



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ARTES PLÁSTICAS

“La Administración del Diseño
en Despachos de Diseño
del Distrito Federal”

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN DISEÑO GRÁFICO

PRESENTA:
ARTURO FLORES GÓMEZ

DIRECTOR DE TESIS:
LICENCIADO GERARDO CLAVEL DE KRUYFF

MÉXICO, D.F., 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ARTES PLÁSTICAS

“La Administración del Diseño en Despachos de Diseño del Distrito Federal”

Tesis

Que para obtener el título de:
Licenciado en Diseño Gráfico

Presenta:

Arturo Flores Gómez

Director de Tesis: Licenciado Gerardo Clavel De Kruyff

México, D.F., 2009

A mis hijos: Alanna, Einar † y Astrid.

Agradezco a mis padres.

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| 1. ANTECEDENTES | 9 |
| 2. EL DISEÑO Y EL MEDIO PROFESIONAL | |
| 2.1 EL DISEÑO Y LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS | 13 |
| 2.1.1 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE DISEÑO | 15 |
| 2.1.2 LA ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS DE DISEÑO | 17 |
| 2.2 EL DISEÑO Y LA VENTAJA COMPETITIVA | 20 |
| 2.2.1 EL DISEÑO COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD | 22 |
| 2.2.2 EL DISEÑO COMO DETERMINANTE DE COMPRA | 25 |
| 2.3 LA FILOSOFÍA DEL DISEÑO | 27 |
| 2.3.1 FUNDAMENTOS DE LA FILOSOFÍA DEL DISEÑO | 29 |
| 2.3.2 EL OBJETO DEL DISEÑO GRÁFICO | 32 |
| 3. LA ADMINISTRACIÓN Y LA MERCADOTECNIA | |
| 3.1 LA ADMINISTRACIÓN | 35 |
| 3.1.1 ADMINISTRACIÓN Y DISEÑO | 37 |
| 3.1.2 OBJETO DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL DISEÑO | 39 |
| 3.2 LA MERCADOTECNIA | 42 |
| 3.2.1 MERCADOTECNIA Y DISEÑO | 44 |
| 3.2.2 LA MERCADOTECNIA Y SU PROPÓSITO EN EL DISEÑO | 46 |
| 3.3 DISEÑO, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOTECNIA | 48 |
| 3.3.1 EL CONCEPTO DE DISEÑO | 51 |
| 3.3.2 EL DISEÑO, LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA Y LAS ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD | 53 |
| 4. DESPACHOS DE DISEÑO | |
| 4.1 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO | 57 |
| 4.1.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA | 59 |
| 4.1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO DEL PROYECTO DE DISEÑO | 59 |
| 4.1.3 EVALUACIÓN DEL DESPACHO | 59 |
| 4.2 APLICACIÓN DEL ESTUDIO Y EVALUACIONES | 60 |
| 4.2.1 3INDESIGN | 60 |
| 4.2.2 CARBONO CONSULTORES EN DISEÑO | 63 |
| 4.2.3 DESIGN BUREAU | 66 |
| 4.2.4 DIMENSIÓN | 69 |
| 4.2.5 DISEÑO Y PUBLICIDAD MEXICANA | 71 |
| 4.2.6 FIGURA 7 | 73 |
| 4.2.7 JOTAERRE | 76 |
| 4.2.8 SOL CONSULTORES | 78 |
| 4.2.9 SOLUCIONES DE COMUNICACIÓN | 81 |
| 4.2.10 TD2 | 84 |
| 4.2.11 X DESIGN | 87 |
| 4.2.12 YSUNZA SANTIAGO COMUNICACIÓN VISUAL | 90 |
| CONCLUSIONES | 93 |
| BIBLIOGRAFÍA | 129 |

CAP. 1 ANTECEDENTES



ILUSTRACIÓN 1. La misión de los diseñadores, es dejarles saber a los empresarios en general, que su labor ejerce gran fuerza en las empresas y dota de valor a los productos. Ilustración de Francisco Reyes. *al Diseño*. 16, (86), 54.

El Distrito Federal se ha caracterizado como una entidad comercial, sobre todo en lo que respecta al desempeño que los despachos de diseño muestran en el medio profesional. No obstante, inmersos en el fenómeno de globalización actual y del cual es imposible aislarse, se requieren introducir rápida y eficazmente estrategias que aseguren la verdadera fuerza competitiva de las empresas de diseño,¹ y participar mayormente con diseño como se aprecia en países con alta competitividad y desarrollo. (V. INFRA 2.2).

Así lo demostró el estudio realizado por Bruce et al.² en 1999 con pequeñas empresas del Reino Unido en donde los resultados sugieren la necesidad de aumentar el conocimiento de diseño entre los pequeños empresarios, incluso para aquellas empresas que emplearon eficazmente el diseño y que consideraron que éste contribuyó positivamente en el éxito de la empresa. El estudio señala que una de las principales causas del fracaso del diseño es el poco interés y compromiso que los empresarios muestran hacia el diseño.

Joaquín Iduarte y Martha Zarza maestros en diseño industrial por la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad Autónoma del Estado de México, en 2004 estudiaron como las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Estado de México hacen uso de servicios profesionales de diseño, ellos consideran que conocer los métodos de administración del mismo y saber cómo se aplica el diseño en este tipo de empresas aumentan el conocimiento que los diseñadores tienen de la manera en que los micro, pequeños y medianos empresarios administran y hacen uso del diseño. Indican que a pesar de que se considera al diseño como un elemento muy importante es claro que existe un bajo entendimiento y compromiso del diseño por parte de gerentes y que un alto porcentaje de los proyectos de diseño lo realizan los mismos dueños o gerentes.

Cabe mencionar que en ese estudio un amplio porcentaje de los empresarios indicó que los diseñadores con los que trabajaron mostraron una actitud pasiva y con poco entendimiento sobre los requerimientos y condiciones empresariales, además, constantes retrasos en el proceso de diseño y falta de experiencia por parte de los diseñadores. Refieren que el uso efectivo del diseño puede contribuir positivamente a la competitividad y funcionamiento de la empresa. Sin embargo, los autores afirman que las pequeñas empresas generalmente desconocen el impacto comercial que puede generar la inversión en diseño.

Según lo demuestran diversas investigaciones realizadas en países de primer mundo, el diseño puede influir de manera positiva en el funcionamiento de la empresa siempre y cuando se administre de manera efectiva.³

¹ Iduarte Urbieta, Joaquín T.; Zarza Delgado, Martha P. <<La administración del diseño en micro pequeñas y medianas empresas mexicanas>>. Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de arquitectura y diseño. México: UAEM, 2004. Pág. 1. vid. passim. <<http://www.dis.uia.mx/conference/HTMls-PDFs/AdmondelDiseñoenEmpresas.pdf>>.

² ibidem. Pág. 2. vid. Bruce, M.; Cooper, R.; Vazquez, D. *Effective design management for small businesses*. USA: Design Studies, 1999. 297-315. Sobre los resultados obtenidos en ese estudio.

³ vid. Jeffrey, K.; Hunt, D. *Design in small manufacturing companies in Scotland*. Scotland: Design Studies, 1985. 18-24.; cfr. Bruce et al. op. cit. 297-315. Sobre los efectos del diseño en las empresas puede consultarse v. gr. Olson, E.; Slater, S.; Cooper, R. <<Managing design for competitive advantage>>. *Design Management Journal*, 2000. 11, (4), 10-17.

En un estudio realizado en 2006 por Víctor Guijosa y Julio Frías, escritores y colaboradores editoriales de la revista *a! Diseño*, a una muestra de 253 consumidores de diferentes clases sociales residentes de la Ciudad de México y el Estado de México, se indica que el diseño es concebido como un conjunto de atributos tangibles, además, los motivos de compra tienen que ver con un sentido de pertenencia y autosatisfacción.⁴

A pesar de que el uso adecuado del diseño se ha considerado como una ventaja competitiva, los estudios mencionados parecen indicar que generalmente se desconocen los beneficios que una correcta administración del diseño puede brindar para asegurar el éxito de una compañía.⁵

Por un lado, los estudios sugieren que los empresarios perciben al diseño como un proceso externo que se puede “adquirir”, generalmente barato y que la empresa requiere ocasionalmente, en lugar de percibirlo como un proceso integrado y necesario de la empresa.⁶ Por otro lado, parece que los consumidores consideran al momento de la compra aspectos subjetivos de tipo simbólico de índole afectiva emocional; consideran el diseño.⁷

Puntos a reflexionar que son esenciales y los más importantes a dilucidar en este proyecto, pues plantean la hipótesis y sus objetivos básicos:

1. La hipótesis de este trabajo surge al intentar demostrar que existe la necesidad de introducir rápida y eficazmente estrategias que aseguren la verdadera fuerza competitiva de las empresas de diseño, para ello es preciso plantear el uso de la estrategia y la competitividad como herramientas necesarias para las empresas de diseño, las empresas que utilizan servicios de diseño y los diseñadores que enfrentan el medio profesional respecto a la importancia del diseño y el lugar que ocupa dentro del sistema empresarial.
2. El objetivo general es aumentar el conocimiento de diseño entre los pequeños empresarios –por medio del diseñador- pues el uso efectivo del diseño puede contribuir positivamente a la competitividad y funcionamiento de la empresa, para conseguirlo, se requiere conocer la forma en que se desarrolla el proceso de diseño dentro de importantes despachos de diseño y como se gestiona su administración para efectos de eficiencia y eficacia en los negocios.
3. El objetivo específico es hacer consciente -al cliente- que el diseño es concebido como un conjunto de atributos tangibles, además, que los motivos de compra tienen que ver con un sentido de pertenencia y autosatisfacción, para lograrlo, es un requisito aplicar al diseño los conceptos vinculados con el desempeño actual de los negocios en los rubros social, comercial y administrativo, hacer un correcto uso del brief para lograr una correcta administración del diseño y explicar que el diseño aporta valor a sus productos.



ILUSTRACIÓN 2. Los consumidores consideran al diseño como uno de los factores más importantes para definir su compra, ya que es un remitente emocional y un símbolo de calidad. Ilustración de Cruz Martínez. *a! Diseño*. 14, (77). 74.

⁴ Pérez Irigorri, Antonio. <<Administración del diseño>>. *a! Diseño*, año 14, n.º 77, (15-01-2006). Págs. 77-79. Bimestral. México. Por Víctor Guijosa y Julio Frías. Sobre la descripción y resultados del estudio.

⁵ Iduarte; Zarza. op. cit. Pág. 8.

⁶ idem.

⁷ Pérez. loc. cit. 77-78. Se ha de tener en cuenta <<Los resultados anteriores...>> et. seq. de la muestra analizada.

En términos generales, es necesario coadyuvar objetivamente al mejor desempeño de los negocios de diseño, así como al entendimiento del verdadero objetivo del diseño haciéndolo en el marco de la actualidad y el profesionalismo, con las siguientes formas de investigación.

1. La bibliográfica:

- a) Para sustentar la situación actual del diseño con los estudios que así la revelan.
- b) Para entender el desarrollo de la estrategia con la administración, la competitividad con la mercadotecnia y los fundamentos del diseño con su concepto y su proceso; hacia su participación en los negocios de diseño.

2. El estudio aplicado a los despachos:

- a) Para conocer la forma en que desempeñan la administración del diseño y aprender el uso correcto del brief.
- b) Para apreciar el valor que el diseño aporta a los productos y conocer los resultados obtenidos de esos cambios.

Los anteriores planteamientos permiten reflexionar en primera instancia, sobre la coherencia con la que se debe tratar la administración del diseño mediante el proceso estratégico, (V. FIG. 1) con la intención de gestionar correctamente el proceso de diseño (V. INFRA 3.3.1 FIG. 12) y emplearlo eficazmente en las empresas.

En segundo término, permite asimilar la importancia que el diseño representa en el medio profesional (V. FOTO 1) tanto a empresarios –al tomar su función estratégica- (V. ILUSTRACIÓN 1) como a consumidores –al influir en el factor de compra. (V. ILUSTRACIÓN 2).

Este trabajo asentará distintas disoluciones bibliográficas que fomenten la exploración principal de la administración, la mercadotecnia y el diseño, tres de las disciplinas que son utilizadas en el medio profesional de nuestro gremio.

También, mostrará los resultados de doce entrevistas realizadas a despachos de diseño del Distrito Federal con el objetivo principal de documentar como hacen uso del proceso de administración del diseño.

Asimismo, las conclusiones deberán asentar de manera congruente una consideración acertada y propositiva que sustente la validez de la investigación bibliográfica y del estudio a los despachos.



FOTO 1. El diseño requiere de pasos firmes reflejados en estrategias empresariales. Diseño de informe anual de responsabilidad social para Quáilitas. 2006, de X Design. al Diseño. 16, (86). 35.

La Administración del Diseño en Despachos de Diseño del Distrito Federal

Concepto básico: El proceso de administración estratégica plantea la declaración de la misión de la compañía de diseño que suele centrarse en su perspectiva actual de los negocios (quiénes somos y qué hacemos); describe de manera general las capacidades del despacho, el enfoque del cliente, las actividades específicas de diseño y el aspecto actual de los negocios de diseño.

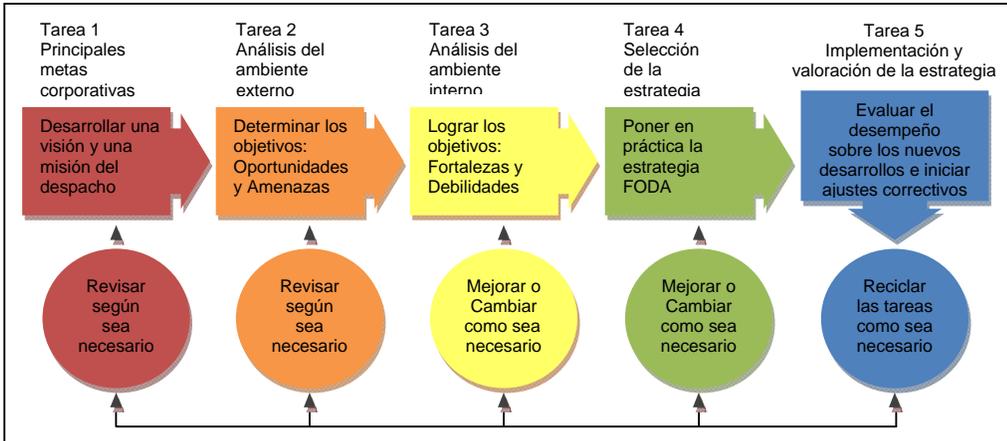


Fig. 1. Las 5 tareas de la administración estratégica en una organización de diseño. Adaptado de: Thompson, Arthur; Strickland, A. J. *Administración estratégica. Conceptos y casos*. USA: Mc Graw Hill, 2004. 398pp. Pág. 7. Y de: Hill, Charles W. L.; Jones, Gareth R. *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005. 915 pp. Pág. 10.

CAP. 2 EL DISEÑO Y EL MEDIO PROFESIONAL



FOTO 2. Cada vez más diseñadores son hombres de negocios, en ellos hay alguien oculto, tal vez con más capacidades que cualquier gerente sólido del mundo corporativo, pues los negocios son de las personas que generan ideas. Equipo Design Bureau 2004. *a! Diseño*. 12, (67). 45.

2.1 EL DISEÑO Y LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Situarse activamente en el rol profesional, comprende emplear un buen proceso de administración en los negocios de diseño y suministrar una mayor movilidad al crecimiento de una empresa de diseño.

Aunque un despacho puede empezar como una oficina informal, este puede adquirir un carácter formal y es importante precisar a la empresa con una estructura corporativa.⁸ Carlos González Nacif director general del despacho de diseño Design Bureau dice para la revista *a! Diseño* que <<Esta parte es indispensable para el funcionamiento de una empresa de diseño, porque generalmente los diseñadores somos desordenados en los aspectos administrativos y financieros. Esto repercute en el funcionamiento del despacho y en la manera que nos perciben los clientes; si no se trasmite la idea de orden y organización a los clientes, es difícil ganar cuentas importantes [...] el crecimiento del despacho va de la mano de los clientes y trabajar para clientes multinacionales exige tener diseñadores de calidad [...] >> Pero para ser visto y percibido correctamente por los clientes, no basta con ser un profesional del diseño [...] -lo que nos dice que es importante gestionar con una organización empresarial- (V. FOTO 2) [...] >> Es indispensable que los clientes dejen de vernos como los que hacemos dibujitos>>.⁹

Los despachos afiliados a Marca la Diferencia en el año 2004, importante grupo de negocios de diseño en el Distrito Federal, subrayan a nombre de Richard Kirwin para la revista *a! Diseño*: <<Necesitamos del sentido de los negocios para establecer nuevas reglas, de tal manera que cuando el diseño funcione lo haga dentro del contexto de los negocios y también necesitamos del mejor diseño; aquel que se adapta a la comunicación de la compañía, para que sea verdaderamente un proyecto exitoso. Muchas empresas en el mundo no consideran en el diseño la visión del consumidor final, solo ven el diseño del producto; no consideran la idea completa.>>¹⁰ De tal manera que es necesario hacer consciente el valor estratégico del diseño en los negocios. (V. FIG. 2).

Isabel Mariño, Presidenta de la Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación (DDI) y Directora General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa en España, comenta que para modificar la visión equivocada del diseño en los negocios, que lejos de favorecer a las propias empresas, limita sus oportunidades de negocio, la administración desarrolla una serie de actuaciones y programas con el fin de favorecer y apoyar la incorporación del diseño a las estrategias de las empresas y en especial, a las de menor tamaño.¹¹

⁸ cfr. Pérez Irargorri, Antonio. <<Design Bureau>>. *a! Diseño*, año 12, n.º 67, (14-02-2004). Págs. 41-47. Bimestral. México. Sobre el caso de ese despacho. Entrevista realizada a Carlos González.

⁹ loc. cit. 41-42.

¹⁰ ibidem. Pérez. <<Marca la diferencia>>. Pág. 49.

¹¹ Isern, Albert. *Guía creativity 2003: el diseño y la comunicación en la gestión empresarial*. Barcelona: Guía Creativity, 2003. De la introducción.

En este sentido, el factor común que une al diseño con la estrategia de negocios es la forma en que el diseñador lleva a cabo los planes de diseño y los planes de negocios que son dirigidos al despacho, a los clientes y al consumidor; éste planteamiento pretende definir el objetivo principal de este proyecto, por un lado el área de desempeño y la filosofía de un despacho y por otro establecer la misión y la visión del mismo, que pondrán en práctica el proceso de administración de proyectos de diseño.

Su principal objetivo además de impulsar a una empresa de diseño es que esta adopte nuevas y mejores estrategias de negocios y difundan con mayor eficacia el proceso de administración de proyectos de diseño.

Concepto básico: La vida activa y productiva de las empresas de diseño solo se asegura para aquellas que logren alcanzar un sólido conocimiento de las responsabilidades estratégicas, las disciplinas que interactúan y una madurez administrativa que conforman el negocio específico de diseño. Concepto adaptado de: Colmenares Grünberger, Octavio. *Administración Estratégica: Casos de Empresas Mexicanas*, Edamex, México, 1992. 287pp. De la introducción.

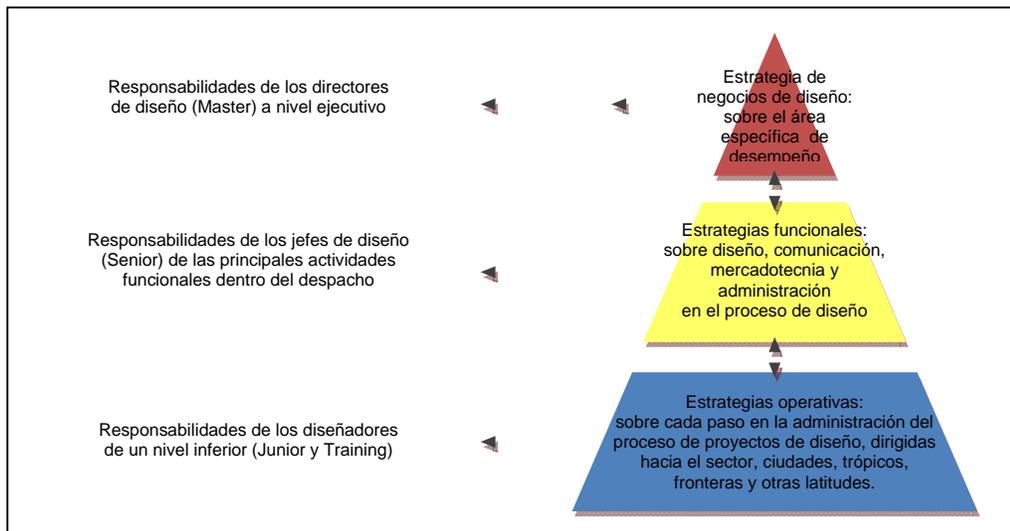


Fig. 2. La pirámide de la creación de la estrategia en una compañía de un solo negocio de diseño. Adaptado de: Thompson, Arthur; Strickland, A. J. *Administración estratégica. Conceptos y casos*. USA: Mc Graw Hill, 2004. 398pp. Pág. 53.

En efecto, las mejoras al proceso de administración del diseño derivan en una relación de negocios en que la empresa de diseño actúa hacia los siguientes ambientes:

1. El interno: Desarrolla todos los procesos operativos que interactúan dentro de la organización. En ellos se exige una mejor solución a los problemas de diseño.
2. El externo: Desarrolla todos los procesos competitivos que generan la interacción con el medio profesional. Donde se establece mayor participación a las demandas del mercado.¹⁵ (V. ILUSTRACIÓN 4).

Proyectando con ello la implantación de la estrategia de diseño. (V. FIG.

3).

Concepto básico: La determinación de una administración adecuada se inicia con la identificación de las oportunidades y los riesgos en el medio ambiente de movilidad (la industria del diseño) para relacionar las oportunidades con los recursos en las empresas de diseño a fin de establecer una correcta administración e implantar la estrategia.

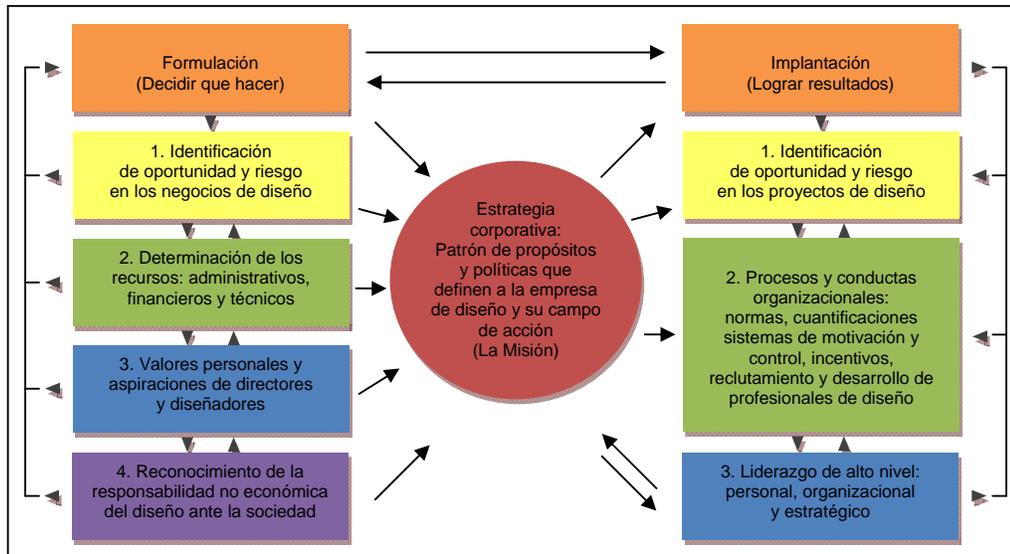


Fig. 3. La implantación de la estrategia en una empresa de diseño. Adaptado de: Mintzberg, Henry; J. Brian; J. Voyer. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. 641 pp. Pág. 54.

¹⁵ Hilt; Jones. op. cit. Pág. 8.

2.1.2 LA ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS DE DISEÑO

El término estrategia viene del griego “*strategos*” que significa “un general”. A su vez proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva al proyectar estrategias en las empresas tratan de obtener mejores resultados que sus rivales.¹⁶

Para comprender la función de la estrategia en el diseño, Henry Mintzberg doctor en administración de empresas, profesor de estudios empresariales en la Universidad de McGill en Montreal Canadá y un distinguido autor contemporáneo sobre temas de administración de empresas, habla de dos enfoques del concepto de estrategia distinguiéndolos como “Escuela del diseño” y como “Escuela de la planificación”, mencionando que las definiciones de estrategia que se han formulado desde entonces son solo variaciones de las definiciones de sus autores Andrews y Ansoff respectivamente.¹⁷ Todas estas definiciones tienen cuatro elementos en común, por lo que es posible desarrollar la definición de estrategia en los negocios de diseño:

1. El ambiente: Interno y externo, o las condiciones propias y ajenas a la empresa a las que debe responder. Para implantar la estrategia de diseño.
2. La misión: Una definición de la razón de existir de la empresa. Para establecer el verdadero propósito de la empresa de diseño.
3. El análisis de la situación: los procesos que debe realizar para determinar que tan favorable es su situación en los ambientes. Sean fuerzas o debilidades (en el ambiente interno) o amenazas u oportunidades (en el ambiente externo).
4. La aplicación de los recursos: Hacia el entorno en el que compete. Derivando en el logro de sus objetivos.¹⁸

La selección de una estrategia, por ende, debe establecer un posicionamiento en el medio en que se desarrolla y siendo este, los negocios de diseño, establecerse en el mercado consta de tres componentes:

1. Identificar las ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición.
2. Seleccionar las correctas y escoger una estrategia general de diseño para su posicionamiento.
3. Comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición escogida. (v. ILUSTRACIÓN 5).

En este caso cada compañía de diseño debe diferenciar su oferta mediante la creación de un paquete único de ventajas competitivas.¹⁹



ILUSTRACIÓN 5. La comunicación eficaz al mercado sobre la posición escogida debe ser estratégica. Diseño de Afiliados de Marca la Diferencia 2004. a) Diseño. 12, (67). 49.



ILUSTRACIÓN 6. Los cuatro elementos de una estrategia deben estar presentes en el objeto de diseño. Foto de Eumex. a) Diseño. 12, (67). 56.

¹⁶ Mintzberg, Henry; J. Brian; J. Voyer. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. Pág. 1.

¹⁷ *ibidem*. Pág. 3.

¹⁸ *idem*.

¹⁹ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación, 2003. Pág. 260.

Desde este panorama, se puede divisar que una estrategia de diseño se compone de cuatro conceptos:

1. El fin y propósito: La misión del despacho y el conocimiento completo de la meta corporativa.
2. El proyecto de diseño: En base al ambiente externo, las amenazas y oportunidades.
3. Los medios: En base a los al ambiente interno o los recursos, que destacan sus fuerzas y debilidades.
4. La acción: La implementación de la estrategia que mueve el proyecto hacia su realización.²⁰ (V. ILUSTRACIÓN 6).

De manera general, el éxito de una empresa es la compatibilidad entre entorno y estrategia. En este sentido la conducta estratégica conlleva a adoptar un plan estratégico apropiado que incluya los objetivos, las metas y las estrategias específicas:

1. El plan a largo plazo: Se estima sobrepasando los cinco años.
2. Los planes a mediano plazo: Por periodos entre dos y cuatro años.
3. Los planes a corto plazo: Por periodos de uno a dos años.

Aunque cada organización tendrá diferencias en sus requerimientos, pueden formularse tres criterios básicos para determinar el horizonte de la planificación:

1. La exactitud de predicción posible de la estrategia de diseño escogida.
2. La naturaleza de los productos, reflejo del diseño en el mercado.
3. El compromiso del diseño con el futuro.²¹ (V. FOTO 3).

Al respecto, Mintzberg complementa que la administración interviene cuando es apropiado, desechando las malas estrategias, sean estas emergentes (reactivas adaptadas) o intentadas (ampliamente planeadas), pero cultivando aquellas potencialmente buenas. Sin embargo, para tomar tales decisiones los gestores del diseño deben ser capaces de juzgar el valor de las estrategias emergentes. Deben estar en capacidad de pensar de manera estratégica.²² (V. FIG. 4).

Asimismo, divisamos la estructura básica sobre la que se asienta el pensamiento estratégico, la competencia.



FOTO 3. En el diseño, sea gráfico o industrial, la planificación de un proyecto a corto, mediano y largo plazos plantea criterios básicos de modelos de estrategias que deben adaptarse al mercado para lograr influencia hacia el producto diseñado. Barbie Armani. a! Diseño. 12, (67). 15.

²⁰ Zimmermann, Yves. *Del diseño*. Barcelona: GG Diseño, 1998. Págs. 162-163.

²¹ Levy, Alberto R. *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1981. Págs. 5, 388-389.

²² Hill; Jones. op. cit. Pág. 8. Respecto a la gestión del director de negocios. passim. v. gr. Mintzberg. op.cit. Págs. 3-4.

La Administración del Diseño en Despachos de Diseño del Distrito Federal

Concepto básico: El proceso de administración de proyectos de diseño debe distinguir todo tipo de estrategias desde el surgimiento y considerar todos sus componentes valiosos para conseguir una mejor propuesta actual efectiva a sus propósitos.

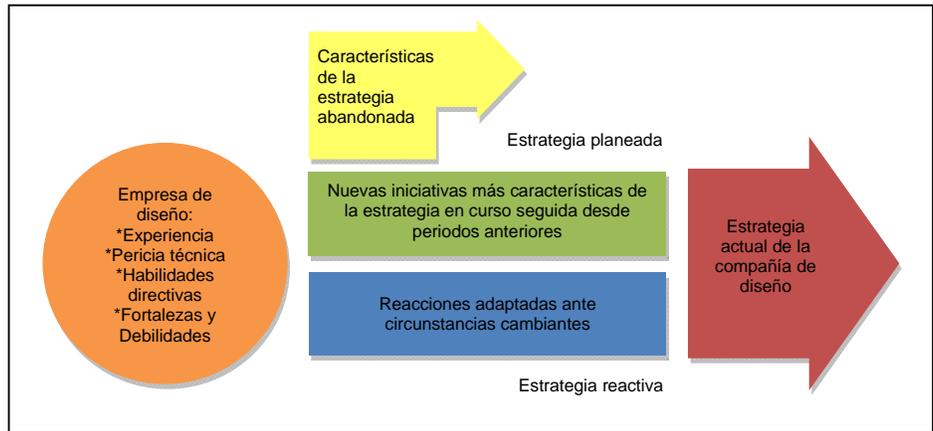


Fig. 4. La tarea real de una compañía de diseño es en parte planeada y en parte reactiva. Adaptado de: Thompson, Arthur; Strickland, A. J. *Administración estratégica. Conceptos y casos*. USA: Mc Graw Hill, 2004. 398pp. Pág. 12.

2.2 EL DISEÑO Y LA VENTAJA COMPETITIVA

El profesor de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, Robert Hayes declaró que en los años 60 y 70 las empresas competían en base a precio, durante finales de los 70 y principios de los 80 lo hacían con calidad, sin embargo vaticinó que a partir de finales de los 80 lo harían con diseño.

En la Sexta Conferencia Internacional de Diseño Asiático celebrada en Tsukuba, Japón en octubre de 2003, el diseñador Chun Kyung-won, doctor en administración del diseño, presidente del Instituto Coreano para la Promoción del Diseño y miembro del consejo de directores del Consejo Internacional de Sociedades de Diseño Industrial (ICSID) manifestó que la inversión realizada en el 2002 por las grandes, medianas y pequeñas empresas de los tres principales sectores económicos coreanos ascendió a 278 millones de dólares, obteniendo un retorno de inversión de 1,116 millones, redondeando cifras esto quiere decir que por cada dólar invertido en diseño, las empresas coreanas recibieron cuatro.

Para darnos una idea de la importancia que se le da al diseño en los países avanzados y en los que en verdad están en vías de, según datos del Instituto Internacional para la Administración del Desarrollo (IMD), en 1998 Corea ocupaba el lugar 36 en competitividad internacional mientras que México el 34, para el año 2000 avanzamos a la posición 33 y Corea admirablemente a la 28; en el 2002, nuestro país retrocedió a la 41 y Corea progresó a la 27.

En su reporte anual el mismo IMD señala que Finlandia ocupaba la posición 6 en 1998, y la 2 en el 2002, demostrando que este país escandinavo ha venido acercándose año con año al primer lugar ostentado por Estados Unidos, nada coincidente es que la sede del ICSID se encuentra en Helsinki.²³ (V. ILUSTRACIÓN 7).

Albert Isern diseñador y director de la revista Guía Creativity en España cree que es necesario que los gestores del diseño y los responsables de comunicación de las empresas dispongan del diseño como un instrumento para optimizar la gestión profesional, con el objetivo de generar negocios de diseño entre las empresas en sus diversos sectores con la voluntad de establecer criterios, potenciar sinergias entre estos, abrir perspectivas a nuevos mercados y estimular el binomio oferta-demanda; en consecuencia aumentar el valor del diseño en un país y competir con diseño,²⁴ convirtiéndolo así, en una ventaja competitiva. (V. FIG. 5).



ILUSTRACIÓN 7. Es importante hacer ver a los empresarios y políticos mexicanos que aquí hay mucho talento, que no tienen que voltear a ver a los despachos extranjeros ni llenar el país de productos chinos. Ilustración de Paulo César Villagrán. *al Diseño*, 16, (86). 64.

²³ Fuente y datos obtenidos de Pérez, Irargorri Antonio. <<Administración del diseño>>. *al Diseño*, año 12, n.º 67, (14-02-2004). Págs. 57-59. Bimestral. México. Por Julio Frías.

²⁴ Isern. op. cit. De la introducción. c. ca.

Concepto básico: La competencia entre las empresas de diseño provoca que se logren ventajas, estas son el reflejo de los enfoques de liderazgo que permiten establecer pronóstico de sus futuras condiciones, a modo de construir un amplio dominio entre sus competidores con presencia del diseño en extensos sectores.

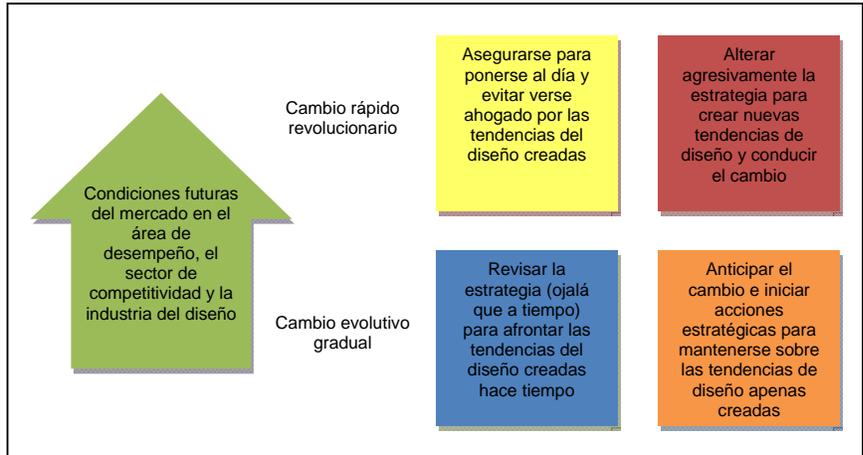


Fig. 5. Enfoques estratégicos de diseño para prepararse con vista a las futuras condiciones del mercado. Adaptado de: Thompson, Arthur; Strickland, A. J. *Administración estratégica. Conceptos y casos*. USA: Mc Graw Hill, 2004. 398pp. Pág. 17.

2.2.1 EL DISEÑO COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD

Para asimilar el valor del diseño y lograr que funcione hacia un entorno profesional hay que entender lo que Michael Porter, doctor en administración de negocios, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en competitividad internacional, considera como la unidad básica de análisis para comprender la competencia empresarial, es el sector, esto es, la entidad empresarial donde interactúan un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros.²⁵

Ahí dentro, la naturaleza de la competencia se compone de cuatro fuerzas competitivas:

1. La amenaza de nuevas incorporaciones: Nuevos despachos que compiten por obtener cuentas de diseño con importantes compañías en el sector.
2. La amenaza de productos o servicios sustitutos: Despachos que trabajan con empresas que compiten con otros productos similares en el mismo sector.
3. El poder de negociación de los proveedores: El predominio de algún despacho según su presencia en el mercado y sus ofertas de servicio en algún ramo a las empresas del sector.
4. La rivalidad entre los competidores existentes: Despachos de diseño que ofrecen los mismos tópicos de servicios, o son superados en el sector.

Cada una de estas fuerzas competitivas reacciona según su intensidad dentro de la estructura del sector y este influye en las empresas para que elijan una posición dentro del mismo.²⁶

En el centro del posicionamiento está la ventaja competitiva: el diseño; que se desarrolla de las dos principales estrategias para la competitividad:

1. Enfoque en costo inferior o Liderazgo general en costos: Está determinado por la capacidad de una empresa para diseñar y comercializar los servicios de diseño así como fabricar el producto final comparable, más eficientemente que sus competidores a un bajo costo.
2. Enfoque en la diferenciación o Amplia diferenciación: Es la capacidad de brindar al comprador un producto con valor superior y singular en términos de calidad brindadas en todo el proceso de diseño, características especiales y servicio postventa. (V. FIG. 6).

Para obtener una ventaja competitiva se requieren un conjunto de ideas, como el diseño y el proceso de administración de proyectos de diseño, que no están presentes en muchas empresas. La mayoría de las empresas de diseño valoran la estabilidad y no el cambio. Su preocupación constante es proteger las ideas y técnicas viejas, no crear unas nuevas.²⁷ (V. ILUSTRACIÓN 8).



ILUSTRACIÓN 8. La diversidad entre productos depende de la calidad, el precio y el diseño; la alta diferenciación solo depende del diseño de producto que es índice de calidad. Ilustración de Cruz Martínez. al Diseño. 14, (77). 76.

²⁵ Porter, Michael E. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara Editor S.A., 1990. Pág. 32. apud. Iduarte; Zarza. op. cit. Pág. 1.

²⁶ Idem.

²⁷ Porter. op. cit. Págs. 33, 723.

Muchas empresas, particularmente las de los países en vías de desarrollo, fundamentan su competitividad en bajos costos y México no es la excepción, en una investigación coordinada por el doctor Michael Porter, se encontró que el 28 por ciento de casi 300 empresarios dueños o gerentes de PyMEs manufactureras en México considera al precio como su factor clave para competir.

Aunque este dato es cuantitativo, su realidad es desfavorable para la economía de este país, en general las empresas mexicanas, sean estas micro, pequeñas, medianas o grandes no pueden seguir compitiendo en base a precios bajos, lo que obliga a pagar sueldos insuficientes. Las empresas mexicanas siguen compitiendo en base a precio y calidad, dato a considerar es que el 43 por ciento de los mismos directivos encuestados, en la calidad está su factor de competitividad.²⁸



ILUSTRACIÓN 9. Romper con el diseño dominante y dotar de características únicas provee de una ventaja sobre los competidores. Diseño de Karla Blanco. al Diseño. 17, (92). 79.

En este sentido, Mintzberg destaca a los estrategas que desean diseñar sus organizaciones para que sean eficientes utilizando todos los recursos a su disposición con parámetros bien definidos. Enfatiza la estrategia de diferenciación que se refiere a ofrecer algo que en realidad sea diferente; sustentada en el diseño, esta trata de romper con el diseño dominante, si es que existe, y proporcionar características únicas.²⁹ Así, han surgido nuevas estrategias para fortalecer la competitividad de las empresas.

Lawrence³⁰ comenta que resulta sorprendente que el diseño sea todavía tan mal entendido y desconocido entre los empresarios, a pesar de la enorme necesidad que tienen de buscar cualquier posible ventaja competitiva.

Filson y Lewis³¹ argumentan que, las pequeñas y medianas empresas son menos afectas a tomar ventaja del diseño como un recurso importante de negocio, lo cual puede deberse justamente al desconocimiento de sus ventajas.

Olson et al.³² afirman que, en el corazón de cualquier estrategia competitiva de negocios existen una serie de competencias distintivas que son el recurso que sostiene la ventaja de la empresa. Un valor que poco a poco se incrementa, pero que todavía es bastante desconocido como recurso para obtener dicha ventaja, es el diseño. (V. ILUSTRACIÓN 9).

México ha sufrido cambios importantes en el ámbito empresarial causados principalmente por el Tratado del Libre Comercio (TLC) cuya actividad comercial con Estados Unidos, ha crecido exponencialmente en los últimos años y esta situación ha generado una mayor competencia que ha forzado a muchos pequeños empresarios a buscar ayuda profesional de diseñadores y expertos en mercadotecnia que contribuyan a elevar su nivel de competitividad, viendo el empleo de estos servicios como una inversión y no como un gasto.³³

²⁸ Pérez. op. cit. <<Administración del diseño>>. 12, (67), Págs. 57-59.

²⁹ Mintzberg et al. op. cit. Pág. 163. vid. e. g. Iduarte; Zarza. op. cit. Pág. 2. id. est. una interpretación de la información.

³⁰ vid. v. gr. Lawrence, P. <<Inc. Magazine's George Gendron on design.>> @issue. *The Journal of Business and Design*, 1996. 2, (1), 2-5.

³¹ vid. e. g. Filson, A; Lewis, A. <<Barriers between design and business strategy>>. *Design Management Journal*, 2000. 11, (4), 48-52.

³² vid. v. gr. Olson, E; Slater, S; Cooper, R. <<Managing design for competitive advantage>>. *Design Management Journal*, 2000. 11, (4), 10-17.

³³ vid. e. g. Telford, A. *Diseño en México*. México: Communication Arts, 2001. 43, (1), 115-130.

Concepto básico: Para que se reconozca al diseño como recurso importante de negocio, este debe gestionarse de manera diferencial en el mercado con estrategias que están dirigidas de manera específica hacia el sector donde compete.

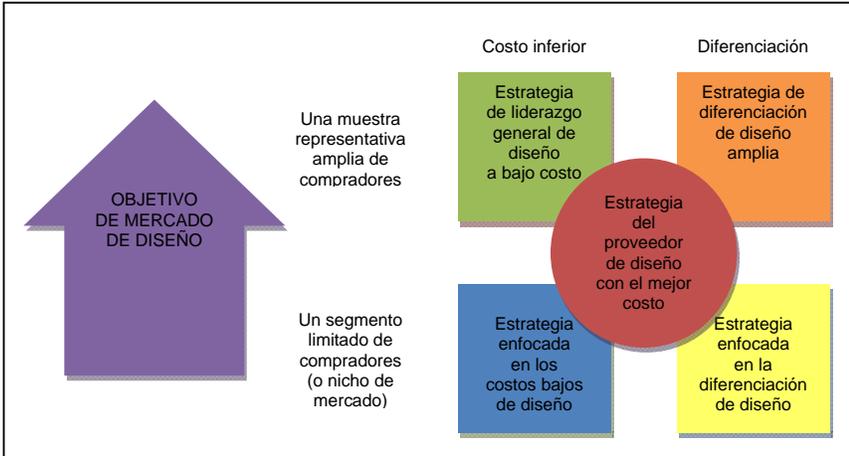


Fig. 6. Las cinco estrategias competitivas genéricas. Adaptado de: Porter, Michael E. *Estrategia competitiva*. New York: Free Press, 1980. 407 pp. Pág. 153.

2.2.2 EL DISEÑO COMO DETERMINANTE DE COMPRA

Dentro del trabajo que realiza el diseño está la colocación de un producto en el mercado y es de primer orden conocer en qué consiste.

La posición de un producto refiere la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes:

1. El lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.
2. El posicionamiento implica implantar los beneficios distintivos y la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores.³⁴

Rita Sobrino, egresada de la Escuela Nacional de Artes Plásticas (ENAP) y escritora para la revista *a! Diseño*, define que además del producto, las tiendas departamentales y de autoservicios siempre están buscando formas novedosas, ingeniosas, útiles y divertidas para llamar nuestra atención, sus objetivos son:

1. Aumentar sus ventas y el flujo de compradores.
2. Así como asegurar la lealtad de sus clientes.

Para lograrlo se requiere de un esfuerzo constante de investigación y análisis de las necesidades y tendencias de sus distintos mercados. Encontramos de todo tipo de servicios en ellas, pues cuentan con una estrategia global y aplican sus fórmulas probadas en otras latitudes, también existe una estrategia emocional y psicológica y está dirigida a nuestros sentimientos y emociones. En este sentido, el diseño contribuye a todo ello.³⁵ (V. ILUSTRACIÓN 10).

Víctor Guijosa y Julio Frías, declaran para la revista *a! Diseño* que <<Con los cambios de las tendencias en el comportamiento del consumidor observadas, sobre todo, en la década de los 90, ante entornos cada vez más competitivos y la orientación empresarial dirigida hacia la identificación y satisfacción de las necesidades de los consumidores, tanto de bienes de consumo masivo como de los denominados bienes de lujo, el diseño ha adquirido un nuevo rol: Se ha convertido en una herramienta estratégica de la mercadotecnia. Los atributos tangibles de un producto son ahora un motivo claro de compra por su capacidad para comunicar no sólo atributos racionales como la funcionalidad, sino un imaginario fuerte, coherente, reconocible y único>>.

En un estudio realizado por ambos autores en 2006, a una muestra de 253 consumidores de diferentes clases sociales residentes de la Ciudad de México y el Estado de México para la revista *a! Diseño*, se buscó si los atributos tangibles de un producto son importantes al momento de realizar la compra, o bien como parte de la intención de compra. En segundo lugar identificar, a través de entrevistas de profundidad, si además, los consumidores encuestados tienen en mente o consideran al momento de la compra aspectos subjetivos de tipo simbólico.

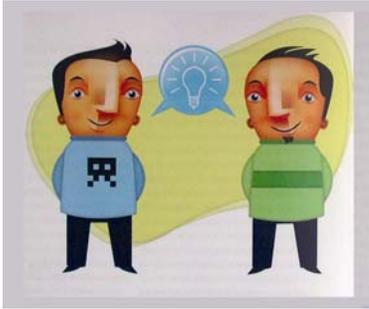


ILUSTRACIÓN 10. Existen diseñadores con gran visión que se han interesado en el uso de la mercadotecnia con la intención de compatibilizar estrategias de efectividad y productividad, convirtiéndose en verdaderos estrategas. Ilustración de Cruz Martínez. *a! Diseño*. 17, (92). 62.



ILUSTRACIÓN 11. Los consumidores se apoderan del valor del diseño relacionándolo con aspectos afectivos que los motivan a realizar la compra. Ilustración de Cruz Martínez. *a! Diseño*. 14, (77). 75.

³⁴ Kotler; Armstrong. op. cit. Pág. 260.

³⁵ Pérez, Irigorri Antonio. <<Marketing Design>>. *a! Diseño*, año 14, n.º 77, (15-01-2006). Págs. 74-76. Bimestral. México. Por Rita Sobrino y Fernando Mercado.

Respecto al primer objetivo específico planteado, se encontró evidencia que indica que el diseño es concebido como un conjunto de atributos tangibles e incide en las elecciones de compra de un individuo por lo que sus preferencias se inclinan por las características “estéticas” de un producto pero la variable necesidad está de por medio pues su elección es delimitada por la calidad.

Los resultados del segundo objetivo del estudio encontrados indican que, los motivos de compra tienen que ver con un razonamiento valor-precio, basados en un valor añadido simbólico de índole afectiva emocional, exactamente con un sentido de pertenencia y de autosatisfacción a través de los estímulos, sentimientos y simbolismos que comunica. (V. ILUSTRACIÓN 11).

Los resultados anteriores permiten afirmar que el diseño juega un papel muy importante en la mercadotecnia, ya que el impacto visual que el diseño aporta al producto, marca las diferencias entre un producto y otro, logrando abanicos de elección, y por tanto influencia en el comportamiento de compra de un consumidor, esta influencia ha sido producto del nuevo rol que la globalización y la manifestación del consumo han experimentado desde la década de los años 90, por lo que indudablemente el diseño coadyuva al objetivo principal de la empresa: la rentabilidad, (V. FIG. 7) pues aporta valores agregados a un producto y a las entidades económicas que lo producen,³⁶ pero hay que destacar que el mayor atributo del diseño está en el proceso de su concepción y comienza desde su reflexión.

Concepto básico: Una compañía de diseño está posicionada para tener éxito si tiene a su disposición una dotación de recursos competitivamente valiosos, que los precipita positivamente a su ambiente de movilidad (la industria del diseño) y su sector de competitividad (su entidad).

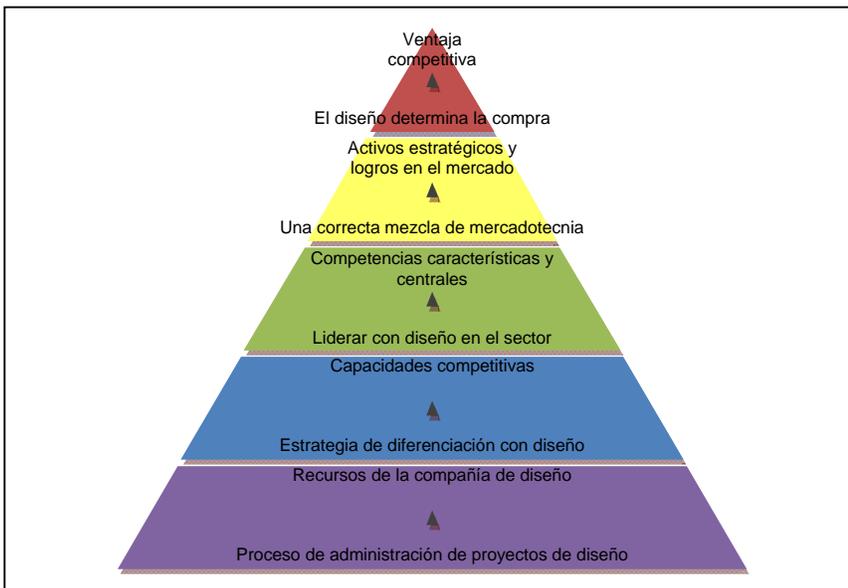


Fig. 7. Movilización de los recursos de la compañía de diseño para lograr una ventaja competitiva. Adaptado de: Thompson, Arthur; Strickland, A. J. *Administración estratégica. Conceptos y casos*. USA: Mc Graw Hill, 2004. 398pp. Pág. 121.

³⁶ Pérez. op. cit. <<Administración del diseño>>. 14, (77), Págs. 77-79. Por Víctor Guijosa y Julio Frías.



ILUSTRACIÓN 12. La visión de los primeros diseñadores sustentaron las bases del origen del lenguaje visual hacia ámbitos no vislumbrados con una correspondencia vigente hoy en día. Ilustración de Francisco Reyes. al Diseño. 14, (77). 72.

2.3 LA FILOSOFÍA DEL DISEÑO

Los grandes maestros del diseño del siglo XX, no sólo fueron capaces de expresarse en su oficio sino que usaron la palabra para aclarar ideas, formular premisas y generar los textos básicos de lo que algún día podría llegar a ser una filosofía del diseño. Las obras de estos diseñadores estaban respaldadas por una sólida plataforma intelectual, desde donde podían despegar con facilidad hacia ámbitos todavía no vislumbrados por sus contemporáneos.³⁷ (v. FOTO 4). Del pensamiento revolucionario y la propuesta técnica de los grandes filósofos de la Bauhaus, el diseño adquirió un carácter multidisciplinario que propuso los cimientos formativos de su práctica, su aplicación y su propósito.

La filosofía del diseño nace en la escuela alemana de diseño y artes gráficas Bauhaus que funcionó de 1919 a 1933, se inicia al fusionar dos escuelas existentes en la ciudad de Weimar. Se puso en marcha en Weimar de 1919 a 1925, en Dessau de 1925 a 1932 y en Berlín de 1932 a 1933. La dirigieron Gropius, H. Meyer y L. Mies van der Rohe.

Como el centro cultural y núcleo pedagógico de artes visuales más importante del siglo XX vinculó las artes visuales racionales entre sí a converger expresivamente en la arquitectura integral y el diseño de equipamiento.³⁸

En 1919 Walter Gropius arquitecto fundador de la Bauhaus, profetizaba que la construcción unificada de las Artes Visuales es el objetivo final.

Johannes Itten primer profesor del Curso Básico en la Bauhaus, Paul Klee autor del "Libro de Apuntes Pedagógico" y Wassily Kandinsky autor de "Punto y línea sobre el plano" en 1923 buscaban el origen del lenguaje visual en geometrías básicas, colores puros y en la abstracción, con una correspondencia universal entre sí con experiencias no gráficas, constituyendo un análisis de formas, colores y materiales. Para ellos servían como una escritura con la que podría analizarse y representarse la prehistoria visible resaltando las formas geométricas, el espacio reticulado y el uso racionalista de la tipografía. Su trazado se percibe como una Gestalt que Gyorgy Kepes y Laszlo Moholy-Nagy utilizaron posteriormente para aportar una racionalidad científica al lenguaje de la visión. La forma visual se consideró como una escritura universal que hablaba directamente con la mecánica del ojo al cerebro. Al asimilar sus métodos en la educación moderna del diseño la Bauhaus se convirtió en un punto de origen que sirve de introducción a la gramática de la escritura visual en que el gráfico es un modelo de expresión pictórica.³⁹ (v. ILUSTRACIÓN 12).

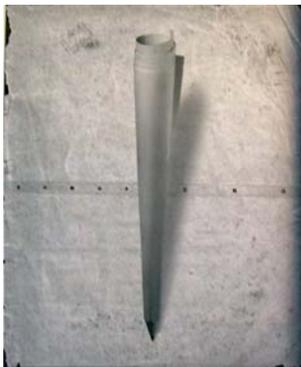


ILUSTRACIÓN 13. La reflexión creativa y acertada desemboca en proyectos ganadores, el siguiente paso consta de no perder de vista el objetivo para ser un diseñador exitoso. Diseño de Ángel Fernández. al Diseño. 16, (86). 72.

³⁷ Moreno, Luis. <<Notas para una filosofía del diseño>>. *De Diseño*, Año 1, n.º 3, (marzo-abril 1995) Bimestral, México. Págs. 8-9. Por Mauro Kunst.

³⁸ Droste, Magdalena. *Bauhaus 1919-1933*. Alemania: Editorial del Archivo y Museo de Diseño Bauhaus, 1991. Pág. 6. c. ca. Wingler, Hans María. *La Bauhaus. Weimar Dessau Berlin 1919-1933*. Barcelona: GG Diseño, 1975. Págs. 11-21, 67-70, 239, 387, 533.

³⁹ Droste. op. cit. Págs. 22-25, 60-61, 135-144. cfr. Lupton, Ellen; Abott, Miler J. *El abc de la Bauhaus y la teoría del diseño*. Barcelona: GG Diseño, 1994. Págs. 2-5, 20-23, 30-31.

A principios del siglo XX se utilizaba al diseño gráfico para educar a la clase trabajadora, al mismo tiempo, la tradición, la maestría y la libertad existentes dieron la oportunidad para desarrollar un estilo de diseño gráfico caracterizado por su individualismo. Ahora la simple aceptación de modas vigentes devasta la creatividad; el hombre como diseñador debe comenzar a pensar seriamente sobre su oficio desde que comienza sus estudios, la reflexión es parte de su actividad. Quien diseña requiere no solo de talento para graficar sino de la capacidad de análisis, de reflexión, de investigación e ideología para dotar a la imagen y su contexto de un sentido propio, debe saber someter sus intenciones al intelecto para asegurar razonablemente la viabilidad de su proyecto.⁴⁰ (V. ILUSTRACIÓN 13).



FOTO 4. Los maestros en el tejado del edificio de la Bauhaus. De: Droste, Magdalena. *Bauhaus 1919-1933*. Alemania: Editorial del Archivo y Museo de Diseño Bauhaus, 1991. 256 pp. Pág. 135. De izquierda a derecha: Josef Albers, Hinnerk Sheper, George Much, László Moholy-Nagy, Hebert Bayer, Joost Schmdt, Walter Gropius, Marcel Brever, Wassily Kandinsky, Paul Klee, Lyonel Feininger, Güntra Stolz y Oscar Schelmmmer.

⁴⁰ Moreno. op. cit. <<Para una filosofía del diseño>>. 1, (3), Págs. 8-9. Basado en textos de Mauro Kunst.

2.3.1 FUNDAMENTOS DE LA FILOSOFÍA DEL DISEÑO

En los últimos 2500 años diversas tecnologías han sido utilizadas para expresar y comunicar a través de imágenes, al mismo tiempo el sentido que recobran las imágenes se ha enriquecido en base a constantes procesos que formulan bases teórico prácticas fundamentales, éstas edificadoras del diseño gráfico:



FOTO 5. El edificio de la Bauhaus. De: Droste, Magdalena. *Bauhaus 1919-1933*. Alemania: Editorial del Archivo y Museo de Diseño Bauhaus, 1991. 256 pp. De la introducción.

- Desde la antigüedad, el arte rupestre producía imágenes simbólico-narrativas.
- En Roma producen imágenes simbólico-informativas y utilizan los íconos como marcas distintivas.
- En la Edad Media las imágenes producen culto en sí mismas y se da admiración a las artes visuales de la elite aristocrática.
- En el Renacimiento las imágenes se consideran fetiches o ideas sagradas, informan con el uso de los naipes y biblias a la clase baja, se logra la correcta construcción de tipos, de la arquitectura gráfica y la xilografía se plasma como primera impresión en serie.
- De 1440 a 1500 se desarrolla el libro impreso con Johan Gutemberg.
- Hacia finales del siglo XVIII en Inglaterra se gesta el diseño como lo conocemos actualmente con la Revolución Industrial.
- En 1785 el diario The Times es la cabecera gráfica de primera época y la American Type Founders Company en Nueva York está en el auge de sus inicios.
- En 1796 Alois Senefelder inventa en Munich la litografía, procedimiento que significaba la aplicación de color.
- En el siglo XIX en Londres y Paris se desarrolla el diseño de gráficos comerciales.
- En 1884 se desarrolla la linotipia con Ottmar Mergenthaler.
- En 1866 principia el uso de la publicidad, Estados Unidos la utiliza con naturalidad y mimetismo, la impulsan las compañías industriales Coca Cola en 1886, Pepsi en 1898, Mercedes Benz y Ford en 1900, Pirelli en 1908, Michelin en 1910 y Camel para 1914.
- A partir de 1912 el diseño de gráficos sirve al comercio y la industria, década en que comienza el cartel político de guerra y la publicidad continúa.
- Desde 1918 inicia la construcción del diseño gráfico con la fuerza de la Bauhaus, en 1928 la publicidad pierde fuerza y es hasta 1932 cuando el diseño se instaura como profesión, extiende su madurez a 1974 y desarrolla su identidad en Estados Unidos y Latino América. (V. FOTO 5).
- El resultado de la evolución de las artes visuales deviene en un uso racional de sus elementos de comunicación, entonces el diseño comienza a producir en serie y a tener una utilidad social.



ILUSTRACIÓN 14. Atender primero los asuntos de interés social siempre ha sido una constante en la búsqueda del quehacer creativo. Diseño de Karin Rashid. *al Diseño*, 15, (83), 55.

Esta trayectoria como ideologías han formado las vanguardias artísticas que sustentan al diseño gráfico, forjado como disciplina que funciona en la industria, la ciencia, el consumismo y en los enfoques globales.⁴¹

Dentro de la disciplina, un ejemplo que habla de cuál es el lugar que ocupa el diseño gráfico en la sociedad y cual es su filosofía, es el manifiesto *Lo primero es lo primero* "The first things first", que es una obra que parecía cuestionar las premisas básicas del diseño gráfico presentado en el Instituto de Artes Contemporáneas de Londres en 1964 por su autor el diseñador Ken Garland y redactado en el momento álgido de una reunión de la Sociedad de Artistas Industriales de Londres. En él firman diseñadores gráficos, fotógrafos y estudiantes que están en desacuerdo contra los que explotan la profesión para vender. El manifiesto declara que no se opone a la publicidad de consumo en sí, pero que desea inclinar la balanza de los trabajos que realizan los diseñadores hacia proyectos con intenciones más sociales.

Poco más de tres décadas después, el manifiesto: *Lo primero es lo primero 2000*, "The first things first 2000", es una actualización tan independiente como el manifiesto original y defiende las mismas premisas. Lo firmaron 33 personas y se publicó en *Adbusters*, *Émigré* y el diario AIGA en Estados Unidos, en las revistas *Eye* y *Blueprint* en el Reino Unido y en *Items* en Holanda, *I.D.* y *Communication Arts* en Estados Unidos, *Form* en Alemania e *Idea* en Japón. A diferencia del manifiesto original, este último no tuvo línea directa con el gobierno del Reino Unido, ni defiende ningún estilo concreto de diseño, lo que destaca la naturaleza del trabajo que realizan los diseñadores gráficos que ha cambiado desde el manifiesto original a la fecha. Ahora, la disciplina se ha internacionalizado, sin embargo, no ha perdido su esencia creativa que sigue destacando por proyectar sus principios básicos al servicio de la sociedad.⁴² (v. ILUSTRACIÓN 14).

Aunque es verdad que el diseño no es una profesión dirigida específicamente a la venta de productos, también es cierto que no funciona del todo para trabajos sociales. Tener un buen conocimiento del trabajo que ha desarrollado la profesión desde sus inicios, de sus propuestas a través de la historia y de su rol en la actualidad nos refiere que para su práctica profesional se requiere de una gran educación en la materia.

El Instituto Americano de Artes Gráficas (AIGA) como líder en la provisión sobre el conocimiento del intercambio de ideas e información, en su publicación "La Cultura del Diseño", una antología de escritos de diseño gráfico del diario AIGA, dedicado a los avances de excelencia sobre el diseño gráfico, en su artículo ¿es importante el diseño? define a éste como una disciplina, una profesión y una fuerza cultural.



ILUSTRACIÓN 15. Según la AIGA el dominio de los signos visuales y su práctica en los negocios, es lo que definirá en gran parte al diseñador. Ilustración de Paulo César Villagrán. al Diseño. 12, (67). 71.

⁴¹ Satué. op. cit. Págs. 9, 11, 17, 19, 27, 31-32, 47, 62, 67, 75-76, 91, 137, 139-140, 142, 147, 271, 387. Sobre las fechas y eventos del diseño en la Revolución Industrial vid. Pérez, Irigorri Antonio. <<Administración del diseño>>. *al Diseño*, año 16, n.º 86, (20-09-2007). Págs. 64-65. Bimestral. México. Por Julio Frías.

⁴² Sobre el papel que desempeña del diseñador gráfico y los fundamentos de la profesión vid. art. intr. O'Reilly, John. *Sin briefing: proyectos personales de diseñadores gráficos*. España: Index Book, 2002. Pág. 9.

Asimismo como organismo que fomenta la crítica, el análisis y la investigación sobre los avances educativos del diseño y su práctica ética, brinda los fundamentos esenciales que deben considerarse para proyectar en el medio profesional del diseño gráfico.⁴³ (V. ILUSTRACIÓN 15).

Es por ello que dentro de la disciplina es una obligación reflexionar sobre nuestra educación y aproximarse a otras disciplinas que integran áreas tradicionales de conocimiento, que de igual forma se utilizan en la realización de un proyecto de diseño, pretendiendo al diseño como un área de estudio donde la manufactura conozca de filosofía y así tenga desarrollo en el actual medio profesional, pues la práctica del diseño está ligada a los negocios e interactúa en éstos firmemente. Por otro lado, el interés en los negocios de diseño también tiene su tradición en la educación. Sin tal balance de fuerzas el diseño y los negocios de diseño están en problemas.⁴⁴ (V. ILUSTRACIÓN 16).



ILUSTRACIÓN 16. La práctica del diseño requiere de gran educación en la materia y de igual manera en los negocios para adecuarse en el medio profesional. Ilustración de Cruz Martínez. al Diseño. 16, (86). 73.

De esta manera queda claro que las etapas en las que el diseño ha participado y ha impactado en el desarrollo de la humanidad son constantes, en el plano tecnológico la revolución industrial es una de ellas, en el académico la Bauhaus; esta escuela alemana motivó y educó a su alumnado hacia la creación de una obra para ser producida en serie y tener una utilidad social, tesis válida y vigente hasta nuestros días.⁴⁵

⁴³ Grefé, Richard. *Design culture. An anthology of writing from the AIGA journal of graphic design*. New York: Allworth Press, 1997. De la introducción. Por Richard Grefé, director ejecutivo de la AIGA (The American Institute of Graphic Arts).

⁴⁴ *ibidem*. Grefé. 1997. Págs. 167-169. Por Gunnar Swanson.

⁴⁵ Pérez. loc. cit. <<Administración del diseño>>. 12, (67), Pág. 57-59. Por Julio Frías.

2.3.2 EL OBJETO DEL DISEÑO GRÁFICO

En las últimas décadas, una gran porción de los trabajos de diseño gráfico en el medio profesional, se han producido dentro de un entorno de alto consumo de productos y por ende de la poca reflexión de las imágenes que los representan, estas representaciones y formas de diseño hacen que la práctica del diseño se distorsione y la conciencia profesional reduce estas transformaciones a meros cambios de lenguajes, a modas o a la evolución natural del gusto.⁴⁶

Hasta ahora, al empezar el siglo XXI, nunca había estado tan claro que el objeto real del diseño gráfico y lo que se realiza fuera tan ambigua, en la era de Internet, de las páginas Web y de la tecnología de diseño barata, parece que todo el mundo puede, al menos, jugar a ser diseñador. Si todo el mundo puede ser diseñador, el estatus de la profesión y su desarrollo obviamente se ven reducidos.

El diseño nunca había sido tan básico para la economía desde los últimos 25 años. Actualmente el diseño puede determinar un éxito o un fracaso comercial, sea para una pequeña empresa o una firma de alcance internacional.

Por otro lado, la formación académica del diseñador, que se da resaltando imprecisamente la función del diseño es algo que queda grabado en la mente de la mayoría de ellos. La falta de entendimiento hacia la disciplina hace que la definición de sí mismos quede limitada a la de ser "creativo", sin embargo este imperativo existencial debe hacer frente, día a día, a las demandas del cliente y a cada proceso de diseño. Cabe destacar que ésta actividad es lo que convierte al diseño gráfico en la forma mas emocionante de trabajo en la actualidad porque es una disciplina en la que se encuentran cara a cara diseño y negocio, se convierte en un hito que marca en que punto se encuentra una sociedad.

La mayoría de los diseñadores negocian en su interior el contrato que firman entre diseño y dinero. De cara al exterior, se limitan a buscar un punto cerca de un extremo u otro. Algunos aceptan trabajos bien pagados pero tediosos para poder trabajar en otros peor pagados pero más gratificantes, o utilizan el dinero para sus propios proyectos, ésta última según el autor y diseñador Rick Poyner, es la táctica "Robin Hood".⁴⁷ (v. ILUSTRACIÓN 18).

En sus cimientos, el diseño como lenguaje visual es práctico, lo que hace que el diseñador sea práctico, pero antes de enfrentarse con problemas prácticos en el medio profesional, debe dominar el lenguaje visual. Este es la base de la creación del diseño, que además de contener aspectos funcionales, se conduce por principios, reglas y conceptos de organización visual, que son importantes para el diseñador y su desarrollo; pero trabajar sin un conocimiento consciente de estos, el resultado final de un proyecto podría reflejar las relaciones visuales de un gusto personal.⁴⁸ (v. ILUSTRACIÓN 17).



ILUSTRACIÓN 17. La improvisación no es exclusiva del mexicano, pero sí nos deja mucho que esperar del profesionalismo en el diseño. Ilustración de Paulo César Villagrán. al Diseño. 15, (83). 65.



ILUSTRACIÓN 18. Los salarios de los diseñadores hacen que la táctica Robin Hood sea una realidad de diseño en nuestro país. Ilustración de Francisco Reyes. al Diseño. 17 (92) 45.

⁴⁶ Chaves, Norberto. *El oficio de diseñar. Propuesta a la conciencia crítica de los que comienzan*. Barcelona: GG. Diseño, 2001. Págs. 13-14.

⁴⁷ O'Reilly. op. cit. Pág. 8.

⁴⁸ Wong, Wucius. *Fundamentos del diseño*. México: GG Diseño, 1995. Pág. 41.

Teniendo como tarea producir con calidad, en la realidad profesional, el diseño gráfico es el que gobierna en nuestro imperio moderno de imágenes. Por eso, la idea de que el diseñador gráfico es un simple técnico que proporciona un servicio, refleja una forma de pensar inconsciente que no se esperaría de los diseñadores.

El diseño gráfico es la disciplina que proporciona las imágenes y cualidades a una cultura de consumo sedienta de diseño. También, el diseño de producto aviva el deseo y el consumo, lo que hace que el diseño esté en todas partes, y es el simple hecho de la omnipresencia del diseño, lo que empuja a los diseñadores, a reconocer que su trabajo comporta un impacto comercial y social. (V. FOTO 6).

Desde los años 60, el diseño gráfico define y da forma, ya sea a un espacio público, comercial, corporativo o mediático. La naturaleza del trabajo que realiza el diseño gráfico ha cambiado durante las últimas 3 décadas transcurridas, como al negocio al que sirve, se ha internacionalizado, ha tomado todos los espacios, desde el mundo virtual pasando la frontera de internet, hasta el material apareciendo múltiples revistas de diseño; pasando por todos los demás,⁴⁹ pues contrario a lo que se piensa, el diseño cumple la función de planear y crear productos y servicios que permitan obtener un mayor nivel de vida.⁵⁰

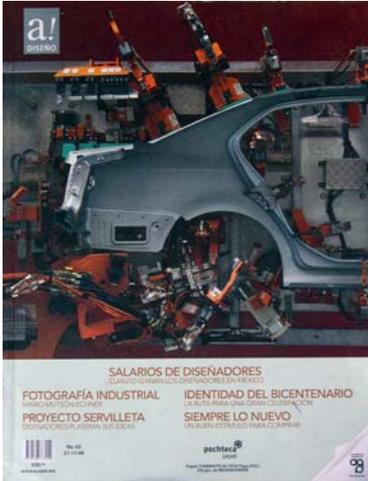


FOTO 6. La revista a! diseño es el ejemplo vivo del objeto del diseño gráfico en nuestro país. a! Diseño. 17, (92). 54. Front.

⁴⁹ O'Reilly. op.cit. Pág. 10-11.

⁵⁰ Pérez. loc. cit. <<Administración del diseño>>. 12, (67), Pág. 57-59. Reflexión de Julio Frías.

CAP. 3 LA ADMINISTRACIÓN Y LA MERCADOTECNIA



ILUSTRACIÓN 19. La administración es una actividad empresarial con una cabeza al mando y un conjunto de personas distribuidas en diversos niveles jerárquicos. Ilustración de Paulo César Villagrán. al Diseño. 12, (67). 65.

3.1 LA ADMINISTRACIÓN

La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro, esto es, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra ha sufrido una radical transformación.

La administración, tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros: filósofos, físicos, economistas, estadistas e incluso empresarios que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades. Por tanto, no es de extrañar que la administración moderna utilice ampliamente ciertos conceptos y principios descubiertos en las ciencias matemáticas, como la estadística; las ciencias humanas como la psicología, la sociología, la educación o la biología; en las ciencias físicas como la física o la química; así como en derecho e ingeniería entre otras.

En su trayecto surgieron teorías administrativas importantes que tienen sus enfoques principales y cada una privilegia una variable que enfatiza el punto de vista desde el que se desarrolla. Aunque el propio contenido de estudio de la administración varía enormemente según la teoría o escuela considerada, en cierto modo todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales para aplicar en cada situación, por ello la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana.

A pesar de todo el progreso alcanzado por el conocimiento humano, la llamada ciencia de la administración solo floreció a principios del siglo XX, y fue un acontecimiento histórico de trascendencia.

La administración constituye una actividad importante en una sociedad pluralista que se basa en las actividades de cooperación que el hombre desarrolla en las organizaciones. A partir del momento en que las organizaciones alcanzaron cierto tamaño y complejidad, su administración comenzó a presentar dificultades y desafíos ignorados hasta entonces por los directivos, que necesitaron nuevos desarrollos administrativos.

Este proceso es constante (v. FIG. 8) y requiere un conjunto de personas distribuidas en diversos niveles jerárquicos que se ocupan de asuntos diferentes, (v. ILUSTRACIÓN 19) por ello, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. Al vivir en una civilización donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones.

De ahí surgió la creciente necesidad de desarrollar una teoría de la administración que permitiese ofrecer a los directivos de las organizaciones modelos y estrategias adecuados para la solución de sus problemas empresariales.⁵¹

⁵¹ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill, 2001. Pág. 1-2, 6-10, 16, 20, 24.

Concepto básico: El proceso de administración resulta de la actividad básica de colaboración hacia un objetivo común que se manifiesta en el diseño con el concepto de administración del diseño con una orientación a los negocios.

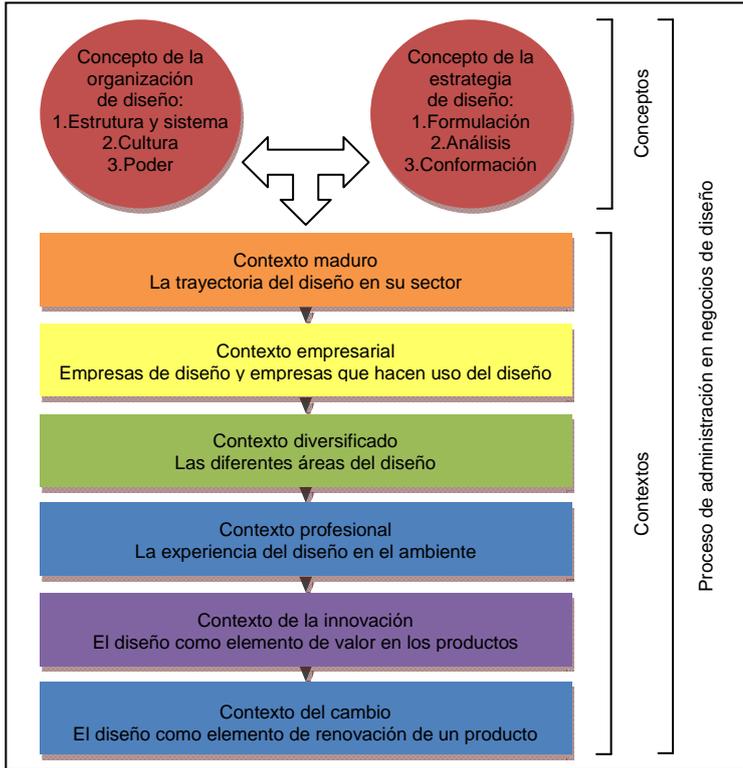


Fig. 8. El proceso de administración en los negocios de diseño. Adaptado de: Mintzberg, Henry; J. Brian; J. Voyer. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. 641 pp. De la introducción.

3.1.1 ADMINISTRACIÓN Y DISEÑO

La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento que se ocupa del estudio de la administración en general y de todas las organizaciones. La cronología de los principales eventos de los orígenes de la administración hacia su objeto de estudio ha evolucionado a la par con los fundamentos de la filosofía del diseño:

- 4000 a.C. Los egipcios reconocen la necesidad de planear, organizar y controlar.
- 2600 a.C. Descentralizan la organización.
- 2000 a.C. Reconocen las ordenes escritas y la consultoría.
- 1800 a.C. Hamurabi emplea el control escrito, establece el salario mínimo y reconoce que la responsabilidad no puede transferirse.
- 1491 a.C. Los Hebreos logran conceptos de organización, escalar y excepción.
- 600 a.C. Nabucodonosor controla la producción e incentivos salariales.
- 500 a.C. Mencio en China reconoce la necesidad de sistemas estándares.
- 400 a.C. Ciro en Persia y Sócrates en Grecia enuncian la universalidad de la administración y Platón el principio de la especialización.
- 175 a.C. Catón en Roma usa la descripción de funciones.
- 284. Diocleciano delega la autoridad.
- 1436. Arsenal de Venecia hace contabilidad de costos, verificaciones y balances para control, numeración de inventarios, línea de montaje y administración de personal.
- 1525. Nicolás Maquiavelo principia el consenso, la cohesión y el liderazgo.
- 1767. Sir James Stuart crea la fuente de autoridad, diferenciación de jerarquías basada en las ventajas de la especialización.
- 1776. Adam Smith en Inglaterra principia la especialización de los trabajadores y el concepto de control con el uso de la máquina de vapor y su aplicación a la producción en plena Revolución Industrial.
- 1799. Eli Withney en Estados Unidos emplea el control de calidad, reconoce la amplitud administrativa.
- 1800. James Watt y Mathew Boulton en Inglaterra estandarizan la producción, métodos de trabajo, tiempos, especificaciones, da prestaciones y utiliza la auditoria.
- 1810. Robert Owen aplica prácticas y entrenamiento a empleados y da planes de vivienda.
- 1832. Charles Babbage hace énfasis en la especialización, división del trabajo, tiempos, movimientos y efectos del color en la eficiencia del obrero aplicados en uniformes y anuncios. (v. FOTO 7).



FOTO 7. La psicología del color tiene un efecto único y es aplicada, desde entonces, por la administración hacia la eficacia de las personas dentro de las empresas; en el diseño, está enfocada en los productos hacia el consumidor. a) Diseño. 15, (83). 59.

- 1856. Daniel C. McCallum en Estados Unidos emplea el organigrama para mostrar la estructura organizacional.
- 1886. Henry Metcalfe emplea la administración como arte y ciencia.
- Desde 1900, comienza la Teoría General de la Administración con los pioneros industriales y los empresarios de las grandes compañías como General Electric, Singer, Rockefeller, Westinghouse, Ford, etc. Y es Frederick W. Taylor quien la hace posible activando la evolución de lo que hoy conocemos como administración empresarial:
- En 1903 con la administración científica al utilizar necesidades de cooperación entre el trabajador y la gerencia, incrementos salariales, principio de excepción aplicado a la planta de producción, estudio de métodos, estudio de tiempos, énfasis en la investigación, planeación y control.
- Le siguió en 1909 la teoría de la burocracia: Con el énfasis en el comportamiento de tranquilidad de los elementos internos de la empresa.
- Después en 1916 la teoría clásica: Enfatizada en la gestión de la dirección principal y la subordinación.
- En 1932 la teoría de las relaciones humanas: Con el afán de decisión de todas las personas de la organización.
- En 1947 la teoría estructuralista: Concentrada en el análisis intra-organizacional y los departamentos de la empresa.
- En 1951 la teoría de los sistemas: Dando toda la importancia al ambiente que rodea a la empresa hacia un enfoque socio-técnico.
- 1954 la teoría neoclásica: Resaltando los principios generales de la administración y las funciones del administrador.
- 1957 la teoría del comportamiento: Enfatizando los estilos de la administración y la integración de las decisiones individuales.
- En 1962 la teoría del desarrollo organizacional: Empeñada en el cambio organizacional planeado para el crecimiento de la empresa.
- Para 1972 la teoría situacional: Centrada en los cambios que afectan a la empresa con un imperativo ambiental y uso de tecnología.
- Y posteriormente la teoría de la contingencia: Con el énfasis en adaptarse de la mejor forma a los cambios con el uso de tecnología.

Al esbozar los pasos graduales de la administración, se demuestra el efecto de las diversas teorías con sus contribuciones y puntos de vista válidos para cualquier organización o empresa. Aunque cada teoría surgió como una respuesta a los problemas empresariales de su época, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales de las empresas.⁵²

En la actualidad, la imagen que representa a un producto en el mercado refleja el interés que las empresas de diseño tienen en el entorno administrativo. (V. FOTO 8).



FOTO 8. La misión de la administración es optimizar el ejercicio de los diseñadores y adaptar hacia una mejor situación en el mercado a las empresas de diseño con estrategias que superen a sus adversarios, asimismo los de sus clientes. Fotografía y diseño de Carbono Consultores. a! Diseño. 16, (86). 47.

⁵² ibidem. Chiavenato. Págs. 2, 9-10, 23-24.

3.1.2 OBJETO DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL DISEÑO

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones orientadas a la producción de bienes o “productos”, -que requieren de diseño- y a la prestación de actividades especializadas o “servicios”, -como los de diseño-, que son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas en las organizaciones, las cuales están constituidas por personas y recursos no humanos. La vida de las personas depende de las organizaciones y estas últimas dependen del trabajo de las primeras. Algunas organizaciones son llamadas empresas, tengan o no ánimo de lucro. (V. FOTO 9).

En cualquier forma de empresa humana, la eficacia con la que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa, -en las organizaciones de diseño, dependerá de los diseñadores y directores de diseño-.

Cada empresa debe considerarse desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia, simultáneamente.

1. La eficacia es una medida de logro de resultados.
2. La eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso.

Toda organización, necesita ser administrada de modo adecuado para alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia y eficacia. -Una organización de diseño necesita un proceso de administración adecuado que se aplique por un lado, a su empresa y por otro, a sus proyectos, este último es el proceso de administración de proyectos de diseño-. El ideal sería una empresa eficiente y eficaz, lo cuál constituiría la excelencia.⁵³

La teoría administrativa reciente ha variado del enfoque de “una mejor forma” -empeñarse en lograr el mejor diseño, sin determinar una estrategia de diseño correcta- o bien, hacia el enfoque de “todo depende de” -lograr una buena estrategia de diseño y adaptarla hacia el medio dependiendo de los movimientos del mercado- en la cuál la estructura debe reflejar la situación de la organización:

1. Su edad.
2. Tamaño o número de integrantes.
3. El tipo de sistema de producción o tareas.
4. El grado de complejidad o tecnología y dinamismo de su ambiente.⁵⁴

Hoy en día la administración estudia a las empresas y demás tipos de organizaciones, desde el punto de vista de la interacción e interdependencia entre las cinco variables principales:

1. Personas: los diseñadores gráficos.
2. Ambiente: la industria del diseño.
3. Tareas: el proceso de diseño.
4. Estructura: la administración del proceso de diseño en el despacho.
5. Tecnología: los medios y herramientas de diseño.



FOTO 9. El diseño esta presente en las organizaciones para hacer coherente su comunicación al dotarlas de una imagen que las representa como empresa, en sus empleados, en sus productos, en sus servicios y en sus usuarios o clientes. Fotografías y diseño de Ideograma. al Diseño. 17, (92). 32-33.

⁵³ ibidem. Págs. 1, 6, 8-9, 11, 13, 16, 208.

⁵⁴ Mintzberg et al. op. cit. Pág. 168.

Cada una de las cuales es objeto específico de estudio por parte de la teoría administrativa y son los componentes esenciales en el estudio de la administración empresarial. (V. FIG. 9).

Debido a la creciente importancia de la administración y a los nuevos y complejos desafíos que ella enfrenta, la balanza se inclina diversamente a ciertos aspectos aislados del enorme contexto de variables que intervienen en la estructura y comportamiento de las organizaciones.

En las próximas décadas, los principales desafíos para la administración serán los siguientes:

1. Crecimiento de las organizaciones como consecuencia del éxito organizacional. -Si las empresas de diseño tienen un buen proceso de administración y sustentan su éxito en el diseño como elemento de innovación-.
2. Competencia más aguda en una búsqueda incesante de nuevos mercados. -Pues cada despacho pelea por determinados clientes, todo producto requiere de renovaciones constantes al diseño y cada vez existen nuevos productos que los necesitan-.
3. Sofisticación de la tecnología que introducirá nuevos procesos e instrumentos que afectarán la estructura y el comportamiento de las organizaciones. -Aunque el diseño cuenta con procesos tecnológicos especializados deberá estar bien adaptado a estos cambios-.
4. Alteración en el nivel de vida y el poder de compra que impondrá de modo inevitable nuevas presiones y amenazas que deberán ser combatidas a través de mayor productividad. -La industria del diseño inmersa en estos cambios, habrá de proponer mejoras con efectividad a las tendencias en el mercado-.
5. Globalización de la economía e internacionalización de los negocios, pues la exportación y las subsidiarias en el extranjero son un fenómeno reciente, tornándose una competencia fuera de las fronteras debido al intercambio global. -Esto traerá la internacionalización del diseño, con diferentes empresas, en diversas latitudes-.
6. Mayor protagonismo de las organizaciones que se vuelven más competitivas, sofisticadas e internacionales y con esto aumentan su influencia ambiental al llamar la atención del entorno y su público, hecho que no será ignorado por los diversos sectores del mercado e influirá en su comportamiento. -El éxito de la creciente oferta de despachos de diseño será determinado por la complejidad de sus negocios en los diversos escalafones del mercado-.⁵⁵

La tarea básica de la administración consiste en llevar a cabo las actividades de manera ordenada con la participación de todas las personas inmersas en ese proceso.



FOTO 10. El objeto de estudio de la administración del diseño es interpretar los objetivos de diseño propuestos por una organización y transformarlos en trabajo de equipo. Diseño de Ideograma. al Diseño. 17, (92). 33-34.

⁵⁵ Chiavenato. op. cit. Págs 8-9, 12, 15-16.

El objeto de estudio de la administración es interpretar los objetivos propuestos por una organización y transformarlos en trabajo de equipo dentro de su proceso, a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en sus áreas y niveles, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera mas adecuada a la situación,⁵⁶ en el diseño se puede traducir como hacer un uso correcto de la administración del diseño, que incluya las actividades de planeación empresariales y del proceso de diseño. (V. FOTO 10).

Concepto básico: Todos los componentes de una organización de diseño se orientan al trabajo productivo en equipo, estos mantienen una comunicación en todos sus sentidos para una correcta administración del diseño en un despacho.

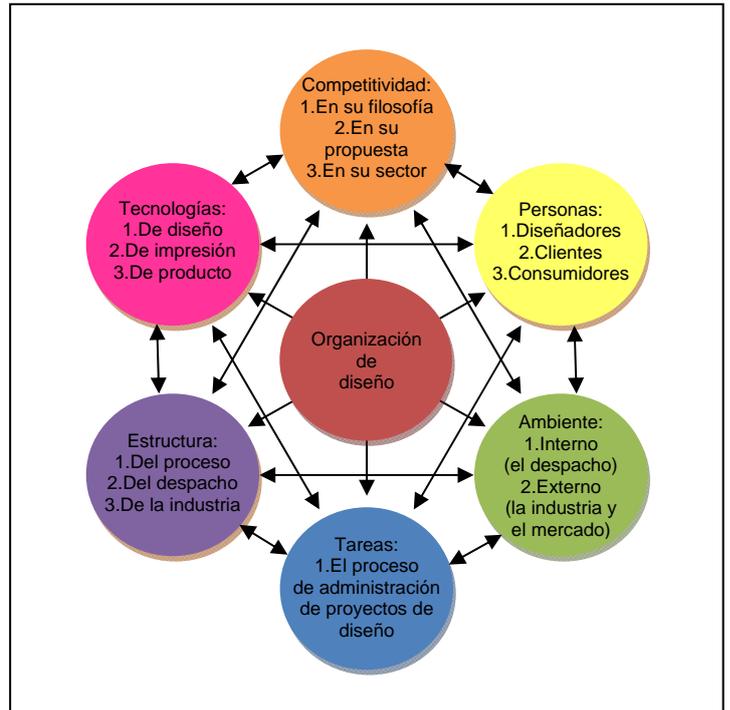


Fig. 9. Variables básicas de la administración del diseño dentro de una organización de diseño. Adaptado de: Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill, 2001. 1056 pp. Pág. 14.

⁵⁶ ibidem. Pág. 8.

3.2 LA MERCADOTECNIA

Conocida con el término “marketing” que proviene de la palabra “market” que significa mercado, así como de la terminación “ing” que se traduce como efecto a una acción, en el idioma inglés,⁵⁷ la mercadotecnia se remonta a la aparición del hombre y es considerada como una de las profesiones más antiguas del mundo,⁵⁸ esta actividad, con el transcurso del tiempo y el incremento del número y complejidad de los intercambios, ha ido evolucionando tanto en la forma de entenderla como de practicarla.

Hoy en día tiene una utilización generalizada y ya no solo se aplica en la empresa en intercambios de tipo económico, de bienes o de servicios, sino también en actividades que no tienen un fin lucrativo, incluso ideas.

La expresión “marketing” se ha consolidado en España y en algunos países de habla hispana, en México se ha impuesto su traducción por “mercadotecnia”, prefiriéndose a otras como “mercadología”, “mercadeo” o “comercialización”; aún así, la palabra “marketing” tiene un amplio reconocimiento internacional, tanto en el campo académico como en el profesional. Pero es hasta la década de los sesenta que la Academia de la Lengua de Colombia propuso su adopción a la Real Academia Española, que la define en las dos acepciones de su Diccionario como “conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente el aumento de la demanda” y como “estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin”.

La mercadotecnia es una disciplina joven, con un desarrollo científico muy reciente, caracterizado por múltiples intentos de definición (v. ILUSTRACIÓN 20) y de determinación de su naturaleza y alcance, lo que ha dado lugar a numerosas controversias académicas, en las empresas y en la sociedad, aunque la mercadotecnia es algo de lo que cada día se oye hablar más y se aplica en mayor medida, el desconocimiento sobre lo que verdaderamente es esta disciplina todavía resulta muy considerable.

La mercadotecnia se considera desde diferentes puntos de vista:

1. Una disciplina académica, objeto de estudio e investigación en la universidad.
2. Una disciplina profesional, de aplicación en la empresa y otras instituciones que sirven a un mercado, en particular, y a la sociedad, en general.
3. Una filosofía pues es una actitud o una forma de concebir la relación de intercambio, entre una empresa que ofrece sus productos, al mercado.
4. Una técnica, como el modo específico de llevar a cabo la relación de intercambio que consiste en identificar, crear el objeto y desarrollar el acercamiento del objeto, para servir a la demanda.⁵⁹



ILUSTRACIÓN 20. Con múltiples intentos de definición, la mercadotecnia trata sobre como debe entenderse la relación de intercambio de los productos y servicios de una organización con el mercado. Ilustración de Paulo César Villagrán. a! Diseño. 12, (67). 68.

⁵⁷ Castillo, Carlos; Bond, F. Otto. *The university of Chicago spanish-english english-spanish dictionary*. USA: Pocket Books, 1987. Págs. 275, 380.

⁵⁸ Taylor, Weldon J.; Shaw Jr.; Roy T. *Mercadotecnia: un enfoque integrador*. México: Trillas, 1990. Pág. 21.

⁵⁹ Santesmases, Miguel; Sánchez, Adriana; Valderrey, Francisco. *Mercadotecnia. Conceptos y estrategias*. México: ITESM – Pirámide, 2003. Págs. 45-48.

5. Butler⁶⁰ la define como la forma de colocar un producto en el mercado considerando y resolviendo un gran número de problemas que van más allá de considerar la venta, el personal que la lleva a cabo y la publicidad.

En la mayoría de las compañías la función de mercadotecnia no se halla completamente desarrollada debido a diversas razones:

1. Recientes orígenes de la mercadotecnia: la mercadotecnia es una disciplina comercial relativamente nueva y con frecuencia se confunde con dos de sus subfunciones como ventas o publicidad.
2. Hostilidad hacia la mercadotecnia: los fuertes intereses invertidos en la compañía se resisten a aceptar la mercadotecnia y ésta debe luchar una batalla cuesta arriba para establecer su función, alcance y autoridad.
3. Ley de lento aprendizaje: la mercadotecnia pasa por varias etapas de mala comprensión, conforme va creciendo en la compañía.
4. Ley de rápido olvido: los principios de mercadotecnia tienden a ser olvidados con el éxito y es necesario recordarlos a los ejecutivos con cierta periodicidad.⁶¹

La mercadotecnia trata de una forma de pensar, una filosofía de dirección, sobre como debe entenderse la relación de intercambio de los productos y servicios de una organización con el mercado.⁶² (V. FIG. 10).

Concepto básico: El proceso de mercadotecnia en el diseño analiza la selección de mercado meta y las oportunidades de un producto para desarrollar el diseño que con la mezcla de mercadotecnia se logra un proyecto de diseño.

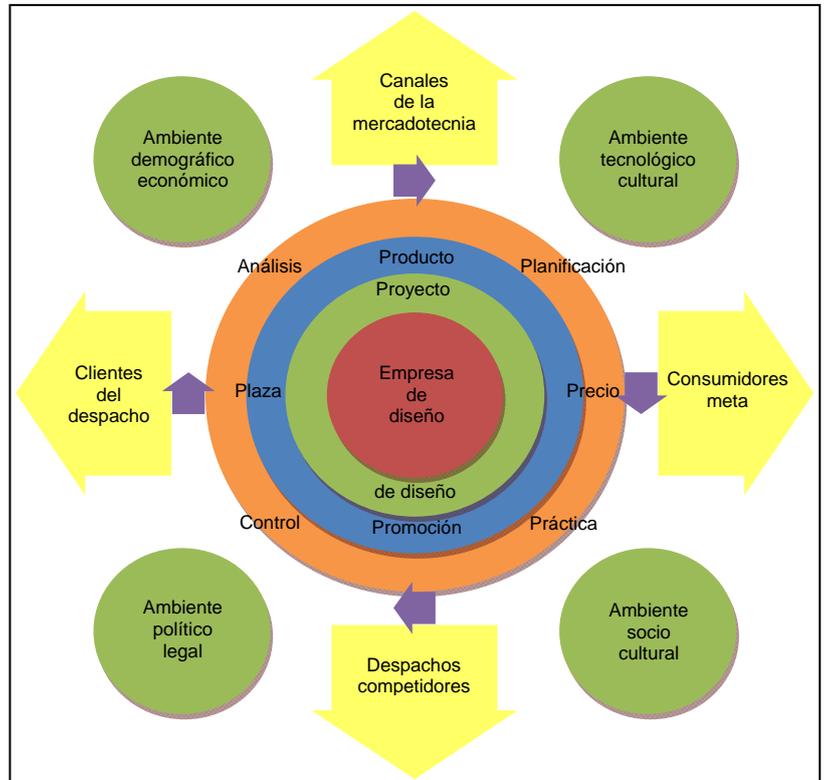


Fig. 10. El proceso de mercadotecnia y los factores que influyen en la estrategia de la compañía de diseño. Adaptado de: Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación, 2003. 589 pp. Pág. 49.

⁶⁰ Taylor et al. op. cit. Pág. 22.

⁶¹ ibidem. Págs. 21-22.

⁶² Santemas et al. op. cit. Pág. 52.

3.2.1 MERCADOTECNIA Y DISEÑO

La actividad de comercialización o de intercambio de bienes y servicios es una de las primeras que llevó a cabo el ser humano en cuanto se relacionó con los demás de su especie.⁶³ La mercadotecnia ha evolucionado, desde sus primeros orígenes en la distribución y venta hasta convertirse en una completa filosofía cuya finalidad es relacionar dinámicamente a cualquier organización con sus mercados,⁶⁴ a la par de los fundamentos de la filosofía del diseño:

- Hace 6000 años que se constituye el campo de la mercadotecnia. Esta se hace notar cuando la humanidad celebra su primer intercambio, es decir, cuando dos partes con excedentes recurrieron al trueque como alternativa para tener bienes.
- El trueque evolucionó hasta llegar a la venta, que recibió una elevada expresión en civilizaciones muy primitivas.
- En el año de 1650, en Japón el primer miembro de la familia Mitzui, se establece en Tokio como comerciante y abre la primera tienda de departamentos, anticipándose 250 años a las políticas de Sears al actuar como comprador para sus clientes, diseñar los productos adecuados para ellos y crear fuentes para su producción, el principio de “se le devuelve su dinero sin hacer preguntas” y la idea de ofrecer una gran variedad de productos a sus clientes.
- Alrededor de 1850 Cyrus H. McCormick ve la mercadotecnia claramente como función única y central de la empresa comercial, la creación de un cliente como tarea específica de la gerencia y dio los elementos básicos de la mercadotecnia moderna: investigación y análisis de mercados, el concepto de posición de mercado, políticas para fijar precios, el vendedor de servicio y servicio al cliente, suministro de refacciones y el crédito para el pago de abonos.
- A principios del siglo XX la mercadotecnia empezó a utilizarse en Estados Unidos aunque con un significado distinto del actual. En dichas fechas comenzaron a impartirse en las universidades estadounidenses cursos sobre esta nueva disciplina y poco después, se publicaron los primeros libros.
- A principios de la década de 1900 el término “marketing” apareció por primera vez en títulos colegiales.
- En 1905 W. E. Kreusi impartía un curso en la Universidad de Pensilvania bajo el nombre de “Product Marketing” o “Mercadotecnia de productos”.
- En 1910 Ralph Stan Butler ofreció un curso titulado “Marketing Methods” o “Métodos de mercadotecnia” en la Universidad de Wisconsin.⁶⁵



FOTO 11. Las empresas más importantes del siglo XX se interesaron en la función de la mercadotecnia que junto con el diseño impulsaron sus productos y desarrollaron rápidamente la preferencia del consumidor. Fotografía de BizzarriStudio. a! Diseño. 16, (86). 23.

⁶³ ibidem. Pág. 45.

⁶⁴ Taylor et al. op. cit. Pág. 17.

⁶⁵ ibidem. Págs. 18, 21-23.



FOTO 12. La venta y la publicidad son solo funciones de la mercadotecnia pero con el diseño logra el intercambio de valores hacia el consumidor. Fotografía y diseño de Misstech. al Diseño. 14, (77). 50.



FOTO 13 La relación entre el producto y el consumidor se plantea a partir de un buen diseño y el uso de la mercadotecnia. Fotografías de Mario Mutschlechner. al Diseño 17 (92) 13-16

- En 1911, en Estados Unidos, la Curtis Publishing Company, instala el primer departamento de investigación de mercadotecnia denominado "investigación comercial".⁶⁶
- La mercadotecnia empezó a penetrar en la consciencia de diferentes industrias en distintas épocas. Unas cuantas compañías como General Eléctric, General Motors, Sears y Procter & Gamble, estuvieron entre las primeras en darse cuenta de sus potenciales; esta se extendió con gran rapidez a las compañías de productos industriales y de artículos envasados para el consumidor. (v. FOTO 11).
- Tradicionalmente la mercadotecnia se limitó al área económico-empresarial, al mismo tiempo, durante muchos años las universidades mexicanas prestaron poca atención a la enseñanza de la mercadotecnia.
- En la década de los 50, la impartición de la mercadotecnia se realizaba de forma indirecta, al ser incluida en un tópico de especialización en las áreas administrativas. Gracias a la evolución de las áreas afines, como publicidad o administración de empresas, la mercadotecnia se afianzó y obtuvo el reconocimiento de licenciatura.
- El neologismo *mercadotecnia* fue acuñado en México, en 1959, aunque su aceptación por los países de habla hispana se produjo durante el Segundo Congreso Panamericano de Ejecutivos de Ventas, celebrado en Buenos Aires en 1961.
- Pero a partir de la década de los 60 se empieza a plantear una ampliación de tales límites.⁶⁷
- En 1969 Philip Kotler y Sydney Levy ampliaron el concepto de mercadotecnia a fin de incluir la mercadotecnia de instituciones no lucrativas y la mercadotecnia pública, que tienen productos y clientes y realizan actividades análogas a las llevadas a cabo en las empresas.
- En 1971 Philip Kotler y Gerald Zaltman, incluyeron a la mercadotecnia social cuya finalidad es influir en la aceptación de ideas sociales. En cualquier caso, se trata del intercambio de valores (económicos o no) en beneficio a las partes que lo llevan a cabo, en particular, y a la sociedad, en general.⁶⁸

Durante las últimas décadas las empresas de servicio al consumidor se han abierto y dado entrada a la mercadotecnia. Todas las empresas grandes y pequeñas, de cualquier parte del mundo, lucrativas o no lucrativas están comenzando a apreciar la diferencia que existe entre venta y mercadotecnia y se están organizando para llevar a cabo la mercadotecnia.⁶⁹ (v. FOTO 12) y en dar funciones con diseños renovados a cada producto. (v. FOTO 13).

⁶⁶ loc. cit. 23.

⁶⁷ Santesmases et al. op. cit. Págs. 46-47.

⁶⁸ ibidem. Pág. 62.

⁶⁹ Taylor et al. op. cit. Pág. 17.

3.2.2 LA MERCADOTECNIA Y SU PROPÓSITO EN EL DISEÑO

En una sociedad donde se practica la libre elección, cuando se trata de bienes necesarios, sean estos productos o servicios, el deseo individual del consumidor se vuelve estratégico. La fuerza acumulativa de los deseos de cientos de millones de consumidores en busca de un satisfactor constituye la enorme potencia que activa el desarrollo mercadotécnico.⁷⁰

El éxito de la mercadotecnia se logra vendiendo productos que satisfagan este deseo, anticipándose a esos deseos con la oferta de sus productos; los consumidores prefieren comprar los productos que satisfacen sus deseos en un grado máximo y a un costo mínimo.⁷¹ -El diseño es una parte muy importante de ese proceso al estar a cargo de la comunicación de los atributos de un producto-. (V. FOTO 14).

Un director que planea la mercadotecnia debe tomar decisiones de mercadotecnia basándose en su juicio de la respuesta del consumidor a los aspectos costo-satisfacción de los productos -que diseña- y que suministra una compañía, así como en la evaluación de su habilidad para educar dicha respuesta del consumidor.⁷²

La característica más importante del concepto actual de la mercadotecnia – que incluye su posición en el diseño- puede resumirse en brindar una atención al consumidor, (V. FOTO 15) sin embargo no son muchas las organizaciones que tienen, en realidad, una orientación hacia el consumidor, aunque manifiesten que aplican la mercadotecnia, lo único que hacen es, muchas veces, publicidad para venta, sin preocuparse efectivamente de conocer las necesidades del cliente potencial.⁷³

Así, es que la mercadotecnia ha sido catalogada de diversas maneras:

- Amplios sectores de la sociedad sostienen que la mercadotecnia no busca satisfacer las necesidades reales del consumidor con el diseño, sino que crea dichas necesidades, y que manipula por tanto, al consumidor, siendo falsa la afirmación de que “el cliente es primero”.⁷⁴
- En ocasiones los gestores de la mercadotecnia pierden de vista sus metas finales y se concretan en las ganancias a corto plazo o un dudoso beneficio para sí mismos o para otros. Cuando llegan a perder ese sentido del propósito más elevado de la mercadotecnia –y por lo tanto del diseño-, su labor se torna insatisfactoria y su actitud cínica.⁷⁵



FOTO 14. En el proceso de un proyecto, el diseño aprobado debe comunicar todos los aspectos de mercadotecnia requeridos al consumidor final. Fotografías y diseño de Design Bureau. a! Diseño. 12, (67). 43.



FOTO 15. Un producto puede llegar a todos los rincones del mundo no solo por el diseño, también necesita una comunicación de mercadotecnia efectiva que brinde una atención hacia el consumidor. Fotografía de Guillermo Soto Curiel. a! Diseño. 15, (83). 19.

⁷⁰ Schoell, William F.; Guiltinan, Josep P. *Mercadotecnia. Conceptos y prácticas modernas*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1991. Págs. 41-42.

⁷¹ loc. cit. 42.

⁷² ibidem. Pág. 43.

⁷³ Santesmases et al. op. cit. Pág. 51.

⁷⁴ idem.

⁷⁵ Taylor et al. op. cit. Pág. 32.

- También, que la mercadotecnia consiste en organizar y dirigir el empleo de los recursos, con el fin de que el ingreso por las ventas del producto o servicio exceda los costos y que este excedente se maximice,⁷⁶ esto es, maximizar el consumo de mercado de cualquier cosa que la compañía produzca. Según este punto de vista, el encargado de mercadotecnia es un técnico que planea las ganancias de ventas.⁷⁷

La función actual de la mercadotecnia en el diseño no siempre tiene el protagonismo que merece.

Erróneamente académicos y profesionistas han considerado la mercadotecnia como el arte de vender productos, pero el objetivo de esta disciplina no son las ventas, es conocer y entender a los clientes lo suficientemente bien para que el producto o servicio generado no solo cubra las necesidades, sino que en lo posible las exceda, con diseño, logrando que este se venda casi solo.⁷⁸ (V. FOTO 16).



FOTO 16. La renovación del diseño de un producto potencialmente elegido siempre es atractiva para generar mayor éxito en su posición de mercado como estrategia de negocios. Fotografía y diseño de Landor. al Diseño. 15, (83). 48.

La mercadotecnia es tan básica para el diseño, que no puede considerarse como función separada de éste, es la empresa total vista desde la perspectiva de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente.⁷⁹

En la administración de mercadotecnia –y proyectos de diseño- el desafío dominante es el cambio, debido a la creciente rapidez con que las innovaciones de diseño en los productos y servicios provocan una constante presión para adaptarse a las demandas competitivas del mercado, esta se basa en cuatro elementos:

1. Establecer el equilibrio del costo con la satisfacción: Con el fin de alcanzar la máxima preferencia de los consumidores de forma equitativa apoyándose en el diseño que usado fielmente pondera los atributos de un producto.
2. Administrar la “mezcla de mercado”: Elegir estratégicamente y en las partes precisas la plaza que exhibirá al producto, el precio del producto, la promoción que acerque el producto al consumidor y el diseño de producto. A fin de formar un volumen satisfactorio al despacho, el cliente y el consumidor.
3. Comprender la naturaleza del mercado y parte de la mecánica que implican los procesos de este hacia el producto, que por lo tanto involucran al diseño.
4. Examinar los cambios ocurridos en la administración de mercadotecnia de diferentes proyectos de diseño en el largo plazo para analizar las innovaciones más importantes que se han hecho con diseño.⁸⁰

De esta manera, se asienta que la mercadotecnia al igual que el diseño cumple la función de planear y crear productos y servicios que permitan obtener un mayor nivel de vida.⁸¹

⁷⁶ Shoell et al. op. cit. Pág. 41.

⁷⁷ Taylor et al. loc. cit. Pág. 32.

⁷⁸ Pérez. <<Administración del diseño>>. 12, (67), Pág. 57-59.

⁷⁹ Aportación reflexiva de Peter Druker cit. pos. Taylor et al. op. cit. Pág. 17.

⁸⁰ Shoell. loc. cit. 41.

⁸¹ Pérez. loc. cit. 12, (67), Pág. 57-59. Por Julio Frías.

3.3 DISEÑO, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOTECNIA

En los negocios de diseño, al estar inmerso el ciclo en que actúan las compañías, los consumidores y los productos, sus principales actividades de negocios además del diseño, son por lo tanto la mercadotecnia y la administración. (V. FOTO 17).

La administración parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos llamados las funciones básicas de la administración:

1. Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales: relacionadas con la compra, la venta y el intercambio.
3. Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones contables: relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Funciones administrativas: relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y están siempre por encima de ellas.

Estas últimas funciones, las administrativas, por ende definen el acto de administrar y contienen las funciones universales de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del gestor y en cualquier nivel o área de la actividad de la empresa, estas son:

1. Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: construir las estructuras material y social de la empresa.
3. Dirigir: guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Cualquiera de los integrantes de una empresa –cada quien en su nivel- las desempeñan.⁸²

La mercadotecnia estratégica se define en un mayor contexto al analizar oportunidades de mercado de gran alcance y elegir mejores posiciones siguiendo los programas y controles creados que respaldan negocios viables y que llevan el propósito y los objetivos de la compañía.



FOTO 17. En el proceso de un proyecto, el equipo creativo siempre debe tener presente el objetivo real de diseño (el diseño), que es la visión de la empresa (la administración) vivida por el consumidor (la mercadotecnia). Fotografía y diseño de Design Bureau. al Diseño. 12, (67). 44.

⁸² Chiavenato. op. cit. Págs. 90-91.

Dentro de las organizaciones, el departamento de mercadotecnia tiene como responsabilidad mayor principiar con el esfuerzo de generar un juego atractivo de oportunidades para la empresa en cualquier parte dentro de la compañía a partir de sus productos o servicios así como crear, evaluar y seleccionar buenas ideas que sean atractivas como oportunidades del ambiente hacia la empresa:

1. Las oportunidades internas de la compañía: son movimientos de mercadotecnia pertinentes y éstas las sugiere el propósito, los objetivos, las estrategias de crecimiento y las decisiones de portafolio de la propia compañía.

Es una situación atractiva de acción de mercadotecnia pertinente, en la que una empresa en particular probablemente disfrute de una ventaja diferencial. Toda compañía cuenta con competencias distintivas, es decir, cosas que puede hacer especialmente bien.

2. Las oportunidades ambientales: son las posibilidades de mercado de una compañía, en tanto que existan necesidades insatisfechas.

En las diferentes industrias existen grandes oportunidades para crear nuevos y mejores métodos de mercado pero ninguna representa necesariamente una oportunidad para cierta compañía específica. Toda oportunidad ambiental posee requisitos del éxito específicos.

Es por ello, que la principal aportación técnica de la mercadotecnia estratégica es evaluar el potencial de ventas de cada oportunidad con métodos útiles para lograr servir al mercado.⁸³

El diseño ha mostrado una enorme participación y es un elemento necesario entre las empresas y la sociedad, ha tenido presencia en mercados cada vez más competitivos, el consumidor exige el diseño, no solo como un valor agregado a un producto, sino como un producto; en este sentido es importante rescatar lo universal de los discursos del diseño de dos de las manifestaciones más importantes sucedidas y darles un tratamiento atinado:

1. El discurso del mercado: en el que se constituyen los agentes empresariales y corporativos vinculados con el desarrollo de los mercados, en los cuáles es inexcusable ocuparse de las necesidades del usuario.

El fin: para que la optimización de las funciones de comunicación y utilidad que ofrece el diseño satisfagan las necesidades de uso en el desarrollo de cualquier producto.

2. El discurso de los fundadores del diseño: en el que se constituye una ideología de agentes sociales en los cuáles es obligatorio ocuparse de las relaciones de producción de la gestión empresarial del diseño, del marketing y de la competitividad.

El propósito: para que el estudio de la estrategia de negocios que el diseño ha adoptado lo haga en función de la racionalidad y la mejora de los procesos de diseño.

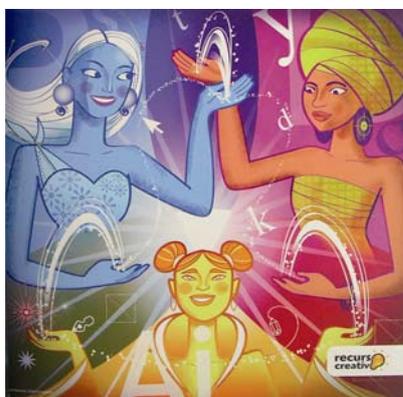


ILUSTRACIÓN 21. La labor de las tres disciplinas juntas, es lograr que una empresa tenga éxito en el ámbito de negocios, con el consumidor y el producto. Ilustración de Recurso creativo. a! Diseño. 17, (92). 7.

⁸³ Taylor. et. al. op. cit. Págs. 108-110.

Es rescatar los altos valores de las élites culturales y ponerlos en marcha junto con los valores actuales que están construidas de ciertas demandas irrenunciables del mercado.⁸⁴

Existen tres tipos de compañías, aquellas que hacen que ocurran cosas, las que vigilan que las cosas ocurran y las que se preguntan que ocurrió.⁸⁵ La conjunción del diseño, la administración y la mercadotecnia en una correcta participación puede ofrecer un verdadero éxito a las compañías dentro del medio profesional, (V. ILUSTRACIÓN 21) de igual modo, que estas crezcan hacia una estructura corporativa. (V. FIG. 11).

Concepto básico: La empresas de diseño que sustentan su éxito en un sólido conocimiento de las responsabilidades estratégicas, las disciplinas que interactúan y una madurez administrativa de negocios diversificados de diseño, lo reflejan a nivel corporativo dentro del despacho y entre sus competidores.

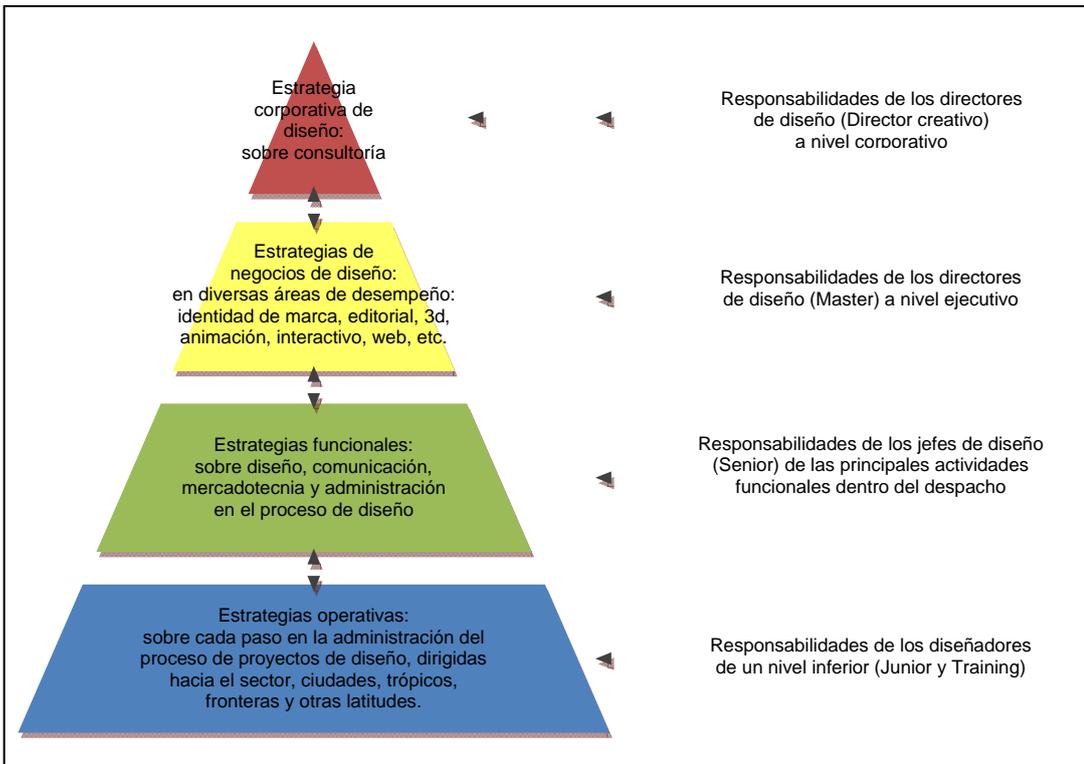


Fig. 11. La pirámide de la creación de la estrategia en una compañía de negocios diversificados de diseño. Adaptado de: Thompson, Arthur; Strickland, A. J. *Administración estratégica. Conceptos y casos*. USA: Mc Graw Hill, 2004. 398pp. Pág. 53.

⁸⁴ Chaves. op. cit. Págs. 17, 20-26, 28-29.

⁸⁵ Taylor op. cit. Pág. 88. Anónimo.



FOTO 18. Los diseñadores, tenemos como objetivo principal, establecer conceptos útiles de valor visual que cubran las exigencias prácticas de la empresa, el cliente y el consumidor. Fotografía y diseño de Landor. *al Diseño*. 15, (83). 52.

3.3.1 EL CONCEPTO DE DISEÑO

La partícula “di” de la palabra diseño procede del griego *día* que significa- dividido, dos veces, que pertenece a-; la palabra “seña” procede del latín *signa, signum*, y significa -señal, marca, insignia, enseña, bandera-, esto es, que diseño significa ‘lo perteneciente a la seña’. El latín *designare*, que significa -marcar, dibujar, designar- genera el italiano *disegnare* y el término *disegno*.⁸⁶

De la evolución de las artes visuales y su aplicación en la industria, el diseño de las primeras décadas de nuestro siglo aparece entonces como una gran fuerza transformadora que no se limitaba a los aspectos estrictamente productivos, técnicos o estéticos, el diseño nace cargado con una voluntad de transformación social. La ideología actual, el posmodernismo, no es tan distinta a la primera, solo que ahora gestiona combinando los valores de las elites culturales de la disciplina con las demandas de la administración y el mercado.⁸⁷

Al analizar la expresión visual como un recurso de comunicación, se atestigua que es producto de una inteligencia humana altamente compleja, que constituye todo un cuerpo de datos que puede utilizarse para componer y comprender mensajes situados a niveles muy distintos de utilidad, desde la puramente funcional a las mas elevadas expresiones artísticas, por tanto el diseño es el proceso de composición de lo verbal y lo visual en un intento directo de transmitir información, con la posibilidad de que un profesional del diseño aporte innovaciones en numerosos niveles de expresión visual.⁸⁸

Un buen diseño fiel y eficazmente conformado en lo estético y funcional es la mejor expresión visual de la esencia de un objeto, un mensaje o un producto, que debe cubrir las necesidades de un consumidor mediante una unidad de diseño gráfico colocada frente a los ojos del público y transportar un mensaje, este debe ser fabricado, distribuido, usado y relacionado con su ambiente, mientras refleja o guía el gusto de su época. Entonces, si el diseño, además de embellecer la apariencia exterior de las cosas, es un proceso de creación visual, tiene un propósito: Cubrir exigencias prácticas de quien lo usa.⁸⁹ (V. FOTO 18).

Concretamente, el diseño son los criterios objetivos y racionales de configuración de un objeto y su imagen, pues la razón más elemental y la finalidad primera de un objeto de diseño destinado a resolver cualquier problema del ser humano es: su uso, su utilidad.⁹⁰ (V. FIG. 12).

En resumen, el diseño es un objeto visual que debe contener una narrativa mediante imágenes, no solo para comunicar mensajes, mostrar ideas y vender productos, sino para que sean útiles al conseguir que la gente piense en imágenes y sobre ellas.⁹¹ (V. ILUSTRACIÓN 22).

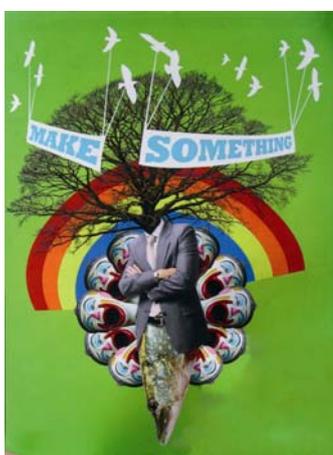


ILUSTRACIÓN 22. La creación de un diseño tiene que ver con lograr que la gente piense en algo efectivo para ellos y que sea diferente. Ilustración de Shutterstock. *al Diseño*. 17, (92). 9.

⁸⁶ Zimmermann. op. cit. Págs. 110-111.

⁸⁷ Chaves. op. cit. Págs. 14, 29.

⁸⁸ Dondis Donis, A. *La sintaxis de la imagen. Introducción al alfabeto visual*. México: GG Diseño, 1992. Págs. 9-11, 15, 188.

⁸⁹ Wong, op. cit. Pág. 41.

⁹⁰ Zimmermann. op. cit. Pág. 114.

⁹¹ O'Reilly. op.cit. Págs. 9-10. Sobre la actividad de los diseñadores Tibor Kalman y Oliviero Toscani en la revista *Colors de Benetton*.

Concepto básico: El proceso de diseño formula el comienzo de un proyecto y las diferentes etapas de su desarrollo que sirven al diseñador para abarcar todos los aspectos de creación al llevar un amplio control de la planificación, ejecución y finalización del proyecto de diseño y sus resultados.

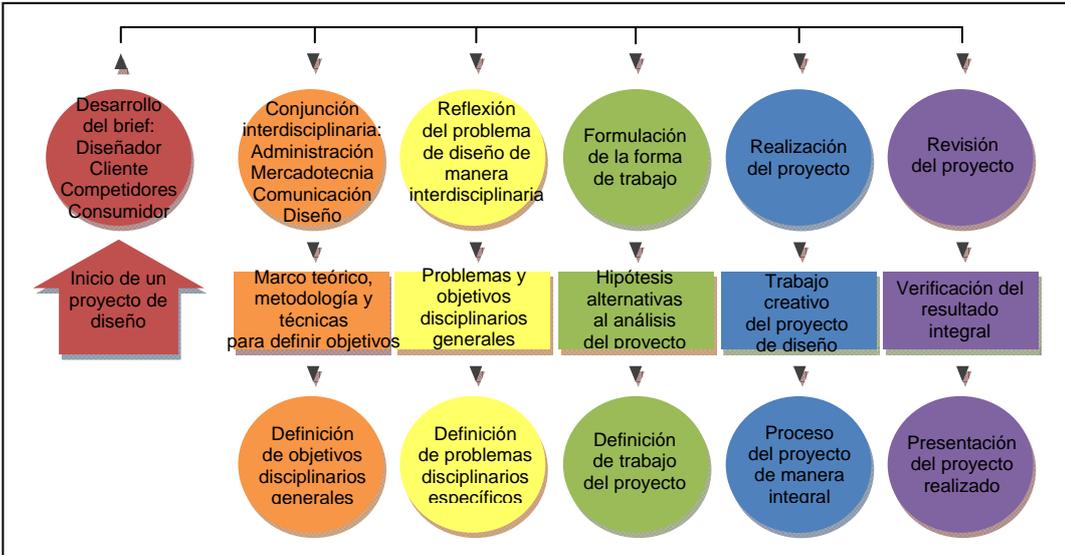


Fig. 12. El proceso de diseño. Adaptado de: Rodríguez Morales, Luis. *Para una teoría del diseño*. México: Tilde-UAM Azcapotzalco, 1989. 125 pp. Pág. 42.

3.3.2 EL DISEÑO, LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA Y LAS ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

En el contexto profesional es importante tener bien identificado el trabajo conjunto de estas actividades, que repercuten directamente en el desarrollo de un proyecto e intervienen en la definición de los requerimientos de diseño, según Daniels,⁹² la causa más común de fracaso en el uso del diseño es la poca habilidad que tienen los empresarios para definir los requerimientos del proyecto.

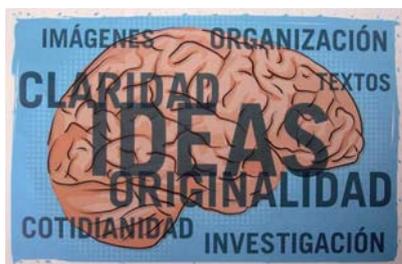


ILUSTRACIÓN 23. El diseño es un proceso de organización de ideas para lograr aseveraciones y el triunfo de un proyecto en los negocios. Ilustración de Víctor Martínez. *a! Diseño*, 15, (83), 70.

Al respecto, Julio Frías comenta para la revista *a! diseño* que en la planeación de cualquier tarea de diseño es necesaria la elaboración de un listado de requerimientos o *brief*; este documento debe contener en general los datos racionales del diseño, más la información de aspectos administrativos y de mercadotecnia, que debe ser solicitada y analizada por todo el equipo interdisciplinario involucrado en el desarrollo de un proyecto de diseño y es posible determinar el costo, precio y atributos del producto.⁹³

En base a este se genera la información gráfica necesaria para hacer visible lo intangible.⁹⁴ (V. ILUSTRACIÓN 23).

Diversos autores como Faust; Bouchenoire y Kalderman⁹⁵ coinciden en que una adecuada comunicación entre el empresario y el diseñador es un elemento clave para el éxito del proyecto. Es en ese transcurso cuando hay que tomar en cuenta un análisis minucioso entre la administración, la mercadotecnia y el diseño.

Para lograrlo es necesario analizar sus respectivos procesos y proyectarlos de forma atinada en el proyecto de diseño.

El proceso de administración estratégica consta de cinco componentes:

1. La selección de la misión y las principales metas corporativas. (Deben tomarse en cuenta la misión y las metas del cliente para delimitar el proyecto).
2. El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las *Oportunidades* y *Amenazas*.
3. El análisis del ambiente operativo interno de la organización, donde destacan sus *Fuerzas* y *Debilidades*.
4. La selección de estrategias fundamentadas en las *fortalezas* de la organización y que corrijan sus *debilidades* con el fin de tomar ventajas de *oportunidades* externas y contrarrestar *amenazas* externas.
5. La implementación de la estrategia. (La empresa proyecta como aplicar sus recursos a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente, en este caso, mediante el proyecto de diseño).



ILUSTRACIÓN 24. El diseñador como persona de negocios debe luchar por que se cumplan los objetivos de administración dentro y fuera de la empresa. Ilustración de Aroón Rivera. *a! Diseño*, 17, (92), 80.

⁹² vid. Daniels, W. R. *Meetings build strategic relationships*. [s.l.]: Design Management Journal, 2000. 11, (2), 63-71. cit. pos. Iduarte; Zarza. op. cit. Pág. 3.

⁹³ Pérez. op. cit. <<Administración del diseño>>. 57-59.

⁹⁴ Idem. Sobre la reflexión del diseñador australiano Ken Cato en cuanto los servicios que genera el diseño.

⁹⁵ Iduarte; Zarza. op. cit. Pág. 3.

Analizar los ambientes se llama formulación de estrategias. La implementación de estrategias involucra la configuración de estructuras organizacionales y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia de diseño. Este análisis es conocido como *Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas* (FODA).⁹⁶ (V. ILUSTRACIÓN 24).

Bruce y Bessant⁹⁷ aluden que la relación entre el diseño y la mercadotecnia se da a través de la simbiosis que se establece entre el diseñador y lo que se denomina “mix de marketing” o “mezcla de mercadotecnia”, optimizando las labores de los diseñadores y mercadólogos.

El proceso de dirección de mercadotecnia “*marketing management*”, incluye:

1. El análisis de la situación y el diseño de estrategias para alcanzar los objetivos de la organización.
2. La puesta en práctica de dichas estrategias y el control de los resultados.

En otras palabras, la administración de mercadotecnia organiza y dirige los recursos económicos con el fin de que las ventas excedan a los costos y suministren la máxima ganancia, aunque eso no lo es todo.

Philip Kotler, doctor en mercadotecnia, profesor de marketing internacional en la Universidad de Northwestern en Chicago y considerado a nivel mundial como el padre del marketing moderno, ha señalado que en su disciplina existen cuatro elementos fundamentales que mezclados pueden optimizar las actividades de negocios de las empresas, estas son las 4 Ps de la mercadotecnia:

1. El producto: es el objeto de diseño que se preciará por su comunicación.
2. El precio: es la compensación a sus atributos por su significado.
3. La plaza: es el lugar y la atmósfera más propicios para su venta.
4. La promoción: es la estrategia enfocada directamente en el consumidor.

La interacción de las cuatro Ps con el diseño es muy estrecha y se puede dar en diferentes grados en las diversas etapas de la mezcla de mercadotecnia:

- Las actividades de diseño desde la generación de la idea para un nuevo producto.
- La factibilidad de marketing para realizarlo y la investigación de mercado.
- El análisis FODA del producto, así como el estudio de la competencia.
- La planeación estratégica y la promoción del producto en base a sus atributos. (V. ILUSTRACIÓN 25).

Labores que deben ser realizadas entre el diseño, la mercadotecnia y la administración. (V. FIG. 13).



ILUSTRACIÓN 25. La relación entre el diseño y la mercadotecnia se da en el desarrollo de un proyecto tanto dentro del despacho como con los gerentes de producto, dos disciplinas que juntas dejan huellas de marcas bajo la piel en el consumidor. Ilustración de Víctor Martínez. a! Diseño. 15, (83). 73.



ILUSTRACIÓN 26. La toma de decisiones en los negocios de diseño debe ser propuesta por el profesional de diseño para evitar confusiones hacia la profesión y malos resultados en un proyecto. Ilustración de Cruz Martínez. a! Diseño. 15, (83). 62.

⁹⁶ Hil; Gareth. op. cit. Pág. 8.

⁹⁷ vid. Bruce, M; Bessant, J. *Design in business*. Londres, Inglaterra: Financial Times, Prentice Hall. 2002. cit. pos. Pérez. op. cit. <<Administración del diseño>>. 14, (77), 77-79.

De no involucrarse los diseñadores en la toma de decisiones de mercadotecnia y administración, ha generado lo que Peter Gorb y Angela Dumas⁹⁸ profesores de la Open University en Inglaterra señalan como “diseñadores silenciosos”, el término lo refieren a aquellos profesionales no diseñadores, quienes toman decisiones de diseño que afectan el desarrollo de un proyecto de diseño. (V. ILUSTRACIÓN 26).

De igual modo, Cooper,⁹⁹ indica que el fenómeno del diseño silencioso se reconoce porque el diseñador profesional es sustituido por otras personas como los propios gerentes o dueños de las compañías y parece deberse, en parte, a la existencia de “software” de diseño de fácil uso o a la estrecha relación del dueño con los clientes quien les hace pensar que conoce mejor que nadie sus necesidades y preferencias.

Telford, A.¹⁰⁰ comenta que son todavía muy pocas las empresas mexicanas que comprenden los conceptos de profesionalismo, servicio, administración, mercadotecnia y diseño, es decir, que en términos generales el costo del diseño todavía es percibido como un gasto y no como una inversión y existe una marcada falta de información por parte de los gerentes sobre las ventajas competitivas que el uso adecuado del diseño puede traer a sus empresas. (V. ILUSTRACIÓN 27).

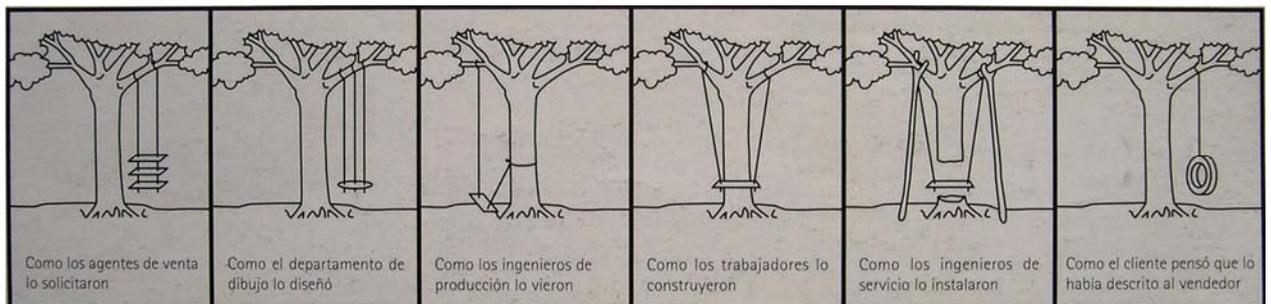


ILUSTRACIÓN 27. Por la falta de profesionalismo en el diseño todavía es común el mal entendimiento de los requerimientos en todo el proceso de diseño dentro de las empresas que son carentes del conocimiento sobre los negocios de diseño. Ilustración de Mike Smith. “Como diseñar un columpio”. *al Diseño*, 12, (67), 57.

⁹⁸ Pérez. op. cit. <<Administración del diseño>>. 12, (67), 57-59.

⁹⁹ (sic). Cooper (1999). vs. Cooper (2000). cfr. Bruce et. al. op. cit.1999. vs. Olson et. al. op. cit. 2000. cit. pos. Iduarte; Zarza. op. cit. Págs. 9-10. s.e.u.o.

¹⁰⁰ vid. Telford, A. *Diseño en México*. [s.l.]: Communication Arts, 2001. 115-130.

Concepto básico: Las principales disciplinas de una organización de diseño bien utilizadas conforman el éxito de la compañía y mantienen el mismo objetivo en común para crear ventajas competitivas en la estrategia de negocios.

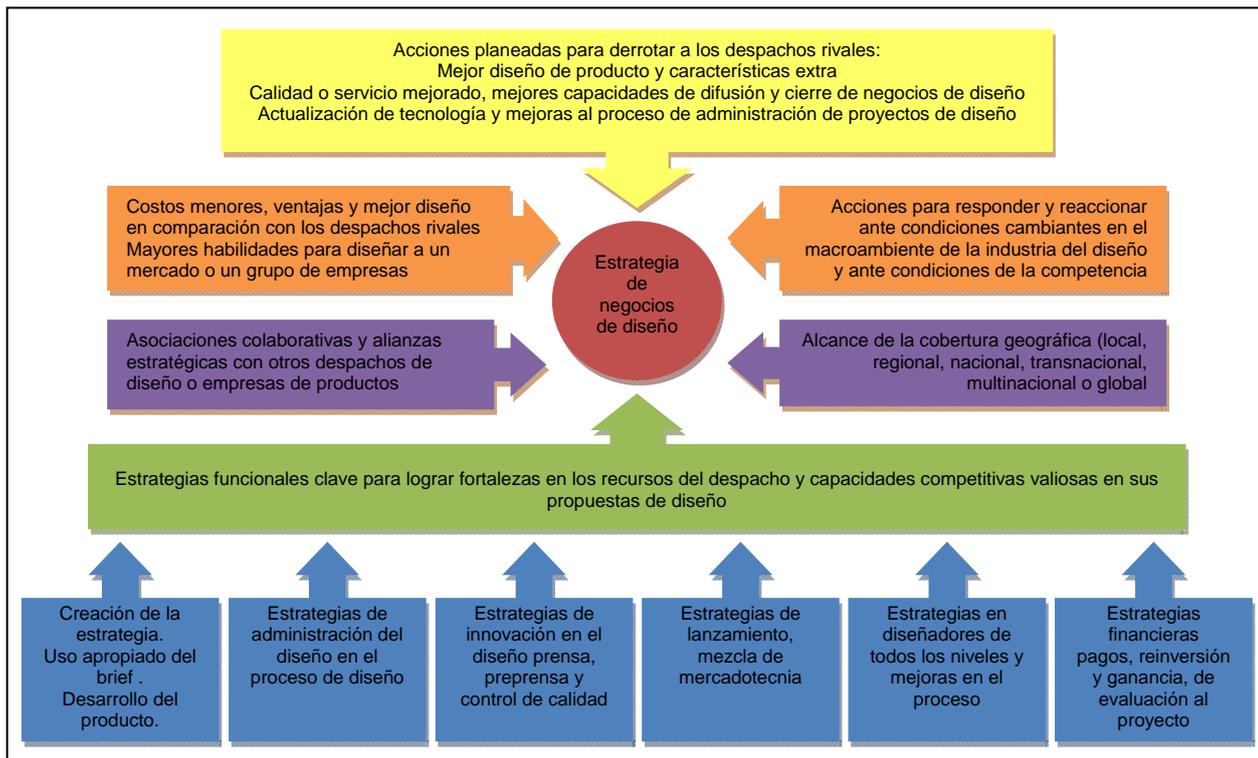


Fig. 13. Esfuerzos para crear una ventaja competitiva. Adaptado de: Thompson, Arthur; Strickland, A. J. *Administración estratégica. Conceptos y casos*. USA: Mc Graw Hill, 2004. 398pp. Pág. 56.

CAP. 4 DESPACHOS DE DISEÑO



ILUSTRACIÓN 28. La mayoría de los negocios de diseño para las grandes empresas se realizan en el entorno comercial del Distrito Federal, su comunicación, es creación de verdaderos profesionales. Ilustración de Guillermo Soto Curiel. al Diseño. 15, (83). 17.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

El estudio está estructurado en base al proceso de administración de proyectos de diseño de Bruce et al.¹⁰¹ Este se realiza a un grupo de despachos de diseño de alta movilidad del Distrito Federal, unos son afiliados a la asociación de despachos de diseño 'Marca la diferencia' otros son despachos independientes.

El estudio persigue tres fines:

- El primero conocer la información general que describe a la empresa de diseño con la intención de saber en que fundamenta su éxito y cual es su proyección a futuro.
- El segundo analizar el proceso de administración de diseño en torno a un proyecto específico de diseño a modo de conocer el desarrollo del proyecto mediante el brief.
- El tercero hacer una evaluación a la administración del despacho e identificar si el resultado del proyecto fue exitoso o no.

El estudio está basado en 12 entrevistas, cada una con 25 preguntas semiestructuradas contenidas en 3 tablas con temas generales de la siguiente información:

1. Información general de la empresa, como nombre, edad, filosofía, misión, etc.
2. Método empleado para conseguir el contrato del proyecto.
3. Descripción del proyecto en el cual se requirieron los servicios de diseño gráfico, sea este de producto, web, firma nacional, etc.
4. Concepto general y características del proyecto.
5. Proceso de diseño brindado a la empresa que encargó el proyecto.
6. Manejo de la información del proyecto ("Briefing" o redacción de requerimientos del proyecto).
7. Criterios de evaluación del proyecto como acceso a nuevos mercados, aprobación del brief, etc.

A partir de la obtención de esta información se asientan los resultados.

Para entender el desempeño de una correcta administración del diseño, (v. FIG. 14) los siguientes doce casos de estudio a negocios de diseño son prácticas que hablan sobre actividades actuales que realizan empresas de diseño en el entorno comercial del Distrito Federal. (v. ILUSTRACIÓN 28).

¹⁰¹ vid. Bruce. op. cit. 297-315.

Concepto básico: Dentro del proceso de diseño y en el desarrollo de un nuevo producto es importante el uso del brief desde la generación de una idea con la finalidad de lograr una comunicación fiel hasta el final del proceso y así crear un producto útil que permita mejorar el nivel de vida.

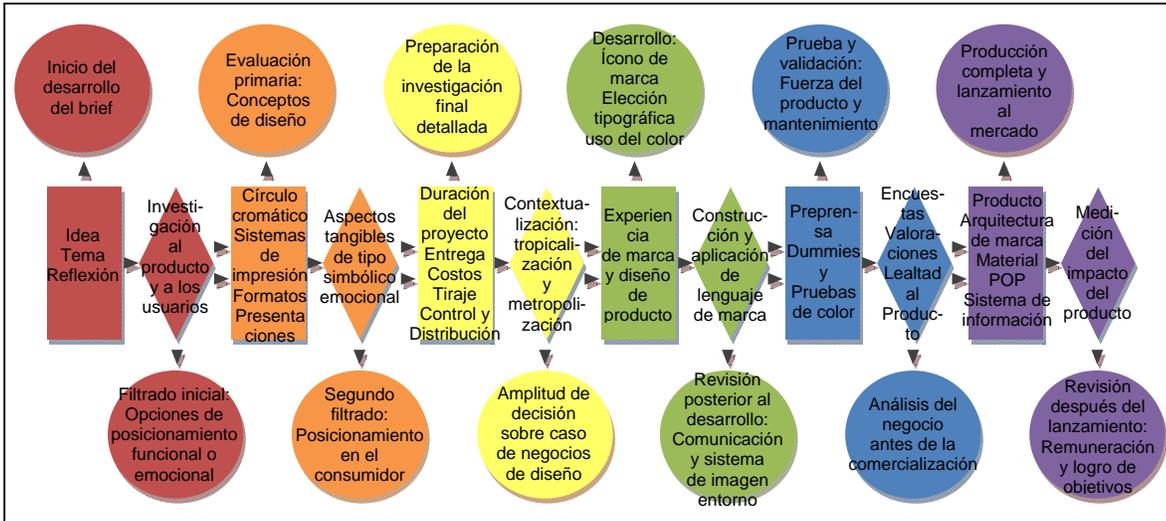


Fig. 14. El sistema de etapa compuerta en el desarrollo de un nuevo producto mediante el brief. Adaptado de: Mullins, J.; Boyd, H.; Walker O.; Larreché, JC. *Administración de marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2007, 519 pp. Pág. 258. Y de: Ambrose, Gavin; Kelly, Chris; Lumby Matt. *Mono estudio de arte y diseño. Identidad corporativa: del brief a la solución final*. Barcelona: GG. Diseño, 2006, 158 pp. Págs. 1-158.

4.1.1 INFORMACIÓN Y PERFIL DEL DESPACHO

Es la tabla de información general de la empresa por entrevistar que contiene las preguntas que revelan la estrategia del despacho, su posición elegida y su madurez, y da a conocer los siguientes puntos:

- Despacho:
- Filosofía del despacho:
- Misión:
- Visión:
- Edad:
- Número de personal:



ILUSTRACIÓN 29. Según Margaret Bruce, para conocer el proceso de administración de un despacho es necesaria la información general de la empresa, analizar el desarrollo de uno de sus proyectos y una evaluación de su proyección hacia los ambientes así como del éxito del proyecto. Ilustración de Víctor Martínez. *al Diseño*. 17, (92). 64.

4.1.2 REDACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE DISEÑO

Es la tabla de información general del proyecto por analizar que contiene las preguntas que revelan la implantación de la estrategia en acción, el desarrollo de su posición elegida y la madurez con que solucionan el proceso, y emplea a fondo preguntas del brief como:

- Nombre del proyecto de estudio:
- Objetivo del proyecto:
- Cuál fue el método empleado para conseguir el proyecto:
- Cuál es el concepto del proyecto:
- Cuál es el factor que originó el proyecto:
- Quién elaboró los requerimientos del proyecto:
- Quién sugirió el concepto general:
- Quién definió el concepto final:
- Hubo apoyo externo en la realización del proyecto:
- Cuantas reuniones periódicas se hicieron:
- Cuanto tiempo duró el proceso de diseño:

4.1.3 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Es la tabla de información del término de un proyecto que contiene las preguntas que revelan el resultado de la estrategia aplicada, su posición en el mercado y su madurez a corto plazo, logra reportes y análisis:

- Se consideró el briefing como estrategia en los negocios de diseño:
- Promover la profesión del diseño fue propicio para mantener una ventaja competitiva:
- Qué actividad destacaron para obtener una mayor visibilidad, presencia y difusión en la industria del diseño para este proyecto:
- Se enfatizó la filosofía del despacho para la explicación del concepto del proyecto:
- Los gerentes dieron la debida importancia al brief:
- La empresa consideró al diseño como una ventaja competitiva:
- El cliente valoró las ventajas que los servicios profesionales de diseño aportan a su empresa:
- Fue exitoso el resultado del proyecto: (V. ILUSTRACIÓN 29).

4.2 APLICACIÓN DEL ESTUDIO Y EVALUACIONES

4.2.1 3INDESIGN

INFORMACIÓN Y PERFIL DEL DESPACHO

Despacho:

3indesign. (V. ILUSTRACIÓN 30).

Filosofía del despacho:

En 3indesign pensamos que hacer bien nuestro trabajo es aportar el máximo esfuerzo y calidad a cada proyecto en el que participamos, reflejado en la forma de hacer funcionar los negocios sin perder de vista el objetivo del cliente.

Misión:

Somos una agencia especializada en diseño web que ofrece soluciones de herramientas multimedia y medios interactivos mediante la premisa de servir siempre bien al cliente llevando a cabo nuestras pequeñas metas trazadas.

Visión:

Ser una de las mejores agencias de diseño web en México participando en el mercado con estándares de calidad mundial.

Edad:

7 años.

Número de personal:

4 integrantes en el despacho y 4 elementos externos.

REDACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE DISEÑO

Nombre del proyecto de estudio:

Portafolio Enrique Covarrubias. (V. FOTO 19).

Objetivo del proyecto:

Proyección de portafolio a nivel internacional.

Cuál fue el método empleado para conseguir el proyecto:

Por recomendación de un cliente y posteriormente el estar de acuerdo con nuestra calidad de trabajo.

Cuál es el concepto del proyecto:

Diseño de sitio web.

Cuál es el factor que originó el proyecto:

Tener presencia internacional para lograr más trabajos fuera de México.

Quién elaboró los requerimientos del proyecto:

Ambos, el cliente ofreció sus requerimientos y nosotros ayudamos a darles orientación tratando de cubrir racionalmente los objetivos esenciales. Es importante escuchar a los clientes.

Quién sugirió el concepto general:

El cliente. Solicitó un diseño de amplitud e impacto para que así lo percibiera todo el mundo.

Quién definió el concepto final:

Ambos. Nosotros presentamos las propuestas, la decisión quedó a cargo del cliente y la solución final la hicimos nosotros.

Hubo apoyo externo en la realización del proyecto:

Sí, del programador.



ILUSTRACIÓN 30. Imagen del despacho 3indesign. <www.3indesign.com>. 02-dic-08.

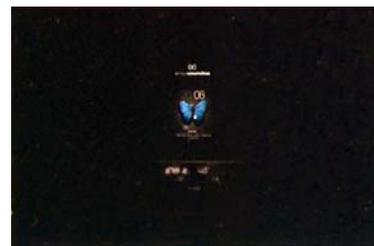


FOTO 19. Página inicial del sitio web de Enrique Covarrubias. al Diseño. 15, (83). 56.

Cuántas reuniones periódicas se hicieron:

Alrededor de 8 reuniones más el constante contacto por vía mail o en su caso el messenger que es más rápido.

Cuanto tiempo duró el proceso de diseño:

Aproximadamente 4 meses desde la conceptualización del proyecto. (V. FOTO 20).



FOTO 20. Portafolio del sitio web de Enrique Covarrubias. al Diseño. 15, (83). 56.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se consideró el briefing como estrategia en los negocios de diseño:

Sí, específicamente para mantener una relación de retroalimentación que fue muy necesaria para realizar objetivamente el proyecto.

Promover la profesión del diseño fue propicio para mantener una ventaja competitiva:

Sí, por un lado los concursos de diseño fueron un gran incentivo para nosotros, -a pesar de las normas de los jurados, que nos hacen más competitivos. Nos gusta mucho medirnos pues la competencia nos hace crecer y eso nos impulsa a mantener ventajas sobre nuestros competidores- por otro lado, hacia el mercado y para elegirnos en este proyecto.

Que actividad destacaron para obtener una mayor visibilidad, presencia y difusión en la industria del diseño para este proyecto:

El sitio web, cuidar mucho la relación con el cliente, mantener el contacto con la cadena de gente que te recomienda y algunas revistas especializadas.

Se enfatizó la filosofía del despacho para la explicación del concepto del proyecto:

Sí, siempre; desde el comienzo del proyecto. Fotógrafos, arquitectos y empresas grandes cuidaron mucho la calidad en todos los aspectos, una cualidad de 3indesign, es la principal razón por la que nos contrataron.

Los gerentes dieron la debida importancia al brief:

Hasta cierto punto sí. Desde que se plantearon los objetivos principales, estos se siguieron y el cliente se acopló, después, el cliente pudo llegar a agregar algunos, pero no los cambió.

La empresa consideró al diseño como una ventaja competitiva:

Sí. Cuando nuestro cliente nos pidió calidad en el proyecto fue por que buscaba obtener grandes ventajas del diseño web, en un ambiente tan competido como internet. (V. FOTO 21).

Especialmente para interactivos les hacemos hincapié de sus ventajas.

El cliente valoró las ventajas que los servicios profesionales de diseño aportan a su empresa:

Sí, muy bien. La relación con Enrique se dio en 2001 y seguimos trabajando con él, es de mucho trabajar y sí valoró lo que hicimos.

En general los clientes que tenemos también las valoran. Ya hacia el mercado, creo que las empresas deben valorar más el trabajo de diseño y sus ventajas que sin duda generan crecimiento a sus empresas.



FOTO 21. Portafolio del sitio web de Enrique Covarrubias. al Diseño. 15, (83). 57.

Fue exitoso el resultado del proyecto:

Para nosotros mucho, para el cliente que ha conseguido contratos en Alemania, Inglaterra, España y la revista Maxime a raíz de la creación de su sitio, parece que también, aunque nos ha expresado no estar convencido del éxito internacional que esperaba.¹⁰² (V. FOTOS 22 y 23).

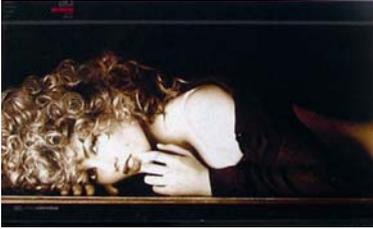


FOTO 22. Portafolio del sitio web de Enrique Covarrubias. al Diseño. 15, (83). 56.



FOTO 23. Portafolio del sitio web de Enrique Covarrubias. al Diseño. 15, (83). 57.

¹⁰² Colaboración de Ricardo Espinosa, director de arte de 3indesign, junio 2007. v.t. Pérez. op. cit. <<3indesign>>. 15, (83), Págs. 56-57.

4.2.2 CARBONO CONSULTORES EN DISEÑO

INFORMACIÓN Y PERFIL DEL DESPACHO

Despacho:

Carbono Consultores. (V. ILUSTRACIÓN 31).

Filosofía del despacho:

Etiquetarnos como un despacho de diseño o como una agencia de publicidad resultaría incompleto. La palabra que mejor define nuestro oficio es consultores.

Misión:

Nuestra misión es comparable a la de un doctor. A nuestras manos llegan todo tipo de casos: algunos heridos de gravedad, otros que requieren de vitaminas. Desarrollamos proyectos para clientes a quienes proporcionamos siempre un servicio de calidad.

Visión:

Siempre con la premisa de enfocarnos al cliente y al cuidado de su marca.

Edad:

10 años.

Número de personal:

25 integrantes.

REDACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE DISEÑO

Nombre del proyecto de estudio:

Campaña fusión LexisNexis y Dofiscal. (V. FOTO 24).

Objetivo del proyecto:

Posicionar las marcas LexisNexis y Dofiscal como nuevo consorcio de negocios ante su público objetivo.

Cuál fue el método empleado para conseguir el proyecto:

Por contacto de LexisNexis con quien ya habíamos trabajado y conocía la calidad de nuestros servicios.

Cuál es el concepto del proyecto:

Consultoría para la Campaña Fusión LexisNexis y Dofiscal.

Cuál es el factor que originó el proyecto:

La unión de dos expertos: Dofiscal, líder en el mercado editorial de información especializada por mas de 25 años y LexisNexis, líder a nivel mundial en soluciones de información fiscal, legal y de negocios en EUA.

La editorial Dofiscal contaba con un buen posicionamiento con el público objetivo (contadores) y LexisNexis no; la idea u objetivo era migrar la imagen y posicionamiento de Dofiscal a LexisNexis.

Quién elaboró los requerimientos del proyecto:

Los requerimientos del proyecto los elaboró el cliente mediante el llenado de un brief en el que se definieron los objetivos a comunicar y el target. Una vez que la agencia contaba con el brief se realizó una sesión de trabajo (contra brief) para definir el objetivo final.



ILUSTRACIÓN 31. Imagen del despacho Carbono Consultores en Diseño. <www.carbono.com.mx>.10-feb-09.



FOTO 24. Imagen de la campaña fusión LexisNexis y Dofiscal. al Diseño. 16, (86), 47.

Quién sugirió el concepto general:

El equipo de trabajo de Carbono que participó en esta campaña, encabezado por el director creativo junto con el planner, copywriter creativo, director de arte y diseñadores.

Quién definió el concepto final:

Lo definió el director creativo junto con su equipo y el cliente.

Hubo apoyo externo en la realización del proyecto:

El proyecto tuvo apoyo de diversos participantes, desde el cliente y su equipo de comunicación, hasta los impresores, quienes aportaron ideas y opiniones para el proyecto, sin embargo, Carbono llevó a cabo todo el desarrollo conceptual y creativo de consultoría para la campaña. (v. ILUSTRACIÓN 32).

Cuántas reuniones periódicas se hicieron:

Aproximadamente 5 reuniones, empezando con la primera presentación y el resto para definir el concepto.

Cuanto tiempo duró el proceso de diseño:

Aproximadamente dos semanas desde el desarrollo de la plataforma creativa hasta su aplicación en un print y medios (revistas especializadas).

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se consideró el briefing como estrategia en los negocios de diseño:

Si. En una década de logros y crecimiento se ha marcado la diferencia entre dar soluciones y hacer pedidos; entre crear y solo diseñar; entre ser consultores y sólo maquiladores.

El brief es el punto de partida y la parte medular de un proyecto de comunicación ya que de ahí se definen los objetivos, alcances, equipo que participará, recursos de producción, etcétera. Al no contar con este documento se corre el riesgo de no lograr el objetivo de comunicación deseado.

Promover la profesión del diseño fue propicio para mantener una ventaja competitiva:

Si. La experiencia fue nuestro caso, no solo el precedente acumulado, sino la base sólida de crecer con nuestro cliente, ser uno solo y compartir sus necesidades, proyectos y metas. (v. ILUSTRACIÓN 33).

Que actividad destacaron para obtener una mayor visibilidad, presencia y difusión en la industria del diseño para este proyecto:

Nos definimos como una agencia de consultoría en branding, marketing y comunicación, pues trabajamos con un especial cuidado en el servicio al cliente, la creatividad y resultados en tiempos establecidos para cada proyecto.

Se enfatizó la filosofía del despacho para la explicación del concepto del proyecto:

Sí. Si bien para este proyecto únicamente participó un área de la agencia, seguimos nuestra filosofía branding + marketing + communication: fortalecer y posicionar el branding para posteriormente desarrollar estrategias de mercadotecnia y comunicación.



ILUSTRACIÓN 32. Imagen de la página del despacho Carbono Consultores en Diseño. <www.carbono.com.mx>.10-feb-09.



ILUSTRACIÓN 33. Imagen de la página del despacho Carbono Consultores en Diseño. <www.carbono.com.mx>.10-feb-09.

Los gerentes dieron la debida importancia al brief:

Sí. Es algo fundamental para un proyecto, afortunadamente la gente responsable de este proyecto conoce la importancia del brief. En esta profesión algunos clientes omiten el desarrollar un brief antes de empezar un proyecto de comunicación debido a que cuentan con poco tiempo para el lanzamiento. La obligación de una agencia es utilizar esta herramienta y hacer ver a sus clientes la importancia de la misma.

La empresa consideró al diseño como una ventaja competitiva:

Sabemos muy bien que cada cliente, cada marca y cada producto es un caso distinto: todos requieren un tratamiento especializado; por ello, estuvimos seguros de que no se trataba de una fórmula, fue sin lugar a dudas, una cuestión de ideas.

El cliente valoró las ventajas que los servicios profesionales de diseño aportan a su empresa:

Sí, por nuestras divisiones especializadas:

Carbono Communications: research, branding, marketing.

Carbono Interactive: web, marketing, solution.

Carbono Editorial: development, communication, tracking.

Fue exitoso el resultado del proyecto:

Sí, se logró el primer objetivo que fue identificar a LexisNexis con Dofiscal y dar paso a la segunda etapa de la campaña, que es presentar su herramienta online con toda la información que los contadores encuentran en los tabletones publicados por Dofiscal.¹⁰³ (V. FOTO 25).



FOTO 25. Ellos no son publicistas ni diseñadores su éxito es como el equipo Carbono Consultores en diseño. Parte del equipo Carbono. a! Diseño. 15, (83), 30.

¹⁰³ Colaboración de Roberto Peralta, director general de Carbono Consultores en diseño, septiembre 2007. v.t. Pérez. op. cit. <<Carbono Consultores, ni publicistas ni diseñadores>>. 16, (86), Págs. 46-47.

4.2.3 DESIGN BUREAU

INFORMACIÓN Y PERFIL DEL DESPACHO

Despacho:

Design Bureau. (V. ILUSTRACIÓN 34).

Filosofía del despacho:

Honestidad, profesionalismo y entrega. Mantener día a día un ambiente de trabajo y una calidad de vida que nos permita crecer como personas para ofrecer un buen servicio.

Misión:

Profesional y personalmente, siempre tener algo que ofrecer.

Visión:

Ser claros, transparentes. Ofrecer servicios y productos sosteniendo relaciones leales con nuestros clientes y proveedores que nos mantengan plenos en el negocio así como en nuestras relaciones personales.

Edad:

16 años.

Número de personal:

16 integrantes.

REDACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE DISEÑO

Nombre del proyecto de estudio:

Ron Antillano. (V. FOTO 26).

Objetivo del proyecto:

Conservar elementos de la presentación anterior pero con una comunicación actual, manteniendo así solamente la esencia del logotipo anterior.

Cuál fue el método empleado para conseguir el proyecto:

Por contacto del cliente.

Cuál es el concepto del proyecto:

Rediseño de producto.

Cuál es el factor que originó el proyecto:

La Madrileña decidió dar un giro de 180 grados a la imagen de uno de sus productos líderes.

Quién elaboró los requerimientos del proyecto:

Design Bureau.

Quién sugirió el concepto general:

Junto con el cliente desarrollamos el perfil y se elaboraron cada una de las ilustraciones que estuvieron a cargo de Rafael Barbabosa. Asimismo, el logotipo fue tratado en diferentes fondos para reforzar la personalidad que la variante necesitaba.

Quién definió el concepto final:

La botella fue proporcionada por el cliente, siendo parte de nuestra labor, la ubicación de la etiqueta, el desarrollo y diseño del ícono bajo esta, así como vestir el cuello y la tapa de la misma. Ron Blanco, Oro y Añejo manejan diferentes soluciones gráficas, aunque bajo el mismo paraguas las viñetas reflejan diferentes situaciones de las Antillas.



ILUSTRACIÓN 34. Imagen del despacho Design Bureau. <www.designbureau.com.mx>. 15-ene-09.



FOTO 26. Imagen del proyecto ron antillano en sus tres presentaciones. al Diseño. 12, (67). 44.

Hubo apoyo externo en la realización del proyecto:

La solución gráfica, el rediseño total quedó en manos de Design Bureau.

Cuántas reuniones periódicas se hicieron:

-Dato no precisado-

Cuanto tiempo duró el proceso de diseño:

El cambio de imagen transcurrió y se fueron haciendo las modificaciones hasta llegar a la solución final. -Dato no precisado-. (V. FOTO 27).

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se consideró el briefing como estrategia en los negocios de diseño:

Si.

Promover la profesión del diseño fue propicio para mantener una ventaja competitiva:

Si. Aunque el despacho nació como una oficina informal, poco a poco ha adquirido un carácter formal. Hoy es una empresa con una estructura corporativa. Esta parte es indispensable para el funcionamiento de una empresa de diseño; si no se trasmite la idea de orden y organización a los clientes, es difícil ganar cuentas importantes.

Que actividad destacaron para obtener una mayor visibilidad, presencia y difusión en la industria del diseño para este proyecto:

La razón social del despacho es Buró de Diseño S.A. de C.V., aunque el nombre comercial permaneció como Desing Bureau. Nuestro inicio fue muy peculiar, nuestro primer trabajo fue como despacho free lance para Colgate Palmolive y prácticamente desde ese momento comenzamos a trabajar para marcas grandes. En los puestos de marketing generalmente hay muchos cambios y tuvimos la fortuna de continuar trabajando con las personas que salían de Colgate Palmolive, algunos se integraron a otras grandes compañías como Kimberly Clark de México y Comex y continuaron siendo nuestros clientes, todo esto nos ayudó a crecer y a diversificar los proyectos del despacho.

Se enfatizó la filosofía del despacho para la explicación del concepto del proyecto:

Sí. Pero para ser visto y percibido correctamente por los clientes, no basta con ser profesional del diseño es importante dar fundamentos de serlo. Es indispensable que los clientes dejen de vernos como los que hacemos dibujitos.

Los gerentes dieron la debida importancia al brief:

Si en parte.

Aunque también nos encontramos a menudo con clientes que no acostumbran preparar un brief para el diseñador. Finalmente, todo eso habla de la falta de reconocimiento al profesional del diseño. (V. FOTO 28).

La empresa consideró al diseño como una ventaja competitiva:

No del todo. Todo proyecto de diseño implica muchas mas disciplinas de las que creen los clientes. Cuando es posible los traemos al despacho para que conozcan el proceso de diseño y la mayoría de las veces se convencen de los costos de nuestro trabajo.



FOTO 27. La planeación de la duración de un proyecto es fundamental en el desarrollo del brief y en la seguridad del despacho hacia el cliente. Imágenes de proyectos de Design Bureau. a! Diseño. 12, (67). 46-47.



FOTO 28. Una de las metas de los diseñadores, es dejarles saber a los clientes que somos profesionales del diseño no personas que hacemos dibujitos. Adriana Velasco y Carlos González. a! Diseño. 15, (83). 31.

El cliente valoró las ventajas que los servicios profesionales de diseño aportan a su empresa:

Ya lo valoraba y después de ver los resultados, lo hizo aun más.

Aunque cada vez son menos, desafortunadamente todavía hay clientes que convocan a concursos no pagados. Desde mi punto de vista no me parece justo que nos hagan trabajar de esa forma; hay quienes no tienen la más remota idea de lo que implica lo que están solicitando y con ellos decidimos no trabajar, no tiene sentido hacerlo.

Fue exitoso el resultado del proyecto:

Si. Esta en los anaqueles.

Me encanta ir a los supermercados y ver los proyectos de Design Bureau en los anaqueles, es una gran satisfacción. El supermercado es la galería de nuestro trabajo y al mismo tiempo me sirve para tomar referentes del diseño actual, del diseño que está funcionando en las tiendas y en la calle.¹⁰⁴ (v. FOTOS 29 y 30).



FOTO 30. Imagen del proyecto Kleenex bote de Design Bureau. al Diseño. 14, (77). 48.



FOTO 29. Imágenes de proyectos exitosos de Design Bureau. al Diseño. 12, (67). 47.

¹⁰⁴ Colaboración de Carlos González, director general de Design Bureau, septiembre 2007. v.t. Pérez. op. cit. <<Design Bureau>>. 12, (67), Págs. 40-47.

4.2.4 DIMENSIÓN

INFORMACIÓN Y PERFIL DEL DESPACHO

Despacho:

Dimensión. (V. ILUSTRACIÓN 35).

Filosofía del despacho:

Como agencia estratégica de comunicación gráfica, corporativa y mercadotecnia nos hemos inspirado en la palabra dimensión (del lat. dimensión, onís), que significa: importancia o trascendencia de algo; como sinónimo de facetas, vertientes de compromiso, corazón, creatividad, estrategia, éxito, futuro, percepción, resultados, servicio y valor, nos hacen apasionados, comprometidos y profesionales con nuestro trabajo; que disfrutamos enormemente y lo hacemos muy bien.

Misión:

En Dimensión tenemos una gran experiencia para satisfacer a nuestros clientes con las necesidades de diseño que requiera según nuestras áreas de desempeño: Comunicación corporativa, creatividad estratégica, discurso y copy, diseño de material POP, diseño editorial, identidad, ilustración, mercadotecnia y retail branding.

Visión:

Orgullosamente podemos decir que hemos crecido a un paso que a nosotros mismos nos sorprende. Queremos llegar siempre con nuestro trabajo a buscar el reconocimiento, mérito que haga que el despacho pronto vaya creciendo a lo largo del tiempo, así como lo hemos estado haciendo.

Edad:

10 años.

Número de personal:

9 integrantes.

REDACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE DISEÑO

Nombre de proyecto de estudio:

Catálogo socios platinum a Hoteles Fiesta Rewards. (V. FOTO 31).

Objetivo del proyecto:

Renovar la imagen y los catálogos que utilizan los Hoteles Fiesta para la promoción en sus servicios platimun dirigida su blanco de mercado, puesto que su diseño, después de tiempo, necesitaba mejor aceptación.

Cuál fue el método empleado para conseguir el proyecto:

Por lealtad cliente-despacho, pues ya hemos trabajado juntos en otros proyectos. (V. FOTO 32).

Cuál es el concepto del proyecto:

Rediseño de imagen y catálogos para socios platinum.

Cuál es el factor que originó el proyecto:

Notoria disparidad del diseño de catálogos con la imagen que ofrecen estos hoteles actualmente. Después de determinada temporada, requerían mostrar una nueva imagen de catálogos que acompañara a la ya conocida imagen de los hoteles, evitando la monotonía, con motivo de la actualización que constantemente se mantiene.



ILUSTRACIÓN 35. Imagen de la página del despacho Dimensión. <www.dimension.com.mx>. 15-ene-09.



FOTO 31. Imagen del proyecto Catálogo socios platinum a Hoteles Fiesta Rewards de Dimensión. <www.dimension.com.mx>. 15-ene-09.

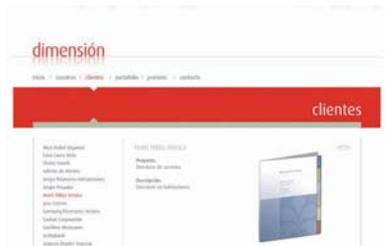


FOTO 32. La eficacia del despacho ha logrado la lealtad de importantes empresas para buenos proyectos. Directorio de servicios hotel Nikko México. <www.dimension.com.mx>. 15-ene-09.

Quién elaboró los requerimientos del proyecto:

Dimensión. A pesar del continuo trabajo con la empresa, nos dimos a la tarea de acudir a nuestro brief.

Quién sugirió el concepto general:

Dimensión. Planeamos hacer un cambio sustancioso y notorio sobre un elemento en constante contacto con sus clientes.

Quién definió el concepto final:

Dimensión. Nosotros mostramos las propuestas y ellos se avocaron a elegir la que mejor se adaptó a sus necesidades.

Hubo apoyo externo en la realización del proyecto:

No, todo el proyecto de diseño estuvo a cargo de Dimensión.

Cuántas reuniones periódicas se hicieron:

Ninguna, todo contacto se hizo por teléfono y por vía mail.

Cuanto tiempo duró el proceso de diseño:

Tres semanas exactamente desde la recepción, hasta la entrega del proyecto.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se consideró el briefing como estrategia en los negocios de diseño:

Si, fue básico. Como en todos los proyectos. (V. FOTOS 33 y 34).

Promover la profesión del diseño fue propicio para mantener una ventaja competitiva:

Si, de no hacerlo no habiéramos tenido el mismo éxito.

Que actividad destacaron para obtener una mayor visibilidad, presencia y difusión en la industria del diseño para este proyecto:

La recomendación de las empresas que nos conocen y nuestro trabajo; también hacemos búsqueda de clientes por medio de difusión en Internet, mercadotecnia directa y medios de comunicación impresa, siempre compitiendo con calidad.

Se enfatizó la filosofía del despacho para la explicación del concepto del proyecto:

Si, en nuestro trabajo nos dimos a conocer con ella.

Los gerentes dieron la debida importancia al brief:

No. En este proyecto hizo falta hacerles saber su utilidad.

La empresa consideró al diseño como una ventaja competitiva:

Si. Les interesó porque mostraría algo importante de ellos.

El cliente valoró las ventajas que los servicios profesionales de diseño aportan a su empresa:

Si. Ellos no saben mucho del diseño pero se dieron cuenta de que es una herramienta que los hace estar en la mente de sus consumidores.

Fue exitoso el resultado del proyecto:

Si. El cliente quedó contento.¹⁰⁵ (V. FOTO 35).



FOTO 33. Imagen del proyecto folleto promocional Casa Casco Viejo de Dimensión. <www.dimension.com.mx>. 15-ene-09.



FOTO 34. Imagen del proyecto revista Mapfre Tepayac de Dimensión. <www.dimension.com.mx>. 15-ene-09.

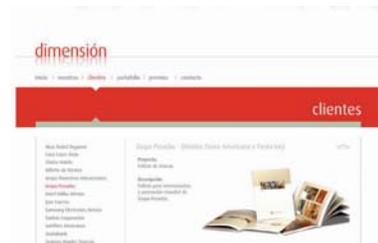


FOTO 35. Imagen del proyecto folleto Grupo Posadas (Hoteles Fiesta Americana y Fiesta Inn). <www.dimension.com.mx>. 15-ene-09.

¹⁰⁵ Colaboración de Mariana Moreno, integrante de Dimensión, mayo 2007.

4.2.5 DISEÑO Y PUBLICIDAD MEXICANA

INFORMACIÓN Y PERFIL DEL DESPACHO

Despacho:

Diseño y Publicidad Mexicana. (V. ILUSTRACIÓN 36).

Filosofía del despacho:

En Diseño y Publicidad Mexicana la forma en que trabajamos es mucho más que ofrecer a nuestros clientes mensajes de gran impacto; es con diseño y calidad a tiempo. (V. ILUSTRACIÓN 37).

Misión:

Nuestros principios abarcan el servir siempre bien al cliente en lo que hacemos, como lo hacemos y el verdadero valor que esto representa. (V. ILUSTRACIÓN 38).

Visión:

Estar en el lugar que merecemos, conservando la claridad sobre quienes somos y por nuestro portafolio, ya que el diseño es primero que otra cosa.

Edad:

5 años.

Número de personal:

7 integrantes.

El crecimiento del despacho ha sido maravilloso en los años que llevamos trabajando, preferimos llevar una buena administración que un alto crecimiento.

REDACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE DISEÑO

Nombre del proyecto de estudio:

Servilletas Pétalo Fiestas Patrias.

Objetivo del proyecto:

Mantener la preferencia del mercado objetivo de la marca Pétalo de Kimberly-Clark de México para las fiestas patrias.

Cuál fue el método empleado para conseguir el proyecto:

Por contacto del cliente con quien ya hemos trabajado en varios proyectos.

Cuál es el concepto del proyecto:

Diseño para empaque de polietileno de 500 servilletas.

Cuál es el factor que originó el proyecto:

La búsqueda de una mejor propuesta de diseño.

Quién elaboró los requerimientos del proyecto:

En un principio Kimberly. Es un cliente constante, existe tanto contacto en cada proceso de diseño de proyectos continuos que nos hemos acoplado bien, conocemos las posibles alternativas de solución a los requerimientos de la empresa. Sólo para proyectos nuevos realizamos una junta previa.

Quién sugirió el concepto general:

Respetando el parámetro del personaje, nosotros sugerimos los bocetos, ellos eligieron de nuestras 10 propuestas de diseño, que conjugaban motivos entre talavera, chiles, juguetes dulces, etc.

Quién definió el concepto final:

El cliente.



ILUSTRACIÓN 36. La estrategia de Diseño y Publicidad Mexicana, esta cimentada en el buen diseño y calidad a tiempo. Imagen de la página del despacho. <www.dydm.com.mx>. 02-feb-09.



ILUSTRACIÓN 37. Imagen de la página del despacho Diseño y Publicidad Mexicana. <www.dydm.com.mx>. 02-feb-09.



ILUSTRACIÓN 38. Imagen de la página del despacho Diseño y Publicidad Mexicana. <www.dydm.com.mx>. 02-feb-09.

Hubo apoyo externo en la realización del proyecto:

No.

Cuántas reuniones periódicas se hicieron:

4 reuniones.

Cuanto tiempo duró el proceso de diseño:

7 días.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se consideró el briefing como estrategia en los negocios de diseño:

Si, aunque en este proyecto no hubo, dado el conocimiento de las características del proyecto anteriormente.

Promover la profesión del diseño fue propicio para mantener una ventaja competitiva:

Si, desde luego, el diseño es lo primero que resaltamos. (V. ILUSTRACIÓN 39).

Que actividad destacaron para obtener una mayor visibilidad, presencia y difusión en la industria del diseño para este proyecto:

Principalmente la recomendación de nuestros clientes, de los encargados de mercadotecnia que cambian de empresa y con quienes hemos trabajado anteriormente en diferentes proyectos; la página web y la revista a! Diseño. (V. ILUSTRACIÓN 40).

Se enfatizó la filosofía del despacho para la explicación del concepto del proyecto:

Si, por supuesto.

Los gerentes dieron la debida importancia al brief:

Si, es gente seria, capaz, profesional y responsable; yo trabajé muy a gusto con ellos.

La empresa consideró al diseño como una ventaja competitiva:

Si.

El cliente valoró las ventajas que los servicios profesionales de diseño aportan a su empresa:

Si, precisamente por algo buscaron al diseño como factor de innovación. Siempre es un gusto trabajar con buenos clientes, cuando las cosas funcionan bien y ellos están contentos existe un "in & out". (V. ILUSTRACIÓN 41).

Fue exitoso el resultado del proyecto:

El cliente quedó contento. Aunque por el momento todavía no hay una participación del proyecto en el mercado, se esperan buenos resultados, meramente por la temporada de su salida.¹⁰⁶ (V. ILUSTRACIÓN 42).



ILUSTRACIÓN 39. Imagen de la página del despacho Diseño y Publicidad Mexicana. <www.dydm.com.mx>. 02-feb-09.



ILUSTRACIÓN 40. Imagen de la página del despacho Diseño y Publicidad Mexicana. <www.dydm.com.mx>. 02-feb-09.



ILUSTRACIÓN 42. Imagen de la página del despacho Diseño y Publicidad Mexicana. <www.dydm.com.mx>. 02-feb-09.



ILUSTRACIÓN 41. Imagen de la página del despacho Diseño y Publicidad Mexicana. <www.dydm.com.mx>. 02-feb-09.

¹⁰⁶ Colaboración de Jaqueline Pulido, director general de Diseño y Publicidad Mexicana, junio 2007.

4.2.6 FIGURA 7

INFORMACIÓN Y PERFIL DEL DESPACHO

Despacho:

Figura 7 Despacho Creativo. (V. ILUSTRACIÓN 43).

Filosofía del despacho:

“Ponernos la camiseta de nuestros clientes” es la frase que mejor nos resume. Dedicamos compromiso y entrega en cada proyecto que realizamos pues nos hace sentir orgullosos el que nuestros clientes estén satisfechos al ver el resultado final.

Misión:

Darles a nuestros clientes el mejor servicio y atención personalizada, entendiendo sus necesidades de comunicación y ofreciéndole soluciones gráficas de acuerdo al mercado al que van dirigidos sus productos o servicios.

Visión:

Estar dentro de los 10 mejores despachos de diseño gráfico de México y contribuir a mejorar el nivel de diseño gráfico a nivel nacional.

Edad:

7 años.

Número de personal:

8 integrantes.



ILUSTRACIÓN 43. Imagen de la página del despacho Figura 7. <www.figura7.com>. 02-feb-09.

REDACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE DISEÑO

Nombre del proyecto de estudio:

Catálogo de productos para Philips Consumer Electronics. (V. FOTO 36).

Objetivo del proyecto:

Dar a conocer al consumidor final la nueva línea de televisiones Flat LCD relacionándola con una imagen cálida, elegante y sensual.

Cuál fue el método empleado para conseguir el proyecto:

Ya existía relación de trabajo con el cliente. El contacto inicial se dio a través de la división de Philips Iluminación.

Cuál es el concepto del proyecto:

Diseño de catálogo de productos electrónicos.

Cuál es el factor que originó el proyecto:

Ya existía un catálogo para esta nueva línea de productos por parte de Brasil, sin embargo no cubría las expectativas del cliente y mercado mexicano. Se buscó tropicalizar el concepto.

Quién elaboró los requerimientos del proyecto:

Los elaboró y explicó el asistente de mercadotecnia.

Quién sugirió el concepto general:

Lo sugirió el director de mercadotecnia de la región. Se comunicó de manera escrita por medio de un brief.

Quién definió el concepto final:

El concepto final se definió entre el cliente y el diseñador gráfico encargado del proyecto. Asociar al producto con un objeto del deseo por medio de imágenes sensuales y atractivas, pero elegantes y a la vez sofisticadas.



FOTO 36. El término "tropicalización" es utilizado para definir un cambio de contexto visual en la renovación de diseño de un producto para otras latitudes en ese ecotono. <www.philips.com.mx>. 02-feb-09.

La última entrega se hizo en un cd con el archivo final para impresión y un dummy a color de cómo debía quedar la pieza. (V. FOTO 37).

Hubo apoyo externo en la realización del proyecto:

La foto de la portada se produjo en Brasil, se editó en Chile y la mandaron a México directamente al despacho. La impresión final se hizo a través de un impresor externo.

Cuántas reuniones periódicas se hicieron:

Dos en persona y las demás eran vía telefónica o por mail.

Cuanto tiempo duró el proceso de diseño:

Un mes aproximadamente.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se consideró el briefing como estrategia en los negocios de diseño:

Sí. Se le pidió un brief al cliente.

La mayoría de las veces se le pide un brief al cliente, aunque hay muchos que no lo acostumbran.

Promover la profesión del diseño fue propicio para mantener una ventaja competitiva:

Aunque sí influyó para poder brindar un mejor servicio personalizado, no fue vital ya que la tecnología ahorró mucho tiempo y acortó distancias en el proceso de diseño.

Que actividad destacaron para obtener una mayor visibilidad, presencia y difusión en la industria del diseño para este proyecto:

Realmente no destacamos ninguna actividad en especial, la movilidad en el sector se dio a partir de recomendaciones y contactos.

Se enfatizó la filosofía del despacho para la explicación del concepto del proyecto:

La filosofía del despacho la enfatizó nuestro trabajo. (V. FOTO 38).

La filosofía del diseño muy pocas veces, creo que es algo que se debería hacer más seguido para darle una mejor justificación a lo que uno hace, aunque no todos los clientes ni los proyectos se prestan para eso.

Los gerentes dieron la debida importancia al brief:

Se generaron dos briefs, el primero no estaba muy definido y se descartó después de armar casi todo el catálogo. Al segundo siempre se le dio seguimiento y se respetó hasta terminar el proyecto.

La empresa consideró al diseño como una ventaja competitiva:

En este proyecto sí.

Han sido contadas las ocasiones en que el cliente le da ese valor al diseño. Generalmente las empresas que van dirigidas al consumidor final son las que ponen más cuidado en el diseño y sí lo ven como una ventaja competitiva como en el área de empaque y branding.



FOTO 37. Imagen del material POP complementario dangle para Philips Electronics de Figura 7. <www.figura7.com>. 02-feb-09.



FOTO 38. Imagen de poster lámpara ahorro de energía para Philips Electronics de Figura 7. <www.figura7.com>. 02-feb-09.

El cliente valoró las ventajas que los servicios profesionales de diseño aportan a su empresa:

Sí. Cuando el cliente notó el resultado final después de una larga etapa de diseño, correcciones, desvelos, etc. y vio su producto enmarcado o reforzado con un buen diseño, se dio cuenta que valió la pena y que todo repercute en la imagen de su marca.

Todo esto redunda en una mejor valoración y aceptación de los servicios de diseño en México. (V. FOTO 39).

Fue exitoso el resultado del proyecto:

El cliente quedó muy contento y recibimos buenas críticas del mismo. Aunque no se podrá valorar hasta que esté en circulación el catálogo y se vea que tanto funcionó y captó la atención del consumidor.¹⁰⁷



FOTO 39. El diseño mexicano ha ido ganando terreno con la participación de despachos con estrategias de expansión. <www.figura7.com>. 02-feb-09.

¹⁰⁷ Colaboración de Ricardo Betanzos, director general de Figura 7, junio 2007.

4.2.7 JOTA ERRE DISEÑADORES

INFORMACIÓN Y PERFIL DEL DESPACHO

Despacho:

Jota Erre Diseñadores. (V. ILUSTRACIÓN 44).

Filosofía del despacho:

Entregarnos con pasión y dedicación a cada proyecto, sabiendo que es una oportunidad más de trascender en este grandioso patio de juegos que es la creación.

Misión:

Conformado por un equipo humano y técnico estamos dedicados a resolver las necesidades gráficas que se nos presenten.

Visión:

Con más de 25 años de experiencia en el campo de productos de consumo, seguir participando en grandes proyectos para importantes firmas.

Edad:

En 1988 se fundó Jota Erre Diseñadores. Ahora tiene 19 años.

Número de personal:

-Dato no precisado-.

REDACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE DISEÑO

Nombre del proyecto de estudio:

Yoghurt B-bible Alpura. (V. FOTO 40).

Objetivo del proyecto:

Alpura, marca líder en el campo de productos lácteos siempre a la vanguardia, decidió cambiar el envase para el producto: yoghurt para beber Alpura.

Cuál fue el método empleado para conseguir el proyecto:

Por contacto de la marca Alpura.

Cuál es el concepto del proyecto:

Diseño de envase e identidad de producto.

Desde el origen del proyecto esta nueva botella tendría un diseño mucho más dinámico, ergonómico y actual, para competir con las demás marcas de este segmento.

Cuál es el factor que originó el proyecto:

Cambiaría el formato de etiquetado, de una etiqueta envolvente de papel a una termoencogible. El producto necesitaría de gráficos dinámicos y de una identidad propia.

Quién elaboró los requerimientos del proyecto:

Jota Erre Diseñadores fue el encargado de colaborar en este proyecto, y además del diseño, sugirió el descriptivo genérico "bebible" para generar la identidad de "B-bible" y así posicionar con efectividad el producto en la mente del consumidor.

Quién sugirió el concepto general:

Después de definir el nombre, se desarrolló el logotipo para la marca B-bible, un logo que pudiera ser identificado con un target muy amplio ya que el producto se dirige prácticamente a consumidores de todas las edades.



ILUSTRACIÓN 44. Imagen de la página principal del despacho. <www.jotaerre.com.mx >. 05-dic-08.



FOTO 40. Imagen del proyecto alpura b-bible. Noviembre 2005. Despacho Jota Erre. a! Diseño. 16, (86). 52.



FOTO 41. Imagen del diseño anterior: yogurt alpura. al Diseño. 16, (86). 53.

Quién definió el concepto final:

Otro punto a desarrollar fue un código de color por sabor ya que así el producto se separaba de otras marcas de su categoría, en el anaquel el consumidor podría distinguir la marca por la gama de colores y sabores. Las ilustraciones de las etiquetas fueron realizadas, para denotar mayor "taste appeal" en relación con la fruta al frente de la etiqueta, mayor movimiento y peso en los elementos frontales da la sensación de frescura en la imagen. (v. FOTO 41).

Hubo apoyo externo en la realización del proyecto:

No.

Cuántas reuniones periódicas se hicieron:

-Dato no precisado-

Cuanto tiempo duró el proceso de diseño:

-Dato no precisado-

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se consideró el briefing como estrategia en los negocios de diseño:

Sí, aportó la creatividad al desarrollar desde el nombre de la marca hasta el diseño de la etiqueta.

Promover la profesión del diseño fue propicio para mantener una ventaja competitiva:

Si. Con mi experiencia como director de diseño en Design Associates, Walter Landor México y San Francisco, entre otros despachos.

Que actividad destacaron para obtener una mayor visibilidad, presencia y difusión en la industria del diseño para este proyecto:

Fue el primer proyecto. La creación de la imagen que habría de dar vida a nuestro éxito profesional: la ardilla Barcel.

Se enfatizó la filosofía del despacho para la explicación del concepto del proyecto:

Si, nos entregamos con pasión al proyecto desde el principio hasta el final.

Los gerentes dieron la debida importancia al brief:

Si, se les mostró como se hace y después lo aceptaron con flexibilidad.

La empresa consideró al diseño como una ventaja competitiva:

Sí.

Principalmente marcas como: Kleenex, Saba, Sangría Señorial y todas lo han distinguido desde la creación del Maguito de Sonrics.

El cliente valoró las ventajas que los servicios profesionales de diseño aportan a su empresa:

Lo sabía de antemano, y estaban conscientes de que la tarea sería un proceso largo pero exitoso.

Fue exitoso el resultado del proyecto:

La implementación del diseño se tradujo, en términos reales, en un incremento en las ventas de Alpura Yoghurt Bebible de un 34 % de 2005 a 2006. (v. ILUSTRACIÓN 45).¹⁰⁸



ILUSTRACIÓN 45. El incremento en las ventas de un producto es incidido por la calidad de comunicación de un diseño sobre aspectos que convencen al consumidor. al Diseño. 16, (86). 62.

¹⁰⁸ Colaboración de Jorge Reyes Villalobos, director creativo de Jota Erre Diseñadores, septiembre 2007. v.t. Pérez. op. cit. <<El valor estratégico del diseño en los negocios>>. 16, (86), Págs. 52-53.

4.2.8 SOL CONSULTORES

INFORMACIÓN Y PERFIL DEL DESPACHO

Despacho:

Sol Consultores. (V. ILUSTRACIÓN 46).

Filosofía del despacho:

En Sol Consultores buscamos relaciones a largo plazo apoyando a nuestros clientes a crear valor para sus marcas más allá de los beneficios funcionales de sus productos y servicios. Creemos en los consumidores y en los factores funcionales, emocionales, preceptuales y experimentales que influyen en nuestras decisiones de selección y lealtad de marca.

Misión:

Proveer soluciones de marca y diseño con un enfoque de servicio, altamente creativo y de negocios.

Visión:

Ser el principal despacho de estrategia e identidad de marca en México.

Edad:

5 años.

Número de personal:

25 integrantes.

REDACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE DISEÑO

Nombre de proyecto de estudio:

Vodka Karat. (V. FOTO 42).

Objetivo del proyecto:

Incrementar la participación y preferencia de la marca Karat ante su público objetivo.

Cuál fue el método empleado para conseguir el proyecto:

Referencias de un colega y clientes anteriores.

Cuál es el concepto del proyecto:

Identidad de marca de producto y diseño de botella.

Cuál es el factor que originó el proyecto:

Disminución de ventas. Resultados de estudios de mercado que arrojaron una percepción negativa y confusa hacia la marca.

Quién elaboró los requerimientos del proyecto:

Sol Consultores y empresa contratista.

Quién sugirió el concepto general:

Sol Consultores.

Quién definió el concepto final:

Una mezcla entre la agencia de investigación, el despacho, el cliente y los consumidores evaluados.

Hubo apoyo externo en la realización del proyecto:

El proyecto tuvo diversos participantes, desde el cliente y sus variados equipos de ingeniería y marca, la agencia de investigación, hasta los diversos impresores, ilustrador, fotógrafo y fabricantes de la botella tuvieron que ver en opiniones e ideas para el proyecto, sin embargo, Sol Consultores llevó a cabo el desarrollo conceptual, creativo y de producción de la marca.



ILUSTRACIÓN 46. Imagen de la página del despacho Sol Consultores. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.



FOTO 42. Imagen del proyecto Vodka Karat. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.



FOTO 43. Imagen del proyecto Crazy Dips. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.



FOTO 44. Imagen del proyecto Ritz integrales. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.



FOTO 45. Imagen del proyecto sopas Knorr. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.



FOTO 46 Imagen del proyecto Playtex. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.

Cuántas reuniones periódicas se hicieron:

Aproximadamente 10: planeación, presentación de conceptos, evaluación, investigación, producción de botella, producción de tapa, impresión de etiqueta, lanzamiento, entre otras.

Cuanto tiempo duró el proceso de diseño:

Un año desde la conceptualización hasta el lanzamiento.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se consideró el briefing como estrategia en los negocios de diseño:

La elaboración del brief y la definición del problema a resolver fueron los elementos clave del proyecto de diseño.

Promover la profesión del diseño fue propicio para mantener una ventaja competitiva:

No existen medios importantes dirigidos hacia los clientes potenciales que permitan a la industria del diseño promoverse, difundirse y valorarse.

Sin embargo se debió de buscar el medio para dar a conocer la marca de Sol Consultores al cliente.

Que actividad destacaron para obtener una mayor visibilidad, presencia y difusión en la industria del diseño para este proyecto:

Idealmente destacaron las revistas de negocios, sin embargo estas no ponen atención a la industria del diseño o no la consideran suficientemente relevante. Fue necesario utilizar diversos medios para difundir la diferenciación y valor de Sol Consultores.

En nuestro caso sobresalieron revistas, promocionales, conferencias, cursos, postales, internet y mercadotecnia directa.

Se enfatizó la filosofía del despacho para la explicación del concepto del proyecto:

Es importante definir "la filosofía", sea la filosofía del despacho de diseño, o la filosofía de la empresa/cliente, o bien, el concepto como base para justificar una solución.

En nuestro caso si lo hicimos, y son, los valores y principios bajo los cuales "operamos" o buscamos establecer: transparencia, honestidad, respeto, trabajo en equipo, ganar-ganar, equidad, perseverancia, servicio, crecimiento personal, crecimiento profesional, otros.

Los gerentes dieron la debida importancia al brief:

La mayor parte de los gerentes no dan importancia al brief porque no lo manejan en términos de identidad, branding o "diseño gráfico". Asimismo, no comprenden los beneficios, riesgos, ventajas y desventajas del diseño o de los diversos factores y consecuencias que involucra.

En el caso de Vodka Karat, el brief fue determinante para acotar los objetivos y limitaciones técnicas del proyecto.

La empresa consideró al diseño como una ventaja competitiva:

El diseño tiene muchas funciones y su valor cambia según las circunstancias y la categoría del producto, empresa o servicio. (V. FOTOS 43-49).

En algunos casos el valor del diseño puede ser fundamental como en el de un perfume y prácticamente nulo como en un costal de harina.

En el caso de un vodka, donde la diferenciación del producto es baja, el papel del diseño y la botella fueron claves para generar valor afectivo.

El cliente valoró las ventajas que los servicios profesionales de diseño aportan a su empresa:

Los clientes valoran al diseño de una manera distinta y en función de diversos factores. En mi opinión valoran poco al diseño y a los diseñadores comparado con otras profesiones o industrias como médicos, abogados, arquitectos...

En este proyecto valoraron a mayor y menor grado al diseño como medio de comunicación, como elemento estético y como elemento de ventas.

Fue exitoso el resultado del proyecto:

En términos de satisfacción del cliente, La Madrileña decidió continuar trabajando con Sol Consultores adjudicándole más proyectos.

Vodka Karat aumentó sus ventas en un 25% el primer año, el producto ahora se percibe como de mayor calidad y es aceptado por los consumidores con orgullo (a pesar de su bajo precio).¹⁰⁹



FOTO 47. Imagen del proyecto Pedigree. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.



FOTO 49. Imagen del proyecto Holanda Magnum. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.



FOTO 48. Imagen del proyecto Palmolive Optims. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.

¹⁰⁹ Colaboración especial de Enrique Saavedra, director general de Sol Consultores, mayo 2007.

4.2.9 SOLUCIONES DE COMUNICACIÓN

INFORMACIÓN Y PERFIL DEL DESPACHO

Despacho:

Soluciones de Comunicación. (V. ILUSTRACIÓN 47).

Filosofía del despacho:

En Soluciones de Comunicación nos interesa desarrollar con nuestros clientes un vínculo que interprete en forma acertada sus necesidades, para alinear la comunicación con la planeación estratégica de la organización y que se traduzca en resultados eficaces. Como profesionales de la comunicación, trabajamos centrados en el cliente: nuestros servicios y productos serán siempre expresión de sus necesidades.

Reforzamos en nuestro equipo de trabajo la vivencia cotidiana de los valores institucionales: compromiso, responsabilidad, calidad, integridad, desarrollo y solidaridad. Gracias a ello, estamos seguros que la atención brindada reflejará constantemente el espíritu que anima nuestra labor.

Ofrecemos atención personal por parte de los socios, enmarcada por una visión integral de los procesos comunicativos, que responda a los objetivos de negocio de nuestros clientes. Con el apoyo de alianzas estratégicas con empresas asociadas, cubrimos prácticamente todas las áreas relacionadas con el quehacer comunicativo.

Misión:

Somos una empresa mexicana especializada en ofrecer solución a sus necesidades de comunicación organizacional. Brindamos servicios de alta calidad en consultoría, diagnóstico y producción, así como en difusión y administración de comunicación e imagen institucional.

Visión:

Ser una empresa líder en nuestro ramo, ofreciendo a nuestros clientes respuestas eficientes, flexibles y oportunas. Ellos forman un mosaico que refleja las múltiples facetas de la sociedad. Esta diversidad representa un reto y una oportunidad de crecimiento constante: debemos entender y responder a muy diferentes necesidades de comunicación. Nos visualizamos como el mejor despacho de soluciones integrales de comunicación en México.

Edad:

9 años.

Número de personal:

12 integrantes. En ocasiones trabajamos con 6 Free lance en promedio, dependiendo del proyecto.

REDACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE DISEÑO

Nombre del proyecto de estudio:

Periódico interno Fuerte y Claro de Mexicana de Aviación. (V. FOTO 50).

Objetivo del proyecto:

Mantener informado al personal de Mexicana de Aviación resaltando valores institucionales, de integración y objetivos estratégicos utilizando el periódico como un medio ágil de información oportuna.



ILUSTRACIÓN 47. Imagen de la empresa Soluciones de Comunicación. <www.sol-com.com>. 02-dic-08.



FOTO 50. Imagen de algunas publicaciones periódicas diseñadas por el despacho. <www.sol-com.com>. 02-dic-08.

Cuál fue el método empleado para conseguir el proyecto:

Desde el principio por contacto del cliente y así ha sido hasta la última publicación, proyecto en el que llevamos 9 años.

Cuál es el concepto del proyecto:

Rediseño de un díptico dirigido al personal; pasamos a una propuesta integral de revista, que posteriormente derivó en un periódico de tamaño tabloide dirigido al personal de la empresa. (De 10 páginas y 30 notas promedio).

Cuál es el factor que originó el proyecto:

Mejorar la calidad de la comunicación interna de la empresa, con un medio atractivo, veraz y oportuno. Resultado de la necesidad de los directivos de mantener una comunicación eficiente con los más de 6.500 empleados de la empresa en todo el continente.

Quién elaboró los requerimientos del proyecto:

Los requerimientos originales provienen del cliente, nosotros interpretamos sus requerimientos y le dimos nuestra propuesta, la cual maneja las dos partes: editorial y diseño.

Quién sugirió el concepto general:

Soluciones de Comunicación. (V. FOTO 51).

Quién definió el concepto final:

Soluciones de Comunicación y el cliente mediante un proceso de diálogo constante.

Hubo apoyo externo en la realización del proyecto:

No.

Cuántas reuniones periódicas se hicieron:

8 reuniones promedio. (A veces todo el proceso se realiza vía mail).

Cuanto tiempo duró el proceso de diseño:

3 semanas de trabajo editorial y diseño 4 días.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se consideró el briefing como estrategia en los negocios de diseño:

Sí, fue fundamental.

Promover la profesión del diseño fue propicio para mantener una ventaja competitiva:

Ante cualquier crisis lo primero que se corta es la comunicación interna, después la externa, por lo que promover la profesión y la imagen de que el diseño es fundamental, fue imprescindible. Sí mantuvo ventajas.

Que actividad destacaron para obtener una mayor visibilidad, presencia y difusión en la industria del diseño para este proyecto:

Tener página web, avocarse a revistas especializadas de recursos humanos y diseño. También el trabajo de comunicación interna en empresas, que nos recomendaron. (V. FOTO 52).



FOTO 51. Un despacho que sabe elegir y cerrar negocios con grandes clientes logra con la madurez conceptos de alto valor. <www.sol-com.com>. 02-dic-08.



FOTO 52. La página web y la recomendación de las empresas a quienes diseña un despacho son estrategias de posicionamiento efectivas. <www.sol-com.com>. 02-dic-08.



FOTO 53. La misma solidez con que un despacho se presenta a todos sus clientes es la forma de hacer valer el diseño y el profesionalismo. <www.sol-com.com>. 02-dic-08.

Se enfatizó la filosofía del despacho para la explicación del concepto del proyecto:

Si, estuvo presente en todas las acciones del despacho, es decir, se consideró la honestidad, la calidad, el profesionalismo...como aspectos fundamentales de Soluciones de Comunicación y están presentes en todos nuestros proyectos. (V. FOTO 53).

Los gerentes dieron la debida importancia al brief:

Si, todos. (V. FOTO 54).

La empresa consideró al diseño como una ventaja competitiva:

En la mayoría de los aspectos si. Dependió del tipo y tamaño de la empresa, del nicho de mercado, etc.

El cliente valoró las ventajas que los servicios profesionales de diseño aportan a su empresa:

Yo creo que a veces si y a veces no. Dependió del cliente y según su visión de negocios; pudo pensar que el diseño es muy importante o que es marginal.

El diseño ofrece valores agregados muy importantes, ciertamente es un verdadero input saber las ventajas que este les brinda. (V. FOTO 55).

Tanto las asociaciones de diseño como los despachos de diseño deberían promover más la importancia del diseño, haciendo una conciencia social entre sus agremiados, sus clientes y su personal.

Fue exitoso el resultado del proyecto:

Lo sigue siendo. Se hacen evaluaciones anuales. La gente está contenta, pues considera a Fuerte y Claro como el principal medio de comunicación de Mexicana de Aviación; además se sube en PDF a la web.¹¹⁰ (V. FOTO 56).



FOTO 54. Para que los gerentes den la debida importancia al brief, todo el equipo interdisciplinario debe estar comprometido con este. Equipo Soluciones de Comunicación. <www.sol-com.com>. 02-dic-08.



FOTO 55. El valor de las ventajas que ofrece el diseño varía según la visión de negocios del cliente y también es unánime pues lo refleja en éxito. <www.sol-com.com>. 02-dic-08.



FOTO 56. Fuerte y Claro mantiene los altos niveles de calidad y comunicación presente en la página de Mexicana de Aviación. <www.mexicana.com.mx>. 02-dic-08.

¹¹⁰ Colaboración de Mercedes Charles Creel, socia de Soluciones de Comunicación, mayo 2007.

4.2.10 TD2

INFORMACIÓN Y PERFIL DEL DESPACHO

Despacho:

TD2. (VER FOTO 57).

Filosofía del despacho:

Promover la eficacia del diseño en todo proyecto con estrategias de comunicación y fomentando la lealtad al despacho, al cliente y al consumidor.

Misión:

Realizar proyectos con la certeza de mejorar la calidad del diseño y la comunicación visual de cualquier disciplina agregando a estas, valor.

Visión:

Estar posicionado en los mejores niveles del gremio del diseño gracias a la entrega de nuestro equipo de trabajo.

Edad:

21 años.

Número de personal:

12 integrantes.

REDACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE DISEÑO

Nombre del proyecto de estudio:

Imagen The Branding Show. (V. ILUSTRACIÓN 48).

Objetivo del proyecto:

Este evento ha sido desarrollado con la finalidad de transmitir los conocimientos, logros y experiencias de empresas que han utilizado el branding como una herramienta para generar crecimiento y consolidación en las compañías, mediante estrategias y tácticas orientadas a la marca, haciéndola mas fuerte y generando así un valor funcional, emocional y financiero, que promueva la lealtad del consumidor.

Cuál fue el método empleado para conseguir el proyecto:

Fue un evento en el cuál TD2 participaría como expositor, siendo iniciativa nuestra el poder diseñar la imagen global del evento.

Cuál es el concepto del proyecto:

Diseño de imagen global.

Cuál es el factor que originó el proyecto:

En el pasado la imagen no había sido tan eficaz en su comunicación y parecía un evento entre tantos, como una imagen hecha en Power Point.

Quién elaboró los requerimientos del proyecto:

TD2. El nombre ya estaba resuelto: Branding Show. El siguiente paso fue diseñar una frase que englobara el concepto del evento.

Quién sugirió el concepto general:

TD2. Después de varias propuestas, quedó: "El arte de cultivar relaciones significativas entre su marca y el consumidor".



FOTO 57. Imagen de la página del despacho TD2 con su director Rafael Treviño. <www.td2.com.mx>. 10-feb-09.



ILUSTRACIÓN 48. Imagen del diseño renovado del evento The Branding Show. al Diseño, 14, (77). 45.



FOTO 58. La referencia del portafolio, es uno de los mejores antecedentes para agilizar un proyecto. <www.td2.com.mx>. 10-feb-09.



FOTO 59. Entre mayor proyección tenga el portafolio en el mercado mas son las oportunidades de negocios. <www.td2.com.mx>. 10-feb-09.

Quién definió el concepto final:

TD2. Una vez aceptada la frase empezamos a bocetar y a tratar de representar al consumidor desde su forma más primitiva y hasta la más compleja, y llegamos a la conclusión de que la forma mas efectiva era a través de una persona tipo señalización, tratando de enfocarnos en el origen de las marcas o “brands” en donde de manera eficaz, los ganaderos marcaban al ganado con iniciales o formas muy sencillas. Nosotros enmarcamos la R en un corazón, evocando aún más el sentido de la frase.

Hubo apoyo externo en la realización del proyecto:

No. El cliente tenía mucho conocimiento y experiencia en eventos de mercadotecnia, pues ellos editan la revista Merca2.0, pero no tenían al “expertise” de una consultoría especializada en branding, siendo que el evento lo ameritaba.

Cuántas reuniones periódicas se hicieron:

2 reuniones.

Cuanto tiempo duró el proceso de diseño:

Un mes aproximadamente.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se consideró el briefing como estrategia en los negocios de diseño:

Si, en general para la concepción del proyecto.

Promover la profesión del diseño fue propicio para mantener una ventaja competitiva:

Fue necesario comunicar que somos expertos en consultoría especializada en diseño, de no atrevernos no se hubiera mejorado el diseño y los empresarios hubieran imaginado que todo lo tenían solucionado. La percepción cambió cuando vieron los resultados.

Que actividad destacaron para obtener una mayor visibilidad, presencia y difusión en la industria del diseño para este proyecto:

Hicimos todo lo necesario; buscamos la oportunidad del negocio, lo fundamentamos y lo aceptaron bien nuestros clientes. (V. FOTOS 58, 59 y 60).

Se enfatizó la filosofía del despacho para la explicación del concepto del proyecto:

Resaltamos los motivos por los cuales el diseño era necesario y en que se reflejaría, así como nuestra forma de trabajo.

Los gerentes dieron la debida importancia al brief:

Si, fueron muy abiertos y siendo pioneros en ese tipo de concepto, se tuvo amplia libertad para el desarrollo gráfico, conservando los atributos de la marca principal.

La empresa consideró al diseño como una ventaja competitiva:

Si, más cuando vio los resultados.

El cliente valoró las ventajas que los servicios profesionales de diseño aportan a su empresa:

La identidad diseñada, les transmitió el enfoque de éste y se sintieron confiados de invertir en él su dinero, comentó el cliente.



FOTO 60. Imagen del portafolio de la página web del despacho. <www.td2.com.mx>. 10-feb-09.



ILUSTRACIÓN 49. La comunicación eficaz de un buen diseño deja la huella de su marca, igual que un tatuaje, en la expectativa del cliente y la mente del consumidor. <www.td2.com.mx>. 10-feb-09.

Fue exitoso el resultado del proyecto:

Algunos participantes mencionaron que percibieron al evento, “mas profesional y enfocado que nunca”.¹¹¹ (V. ILUSTRACIÓN 49).

¹¹¹ Colaboración de Rafael Treviño, director de TD2, marzo 2007. v.t. Pérez. op. cit. <<Premio al Diseño-Canon 2005>>. 14, (77), Págs. 26-67. Sobre el proyecto mencionado.

4.2.11 X DESIGN

INFORMACIÓN Y PERFIL DEL DESPACHO

Despacho:

X Design. (V. ILUSTRACIÓN 50).

Filosofía del despacho:

Nuestra filosofía es que el cliente es nuestro invitado, se tiene que sentir como en casa; atendido y satisfecho desde el inicio hasta concluir el proyecto.

Misión:

Crear el puente de comunicación entre nuestros clientes y sus audiencias a partir del desarrollo de conceptos creativos y diseño funcional que genere valor. Integrar a nuestros clientes en el proceso de creación de mensajes estratégicos para luego transformarlos en proyectos tangibles y exitosos que den forma a la comunicación y refuercen el posicionamiento de sus marcas.

Visión:

Ser la empresa líder en la creación de proyectos integrales de comunicación corporativa, cuyo valor esté basado principalmente en la capacidad de ofrecer soluciones creativas orientadas a resolver las necesidades de un mercado en constante evolución.

Edad:

5 años.

Número de personal:

En el 2002 abrí mi oficina, aunque solo éramos 3 personas, una asistente administrativa, un diseñador y yo. Ahora somos 7.

REDACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE DISEÑO

Nombre del proyecto de estudio:

Informe anual de responsabilidad social. Industria Mexicana de Coca Cola. (V. FOTO 61).

Objetivo del proyecto:

Diseñar un informe diferente al de años anteriores.

Cuál fue el método empleado para conseguir el proyecto:

Por invitación a un concurso de diseño para Coca-Cola.

Cuál es el concepto del proyecto:

Diseño de informe interno de la empresa.

Que el informe por si mismo fuera una pieza para recordar, en donde se plasmaran los valores y las acciones de la empresa.

Cuál es el factor que originó el proyecto:

Poder decir que durante 80 años "Coca-Cola ha sido parte de México".

Quién elaboró los requerimientos del proyecto:

X Design e Industria Mexicana de Coca-Cola. Al revisar con mayor detalle la calidad de información que nos fue proporcionada, propusimos un replanteamiento del proyecto completo, donde presentamos un nuevo estilo de comunicación cambiando el formato, estilo de redacción y estilo fotográfico para dar lugar al proyecto final.



ILUSTRACIÓN 50. Imagen de la página principal del despacho X_Design. <www.xdesign.com.mx>. 02-feb-09.



FOTO 61. La excelencia en los diseñadores, es algo que sobresale en aquellos con capacidad emprendedora, además de lograr resultados de diseño únicos. al Diseño. 16, (86). 33.

Quién sugirió el concepto general:

Ambos nos planteamos una serie de preguntas sobre el significado y valor de las oportunidades encontradas dentro de las dificultades de la vida.

Quién definió el concepto final:

El concepto giró en torno al enfoque global que tiene Coca-Cola de beneficiar y refrescar a todas las personas con quienes se relacionan. Cabe mencionar que presentamos dos propuestas de las cuales el cliente seleccionó una. El informe está planteado de tal forma que, sin importar la secuencia, el lector puede acceder a cualquier página en orden aleatorio, y el informe proporciona un dato, una reseña, un resultado independiente del resto de la información.

Hubo apoyo externo en la realización del proyecto:

Solo el de Industria Mexicana de Coca-Cola. Para poder contestar las preguntas fue necesario vivirlo, ir a un albergue, a una planta embotelladora, a una sesión de capacitación, a una planta de tratamiento de agua, etcétera, y hacer un registro escrito y fotográfico de ello para después poder transmitirlo. Así logramos una pieza que funciona como un testigo fotográfico con información puntual del gran portafolio de actividades que realiza Coca-Cola en torno a la responsabilidad social.

Cuántas reuniones periódicas se hicieron:

10 aproximadamente.

Cuanto tiempo duró el proceso de diseño:

4 meses.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se consideró el briefing como estrategia en los negocios de diseño:

Hoy el diseño corre el riesgo de devaluarse debido a la sobreoferta de despachos y diseñadores independientes.

La forma de distinguirnos y dar un valor agregado radicó en el dominio de la integración de todas las herramientas de estudio, evaluación y soporte que cada proyecto en particular requiere. (V. ILUSTRACIÓN 51).

Promover la profesión del diseño fue propicio para mantener una ventaja competitiva:

Si, siempre dejé claro a mis clientes que no tenía la intención de quitarle proyectos a otros despachos, pero sabía que seguramente ellos tendrían nuevos proyectos a los que podía aspirar. Eso me funcionó muy bien, ahora sabemos que nuestros clientes son la mayor fuente de conocimiento en cada uno de sus sectores, por lo que, en equipo con ellos, hemos logrado crear proyectos exitosos que nos han dado reconocimientos a nivel nacional e internacional.



ILUSTRACIÓN 51. El reconocimiento de ciertos productos es identificativo del respaldo creativo que en cada proyecto en particular deviene. al Diseño. 16, (86). 32.



FOTO 62. Una de las áreas menos acudidas por los diseñadores, se convierte en el reconocimiento de aquellos profesionales con perseverancia. a! Diseño. 15, (83). 30.

Que actividad destacaron para obtener una mayor visibilidad, presencia y difusión en la industria del diseño para este proyecto:

Las invitaciones a concursos de diseño, uno de los más importantes fue para Coca-Cola donde el primer año quedé en segundo lugar y al año siguiente gané el concurso y el derecho a diseñar su informe anual de responsabilidad social. De un modo similar conseguimos participar en proyectos para clientes como Nestlé, Danone y Grupo Modelo.

No es fácil, pero no me doy por vencida. Mi clave es que trabajo por gusto, por amor a lo que hago y escojo lo que quiero hacer. (V. FOTO 62). Muchos despachos se niegan a entrar a concursos y tienen razón pues muchas veces es una práctica desleal y en ocasiones injusta.

Se enfatizó la filosofía del despacho para la explicación del concepto del proyecto:

En X_Design entendemos que el diseño es la expresión visual de muchas disciplinas juntas, una de ellas es la mercadotecnia. Ambas llevadas de forma adecuada, dan como resultado una comunicación atinada, basada en pensamiento estratégico. (V. FOTO 63).

Esto le aportó valor a esta creación.

Los gerentes dieron la debida importancia al brief:

En cuanto al diseño que recibí premios, mi opinión es que en primer lugar, el proyecto debió cumplir con las expectativas y metas de comunicación planteadas en su inicio y si además el resultado recibió el reconocimiento de un tercero, pues qué mejor.

La empresa consideró al diseño como una ventaja competitiva:

Creo que la mejor experiencia para el cliente no estuvo solo en el resultado, sino en todo el proceso de trabajo. Visualizamos cada proyecto con creatividad, innovación y competitividad para superar sus expectativas.

El cliente valoró las ventajas que los servicios profesionales de diseño aportan a su empresa:

Tengo cierta cantidad de proyectos al año, y en ocasiones son los mismos clientes que repiten año con año después de una experiencia satisfactoria. Esta práctica generó lealtad y compromiso.

Fue exitoso el resultado del proyecto:

Fue un informe muy humano, con cifras, datos e información relevante en cada página, visualmente atractivo, con equilibrio entre texto e imagen; todo esto le valió ser reconocido en los ARC Awards (Annual Report Competition), premio que se entrega en Nueva York a lo mejor del diseño en informes anuales a nivel mundial con una mención oro por mejor trabajo en diseño interior y mención bronce por mejor fotografía.¹¹²



FOTO 63. Algunos diseñadores con visión de lo que desarrollan y plantean, logran grandes estrategias para llegar a grandes clientes. Pilar Muñoz. al Diseño. 16, (86). 31.

¹¹² Colaboración de Pilar Muñoz, director creativo de X Design, septiembre 2007. v.t. Pérez. op. cit. <<X_Design. Estrategias para llegar a grandes clientes>>. 16, (86), Págs. 30-37.

4.2.12 YSUNZA SANTIAGO COMUNICACIÓN VISUAL

INFORMACIÓN Y PERFIL DEL DESPACHO

Despacho:

Ysunza Santiago Comunicación Visual. (V. ILUSTRACIÓN 52).

Filosofía del despacho:

En todos nuestros procesos de creación -ya sea de imágenes, estrategias o conceptos- conjugamos: estética, función, significado, influencia, efecto, acción, fuerza, certeza y poder interactuando propositivamente, redundado en mejores y más eficientes soluciones para nuestros clientes.

Misión:

Ofrecer a nuestros clientes una solución creativa integral y con un enfoque combinado.

Visión:

Buscar permanente nuevas propuestas que provean un valor agregado al concepto de comunicación; optimizar los recursos a través del entendimiento profundo de nuestras disciplinas; rebasar la cobertura que nos da mas de 25 años de experiencia profesional, continuar con la constante capacitación y actualización de nuestra gente a través de cursos y diplomados en México y el extranjero y mantener la adquisición de equipos y tecnología de última generación, para asegurarle calidad total.

Edad:

8 años.

Número de personal:

4 integrantes.

REDACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE DISEÑO

Nombre del proyecto de estudio:

Catálogo Jafra. (V. FOTO 64).

Objetivo del proyecto:

Venta de productos cosméticos.

Cuál fue el método empleado para conseguir el proyecto:

Al principio por una recomendación profesional, posteriormente por la lealtad entre el cliente y el despacho.

Cuál es el concepto del proyecto:

Diseño de catálogo.

Cuál es el factor que originó el proyecto:

Llevar los productos de Jafra a una mayor posición e incrementar las ventas. (V. FOTO 65).

Quién elaboró los requerimientos del proyecto:

El departamento de mercadotecnia dentro de Jafra.

Quién sugirió el concepto general:

Ysunza Santiago Comunicación Visual.

Quién definió el concepto final:

Ysunza Santiago Comunicación Visual.



ILUSTRACIÓN 52. Imagen de la página del despacho Ysunza Santiago Comunicación Visual. <www.ysunzasantiago.com>. 15-ene-09.



FOTO 64. La comunicación de un diseño es el resultado final de un proyecto con la creatividad del despacho y el punto de vista del cliente. <www.ysunzasantiago.com>. 15-ene-09.



FOTO 65. La importancia de la imagen en un producto de consumo es elemental para incrementar su preferencia. <www.ysunzasantiago.com>. 15-ene-09.

Hubo apoyo externo en la realización del proyecto:

No.

Cuántas reuniones periódicas se hicieron:

Al rededor de 7.

Cuanto tiempo duró el proceso de diseño:

2 meses desde la conceptualización del proyecto. (V. FOTO 66).

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se consideró el briefing como estrategia en los negocios de diseño:

Si, dado que fue la guía de todo el proyecto.

Promover la profesión del diseño fue propicio para mantener una ventaja competitiva:

Si, definitivamente. Promoverla fue parte del eslabón de la estrategia de ventas.

Que actividad destacaron para obtener una mayor visibilidad, presencia y difusión en la industria del diseño para este proyecto:

La página web, difusión por vía mail, contratos en espacios de revistas especializadas como la a! Diseño y publireportajes.

Se enfatizó la filosofía del despacho para la explicación del concepto del proyecto:

Si, como una herramienta de ventas. (V. FOTO 67).

Los gerentes dieron la debida importancia al brief:

Si, en general siempre lo hacen.

La empresa consideró al diseño como una ventaja competitiva:

En algunas cosas, en la mayoría no.

Falta mucha educación sobre lo que es la disciplina en las empresas.

El cliente valoró las ventajas que los servicios profesionales de diseño aportan a su empresa:

Hacerlo de la nada fue difícil.

Uno como diseñador debe hacerles conscientes dichas ventajas, más aún en un desarrollo de ventas como el proyecto mencionado.

Fue exitoso el resultado del proyecto:

Si, subimos las ventas en un 300 %. (V. FOTO 68).¹¹³



FOTO 66. El concepto de diseño con homogeneidad hace identificar fácilmente atributos tangibles y emocionales. <www.ysunzasantiago.com>. 15-ene-09.



FOTO 67. La dirección de la atmósfera debe servir como elemento de comunicación y de estética, blanco para las ventas. <www.ysunzasantiago.com>. 15-ene-09.



FOTO 68. El objetivo de un producto de diseño como este no solo permite hacer consciente a los empresarios su función, sino también su valor retroactivo mediante el ascenso de ventas. <www.ysunzasantiago.com>. 15-ene-09.

¹¹³ Colaboración de Enriqueta Santiago, director creativo de Ysunza Santiago Comunicación Visual, mayo 2007.

CONCLUSIONES



ILUSTRACIÓN 53. Para llegar a la cúspide como empresa de diseño es necesario el esfuerzo del trabajo en equipo y emplear a fondo todos los recursos de los negocios de diseño con pasión. *a!* Diseño. 15, (83). 28.

Con la intención de alcanzar la afirmación de la hipótesis y de los objetivos propuestos en este trabajo que se pueden resumir como: destacar la verdadera fuerza competitiva de las empresas de diseño en el entorno comercial del Distrito Federal y mostrar que estas deben ser eficientes y eficaces en el medio profesional, se concluye de forma ordenada cada uno de los objetivos, bajo el mismo esquema de investigación devenido.

Para resolver parte del primer objetivo que es: entender como se gestiona la administración del diseño para llegar a tener efectos de eficiencia y eficacia en los negocios, se tomaron en cuenta los principales problemas del diseño respecto a la mala comunicación entre el profesional del diseño y el empresario así como a la falta de conocimiento sobre los atributos visuales que debe cubrir un producto, evidenciados en los estudios observados. Así se dilucida:

DE LOS ANTECEDENTES

Al basar este trabajo en diferentes estudios de diversos autores en torno al proceso de administración de proyectos de diseño se puede establecer que:

1. Existe la necesidad de emplear correctamente el proceso de administración de proyectos de diseño entre los diseñadores, y específicamente hacer un correcto uso del brief. Esto significa que los diseñadores son los encargados de redactar, aprobar y hacer seguir los requerimientos de diseño entre el equipo creativo y el cliente, de no hacerlo, cualquier detalle omitido puede hacer que el proyecto fracase.
2. También es de importancia vital aumentar el conocimiento del diseño entre las empresas que requieren de servicios profesionales de diseño. Dicho de otro modo, es deber del diseñador hacer saber a los clientes las responsabilidades reales que conlleva la realización profesional de un proyecto de diseño y los requisitos que este exige para su correcta administración y cierre como negocio de diseño; tanto a clientes en curso, a nuevos clientes, como a clientes cautivos.
3. Al mismo tiempo, es de primer orden saber la gran importancia que ocupa el diseño en la intención de compra entre los consumidores y que estos consideran al momento de la compra aspectos subjetivos de tipo simbólico-emocional. Es decir, que hay que tomar en cuenta al consumidor final como una importante forma de entender cómo diseñar y al mismo tiempo es nuestro deber verificar y hacer un análisis del resultado final de un proyecto de diseño, ya que la función del diseño es proponer una correcta comunicación visual al consumidor, quien relaciona estas cualidades de un producto para lograr su preferencia. (V. ILUSTRACIÓN 53).

SOBRE LA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Después de realizar la investigación bibliográfica correspondiente se elucidó sobre el segundo objetivo: aplicar al diseño los conceptos vinculados con el desempeño actual de los negocios en los rubros social, comercial y administrativo, para dar cuenta de cómo lograr una correcta administración del diseño, estos puntos son los elementos de mayor relevancia que demuestran el uso efectivo de las disciplinas que le intervienen en el siguiente orden:



ILUSTRACIÓN 54. La fascinación por los nuevos productos que cubran nuestras necesidades en la rápida modernidad en que vivimos provoca la competencia objetiva del diseño sin perder de vista su función: comunicar, agrandar y ser útil. *a!* Diseño. 16, (86). 60.

1. Los fundamentos del diseño y cual es su tarea real así como de las disciplinas que mayormente tienen que ver con la realización de un proyecto de diseño en el medio profesional:

- Históricamente el diseño florece de la evolución de las artes visuales que a principios del siglo XX surge como una actividad encargada de transformar a la sociedad al desarrollar trabajos para producirse en serie, con una alta habilidad técnica y de gran valor estético, de igual modo para crear mensajes visuales de utilidad, a partir de esa época diversas asociaciones e importantes empresas lo adoptaron. Su constitución, desde la forma funcional a la artística logró un proceso de composición fiel de la imagen hasta hoy en día, que en sus cimientos, se destaca por utilizarla debidamente para brindar un servicio a la sociedad y mantener en todo el proceso una correcta comunicación visual generando su funcionalidad y destacando aspectos útiles de un producto haciéndolo atractivo al consumidor para finalmente lograr un mejor nivel de vida. (V. ILUSTRACIÓN 54).
- Por otro lado la mercadotecnia, inicia en la historia con el intercambio de dos partes con excedentes o “trueque” como alternativa para tener bienes necesarios, actividad que se perfeccionó con el incremento y complejidad de los intercambios dentro de la sociedad, a principios del siglo XX evolucionó como “investigación comercial” penetrando en las compañías de productos industriales y de artículos envasados para el consumidor abarcando la publicidad, ahora, además de formular un paquete único de rendimientos reflexiona sobre como deben plantearse las cualidades de un producto necesario a la sociedad, al hacerlo llegar a la mente y a las manos del consumidor como un producto útil que mejore el nivel de vida. (V. FOTO 69).
- Finalmente la administración, que floreció a principios del siglo XX es el resultado histórico de la actividad humana de la cooperación y la base fundamental de la sociedad para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones o empresas, que cuando alcanzaron cierto tamaño y complejidad, su administración comenzó a presentar dificultades y retos que necesitaron nuevos desarrollos administrativos. Este proceso requiere un conjunto de personas distribuidas en diversos niveles jerárquicos que se ocupan de asuntos diferentes, en la medida en que las empresas se plantearon metas para triunfar, trabajaron a la par de los esfuerzos por lograr estrategias y alcanzar objetivos de supremacía basados en la competencia, con el fin de ejercer una profesión en grande escala y de forma productiva a la sociedad, para generar como primer instancia un mejor nivel de vida. (V. FOTO 70).



FOTO 69. La misión de la mercadotecnia en el diseño es destacar las formas más fáciles de hacer llegar un producto al consumidor, mantener su elección y empatar la consciencia de su uso con experiencias vividas y servibles para la vida. al Diseño. 14, (77). 12.



FOTO 70. La administración tiene dos pilares: la organización como fuente de trabajo y la productividad efectiva como dirección del éxito. Lucía Valencia y Antonio Pérez Irarorri. al Diseño. 15, (83). 31.



FOTO 71. Aquello que llamamos proceso de administración de proyectos de diseño, son los negocios de diseño conjugando la administración, la mercadotecnia, la comunicación y el diseño tratados a manera de lograr un negocio sincronizado planteado bajo la planeación estratégica. al Diseño. 17, (92). 37.

2. Asimismo cuales son las funciones que articulan a estas disciplinas. Para articular estas disciplinas es necesario definir sus funciones más importantes en cada una y llevar el siguiente orden para entender el proceso de forma correcta:

- De administración: como la disciplina que formula las bases de una organización. El proceso de administración estratégica.

a) Desarrollar una visión estratégica y una misión del despacho de diseño:

O bien determinar los objetivos de la empresa de diseño para adquirir un carácter formal, por medio de la identificación de las Oportunidades y Amenazas que definen la visión, así como crear una estrategia para lograr dichos objetivos en base a las Fortalezas y Debilidades, que definen la misión.

b) Equilibrar los ambientes interno y externo de forma adecuada:

Esto es que al iniciar las actividades en un despacho de diseño, habrá que analizar las Fuerzas y Debilidades que corresponden al ambiente interno, así como las Oportunidades y Amenazas que corresponden al ambiente externo, para lograr las diferencias pertinentes en la estrategia según lo requieran los cambios en el mercado, con el enfoque de “todo depende de”.

c) Poner en práctica y ejecutar la estrategia del FODA del despacho:

En el ambiente interno se desarrolla la actividad de diseño que son las Fuerzas y Debilidades del despacho que muestran el trabajo profesional en el desarrollo del proceso de diseño.

En el ambiente externo se desarrolla la movilidad del mercado que son las Oportunidades y Amenazas que confluyen hacia el despacho y están en el medio profesional donde se implanta la estrategia de diseño.

Estos ambientes solo actúan en el sector de competitividad, o bien, la entidad comercial en la que se desarrollan los negocios de diseño.

- De diseño: como la disciplina que gestiona la actividad de negocios dentro de la organización. El proceso de administración de proyectos de diseño.

a) Búsqueda del proyecto apropiado para el perfil del despacho:

Refiere el método específico que una compañía de diseño emplea para la búsqueda de clientes y obtención de cuentas importantes. Esto implica desarrollar de manera profesional proyectos de un perfil específico y dirigirse a un sector empresarial adecuado.

b) Redacción de los requerimientos del proyecto:

Lo cuál describe el método que una compañía de diseño emplea para que el diseñador recopile la información necesaria de cada proyecto y realizar el trabajo de diseño de manera profesional, haciendo uso del brief. Es vital la habilidad para definir a los empresarios y a los integrantes del despacho todos los objetivos y requerimientos del proyecto.



ILUSTRACIÓN 55. Sin importar el área de desarrollo específica de diseño la administración del diseño emerge de saber utilizar dichas herramientas y de tener una conciencia social estratégica. al Diseño. 17, (92). 66.

c) Evaluación del proyecto de diseño:

Es decir, el método que la compañía emplea para evaluar el proceso de diseño de manera continua: al evaluar el desempeño, supervisar los nuevos proyectos e iniciar ajustes correctivos; con mejoras o cambios al proceso de diseño según sea necesario para un mayor posicionamiento; y la comunicación en todos los sentidos para la amplitud de decisión sobre caso de negocios de diseño.

Y poder identificar si fue exitoso o no el resultado, ya sea mediante el contraste de los requerimientos de diseño con el producto obtenido, o a través de un simple análisis de los costos del diseño contra el aumento en las ventas del producto y su permanencia en el mercado.

- De mercadotecnia: como la disciplina que activa el rol del servicio principal de la organización y de sus productos. El proceso de administración de mercadotecnia.
 - a) Establecer el equilibrio del costo con la satisfacción para formular la estrategia que acompañará al diseño: con el fin de alcanzar la máxima preferencia de los consumidores de forma que los costos reflejen muy buenas cualidades materiales y visuales de un producto apoyándose en el diseño que usado fielmente pondera los atributos de un producto.
 - b) Administrar la “mezcla de mercado” aplicada al producto y el diseño: analizar estratégicamente y en forma precisa la plaza que exhibirá al producto, el precio al que se venderá producto, la promoción que acerque el producto al consumidor y por último, el diseño de producto o la fiel generación del proceso creativo. A fin de formar un volumen satisfactorio al despacho, al cliente y al consumidor.
 - c) Comprender la naturaleza del mercado y su comportamiento hacia el diseño: advertir la mecánica de los procesos del mercado que implican al producto y por lo tanto involucran al diseño, de tal modo que hay que examinar los cambios ocurridos en la administración de mercadotecnia desde el largo plazo para analizar las innovaciones más importantes que se han hecho con diseño. (V. FOTO 71 E ILUSTRACIÓN 55).

Resumido en una reflexión basada en palabras de Norberto Chaves¹¹⁴ para definir al diseño y su articulación con la administración y la mercadotecnia, teniendo en cuenta que la ideología actual, el posmodernismo, no es tan distinta a la primera, sólo que ahora gestiona combinando los valores de las elites culturales de la disciplina con las demandas de la administración y los requerimientos del mercado.

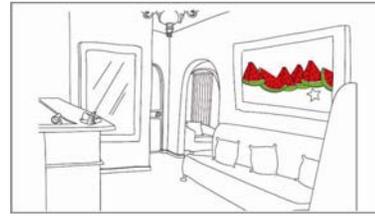


ILUSTRACIÓN 56. La conformación de los ambientes de un despacho es clave esencial en el éxito de sus estrategias y posiciones de ataque elegidas. <www.dypm.com.mx>. 02-feb-09.



FOTO 72. Las expresiones con alcance inusitado se logran con altos índices de calidad, productividad e innovación. al Diseño. 15, (83). 18.

¹¹⁴ Chaves. op. cit. Pág. 29.

3. Y cómo funciona completamente el proceso de administración de proyectos de diseño.

Para entender el funcionamiento completo del proceso de administración de proyectos de diseño y como intervienen las disciplinas que generan un proyecto exitoso, es importante señalar que:

- En un proyecto de diseño se requiere trabajar simultáneamente con las principales disciplinas que logran el éxito de un despacho de diseño en el medio profesional, estas son: el diseño, la administración y la mercadotecnia. (V. ILUSTRACIÓN 56).
- Juntas marcan el grado de atrevimiento en la innovación y tratadas de forma adecuada dan como resultado una comunicación acertada basada en pensamiento estratégico. (V. FOTO 72).
- Usar correctamente estrategias de diseño, de mercadotecnia y de administración así como entender que su completo conocimiento son una ventaja competitiva y herramientas necesarias para lograr una correcta administración del diseño en el desempeño actual de los negocios.
- Introducir estas estrategias aseguran la verdadera fuerza competitiva de las empresas de diseño -el correcto uso de la imagen para obtener una verdadera comunicación visual- para importantes productos y abrirse paso hacia empresas con cada vez mayor alcance. (V. ILUSTRACIÓN 57).
- Internacionalizar sus proyectos hará que todo el mundo vea las imágenes de un producto y piense sobre ellas, por el impacto visual que el diseño les aporta, pues con lo visual es con lo que comunica.



ILUSTRACIÓN 57. Es necesario lograr una planeación estratégica del diseño para superar brechas de conductas mal trazadas. <www.dypm.com.mx>. 02-feb-09

De este modo, es posible dilucidar la proposición principal o la hipótesis del problema encontrado en cada uno de los temas expuestos: plantear el uso de la estrategia y la competitividad como herramientas necesarias para las empresas de diseño, las empresas que utilizan servicios de diseño y los diseñadores que enfrentan el medio profesional, esto, respecto a la importancia que el diseño ocupa dentro del sistema empresarial.

Y es posible hacerlo, además de solo tenerlo presente, mediante lo que puede denominarse como: <<los tres procesos de la administración del diseño>>, enfocados a aplicarse desde la generación de una organización de diseño; en este se muestran las diferentes disciplinas que activan la función completa del proceso de administración del diseño y que en su conjunto ofrece un esquema para combatir con buenos elementos los problemas que presente un proyecto de diseño: (V. FIG. 15).

La Administración del Diseño en Despachos de Diseño del Distrito Federal

Concepto básico: El proceso de administración de proyectos de diseño requiere del trabajo de la administración, mercadotecnia, comunicación y diseño juntos, para funcionar como fuerzas estratégicas, formular ventajas competitivas y alcanzar las expectativas de negocios ya sea a nivel ejecutivo o a nivel corporativo en un despacho de diseño.

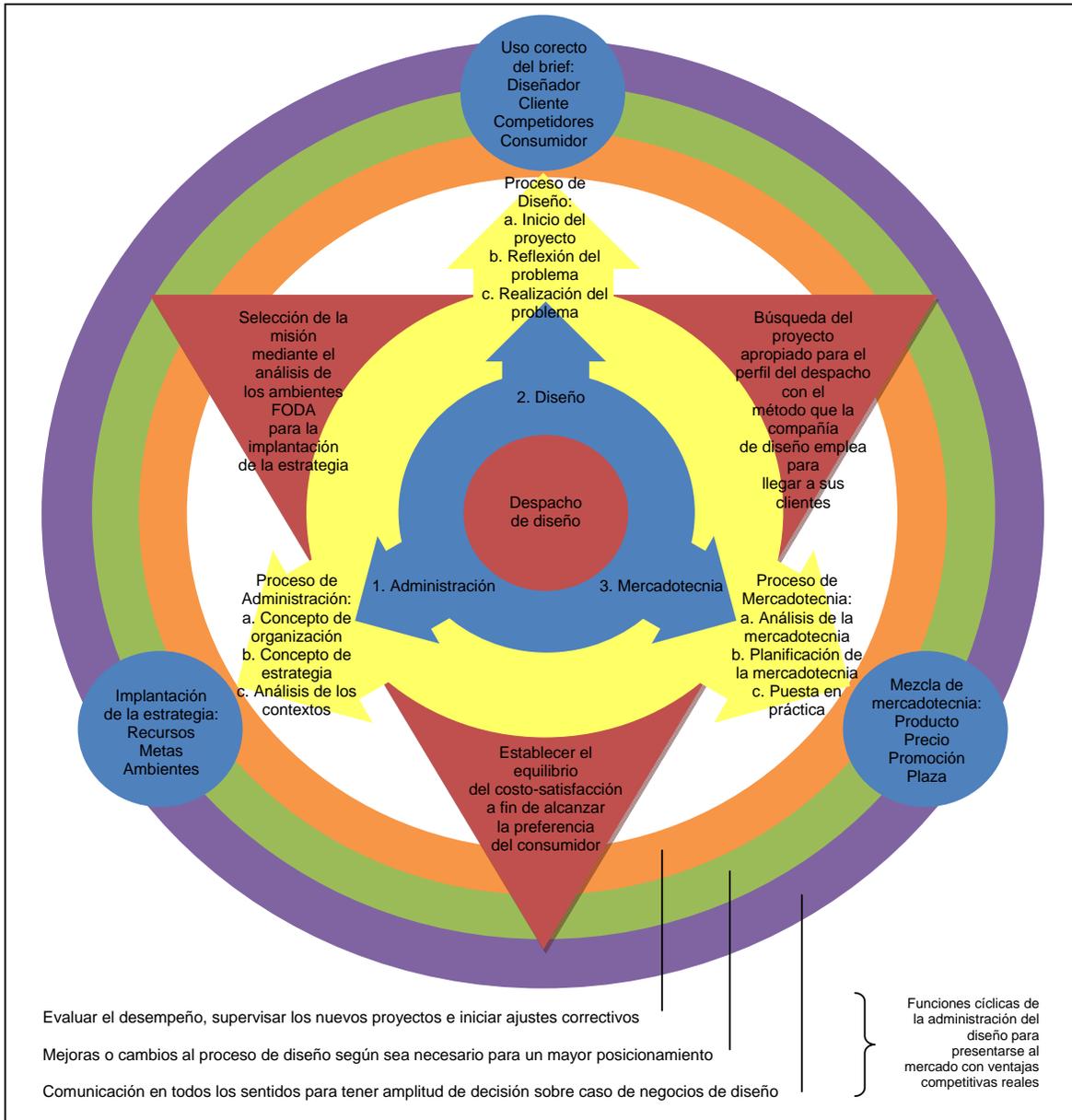


Fig. 15. Los tres procesos de la administración del diseño en una organización de diseño. Adaptado de: Thompson, Arthur; Strickland, A. J. *Administración estratégica. Conceptos y casos*. USA: Mc Graw Hill, 2004. 398pp. Pág. 7. De: Hil, Charles W. L.; Jones, Gareth R. *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005. 915 pp. Pág. 10. De: Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación, 2003. 589 pp. Pág. 49. Y de: Rodríguez Morales, Luis. *Para una teoría del diseño*. México: Tilde-UAM Azcapotzalco, 1989. 125 pp. Pág. 42.

A CERCA DE LA ENTREVISTA A LOS DESPACHOS

Para concluir el primer objetivo en su segunda parte, que es: conocer la forma en que se desarrolla el proceso de diseño dentro de importantes despachos de diseño del Distrito Federal, es necesario registrar la elucidación de las 12 entrevistas de manera temática en el mismo orden en que se asentaron.

Luego de lograr un estudio a 12 despachos de diseño de alta movilidad del Distrito Federal en base al proceso de administración de proyectos de diseño de Bruce et al.¹¹⁵ Para saber como utilizan el mismo, se explica de manera general la actuación de los despachos de diseño entrevistados y se obtienen los siguientes resultados:



FOTO 73. Imagen del proyecto pan molido Bimbo, de Sol Consultores. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.

INFORMACIÓN Y PERFIL DEL DESPACHO

Despacho:

Es importante mencionar que en este estudio 11 de los 12 despachos de la asociación de diseño "Marca la Diferencia" 2004,¹¹⁶ que cuentan con una alta movilidad en el Distrito Federal y que inicialmente fueron contemplados para el proyecto, se negaron a colaborar en este aun cuando cada uno fueron invitados e informados de manera adecuada sobre el objetivo del estudio en 3 ocasiones diferentes. Aunque uno de ellos gestiona en la entidad de Morelos.

Tres de los despachos mencionados al igual que otros invitados posteriormente tuvieron la intención de hacerlo pero su decisión no fue firme.

Los diferentes argumentos que con respondieron a la negativa fueron: No tener tiempo para la entrevista, estar muy ocupados en sus negocios, haber fracasado en sus negocios razón que los hizo cambiar de giro y no responder por ningún medio después de haber aceptado la invitación.

Respecto a los despachos que son objeto de estudio, poco más de la mitad mostraron interés en el estudio y accedieron con facilidad a ser entrevistados e incluso revisaron la información redactada, 5 fueron visitados en sus oficinas, 4 contestaron la entrevista vía correo electrónico y 3 de ellos al no formalizar la cita respectiva, fueron informados de adquirir la información de sus correspondientes proyectos en casos de estudio de diferentes ejemplares de la revista al diseño con el permiso del editor Antonio Pérez Irargorri quien ya lo había autorizado tiempo atrás y tuvo una respuesta positiva e inmediata al proyecto de tesis. La información que fue complementada se hizo por teléfono y esto fue solo en un caso. La que no se completó por la falta de respuesta del despacho se especifica como -dato no precisado-.

En general, el nombre de cada despacho es bien reconocido y refiere una gran relación a la actividad de diseño. Rasgos de importancia que representan la imagen del despacho ante sus clientes objetivos.



FOTO 74. Imagen del proyecto material de venta retail, Samsung, de Carbono Consultores. al Diseño. 16, (86). 47.

¹¹⁵ vid. Bruce. op. cit. 297-315. cit. pos. Iduarte; Zarza. op. cit. Págs. 2-3. cfr. Con las tablas del estudio realizado págs. 6-7.

¹¹⁶ vid. Pérez. op. cit. <<Marca la diferencia>>. Pág. 49.

Para mantener contacto con sus clientes ofrecen un sitio web en el que es fácil de encontrar la descripción de sus servicios sobresaliendo su portafolio, (V. FOTO 73) aunque en algunos casos existe demasiada información de lectura que presenta dificultad para entender el verdadero valor del diseño y en pocos casos la forma de tener contacto con ellos, es notoriamente escasa.

Situaciones importantes para identificar a un despacho de diseño, su perfil y su relevancia entre las empresas. Aunque su mayor trascendencia está marcada por surgir y crecer como empresa (los aspectos de administración), el éxito de sus proyectos (los aspectos de diseño) y su permanencia en el mercado, (los aspectos de mercadotecnia), motivos que dotan de experiencia a una empresa de diseño. (V. FOTO 74).

Filosofía del despacho:

Generalmente todos los despachos se distinguen por tener en cuenta valores reales de compromiso: con el diseño, el cliente y el consumidor final, resaltando su forma particular de ver y de tratar los negocios de diseño. Estos son los ejemplos más relevantes: (V. FOTO 75).



FOTO 75. Proyecto Kleenex bote, de Design Bureau. <www.designbureau.com.mx>. 15-ene-09.

- Poniendo el máximo esfuerzo y calidad para hacer funcionar los negocios, sin perder de vista el objetivo del cliente.
- Gestionar como consultores de diseño o de su área de desempeño.
- Con honestidad, profesionalismo y entrega que permita ofrecer un buen servicio.
- Ser apasionados, comprometidos y profesionales.
- Promocionarse con diseño, calidad y puntualidad más que con mensajes de gran impacto.
- Ponerse la camiseta del cliente.
- Trascender en la industria del diseño y en entidad de desarrollo.
- Creer en los consumidores y en los factores que influyen en las decisiones de selección y lealtad.
- Reforzar los valores del despacho con la certeza de que se reflejará constantemente con trabajo.
- Promover la eficacia del diseño con estrategias de comunicación y fomentando la lealtad al despacho, al cliente y al consumidor.
- Haciendo al cliente un invitado, sintiéndose como en casa; atendido y satisfecho desde el inicio hasta concluir el proyecto.
- Redundando en mejores y más eficientes soluciones para los clientes.

Los principales fundamentos que destacan son: el profesionalismo en los negocios, el buen servicio, la calidad, así como el valor que representa el diseño para las empresas y sus productos, elemento que difunden en todo momento a sus clientes. (V. FOTO 76). Estos datos reflejan que en el medio profesional se gestiona a la fecha con la ideología básica de la Bauhaus.

Cabe mencionar que dicha escuela aportó los pilares sobre los que se asienta el diseño, que es producir objetos de diseño en serie y tener una utilidad social, tesis válida y vigente hasta nuestros días.



FOTO 76. Diseño de informe anual de responsabilidad social para Banamex, de X Design. a! Diseño. 16, (86). 35.

Misión:

La mayoría de los despachos plantean la misión como la estrategia principal sobre la que se apoyan para realizar los negocios de diseño, de manera general las palabras clave para definirla tienen el siguiente orden de importancia: cliente, diseño, soluciones y negocios. Algunos de los elementos más importantes de la misión son:

- Hacer funcionar los negocios sin perder de vista el objetivo del cliente.
- Desarrollar proyectos para clientes a quienes se proporciona un servicio de calidad.
- Siempre tener algo que ofrecer.
- Satisfacer a los clientes con las necesidades de diseño que requieran.
- Servir siempre bien al cliente.
- Entender las necesidades de comunicación.
- Resolver cualquier necesidad gráfica.
- Proveer soluciones de diseño con un enfoque de servicio, creativo y de negocios.
- Ofrecer solución a las necesidades de comunicación organizacional.
- Mejorar la calidad del diseño agregando a este, valor.
- Elegir clientes que valoran los beneficios del diseño.
- Ofrecer soluciones creativas al cliente.

En este sentido, el desarrollo de la misión está fundamentado principalmente en especificar que realizan proyectos de diseño, recalcando que lo hacen dentro del contexto de los negocios, ofreciendo soluciones de calidad que agregan valor al diseño y que trabajan para servir bien a los clientes que valoran los beneficios del diseño. (V. FOTOS 77 y 78).

Esto evidencia que implantan su estrategia para clientes que comprenden el verdadero valor del diseño o que lo requieren significativamente en sus productos y servicios, pues estos despachos, consideran importantes los negocios que les facilitan realizar el proceso de diseño con calidad, esto demanda una gran adaptación a las necesidades del cliente y un mayor compromiso.



FOTO 77. Imagen del proyecto productos Black & Decker, de Diseño y Publicidad Mexicana. <www.dypm.com.mx>. 02-feb-09.



FOTO 78. Imagen del proyecto manual de identidad corporativa del Museo Paleontológico, de Figura 7. <www.figura7.com>. 02-feb-09.

Visión:

En cada despacho, el panorama de la situación de negocios en el mercado ya sea a corto, mediano o largo plazos, siempre está delimitado por la capacidad de adaptación de cada estrategia a los cambios en el sector, si cada una de estas tienen éxito, el despacho se enfila a cumplir sus objetivos y vislumbrar su visión; estas son las de mayor relevancia:



FOTO 79. Imagen del proyecto Danone Vitalina, de Sol Consultores. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.

- Ser de las mejores agencias de diseño en México participando en el mercado con estándares de calidad mundial.
- Mantener la premisa del enfoque al cliente y al cuidado de su marca.
- Ofrecer servicios y productos sosteniendo relaciones leales que los mantengan plenos en el negocio.
- Llegar siempre con el trabajo a buscar el reconocimiento, que haga que el despacho crezca a lo largo del tiempo.
- Estar en el lugar que merecen por el portafolio, ya que consideran al diseño primero que otra cosa.
- Estar dentro de los 10 mejores despachos de diseño de México y contribuir a mejorar el nivel de diseño gráfico a nivel nacional.
- Seguir participando en grandes proyectos para importantes firmas con la experiencia que los avala.
- Ser el principal despacho de estrategia e identidad de marca en México.
- Tomar el reto y la oportunidad que representa ser una empresa líder de crecimiento constante hacia el mejor despacho de soluciones integrales de comunicación en México.
- Estar posicionado en los mejores niveles del gremio del diseño gracias a la entrega de su equipo de trabajo.
- Ser la empresa líder en la creación de proyectos integrales de comunicación corporativa, cuyo valor esté basado principalmente en la capacidad de ofrecer soluciones creativas orientadas a resolver las necesidades de un mercado en constante evolución.
- Buscar nuevas propuestas, optimizar los recursos, rebasar la cobertura, mejorar tecnología y continuar actualizados en México y el extranjero.

De tal modo, cuando un despacho plantea su visión necesita crecer en todos sus aspectos para lograr sus objetivos, esto significa que por cada diseño que se encuentra en altos niveles de consumo, existe un paso más dado para alcanzar la situación trazada y también se requiere un esfuerzo mayor por llegar a la visión planteada.

De los 12 despachos solo tres refieren ofrecer los servicios de consultoría en diseño, esto es, que realizan proyectos globales de identidad de diseño, - aspectos de crecimiento- (v. FOTOS 79 y 80) los otros, se especializan con gran éxito en las diferentes actividades del diseño según sus áreas de desempeño.



FOTO 80. Imagen del proyecto Bonafina, de Sol Consultores. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.

Edad:

Al analizar la edad activa de los despachos se opta por clasificarlos en tres grupos para evaluar el éxito de su gestión valorada en su permanencia en el mercado:

- Grupo 1: Sobresalen una minoría de los despachos entrevistados, esto es, tres despachos -que son considerados relativamente jóvenes-, están en los 5 años de edad.
- Grupo 2: Corresponde al de seis despachos que se encuentran entre los 6 y 10 años –estos son considerados de una edad intermedia-.
- Grupo 3: Se encuentran los últimos tres despachos que tienen de 11 a más años llegando hasta los 21 -considerados de una edad madura-.

De manera general, todos los despachos han pasado por el corto, mediano y largo plazos, hecho que define una conducta estratégica que conlleva adoptar planes apropiados. (La muestra responde a la fecha en que fue tomada a los despachos en el mismo rango de un año).

De tal modo que su estabilidad está comprobada, y después de rebasar el alcance de sus objetivos a largo plazo, se vuelven a plantear nuevos objetivos de mayor crecimiento con estrategias más elaboradas en entornos más complicados que representan retos mayores por conquistar.

En esta situación se puede apreciar el criterio estratégico que demuestra el éxito de un despacho cuando ha recorrido una gran trayectoria y cuenta con mayor cantidad de proyectos en el mercado. (V. FOTO 81).



FOTO 81. Imagen del proyecto Samsung Generation, de Dimensión. <www.dimension.com.mx>. 15-ene-09.



FOTO 82. Imagen del proyecto Nestum de Nestlé, de TD2. <www.td2.com.mx>. 10-feb-09.

Número de personal:

Según los datos mostrados la cantidad de diseñadores en cada despacho varía enormemente dependiendo de diversos factores como: el área de desempeño que desarrollan, sus objetivos estratégicos por alcanzar (su misión y visión) y su edad en el medio.

Por la variación señalada, se considera el siguiente parámetro para definir su tamaño:

- Hasta 8 integrantes: como un despacho pequeño.
- De 9 a 15 integrantes: como un despacho mediano.
- De 16 hasta 25 integrantes: como un despacho grande.

Al observar el número de personal de cada despacho, compararlo con su edad, y al mismo tiempo, analizarlo junto con su área de desempeño se puede determinar el alcance de sus objetivos. De este modo, se encuentra que un despacho puede tener éxito en las siguientes circunstancias:

- Cuando un despacho es pequeño y tiene una edad intermedia. (3 casos; 1 de diseño web y 2 de diseño editorial).
- Cuando un despacho es pequeño y es relativamente joven. (2 casos; 1 de identidad de marca y 1 de comunicación interna).
- Cuando un despacho es mediano y tiene una edad intermedia. (2 casos; 2 de diseño editorial).
- Cuando un despacho es mediano y tiene una edad madura. (1 caso; de branding).
- Cuando un despacho es grande y tiene una edad madura. (1 caso; de envase e identidad de marca).
- Cuando un despacho es grande y es relativamente joven. (1 caso; de envase e identidad de marca).
- Cuando un despacho es grande y tiene una edad intermedia. (1 caso; de campaña y diseño de consultoría).
- Cuando un despacho tiene una edad madura y no se sabe su número de personal. (1 de envase, empaque e identidad de marca).

En todos los casos sus objetivos se han cumplido y es momento de replantearse otros o continuar con los mismos de manera más amplia.

Aunque el número de integrantes con los que puede comenzar un despacho puede variar dependiendo de la estrategia con la que se presenten en el medio, la adaptación a las variantes del mercado y las áreas de desempeño, son elementos estratégicos que pueden conducir al éxito. De esta manera, se muestra la exigencia de lograr más y mejores cuentas con profesionales del diseño. (V. FOTOS 82 y 83).



FOTO 83. Imagen del proyecto material POP Sabritas, de X Design. <www.xdesign.com.mx>. 02-feb-09.

En las preguntas correspondientes al brief en base al proceso de administración de proyectos de diseño de Bruce et al.¹¹⁷ se explican de manera general los razonamientos y juicios de los despachos de diseño entrevistados y en su correspondiente proyecto para observar como se redacta:

REDACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE DISEÑO

Nombre del proyecto de estudio:

Para elegir los proyectos se llegó a un acuerdo con cada despacho, se estudiaron sus áreas de desempeño y se optó por aquellos que dieran una mayor diversidad al proyecto y un mayor panorama de negocios. Estos son los proyectos:

- Portafolio Enrique Covarrubias.
- Campaña fusión LexisNexis y Dofiscal.
- Ron Antillano.
- Catalogo socios platinum a Hoteles Fiesta Rewards.
- Servilletas Pétalo 'Fiestas Patrias'.
- Catálogo de productos para Philips Consumer Electronics.
- Yogurt B-bible Alpura.
- Vodka Karat.
- Periódico interno 'Fuerte y Claro' de Mexicana de Aviación.
- Imagen The Branding Show.
- Informe anual de responsabilidad social. Industria Mexicana de Coca Cola.
- Catálogo Jafra.

Los proyectos de diseño propuestos son de diseño de campaña, portafolio fotográfico web, productos de consumo, diseño editorial de productos y servicios, branding y comunicación interna. Se lograron analizar 12 proyectos de diseño que se encuentran actualmente en el mercado y son altamente identificados en su entorno de negocios. (V. FOTO 84).



FOTO 84. Imagen del proyecto Bleue D'issey, de Ysunza Santiago. <www.ysunzasantiago.com>. 15-ene-09.

¹¹⁷ vid. Bruce. et. al. op. cit. 297-315. cit. pos. Iduarte; Zarza. op. cit. Pág. 3.



FOTO 85. Imagen del proyecto wellcome kit para establecimientos, American Express, de Carbono Consultores. al Diseño. 16, (86). 47.

Objetivo del proyecto:

En cada despacho el objetivo básico del proyecto de diseño se enfoca en lograr una comunicación visual atinada que genere una utilidad real en las empresas de diseño, el cliente y el consumidor. El objetivo específico de cada proyecto se define en sus rasgos generales a continuación:

- La proyección a nivel internacional.
- Posicionar las marcas en nuevos consorcios de negocios ante su público objetivo.
- Conservar la esencia de la imagen con una comunicación actual.
- Renovar la imagen para la promoción en sus servicios dirigida a su blanco de mercado.
- Mantener la preferencia del mercado objetivo de la marca.
- Dar a conocer al consumidor final una imagen cálida, elegante y sensual.
- Cambiar el envase para el producto como marca líder en el mercado.
- Incrementar la participación y preferencia de la marca ante su público objetivo.
- Mantener informado al personal con un medio ágil de información.
- Generar estrategias y tácticas fuertes con un valor funcional, emocional y financiero orientadas a la marca que promueva la lealtad del consumidor.
- Diseñar un informe interno diferente al de años anteriores.
- Diseñar para la venta de productos.

La mayoría de los despachos resaltan la importancia del diseño y lo hacen conscientes de que es un elemento que da valor y es motivo de la compra; el punto esencial es que lo apuntan hacia el cliente, haciendo claro y eficaz el objetivo del proyecto. (V. FOTOS 85 y 86).



FOTO 86. Imagen del proyecto Frutsi, de Design Bureau. <www.designbureau.com.mx>. 15-ene-09.

Cuál fue el método empleado para conseguir el proyecto:

En la mayoría de los despachos el método para conseguir el proyecto está seguido por variaciones de la experiencia, la trayectoria y su portafolio. Este punto habla de la forma en que se presentan al mercado, estas son las estrategias que presentan: (V. FOTO 87).

- Por recomendación de un cliente y por su calidad de trabajo.
- Por contacto de la empresa con quien ya se había trabajado y conocía la calidad de sus servicios.
- Por contacto del cliente.
- Por lealtad cliente-despacho, pues ya habían trabajado juntos en otros proyectos.
- Por contacto del cliente con quien ya habían trabajado en varios proyectos.
- Ya existía relación de trabajo con el cliente.
- Por contacto del cliente.
- Referencias de un colega y clientes anteriores.
- Por contacto del cliente y así ha sido hasta la última publicación.
- Por iniciativa de poder diseñar una imagen global.
- Por invitación a un concurso de diseño para la empresa.
- Por una recomendación profesional y la lealtad del cliente.

En general, se muestra que casi todos los despachos trabajaron este proyecto por contacto del cliente con quien ya habían trabajado, de estos se cuentan 7 proyectos; también, es estimable la recomendación del despacho por otros clientes, de estos son 3 proyectos; de igual modo la invitación a concursos hecha proyecto por la trayectoria de trabajo, se cuenta 1; y finalmente la iniciativa del despacho por ofrecer una mejora con valor, motivo que habla de la calidad que debe demostrarse en base a el conocimiento total del diseño, de este es 1. Los resultados son específicos, demuestran que el cliente al buscar el valor del diseño fija su atención en despachos a los que tiene confianza, sea por recomendación o por considerarlos importantes, el punto es por que tienen un portafolio exitoso y mantienen calidad en su trabajo. (V. FOTO 88).



FOTO 87. Imagen del proyecto Hinds, de Sol Consultores. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.



FOTO 88. Imagen de diferentes proyectos de perfumes, de Ysunza Santiago. <www.ysunzasantiago.com>. 15-ene-09.

Cuál es el concepto del proyecto:

Cuando cada despacho refleja saber que hacer y como realizar su proceso de administración, es notorio que le es fácil definir un proyecto para delimitar el contexto del diseño desde el inicio; al estudiarlo sobresalen los siguientes conceptos:

- Diseño de sitio web.
- Consultoría para campaña fusión de empresas.
- Rediseño de producto.
- Rediseño de imagen y catálogos.
- Diseño para empaque de servilletas.
- Diseño de catálogo de productos electrónicos.
- Diseño de envase e identidad de producto.
- Identidad de marca de producto y diseño de botella.
- Rediseño de díptico que posteriormente derivó en un periódico.
- Diseño de imagen global.
- Diseño de informe interno de la empresa.
- Diseño de catálogo.



FOTO 89. Imagen del proyecto Portafolio Enrique Covarrubias, de 3 in Design. a! Diseño. 15, (83). 57.

Los despachos entienden cuales son las necesidades que el cliente requiere, que ofrecer y que hacer como diseñadores, estos puntos son muy importantes para que el cliente entienda que un despacho de diseño puede operar alguna especialidad, al manejar una o varias áreas de desempeño, o bien, ofrecer los servicios de consultoría que pueden abarcar todas las áreas de diseño. (V. FOTO 89).

Cuál es el factor que originó el proyecto:

Los datos indican que la primera referencia es el problema de diseño, la segunda es la repercusión internacional, después la mejora en la comunicación interna y finalmente la mejor introducción al mercado, los factores que aquí se destacan son diversos:

- Tener presencia internacional.
- La unión de dos líderes en el mercado editorial y en soluciones de información de negocios a nivel internacional.
- Dar un giro de 180 grados a la imagen de uno de sus productos líderes.
- Notoria disparidad del diseño con la imagen que ofrece la empresa.
- Mejor diseño de producto para la temporada.
- Se buscó tropicalizar el concepto para el mercado mexicano.
- Cambiar el diseño de producto y dar una identidad propia.
- Disminución de ventas. Resultados de una percepción negativa y confusa hacia la marca.
- Mejorar la calidad de la comunicación interna de la empresa en todo el continente.
- Mejorar la comunicación de la imagen.
- Decir que durante casi un siglo la empresa ha sido parte del cliente.
- Incrementar la preferencia en el consumidor.

Pero buscan básicamente aspectos de aceptación en el consumidor: 6 de rediseño hacia su mercado objetivo, 2 la proyección internacional, 2 mejorar la comunicación interna, 1 la adaptación al país nacional y 1 aumentar su aceptación en el mercado. A pesar del origen del proyecto, el despacho es el que tiene que acoplarse a este para resolver el problema de diseño y es resuelto adecuadamente. (V. ILUSTRACIÓN 58).



ILUSTRACIÓN 58. Imagen del proyecto comunicación organizacional José Cuervo, de Dimensión. <www.dimension.com.mx>. 15-ene-09.

Quién elaboró los requerimientos del proyecto:

En relación al desarrollo de cada entrevista:

- Ambos, el cliente ofreció sus requerimientos y el despacho ayudó a darles orientación.
- Ambos, tanto el despacho como el cliente.
- El despacho. Aunque el cliente tenía algunos parámetros.
- El despacho. A pesar del continuo trabajo con la empresa.
- En un principio el cliente. Dicen conocer las posibles alternativas de solución. Sólo para proyectos nuevos realizan una junta previa.
- El cliente. Los elaboró y explicó el asistente de mercadotecnia.
- El despacho. Además del diseño, sugirió el descriptivo genérico para generar la identidad.
- Ambos. El despacho y la empresa contratista.
- Ambos. Los requerimientos originales provienen del cliente, el despacho interpretó sus requerimientos.
- El despacho. Aunque el nombre ya estaba resuelto.
- Ambos. Al revisar con mayor detalle la calidad de información que les fue proporcionada, propusieron un re-planteamiento del proyecto.
- En general, el despacho.



FOTO 90. Imagen del proyecto recetario navideño T-Fal, de Diseño y Publicidad Mexicana. <www.dypm.com.mx>. 02-feb-09.

Es notorio el equilibrio entre los despachos que elaboran el brief, con las empresas que trabajan con el despacho. Casi la mitad de las empresas redactan el total de los requerimientos; la misma cantidad de empresas trabajan el brief junto con el despacho. Solo la minoría de los despachos deja el trabajo por parte del cliente. Dato a considerar pues el brief es una estrategia clave para el éxito de un proyecto. (V. FOTO 90).

Quién sugirió el concepto general:

A partir de las propuestas se aterrizaron las ideas y se desarrollaron los proyectos que fueron sugeridos por diferentes partes:

- El cliente, quien solicitó un diseño específico.
- El despacho, a partir de la imagen corporativa de cada empresa.
- Ambos, utilizando el mismo concepto.
- El despacho, al planear un cambio sustancioso.
- El despacho, respetando el parámetro del personaje.
- El cliente, exactamente el director de mercadotecnia de la región.
- El despacho, para dirigirse a consumidores de todas las edades.
- El despacho, renovando el concepto.
- El despacho, realizando un nuevo enfoque.
- El despacho, pensando en la marca y el consumidor.
- Ambos, se plantearon el valor de las oportunidades.
- El cliente, exactamente el departamento de mercadotecnia.

Para dar coherencia al proyecto se asentaron los conceptos generales de 7 despachos, 3 clientes y en 2 casos ambos lo hicieron. Índice que nos indica que a pesar de que las empresas llegan a participar en la idea general, los despachos llevan la batuta al aterrizar el concepto que verá y adoptará el cliente, además indica que con mayor frecuencia los despachos de diseño resuelven problemas de mercadotecnia al tener presentes a la empresa, su marca, el cliente y el estudio de los resultados y ofrecer esas soluciones a los gerentes quienes consideran optimo el concepto. (V. FOTO 91).



FOTO 91. Imagen del proyecto ayudas visuales Stiefel, de Figura 7. <www.figura7.com>. 02-feb-09.

Hubo apoyo externo en la realización del proyecto:

4 despachos si tuvieron apoyo externo por diversos participantes en el proyecto:

- Desde el cliente y su gran equipo de comunicación.
- El cliente y sus variados equipos de ingeniería y marca.
- Despachos de otros países.
- La agencia de investigación.
- Los impresores.
- Ilustradores.
- Fotógrafos.
- Fabricantes productos.

8 despachos no tuvieron apoyo externo en el proyecto:

- Todo el proyecto de diseño estuvo a cargo de cada despacho.
- En todos los casos se trabajó solo con la empresa y vivir la experiencia.
- El cliente tenía mucho conocimiento y experiencia pero no tenían al “expertise” de una consultoría especializada en diseño.

En su forma más simple, las actividades de cooperación de otros integrantes fuera del despacho al proyecto, se resumen en que son personal directamente activo a este y participa en alguna parte de todo el proceso de diseño, sea en lo creativo o bien en los detalles técnicos desde la pre-prensa hasta la entrega final. Un buen dato es que los despachos de este estudio fueron los encargados de proponer, supervisar y solucionar casi todos (excepto los procesos en el extranjero) los eventos del proyecto que fueron externos a las actividades de diseño y proceso creativo, se involucraron de manera firme en el desarrollo de todo el proyecto hasta su culminación. (v. FOTO 94).



FOTO 94. Imagen del proyecto Sabritas mexicanas, de X Design. <www.xdesign.com.mx>. 02-feb-09.



FOTO 95. En acción reflexiva: Enrique Arechavala y Enrique Saavedra. al Diseño. 15 (R3) 31

Cuántas reuniones periódicas se hicieron:

Varían dependiendo del tamaño del proyecto y si el despacho sigue estrictamente un proceso de comunicación eficiente con el cliente en cada reunión, se muestran de creciente a decreciente en cuatro rubros: (V. FOTO 95).

- En los proyectos vodka Karat y compañía Coca-Cola, en promedio 10 reuniones.
- En proyectos como Enrique Cobarrubias, periódico de Mexicana y catálogo Jafra 8 reuniones promedio.
- Para la campaña Lexis-DoFiscal y servilletas Pétalo 5 reuniones.
- Para el catálogo Philips y marca Branding Show: 2 reuniones y en uno de estos casos, las demás vía telefónica o por mail.
- En proyectos como el portafolio ron Antillano y yoghurt Alpura no se sabe el promedio de reuniones.
- Para el catálogo Hoteles Fiesta: Ninguna, todo contacto se hizo por teléfono y por vía mail.

Se determina así, que estos despachos de diseño presentan diferente número de reuniones en base al tipo de proyecto y al problema de diseño por resolver, la mayoría adoptan una disciplina en todo el proceso de administración con tiempos estipulados y reuniones periódicas hasta la entrega final; en la minoría de los despachos realizan el proceso vía mail, casos en que la información escrita de igual modo es refinada, pero hay que exigir mayor exactitud y atención a las correcciones y los progresos que se llevan en el brief. En este sentido, necesitan considerar una mejor planeación con entregas parciales en base a resultados hasta culminar el proyecto por ejemplo: Desde la redacción del brief, la planeación, presentación de conceptos, planteamiento, investigación, desarrollo de diseño, evaluación, presentación de diseño, entrega, impresión, lanzamiento, entre otras. (V. FOTO 96).



FOTO 96. Imagen del proyecto Lip Top Home, de Ysunza Santiago. <www.ysunzasantiago.com>. 15-ene-09.

Cuanto tiempo duró el proceso de diseño:

El tiempo de duración del proyecto va de la mano con el objetivo del proyecto ya que en el caso de pretender alcances internacionales la proyección estratégica forzaría al despacho a llevar mayor y mejor planeación al proyecto que involucra tiempos, número de reuniones periódicas, posibles apoyos externos, atender a los conceptos general y final, así como al desarrollo del brief, con diseñadores de calidad, para delimitar los parámetros de la duración del proceso de diseño. (V. FOTO 97).

En los siguientes puntos están los tiempos de duración de cada proyecto:

- Aproximadamente 4 meses desde la conceptualización del proyecto.
- Exactamente 2 semanas desde la investigación hasta el lanzamiento del proyecto.
- El cambio de imagen transcurrió y se fueron haciendo las modificaciones hasta llegar a la solución final. –Dato no precisado–.
- 3 semanas exactamente desde la recepción, hasta la entrega del proyecto.
- 7 días.
- 1 mes aproximadamente.
- –Dato no precisado–.
- Un año desde la conceptualización hasta el lanzamiento.
- 3 semanas de trabajo editorial y diseño 4 días.
- 1 mes.
- 4 meses.
- 2 meses desde la conceptualización del proyecto.

Información de la que se obtiene que el puede variar el promedio básico; para proyectos con soluciones más rápidas puede ser entre 2 y 3 semanas, para los de mediano alcance de 1 a 3 meses y para los proyectos con un gran proceso, puede ser de entre 5 meses y hasta un año. Como promedio general es de 6 meses y como promedio no balanceado es de 2 meses, por la gran mayoría de duraciones menores. (2 mayorías de 4 meses; una intermedia de 2 meses; y 4 menores de 4, 3, 2 y 1 semanas).

Debe tomarse en cuenta que, además de trabajar un proyecto de diseño, existe la constante búsqueda de nuevos clientes durante cualquier proyecto, lo cuál hace que se planifique con mayor detenimiento pues cada proyecto varía en sus requerimientos. (V. FOTO 98).



FOTO 97. Imagen del proyecto Poett, de Sol Consultores. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.



FOTO 98. Imagen del proyecto imagen hospital Mi Clínica, Samsung, de Carbono Consultores. a) Diseño. 16, (86). 47.

Para obtener un diagnóstico de cada proyecto de estudio y en base al tercer punto del proceso de administración de proyectos de diseño de Bruce et al.¹¹⁸ se esclarece de manera general la actuación de cada proyecto en el mercado con la intención de comprender el funcionamiento táctico de la estrategia aplicada, estos son los resultados:

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se consideró el briefing como estrategia en los negocios de diseño:

Si, en general todos los despachos definen al brief como un elemento muy importante para el desarrollo de cada proyecto, considerándolo como una estrategia definitiva para que los clientes entiendan la dificultad del desarrollo general que conlleva realizar un buen proyecto y el valor real del diseño, que además, genera grandes cambios y beneficios a sus empresas: (V. FOTO 99).

- Para mantener una relación de retroalimentación que es muy necesaria para realizar objetivamente el proyecto.
- Al marcar la diferencia entre dar soluciones creativas y solo diseñar.
- Pidiendo un brief al cliente, aunque hay muchos que no lo acostumbran.
- Aportando la creatividad al desarrollar desde la idea inicial hasta el diseño global.
- Al elaborar y definir el problema a resolver como el elemento clave de cualquier proyecto de diseño.
- Como la forma de distinguirse y dar un valor agregado, estos radican en el dominio de la integración de todas las herramientas de estudio, evaluación y soporte que cada proyecto en particular requiere.

Solo uno de los despachos entrevistados efectivamente, acepta que el uso del brief contribuye en buena forma para la óptima realización de un proyecto de diseño, aunque en este proyecto no lo usaron. Sus motivos fueron:

- Que ya conocen las necesidades del cliente tan bien que no fue necesario, dado el conocimiento de las características del proyecto que anteriormente ya habían desarrollado.

En otro caso, el despacho utilizó el brief que la compañía ofrece, sus argumentos fueron:

- Que los sugirió el director de mercadotecnia de la región quien se comunicó de manera escrita por medio de un brief.

Sin importar quien realice los requerimientos, es de suma importancia realizarlos y hacer un uso correcto del brief, de no hacerlo el resultado final puede ser muy diferente, en estos casos se demuestran buenos resultados. (V. FOTO 100).



FOTO 99. Imagen del proyecto ponte la verde Coca Cola, de Design Bureau. <www.designbureau.com.mx>. 15-ene-09.



FOTO 100. Imagen del proyecto revista noticias Scotia, de Dimensión. <www.dimension.com.mx>. 15-ene-09.

¹¹⁸ idem.

Promover la profesión del diseño fue propicio para mantener una ventaja competitiva:

En general todos los despachos asumen el compromiso de difundir las ventajas que ofrecen los servicios profesionales de diseño y se comprometen a promover los beneficios que el diseño aporta a las empresas, principalmente desde el comienzo del proyecto, hecho que continúa en cada reunión hasta la culminación del proceso y lo definen como: (V. FOTO 101).

- Una forma de promoción son los concursos, que es una medida de competencia, al difundir e impulsar ventajas sobre otros competidores.
- La experiencia, no solo el precedente acumulado, sino la base sólida de crecer con los clientes.
- Transmitir la idea de orden y organización a los clientes, ya que es difícil ganar cuentas importantes.
- De no hacerlo no se tendría el mismo éxito, el diseño es lo primero que se debe resaltar.
- Aunque no existen medios importantes dirigidos hacia los clientes potenciales que permitan promoverse, difundirse y valorarse, se debe de buscar el medio para dar a conocerse a clientes potenciales.
- Ante cualquier crisis lo primero que se corta es la comunicación interna, después la externa, por lo que promover la profesión y la imagen de que el diseño es fundamental.
- Es necesario comunicar que existen expertos en consultoría especializada en diseño, de no atreverse no se mejoraría el diseño y los empresarios imaginarían que todo lo tienen solucionado.
- Siempre buscar entre los clientes nuevos proyectos a los que un despacho puede aspirar.
- Promoverla es parte del eslabón de la estrategia de ventas.

Solo un despacho opinó que:

- Aunque si influye para poder brindar un mejor servicio personalizado, no es vital ya que la tecnología ahorra mucho tiempo y acorta distancias en el proceso de diseño.

También lo enfatizan haciendo uso de los diferentes medios de difusión que se tienen al alcance para generar mayor consciencia de la función del diseño y delimitar sus alcances en el sector de competitividad.

Asimismo tanto el diseño como su promoción, irrefutablemente, son una ventaja para las empresas de diseño, que se difunden con su principal estrategia para lograr que la gente piense en imágenes y sobre su valor, esta es, el diseño.

De manera general aceptan que de no hacerlo, no existiría en la mente de los clientes y de los consumidores el verdadero valor del diseño y no sería considerado como una ventaja competitiva. La percepción cambia cuando ven los resultados. (V. FOTO 102).



FOTO 101. Imagen del proyecto calendario Poppy Pétalo 2008, de Diseño y Publicidad Mexicana. <www.dypm.com.mx>. 02-feb-09.

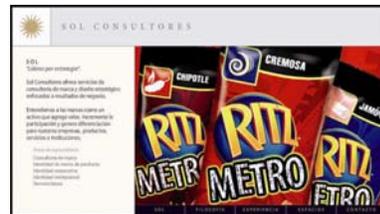


FOTO 102. Imagen del proyecto Ritz metro, de Sol Consultores. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.



FOTO 103. Imagen del proyecto nuevo Nestum bienestar de Nestlé, de TD2. <www.td2.com.mx>. 10-feb-09.

Que actividad destacaron para obtener una mayor visibilidad, presencia y difusión en la industria del diseño para este proyecto:

Los términos visibilidad, presencia y difusión refieren la movilidad de negocios que un despacho tiene a su alcance dentro de la demarcación desde la que compete. Existen diversas actividades que son constantes en los diferentes despachos estudiados pero solo algunos demuestran mayor utilidad de aquellas que tienen mayor alcance.

- Las invitaciones a concursos de diseño.
- El sitio Web.
- Cuidar la relación con el cliente.
- Mantener el contacto con la cadena de gente que recomienda al despacho.
- Algunas revistas especializadas, promocionales, conferencias, cursos, postales y publlirreportajes.
- La definición de despacho de consultoría especializada.
- La razón social del despacho o el nombre comercial.
- Mantener el contacto con las personas encargadas del marketing que cambian mucho de grandes compañías, para diversificar los proyectos del despacho.
- La recomendación de las empresas conocidas.
- El portafolio de trabajo siempre compitiendo con calidad.
- Por medio de difusión en Internet, mercadotecnia directa y medios de comunicación impresa.
- La revista a! Diseño.
- Ser pionero en la industria del diseño.
- El trabajo de comunicación interna en empresas.
- La clave es trabajar por gusto, por amor al diseño y escoger lo que se quiere hacer. (V. FOTOS 103 y 104).

Todos los casos citados son buenas formas de movilidad y existen definiciones que se pretenden idealmente como las de mejor posición como trabajar por gusto, por amor al diseño y escoger lo que se quiere hacer; el portafolio de trabajo que muestra la calidad del despacho y cuidar la relación con el cliente y las personas encargadas del marketing. Es necesario utilizar diversos medios para difundir la diferenciación y valor del diseño.



FOTO 104. Imagen del proyecto informe anual de responsabilidad social Grupo Modelo, de X Design. al Diseño. 16, (86). 35.

Se enfatizó la filosofía del despacho para la explicación del concepto del proyecto:

En general si lo hacen y es bajo las condiciones en que opera el despacho; de la muestra tomada sobresalen las siguientes características importantes:

- Presentarse con calidad y comenzar el proyecto pues es la principal razón por la que contratan.
- Constituirse en divisiones especializadas de servicios.
- Ser visto y percibido correctamente por los clientes, pues no basta con ser profesional del diseño es importante manejar una estructura corporativa. Es indispensable que los clientes dejen de vernos como los que hacemos dibujitos.
- Explicar los valores y principios bajo los cuales se gestiona el diseño.
- Presentar la filosofía en todas las acciones y en todos los proyectos del despacho.
- Resaltar los motivos por los cuales un diseño es necesario y en que se reflejará.
- Entender que el diseño es la expresión visual de muchas disciplinas juntas, esto le aporta valor a cada creación.

Es interesante observar que de todos los despachos, dos pusieron atención en que la filosofía del diseño como disciplina debería enfatizarse, pero si ya es difícil hacer entender a los clientes, menos sería aún explicándoles la tesis de la Bauhaus, además de que no se presta para todos los proyectos. Todas las filosofías apuntan a ejercer el diseño con parámetros de calidad y de congruencia en los negocios desde que se comienza con una buena propuesta hasta que finaliza un proyecto. (V. FOTO 105).



FOTO 105. Imagen del proyecto Disney bichos raros, de Design Bureau. <www.designbureau.com.mx>. 15-ene-09.



FOTO 106. Imagen del proyecto Gamesa, de Sol Consultores. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.

Los gerentes dieron la debida importancia al brief:

En la mayoría de los casos si, (v. FOTO 106) aunque se observan algunas diferencias:

- Desde que se plantean los objetivos principales y el cliente se acopla.
- Cuando algunos gerentes llegan a agregar requerimientos y no los cambian.
- Al hacerles notar que el brief cubre todas las necesidades del cliente y su marca.
- Cuando es gente profesional y responsable.
- Cuando expresan no ser necesario hacerles saber su utilidad.
- Cuando se generan dos briefs, para definir bien el proyecto.
- Cuando uno de dos se descarta y al definitivo se le da seguimiento hasta terminar el proyecto.
- Cuando se les muestra como se hace y después lo aceptan con flexibilidad.
- Cuando es determinante para acotar los objetivos y limitaciones técnicas del proyecto.
- Cuando son pioneros y abiertos en el manejo del brief, se tiene amplia libertad para el desarrollo gráfico, conservando los atributos de la marca principal.
- Cuando el proyecto demanda expectativas y metas de comunicación altas desde su inicio y si además el resultado es esperado por un tercero.

También se encuentran a menudo con clientes que no acostumbran preparar un brief para el diseñador. La mayor parte de los gerentes no dan importancia al brief porque no lo manejan en sus empresas y no comprenden los diversos factores que resuelve. Todo eso habla de la falta de reconocimiento al profesional del diseño.

En ese y otros casos es de suma importancia mostrar el brief del despacho y después de hacerles entender su uso llevarlo con cabalidad. (v. FOTO 107).



FOTO 107. Imagen del proyecto La Castellana, de Diseño y Publicidad Mexicana. <www.dypm.com.mx>. 02-feb-09.

La empresa consideró al diseño como una ventaja competitiva:

El diseño tiene muchas funciones y su valor cambia según las circunstancias y la categoría del producto, empresa o servicio. Aunque si existen variadas consideraciones:

- Cuando los clientes piden calidad en el proyecto.
- Cuando buscan obtener grandes ventajas del diseño.
- Cuando se dan cuenta de que el proyecto de diseño implica muchas mas disciplinas de las que creen los clientes.
- Cuando es posible traerlos al despacho para que conozcan el proceso de diseño y se convencen de los costos del trabajo.
- Cuando las empresas van dirigidas al consumidor final.
- Cuando las empresas son las que exigen más cuidado en el diseño.
- Cuando son marcas de importancia en los medios masivos.
- Si la diferenciación del producto es baja y genera valor afectivo.
- Cuando ven los resultados.

Han sido contadas las ocasiones en que el cliente le da ese valor al diseño:

- Dependiendo del valor del diseño: si es para un producto de consumo o para un producto industrial.
- Dependiendo del tipo y tamaño de la empresa, así como del nicho de mercado.

Creo que la mejor experiencia para el cliente no está solo en el resultado, sino en todo el proceso de trabajo, pero falta mucha educación sobre lo que hace la disciplina en las empresas. Y la mejor experiencia para el diseñador está en el esfuerzo de conseguir un cliente, pues es en ese momento cuando comienzan a haber frutos, crecimiento en lo personal, en lo corporativo, en hacer ver la realidad de beneficios a las empresas y sus productos y en ver que el diseño cambia en el entorno comercial. (V. FOTO 108).



FOTO 108. Imagen del proyecto comunicación corporativa José Cuervo, de Dimensión. <www.dimension.com.mx>. 15-ene-09.



FOTO 109. Imagen del proyecto Portafolio Enrique Covarrubias, de 3 in Design. al Diseño. 14, (77). 54.

El cliente valoró las ventajas que los servicios profesionales de diseño aportan a su empresa:

Generalmente si, la relación con las empresas empuja a los despachos a seguir trabajando con éstas, las empresas que si valoran lo que es el diseño y es por diversas razones: (V. FOTO 109).

- Porque cada cliente es distinto y aunque todos requieren el mismo trato, cada proyecto necesita un tratamiento especializado.
- Porque no se trata de una fórmula, sino de ideas.
- Porque conocieron a un despacho con una estructura corporativa.
- Porque se dan cuenta de que es una herramienta que los hace estar en la mente de sus consumidores.
- Porque buscan al diseño como factor de innovación.
- Porque es satisfactorio cuando el cliente nota el resultado final después de una larga etapa de diseño.
- Cuando las empresas lo saben de antemano, y están conscientes de que la tarea será un proceso largo pero exitoso.
- Cuando están confiados de invertir su dinero en el diseño.
- Cuando los mismos clientes repiten año con año después de una experiencia satisfactoria.

Pero a veces hacerlo de la nada es difícil, aún así los despachos trabajan pero encuentran en ellos muchas desventajas:

- Cuando los clientes valoran poco a los diseñadores y al diseño como medio de comunicación.
- Cuando lo ven más como elemento estético y como elemento de ventas.
- Cuando la visión del cliente acerca de su negocio es substancial y la del diseño es irrelevante.

Desafortunadamente todavía hay clientes quienes no tienen la más remota idea de lo que implica su propio proyecto y no tiene sentido trabajar con ellos.

La mayoría de las empresas deben valorar más el trabajo de diseño y sus ventajas que realmente generan crecimiento a sus empresas. El trabajo es duro cuando hay que luchar contra avenencias, pero alguien lo tiene que hacer y si es con sudor de gusto, que mejor. (V. FOTO 110).



FOTO 110. Imagen del proyecto mundo Gourmet, de Diseño y Publicidad Mexicana. <www.dypm.com.mx>. 02-feb-09.

Fue exitoso el resultado del proyecto:

El supermercado es la galería del trabajo de los diseñadores y sirve para tomar referentes del diseño actual, que está funcionando en las tiendas y en la calle. El éxito de cada proyecto se manifiesta en 3 rubros:

Cuando el despacho queda contento:

- Porque el diseñador expresa estar feliz de ir a los supermercados y ver los proyectos de su despacho en los anaqueles.
- Porque mencionan ser mas profesionales y estar más enfocados por la experiencia del proyecto.
- Porque les se reconoce en premios de relevancia mundial a lo mejor del diseño.
- Porque el cliente decidió continuar trabajando con el despacho adjudicándole más proyectos.

Cuando el cliente queda satisfecho:

- Porque el cliente ha conseguido contratos en el extranjero con otras empresas o mayor éxito internacional del que esperaba.
- Porque el cliente expresa quedar contento con el resultado y recibe buenas críticas del mismo.
- Porque mes con mes aumentan sus ventas en un alto porcentaje.
- Porque consideran al diseño como el principal medio de comunicación de sus productos.

Cuando el consumidor está conforme:

- Porque el producto se percibe como de mayor calidad y es aceptado por los consumidores con orgullo a pesar de su alto o bajo precio.

Aunque por el momento todavía no hay una participación importante del buen diseño en todos los sectores del mercado, se esperan buenos resultados si los diseñadores continúan forjando la labor de introducir estrategias que aseguren la verdadera fuerza competitiva de las empresas de diseño. (V. FOTO 112).

Si bien, no se podrá valorar hasta que estén en circulación nuevos proyectos de otros sectores, los despachos habrán de trabajar a modo de hacer funcionar el proceso de administración de proyectos de diseño y obtener la atención del consumidor. (V. FOTO 111).



FOTO 111. Imagen del proyecto productos Koblenz, de Diseño y Publicidad Mexicana. <www.dypm.com.mx>. 02-feb-09.



FOTO 112. Imagen del proyecto informe anual de responsabilidad social IRS Nestlé, de X Design. al Diseño. 16, (86). 35.

RESPECTO A LOS DESPACHOS EN GENERAL

De manera general los anteriores despachos reflejan un diferente desenvolvimiento en algunos aspectos del uso del proceso de administración de proyectos de diseño, esto se destaca en:



FOTO 113. Imagen de varios proyectos en diferentes áreas de desempeño, de Ysunza Santiago. <www.ysunzasantiago.com>. 15-ene-09.

1. Respecto a la búsqueda del proyecto apropiado para el perfil del despacho.

- Por la diferente área de desempeño de cada despacho:

Es importante subrayar que no todos los despachos cubren de igual modo las diferentes áreas de desempeño del diseño, es posible seleccionarlos en diferentes rubros:

- a) Los que ofrecen los servicios de consultoría de comunicación global.
- b) Los que se especializan en una sola área de desempeño con consultoría en esta.
- c) Los que cubren varias áreas del diseño.
- d) Los que se especializan en una sola área de desempeño.

Ese motivo hace que los despachos opten por extender sus estrategias hasta cierto parámetro y su alcance y predominio en el mercado sea único. (v. FOTO 113).

2. Respecto a la redacción de los requerimientos del proyecto.

- Un diferente uso del brief por algunos despachos:

Hay que hacer notar el tiempo que le dedican al llenado de requerimientos, ya que aunque hayan trabajado anteriormente cliente y despacho juntos, parte de ser profesional es no saltarse ningún aspecto del proceso de diseño para definir bien una estrategia y mantener una estructura formal de negocios, de ese modo, continuar con el buen desempeño del despacho:

- a) Con el brief del despacho.
 - b) Con ambos brief, del cliente y del despacho.
- El poco número de reuniones:

Puede darse el caso en que empresas en el extranjero contacten al despacho por su sitio web para realizar negocios, en estos casos, las reuniones pueden llegar a ser pocas o nulas, por la distancia que existe entre ambas empresas, y principalmente si la sede del cliente no está dentro de la entidad del despacho; así las reuniones se delimitan a ser solo en la oficina de diseño, lugar en el que se debe recibir el material, depurar el brief y entregar el diseño. Pero el uso del brief puede ser seguido o corregido por vía mail:



FOTO 114. Imagen del proyecto Nórdico, de Sol Consultores. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.

- a) Con un brief a distancia, sea por e-mail o fax en el caso de tiempos justos o sucursales en el extranjero.
- b) Con un brief renovado por propuesta del despacho que se ajuste a los cambios que genere un mal entendido.

3. Respecto a la evaluación del proyecto de diseño.

- La forma en que se evalúa el éxito del proyecto:

En general todos los despachos entrevistados afirman que el proyecto fue realizado con éxito porque ellos, el cliente y el consumidor quedan contentos y están conformes, aunque ningún despacho revela cuál es el método por el que obtienen la información o los porcentajes de aumento en las ventas en el producto, pero el hecho es que:

- a) Son productos de alto consumo que se encuentran en el mercado.
- b) Son productos que sirven como punto de partida para la competencia.
- c) Son productos que enmarcan situaciones importantes para la sociedad y su forma de vida.

Aunque es cierto que los despachos que lo sostienen, demuestran con hechos que sus productos tienen éxito en el mercado y es notoria su preferencia en el consumidor. (V. FOTO 114).

De igual forma los señalamientos de las entrevistas aplicadas a los despachos de diseño mencionados, indican que al tener una alta movilidad en la industria del diseño, dentro de su sector de competitividad como el Distrito Federal, éstos adoptan funciones organizacionales en las que destacan las actividades más importantes que una empresa de diseño requiere, aunque parece que algunos despachos lo hacen de una forma inconsciente, lo cierto es que todos aciertan la aplicación de los procesos y su secuencia lógica, motivo que puede advertirse en que muchos diseñadores son hombres de negocios, tal vez con más capacidades que cualquier gerente sólido del mundo corporativo, pues los negocios son de las personas que generan ideas; estas actividades son:

De administración:

- El proceso de administración estratégica.
- El uso del análisis FODA: Equilibrar los ambientes interno y externo en el sector de movilidad de una forma adecuada, con el enfoque de "todo depende de".

De diseño: (V. FOTO 115).

- El proceso de administración de proyectos de diseño.
- El uso correcto del brief o requerimientos de diseño: La habilidad para definir a los empresarios y a los integrantes del despacho todos los objetivos y requerimientos del proyecto.

De mercadotecnia:

- El proceso de administración de mercadotecnia.
- La mezcla de mercadotecnia: El uso de las 4 p's para el análisis de la situación y el diseño de estrategias para alcanzar los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades reales del consumidor.



FOTO 115. Imagen del proyecto Skin Survival, de Ysunza Santiago. <www.ysunzasantiago.com>. 15-ene-09.

Los resultados arrojan que este grupo de despachos han llegado a cimentarse como buenas empresas de diseño:

1. Por formularse algunos aspectos de la administración; han logrado llegar a grandes clientes con estrategias de negocios cimentados en diseño.
2. Porque se promueven con diseño en sus negocios y proponen las ventajas a sus clientes, básicamente repiten la dosis, les hacen ver que sus productos necesitan del diseño para diferenciarse.
3. Y han logrado plantear productos satisfactorios para el consumidor tanto por sus atributos tangibles como por sus aspectos subjetivos de tipo simbólico-emocional al tener éxito en el mercado. (V. FOTO 116).

También hay que resaltar que, en efecto, todos los despachos utilizan la estrategia en el proceso de administración de proyectos de diseño, pero en diferentes cuantías les hace falta utilizar la administración estratégica para la organización de su empresa, porque:

1. Es notorio que se mantienen con una saturación de trabajo resultado del gran acaparamiento de clientes como respuesta a la competencia, que en lugar de generar un ambiente administrativo sano, es evidente el temor a perder alguno de sus clientes y deje de verlos como su principal proveedor de diseño. Esta situación desembocaría en un negocio de diseño menos y una gran pérdida económica.
2. Es evidente que algunos despachos emulan por adaptarse al crecimiento empresarial y también, en esas condiciones, a la nueva posición hacia el mercado tratando de llevar un crecimiento y desarrollo ordenados, pero terminan por mantener el crecimiento del despacho en base a la ideología “de la mejor forma”, en lugar de utilizar la administración estratégica, la de “todo depende de”.
3. Su principal estrategia está en mantenerse en el mercado por su portafolio y las recomendaciones de sus clientes, algo que no es malo, pero debe complementarse con llevar al despacho de diseño hacia una estructura corporativa y darse a conocer por eso.



FOTO 116. Imagen del proyecto set didáctico Huggies, de Design Bureau. <www.designbureau.com.mx>. 15-ene-09.

CONCLUSIONES FINALES

La proposición principal o hipótesis pretendida en este trabajo es, por argumentación, controlada, ya que sustenta bajo los estudios consultados, el soporte bibliográfico y las entrevistas realizadas una coherencia comparativa entre sus partes, y estas en su conjunto sendo a los objetivos, es claro que se pueden afirmar; de esta manera derivan los siguientes resultados de lo que se hace visible la justificación del planteamiento:

Es posible concluir que, como disciplina, el diseño no está suficientemente difundido entre las empresas, si bien existen casos notorios de empresas que han adoptado con éxito estrategias de diferenciación basadas en el diseño, todavía parte de nuestro gremio empresarial desconoce las posibilidades de este instrumento de innovación y mejora,¹¹⁹ esto provoca que los diseñadores denoten una imagen poco profesional hacia los empresarios y que tengan una pobre participación sobre las empresas y sus productos. (V. FOTO 117).

Una escasa apreciación de la capacidad del diseño para aportar beneficios y ventajas competitivas a las iniciativas empresariales hace, que en muchas ocasiones, sea visto por parte de muchos empresarios como un gasto y no como una inversión.

El principal objetivo del diseño, ahora, es contribuir a extender la cultura de la innovación entre las pequeñas y medianas empresas para que asimilen el diseño como un factor clave en la diferenciación y el éxito de sus productos y servicios.

Los ejemplos de las aplicaciones del diseño y de su contribución al éxito de distintos productos y servicios que se han visto avalados por su proyección en el mercado, reflejan la firme decisión de muchas empresas que han apostado por añadir valor a sus productos y servicios, por diferenciarse y por mejorar la comunicación con sus clientes¹²⁰ con el propósito de generar mayor lealtad y reconocimiento al valor afectivo emocional de una marca ante su mercado objetivo. Para conseguirlo, estas empresas han utilizado correctamente diversas disciplinas dirigidas de forma atinada y han contado con la colaboración y profesionalismo de los diseñadores de los despachos de diseño del Distrito Federal. (V. FOTO 118).

La justificación del proyecto que evidencia la tesis aduanda en lo siguiente: dentro de la administración de negocios, el diseño toma parte importante de tal desarrollo y la administración del diseño es la herramienta encargada de realizar correctamente el proceso de diseño que en diferentes organizaciones de diseño se utiliza para lograr el éxito y predominio de la empresa. Sea cualquiera el puesto ejecutivo que se ocupe, es imprescindible, emplear la estrategia y precisar al diseño como ventaja competitiva en la administración de negocios de todo proyecto de diseño, siempre bajo el correcto empleo de la administración y la mercadotecnia así como de la sólida plataforma intelectual de los fundamentos del diseño.



FOTO 117. Imagen del proyecto POP línea blanca Samsung Electronics, de Dimensión. <www.dimension.com.mx>. 15-ene-09.



FOTO 118. Imagen del proyecto mostaza Kraft, de Sol Consultores. <www.solconsultores.com.mx>. 05-dic-08.

¹¹⁹ Isern. op. cit. De la introducción.

¹²⁰ idem.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chaves, Norberto. *El oficio de diseñar. Propuesta a la conciencia crítica de los que comienzan*. Barcelona: GG. Diseño, 2001. 179 pp.
2. Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill, 2001. 1056 pp.
3. Dondis Donis, A. *La sintaxis de la imagen. Introducción al alfabeto visual*. México: GG Diseño, 1992. 211 pp.
4. Droste, Magdalena. *Bauhaus 1919-1933*. Alemania: Editorial del Archivo y Museo de Diseño Bauhaus, 1991. 256 pp.
5. Castillo, Carlos; Bond, F. Otto. *The university of Chicago spanish-english english-spanish dictionary*. USA: Pocket Books, 1987. 475 pp.
6. Grefé, Richard. *Design culture. An anthology of writing from the AIGA journal of graphic design*. New York: Allwort Press, 1997. 304 pp.
7. Hil, Charles W. L.; Jones, Gareth R. *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005. 915 pp.
8. Iduarte Urbieto, Joaquín T.; Zarza Delgado, Martha P. <<La administración del diseño en micro pequeñas y medianas empresas mexicanas>>. Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de arquitectura y diseño. México: UAEM, 2004. <<http://www.dis.uia.mx/conference/HTMS-PDFs/AdmondelDiseñoenEmpresas.pdf>>.
9. Isern, Albert. *Guía creativity 2003: el diseño y la comunicación en la gestión empresarial*. Barcelona: Guía Creativity, 2003. 455 pp.
10. Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación, 2003. 589 pp.
11. Levy, Alberto R. *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1981. 405 pp.
12. Lupton, Ellen; Abott, Miler J. *El abc de la Bauhaus y la teoría del diseño*. Barcelona: GG Diseño, 1994. 60 pp.
13. Mintzberg, Henry; J. Brian; J. Voyer. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. 641 pp.
14. Moreno, Luis. *De Diseño*, Año 1, n.º 3, (marzo-abril 1995) Bimestral, México. 1995.
15. O'Reilly, John. *Sin briefing: proyectos personales de diseñadores gráficos*. España: Index Book, 2002. 160 pp.
16. Pérez Iragorri, Antonio. *a! Diseño*, año 12, n.º 67, (14-02-2004), Bimestral, México. 2004.
17. Pérez Iragorri, Antonio. *a! Diseño*, año 14, n.º 77, (15-01-2006), Bimestral, México. 2006.
18. Porter, Michael E. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara Editor S.A., 1990. 1025 pp.
19. Santesmases, Miguel; Sánchez, Adriana; Valderrey, Francisco. *Mercadotecnia. Conceptos y estrategias*. México: ITESM – Pirámide, 2003. 1087 pp.
20. Satué, Enric. *El diseño gráfico: desde los orígenes hasta nuestros días*. Madrid: Alianza, 1988. 500 pp.

21. Schoell, William F.; Gultinan, Josep P. *Mercadotecnia. Conceptos y prácticas modernas*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1991. 822 pp.
22. Taylor, Weldon J.; Shaw Jr.; Roy T. *Mercadotecnia: un enfoque integrador*. México: Trillas, 1990. 807 pp.
23. Wingler, Hans Maria. *La Bauhaus. Weimar Dessau Berlin 1919-1933*. Barcelona: GG Diseño, 1975. 585 pp.
24. Wong, Wucius. *Fundamentos del diseño*. México: GG Diseño, 1995. 348 pp.
25. Zimmermann, Yves. *Del diseño*. Barcelona: GG Diseño, 1998. 169 pp.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

26. Ambrose, Gavin; Kelly, Chris; Lumby, Matt. *Mono Estudio de Arte y Diseño. Identidad corporativa: del brief a la solución final*. Barcelona: GG. Diseño, 2006, 158 pp.
27. Colmenares Grünberger, Octavio. *Administración estratégica: casos de empresas mexicanas*. México: Edamex, 1992. 287 pp.
28. Mullins, J.; Boyd, H.; Walker O.; Larreché, JC. *Administración de marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. México: Mc Graw Hil Interamericana, 2007. 519 pp.
29. Pérez Irigorri, Antonio. *a! Diseño*, año 15, n.º 83, (20-03-2007), Bimestral, México. 2007.
30. Pérez Irigorri, Antonio. *a! Diseño*, año 16, n.º 86, (20-09-2007), Bimestral, México. 2007.
31. Pérez Irigorri, Antonio. *a! Diseño*, año 17, n.º 92, (21-11-2008), Bimestral, México. 2008.
32. Porter, Michael E. *Estrategia competitiva*. New York: Free Press, 1980. 407 pp.
33. Rodríguez Morales, Luis. *Para una teoría del diseño*. UAM Azcapotzalco: Tilde, 1989. 125 pp.
34. Thompson, Arthur; Strickland, A. J. *Administración estratégica. Conceptos y casos*. USA: Mc Graw Hill, 2004. 398 pp.

FUENTES DOCUMENTALES

35. <www.3indesign.com>.
36. <www.carbono.com.mx>.
37. <www.designbureau.com.mx>.
38. <www.dimension.com.mx>.
39. <www.dypm.com.mx>.
40. <www.figura7.com>.
41. <www.jotaerre.com.mx>.
42. <www.solconsultores.com.mx>.
43. <www.sol-com.com>.
44. <www.td2.com.mx>.
45. <www.xdesign.com.mx>.
46. <www.ysunzasantiago.com>.