una-personalidad-para-lerma> >

(15 abril de 2013).

Hemerografía:

NUVIE, Steve y JOAN E.Lisante; Logos a la medida, Entrepreneur. Septiembre 2000, Vol. 8 Núm. 9.

VILLALOBOS, Jorge. *Crea una identidad corporativa*. Entrepreneur. Agosto 2010, Vol. 18 Núm. 8.

Otras fuentes:

e:de Business by Design. *Manual de herramientas*. México, e:de, 2011.

APG México. *Training Network*. Curso de *planning* estratégico 2012.