

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ARTES Y DISEÑO

**El diseño gráfico como herramienta
estratégica para el desarrollo de las
PyMEs y su valor profesional**



TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN DISEÑO Y COMUNICACIÓN VISUAL

PRESENTA

ADRIANA BARRIENTOS GONZÁLEZ

DIRECTOR DE TESIS

JOAQUÍN RODRÍGUEZ DÍAZ

SINODALES

MAURICIO RIVERA FERREIRO

ALICIA PORTILLO VENEGAS

ROSA MARÍA ISLAS FLORES

MARÍA SOLEDAD ORTIZ PONCE

CIUDAD DE MÉXICO, AGOSTO 2018



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.



**El diseño gráfico como herramienta
estratégica para el desarrollo de las
PyMEs y su valor profesional**

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá porque se muy bien que este camino no ha sido muy fácil para ti, sobre todo en los últimos años ; sin embargo ahí has estado apoyándome , soportando mis cambios de humor y lo estresante que puedo llegar a ser , de verdad no hay manera de agradecerte tantos cuidados y toda la tolerancia que has tenido conmigo. Te amo

A mis hermanas Anelís y Valeria que me han apoyado muchísimo en lo que han podido. Anelís gracias por el tiempo que dedicaste con la corrección de estilo de este proyecto, se que tengo muchos puntos débiles que debo fortalecer y créeme que me enseñas muchísimo. Vale hermosa gracias por tener la disposición de ayudarme en todo sentido cada que te necesito, es hermoso tenerte ahí haciéndome reír siempre.

De manera muy especial quiero dedicar este proyecto a mi padre, Juan Barrientos. Hace 5 años que no estas conmigo, pero no tenerte a mi lado se ha convertido en un enorme impulso que me lleva a esforzarme a ser mejor cada día en todos los sentidos de mi vida . Sin tu existencia tampoco lo habría logrado y deseo crecer mucho más ,con la esperanza de que si aún vivieras estarías orgulloso de mi.

A Leonardo, porque a pesar de que decidimos ir por diferentes caminos para el bienestar de cada uno, es imposible no agradecerte por todo el amor y apoyo que me has dado durante tantos años. Fuiste un impulso muy hermoso en mi vida y te recordaré siempre con todo mi amor.

A Edahí, Diana y Berenice , sin ustedes mi paso por licenciatura no hubiera sido lo mismo, gracias por todo su amor y por el tiempo compartido hasta hoy, que la vida nos siga dando la oportunidad de reunirnos a pesar de que nuestros caminos cambien.

Y por último , pero no menos importante , a mi alma máter, la Universidad Nacional Autónoma de México por todas las herramientas que me brindó para ser la profesionista que ahora soy. Gracias también a mi director de tesis, el Profesor Joaquín Rodríguez, como a cada uno de mis sinodales : Mauricio Rivera, Alicia Portillo, Rosa María Islas y Marisol Ortiz por tomarse el tiempo de leerme y guiarme hacía un mejor resultado, cada uno me transmitió mucho durante mi carrera, mil gracias.

Realizar un proyecto de tesis es lo mínimo que todo estudiante debe retribuir a su universidad, porque la investigación es la herramienta clave para generar en los jóvenes mentes criticas , informadas y con hambre de conocimiento.

CONTENIDO

Introducción...10

Capítulo I

El diseñador como estrategia empresarial 13

- 1.1 En torno del concepto de diseño 15
- 1.2 Preceptos del diseño profesional 25
- 1.3 El diseño estratégico y su función 28
- 1.4 El diseñador como creador de mensajes publicitarios 31
 - 1.4.1 La composición como elemento de impacto 36
 - 1.4.2 El color como elemento facilitador de la percepción y atención 37
 - 1.4.3 Preparación de presupuestos publicitarios 39
- 1.5 El aporte del diseñador en el sector empresarial 41

Capítulo II

Hablando en el marco de las empresas 45

- 2.1 La PyME y su contexto 47
- 2.2 Características de las pequeñas empresas 48
- 2.3 Características de las medianas empresas 52
- 2.4 Planeación estratégica como proyección empresarial 54
- 2.5 Problemáticas actuales de las PyME en México 60

Capítulo III

El marketing como campo de acción comunicativa para el diseñador

- 3.1 El *marketing* y su función 65
- 3.2 El *marketing* y su planeación estratégica 70
- 3.3 El pensamiento creativo de los profesionales del *marketing* en pro de la innovación 86
- 3.4 El ciclo de vida de las marcas y los productos y sus nuevas necesidades ante el mercado actual 91
- 3.5 La organización del departamento de *marketing* 96

Capítulo IV

Empresarios vs diseñadores (entrevistas) 99

- 4.1 Los pequeños empresarios ante el servicio profesional del diseñador 101
- 4.2 Idea directriz y expectativas de los diseñadores ante las PyME 116
- 4.3 Conclusiones sobre la relación entre empresarios con diseñadores 124

Capítulo V

La conciliación del profesional del diseño con el sector empresarial 127

- 5.1 Ventajas del diseñador profesional en el sector empresarial 129
- 5.2 La actitud frente aptitud del diseñador en el sector empresarial 138
- 5.3 El diseñador como emprendedor de PyMEs 142

Conclusiones 151

Bibliografía 154

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto nace de la inquietud que sentí durante toda mi carrera universitaria y más tarde al ingresar al campo laboral al percibir que el diseño gráfico no era una profesión que fuera valorada socialmente en México y la razón más grande de este fenómeno es el desconocimiento de la amplitud de la labor del diseñador.

En un principio buscaba que el proyecto se enfocara en la poca valoración social, pero en la delimitación deseaba encontrar un sector exclusivo al cual dirigir esas ideas, con la finalidad de crear una consciencia y un beneficio importante en él. Por lo tanto seleccioné a las PyME (pequeñas y medianas empresas), un sector empresarial muy grande y esporádico al mismo tiempo, pues constantemente las vemos nacer y después de unos meses desaparecer sin haber desarrollado ninguna comunicación con el cliente al que se dirigen y sin haber alcanzado un impacto en su localidad. Por esta razón me sentí en la necesidad de investigar cuál es la responsabilidad de la comunicación visual mediante el diseño gráfico en el crecimiento o fracaso de las pequeñas y medianas empresas que lo consideran de las que no lo hacen. Así como conocer el apoyo estratégico que el diseño puede ofrecerles para mejorar su relación con el cliente e incrementar sus ventas.

El diseño en México es una disciplina que se ha impartido como licenciatura desde hace 50 años, impartándose por primera vez en 1968 en la Universidad Iberoamericana, por lo tanto es una licenciatura joven si se compara con otras existentes desde tiempos milenarios. Esta puede fungir como una de las diversas razones por las que el diseñador gráfico vive una desvalorización de su labor profesional lo cual nos afecta al ingresar al campo laboral; sin embargo, también afecta a todos los que requieran de nuestros servicios para impulsar sus empresas y no conozcan los beneficios que en realidad podemos proporcionarles, ya que al pasar de los años no se ha hablado ampliamente acerca de nuestro trabajo y de las diversas orientaciones del diseño en las que podemos apoyar al sector empresarial a desarrollar un proceso comunicativo eficaz, así como los beneficios económicos que pueden obtener al contar con una gráfica atractiva y funcional en términos comunicativos para el cliente.

Con base en lo anterior resulta importante indagar sobre la percepción que tienen los empresarios de los diseñadores, en qué manera creen que puedan apoyar al desarrollo de la empresa, cómo visualizan su formación profesional y académica, qué opinan de los salarios que perciben, entre otros aspectos que pueden influir para que una empresa vea al diseñador como una necesidad en su equipo de trabajo o no considere imprescindible los conocimientos del diseñador y decida prescindir de sus servicios.

Con este proyecto pretendo descubrir qué tan acertada es mi hipótesis, en la cual sustento que un gran porcentaje de las pequeñas y medianas empresas en México no

cuentan con un departamento creativo en el que incluyan a diseñadores gráficos, por razones como el desconocimiento y valoración de la labor, recorte de presupuestos, falta de planeación en sus procesos comunicativos y por supuesto se espera descubrir muchas razones más que sean útiles para que diseñadores puedan ofrecer sus servicios de manera más acertada, aclarando las dudas y las ideas que los empresarios tengan.

Contrariamente a lo expresado sobre las ideas de los pequeños empresarios, es evidente que en todo fenómeno existen diversas causas, por lo que también es necesario analizar qué tan responsables somos los diseñadores en torno de esta problemática. En nuestra formación académica nos transmiten diversos conocimientos técnicos y prácticos relacionados con resolver problemas de comunicación visual, pero un diseñador consciente del papel que pretende jugar en una empresa sabrá que con el paso del tiempo y el ingreso de nuevas tecnologías, la preparación y actualización debe ser constante. Si buscamos una valoración real y ser vistos como imprescindibles, debemos aprender el lenguaje empresarial, conocer sobre diseño estratégico, apoyar en las campañas publicitarias y lograr una multidisciplina en el desarrollo de los proyectos de la marca o empresa. Con este proyecto de investigación pretendo lograr un aporte para todo diseñador que se encuentra laborando con alguna PyME, así como para los que deseen iniciar empresas propias, pues se abordarán temas relacionados con la planeación estratégica como proyección empresarial, el diseñador en el papel de emprendedor, la mente creativa del diseñador en pro de la innovación entre otros.

Así mismo, este proyecto también será de utilidad para que pequeños y medianos empresarios sean conscientes de que un correcto proceso comunicativo de su servicio o producto exige la necesidad de un departamento de diseño, el prescindir de éste en un futuro podría provocar una decaída de la empresa rompiendo con el ciclo empresarial en el que una empresa pequeña o mediana llega a convertirse en una empresa grande. Por lo tanto uno de mis mayores objetivos es que los empresarios comprendan y obtengan mediante este proyecto una guía con la cual puedan beneficiarse del diseño gráfico como un valor agregado para su empresa y puedan aprovechar estos beneficios de manera estratégica para competir en el mercado.

Personalmente tengo la firme idea de que si los pequeños empresarios adquieren la conciencia necesaria de que el diseñador puede representar el valor y la estrategia que su empresa necesita, en un futuro, el diseñador gráfico en México podría dejar de ser un profesionista con salarios bajos, al que se le cuestiona por cada decisión que toma al ejecutar su trabajo, al que se le piden cambios constantes y por el contrario se convertiría en uno más valorado, con salarios más altos y aumentaría el campo laboral para él.

Ante las inquietudes que me surgieron como universitaria y como profesionista recién egresada me sentí en la necesidad de realizar este análisis con toda la intención de aportar algo a mi universidad y más específicamente a mis colegas diseñadores que día con día nos enfrentamos a ideas erróneas sobre nuestra profesión y al mismo tiempo

nos vemos afectados tanto económica como profesionalmente. Espero que con el desarrollo de esta investigación se pueda esclarecer cuál es la posición tanto de los pequeños empresarios como de los diseñadores al trabajar en equipo y se pueda concluir sobre los factores a trabajar para que esta mancuerna resulte en beneficio de ambos.

Para el desarrollo de mi investigación consideré cinco capítulos con enfoques cercanos pero todos encaminados a conocer la relación del diseñador gráfico con los empresarios de PyME. En el primer capítulo se define a la actividad de diseñar y se intenta ofrecer al lector una idea de lo que hace el diseñador como profesional, cuál es su preparación y cuáles son los elementos con los que trabaja para componer un mensaje visual y finalmente que este pueda aportarle al empresario y al desarrollo de la PyME.

El segundo capítulo esta destinado a la comprensión de lo que implica ser una PyME, así como las diferencias que existen entre una pequeña y una mediana empresa, como se clasifican en nuestro país las dificultades que presentan en el proceso y se recalca el uso de la planeación estratégica para la correcta proyección de la PyME.

Para el tercer capítulo se define lo que es el *Marketing*, se analiza cómo se inserta el diseñador en esta área y que beneficios le otorga tanto en su planeación como en la creación de mensajes visuales en pro de la innovación, por último se aborda la interdisciplina a la que se enfrenta el diseñador al trabajar con otros profesionistas con los que tendrá diversas interacciones, aún cuando existe convergencia en los enfoques y en su metodología.

Para el desarrollo del cuarto capítulo se confrontarán las ideas y opiniones de diseñadores gráficos con las de empresarios de PyMEs con la finalidad de conocer que piensa uno del otro, identificar las problemáticas que surgen en el momento en que trabajan juntos y qué tan satisfechos se encuentran sobre las expectativas que tenían.

El quinto capítulo resume las cualidades positivas que el trabajo del diseñador gráfico puede otorgarle a una PyME al colaborar con ella, así como un análisis de la diferencia que representa en una empresa un diseñador con aptitud a uno con actitud. Finalmente se aborda la posibilidad de que el diseñador se convierta también en un empresario dueño de su propia PyME, haciendo uso de sus posibilidades creativas ya sea de manera personal o junto algún asociado, pero con el fin de impulsar su talento.

CAPÍTULO I

EL DISEÑADOR
COMO ESTRATEGIA
EMPRESARIAL



1.1 EN TORNO DEL CONCEPTO DE DISEÑO

Tratar de definir lo que es el diseño, no resulta fácil. Si bien durante años, muchos autores lo han hecho, actualmente no existe una definición establecida y universal, lo cual tiene lógica desde mi punto de vista, pues se trata de un término muy amplio y sujeto al análisis desde diferentes perspectivas. Socialmente, para algunos representa una profesión y para otros un oficio; para otros más, una manera de decoración de lo que nos rodea. Para mí, representa todo eso y mucho más. Coincido con Robin Landa quien considera que “Definir lo que es el diseño gráfico resulta poco necesario si en lugar de analizarlo lo observamos y comprendemos que todo lo que nos rodea, absolutamente por todos lados [...] Todo aquello implica diseño gráfico por el hecho de tener como objetivo generar una comunicación visual y ser parte integral de la cultura visual popular contemporánea”¹. En éste análisis, ella plantea que antes de buscar definiciones el punto de partida se encuentra en observar y comprender que el diseño se encuentra en todo lo que nos rodea: los sitios web que visitamos a diario, los carteles que vemos al andar en la calle, cubiertas y páginas de libros que leemos, anuncios publicitario y demás objetos con los que tenemos contactos en todo momento. Por lo tanto, antes de tratar de definir de manera específica lo que el diseño es y representa, nos corresponde detenernos a mirar qué tanto de lo que nos rodea es diseño gráfico y entonces seremos conscientes del gran impacto que día a día tiene sobre nosotros. En consecuencia, como diseñadores tenemos una responsabilidad social, pues somos responsables de los artificios visuales de nuestro entorno y cultura popular, los mensajes que transmitimos deben ser claros, lógicos y éticos.

Actualmente el diseño se enfrenta a un contexto complicado pues está lleno de tensiones en el sentido político; nos enfrentamos a la globalización, a problemas ambientales muy delicados y a diferencias sociales y culturales. Como comunicadores visuales, es nuestra responsabilidad enfrentar estas problemáticas sociales informando y comunicando mediante imágenes y todo tipo de soportes gráficos; sin embargo, a pesar de esta importante tarea, somos profesionales invisibles. El público se comunica e informa de manera visual todo el tiempo, pero no tiene una consciencia de quién fue el profesional encargado de llevar a cabo la comunicación.

Una de las razones de esta falta de conciencia social hacia nuestra profesión, se debe a que aún es considerada como una disciplina muy joven por algunos autores y los teóricos siguen cuestionándola, investigándola y definiéndola. A mi juicio, no estamos ante una actividad joven o que surgió hace poco tiempo, pues el diseño desde la perspectiva de comunicación gráfica utilizada por el hombre para expresarse, existe desde

¹ Landa, Robin. (2011) *Diseño Gráfico y Publicidad, fundamentos y soluciones*. España: Ediciones Anaya

Fig. 1 Fotografía de la Fundación Cueva de Nerja (Malaga) con una antigüedad aprox. de 42,000 años



el año 40.000 año de la antigüedad, es decir la Edad de Piedra o periodo de transición entre el Paleolítico y el Neolítico donde se realizaron las primeras muestras de pintura rupestre en España y Francia, con esto me refiero a que el ser humano ha buscado diversas formas de comunicarse y la creación de mensajes visuales no han sido la excepción. Robert Gillam Scott, profesor de la Universidad de Yale, en su definición de diseño afirma que “cada función creadora que cumple con su finalidad es diseño y que los seres humanos diseñamos constantemente al buscar soluciones para resolver todos los problemas a los que se enfrenta a diario”². Coincido con él y bajo este argumento veo evidente que el hombre se ha comunicado mediante mensajes visuales desde que existe con la necesidad de resolver sus problemas de comunicación, por lo tanto es posible que el diseño gráfico sea una disciplina relativamente nueva en su práctica profesional en comparación con otras carreras que se han impartido desde hace muchos años, pero definitivamente no lo es en su existir.

Así pues, es preciso tener en claro que, como afirma Marina Garone, “el diseño es una disciplina esencialmente comunicativa que permite generar objetos y mensajes visuales que responden a las necesidades de la sociedad, todo acercamiento que no complete esta característica ofrece una visión sesgada”³. Esta disciplina representa una actividad que se encuentra en constante cambio y que en los últimos años se ha visto más influenciada por las innovaciones y nuevos recursos tecnológicos; sin embargo, a pesar de este tipo de desarrollo, actualmente no se define de manera clara cuál es su campo de acción, su marco conceptual y las interacciones teóricas y metodológicas. Más adelante se abordarán algunas opiniones y estudios que se han hecho acerca de estos huecos en la estructura de lo que implica el diseño, ya que estas dificultades son parte de la teoría y la práctica de esta disciplina.

Primero, con la intención de que el concepto de diseño sea abordado desde diversas perspectivas, para su definición etimológica, resulta imprescindible hablar del análisis que realiza Yves Zimmermann en el que divide la palabra diseño y relaciona conceptos afines que determinan cuál es la tarea fundamental de esta disciplina. Al cuestionarse

² Scott, Robert. (2006) *Fundamentos del diseño*. México: Limusa.

³ Troconi. Giovanni (2010). *Diseño gráfico en México 100 años*. México: Artes de México.

sobre lo que es el diseño, surgen dos palabras inmediatas: “es” y “diseño” en las que se cuestiona sobre el ser y la esencia de ésta. Si la palabra se divide en dos resulta di-seño que de manera inmediata se enlaza con la palabra designio por su similitud. De diseño, surge designio. Otra palabra similar es la expresión de diseño en inglés, design y la siguiente es dessin que es la forma francesa de la palabra designio, en francés también cabe destacar el término dessiner que hace referencia a la acción de dibujar, acción de la cual parte cualquier representación gráfica y en la perspectiva de diseñar logra la acción de bocetar. Volviendo a la palabra designio, en castellano designio corresponde en alemán a la palabra absicht que significa visión. Por lo tanto, significa tener en vista un propósito. Entonces las palabras diseño y designio están ligadas no solo por su similitud, sino por tener un significado con un origen común. Todas estas tienen en común una misma raíz verbal: seña. Esta palabra procede del latín signa, signum, y significa señal. Esas palabras son variantes de una misma significación esencial: la seña es el signo de una cosa, su aspecto propio. Por lo tanto se entiende que “La identidad del objeto reside en su “seña”⁴. Esta seña, como fenómeno visual, se señala a sí misma y, al hacerlo, se identifica a una mirada. Y, en la medida en que la seña es el signo del objeto, éste, en el señalarse, se significa para un espectador, se hace inteligible para él” Zimmermann compara esto con la palabra alemana Gestalt que denota la figura básica de lo percibido por una mirada, aquello que no necesita describirse o atribuirse características, es lo que vemos y lo identificamos en primera instancia. El prefijo “di” de la palabra diseño, procede del griego día y quiere decir “dividido”/ “dos veces” y significa “pertenecer”, así pues di señalaría la noción de lo perteneciente a la seña, es decir, de manera fácil lo que posee signo. A modo de resumen del análisis que desarrolló Zimmermann, se debe comprender que la designación es una forma de asignar. Cuando designamos algo, elegimos los signos que serán parte de los elementos que van a constituir la seña de un objeto o bien su identidad, cuando diseñamos algo, nuestro diseño debe llevar consigo un designio o una intención de signo, mediante la acción de diseñar. Hacer esto implica un proceso de proyectación por su carácter visual y sígnico por lo tanto los diseñadores diseñan objetos que estén destinados a un fin.

En los últimos años, diversos autores han aportado su propia definición acerca de lo que el diseño representa para ellos, desde su punto de vista profesional o teórico. Las siguientes definiciones son algunas de las que aportan de manera sustancial a los objetivos de este proyecto con relación a la proyección que el diseño puede proporcionar a las PyME y que de manera general ayudan a comprender sobre la manera de comunicar de esta disciplina y el impacto social que genera. En cuanto a la manera en la que se debe definir al diseño, algunos autores consideran que debe hacerse dependiendo de la rama específica a la que se refiere, es decir, el tipo de diseño: gráfico, industrial, textil, etc.

⁴ Zimmermann, Y. (1998). *Del diseño*. Barcelona: Gustavo Gili.

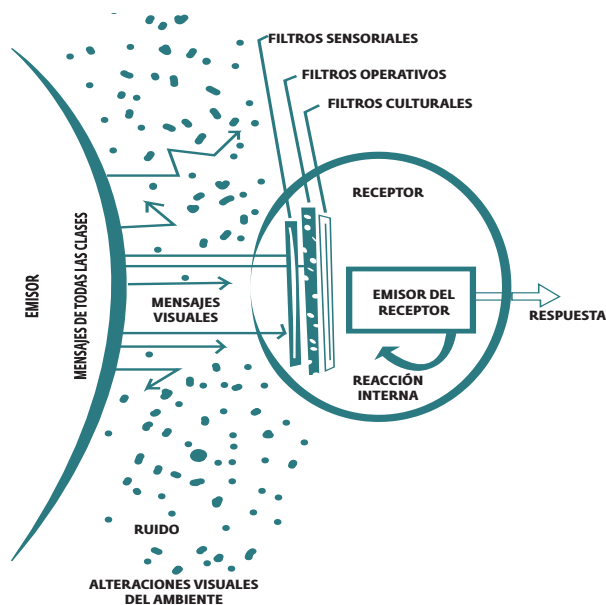


Fig. 2 Esquema de comunicación de Bruno Munari

Sin embargo, de acuerdo a la definición que ofrece Joan Costa en la que afirma que “El diseño gráfico es un lenguaje, no es una cosa ni un objeto, sino un sistema simbólico de signos que sirve para comunicarnos” ⁵, considero que cualquier definición acerca del diseño derivará en la palabra comunicación. Bruno Munari (1985) al describir el proceso de comunicación visual hace énfasis en que esta se lleva a cabo por mensajes visuales que se acompañan por todos los mensajes a los que estamos expuestos día con día en el entorno en el que nos desenvolvemos, como mensajes sonoros, térmicos y dinámicos. Otros elementos del proceso son el emisor que es quién manda el mensaje y el receptor, quien lo recibe; sin embargo pueden existir interferencias que pudieran anular o alterar el mensaje, por lo que éste debe pasar por filtros, que Munari clasifica como sensoriales, operativos y culturales. Por lo tanto la comunicación visual es un proceso que se llevará a cabo satisfactoriamente cuando todos los componentes, es decir, emisor, receptor, mensaje, canal y código se fusionan de manera apropiada. Otra variante en la que el diseño ha sido definido depende del contexto donde se desarrolle y el público para el que se dirija, es decir, en su función determinante tomando un marco histórico, social y cultural específico. Uno de esos autores es Reinfurt quien considera que “El diseño gráfico es para decir algo determinado a un grupo determinado en un contexto determinado, de una forma tan atractiva que despierte el interés de otros grupos y surjan significados nuevos” ⁶; y sin duda resulta una forma de comunicar de manera más específica que podría ser más eficaz. Por ejemplo, si se desea

⁵ Costa, Joan (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Argentina: La Crujía.

⁶ Simón, Gabriel (2009). *+ de 100 Definiciones de Diseño*, México: UAM.

informar a la población sobre la importancia de protegerse de las enfermedades de transmisión sexual por medio de un cartel, éste no puede tratarse de la misma manera en Latinoamérica que en algunos países musulmanes. Ante esa suposición, resulta necesario llevar el mismo mensaje pero con un código diferente cuyo receptor más allá de entenderlo, pueda sentirse cómodo e identificado. Desde el punto de vista compositivo, encontramos la definición que ofrece Félix Beltrán quien define el diseño de la siguiente manera: “Puede decirse que diseñar es ante todo un acto que implica composición de partes en función de algo. Estas partes pueden ser creadas según la función o seleccionadas según la posibilidad existente para esa función”⁷. En esta perspectiva la acción de diseñar es vista como un mensaje general que logra su código comunicacional gracias a las partes que la conforman, las cuales dependen del tipo de mensaje que se desea transmitir. Puede ser mejor comprendido si en lugar de pensar en un mensaje, lo vemos desde la perspectiva de la construcción de un objeto, el cual más allá de transmitir un mensaje, ante todo debe ser funcional, y para que lo logre, todos los elementos que lo conforman deben ser importantes para el funcionamiento de este objeto; por ejemplo, sería imposible pensar en una silla que no tenga patas o que estas no cumplan su función de soportar, lo mismo ocurre con cualquier objeto/mensaje diseñado, logrará su objetivo si los elementos que lo conforman generan una composición final funcional y efectiva. Como Félix Beltrán afirma: para el hombre es inevitable estructurar y planear todo lo que diseñamos.

Al tratar de definir al diseño desde la perspectiva que se desee, se debe tener en claro que se trata de una actividad natural en el hombre en la que se busca cubrir, ya sea en forma de objetos o de mensajes visuales, la necesidad de comunicarse con su entorno de la manera más efectiva posible. En este entendimiento Costa piensa en el diseño desde un punto de vista sociológico en el que éste tiene como objetivo principal contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, debe tener la capacidad de generar entornos más habitables y más estéticos. El concepto de estética se abordará más adelante, no obstante la idea que aporta Costa sobre la capacidad del diseño de ofrecer una mejor calidad de vida, resulta indispensable que tanto diseñadores como el público en general lo tengan claro. Desde esta premisa, nace la utópica idea de que en algún momento la sociedad pueda ver al diseño con la misma aportación social que ofrecen otras actividades profesionales, mejorando su calidad de vida, resolviendo sus problemas y por ende, tenga la misma necesidad de acudir a él y pagar por sus servicios como a cualquier otro profesional.

Como resultado de las definiciones que aportan los autores mencionados, se comprende que al hablar específicamente de diseño gráfico, se habla de una disciplina profesional que tiene por objetivo traducir ideas y conceptos de manera ordenada, en

⁷ Ibíd.,p.72

una composición visual que pueda comunicar, aportando un mensaje o información significativa a un grupo de personas o receptores y resolviendo entonces un problema específico. Robbins lo concluye afirmando que “El diseño gráfico es por lo tanto una de las maneras en las que la creatividad toma la forma de una realidad visual”⁸ o dicho en otras palabras, comunicamos visualmente la realidad de nuestro entorno de la manera más creativa posible, con la intención de que el mensaje llegue al receptor de manera clara.

Más allá de obtener una definición o una idea más clara de lo que implica diseñar, también resulta indispensable comprender las problemáticas o situaciones a las que se enfrenta esta disciplina en su contexto actual. Una de estas problemáticas surge con la errónea idea de que el diseño carece de un proceso metodológico en comparación de algunas otras disciplinas; sin embargo, es una actividad que requiere de una importante variedad de elementos que deben desarrollarse mediante un proceso sistemático y científico apoyado de alguno de los diversos procesos metodológicos de diseño que existen, por ejemplo el método analítico y el sintético, por mencionar algunos. Como en otras disciplinas, la metodología nos va a ayudar entre otras cosas, a encontrar un equilibrio adecuado entre el aspecto estilístico y el funcional, es decir, que el resultado de nuestro diseño cumpla la función para la que fue creado y pueda basarse o complementarse mediante algún estilo sin que este afecte el mensaje. Algunos autores o académicos como Marina Garone, consideran que el diseño no cuenta con una metodología propia, esto ha generado dos enfoques divergentes, uno es la mimética del cual se toman criterios de otras disciplinas y se adaptan al diseño mediante su aspecto tecnológico y artístico; el otro enfoque se basa en las exigencias comerciales, aquí el argumento del diseño es su funcionalidad comercial, lo cual como menciona Marina Garone, se ha incrementado por el fuerte aumento del *marketing*. En consecuencia, lo más conveniente para el diseñador implica encontrar el punto medio entre estos enfoques y la falta de uno no genere necesidad del otro. Bruno Munari advierte que existen diversos modos y métodos de proyectar y que dependerá del diseñador, el que sea de su elección. Por el contrario, como sabemos en una problemática siempre hay dos partes por analizar, entonces también toca concientizar sobre qué tanta responsabilidad tiene el diseñador de la poca fe metodológica que se tiene sobre su profesión y claramente tenemos responsabilidad, pues el diseñador actual ha dejado de lado la metodología anteponiendo el uso de las nuevas herramientas tecnológicas. Por lo tanto, si los diseñadores no comprenden la esencia de su práctica profesional, entonces la sociedad se ve orillada o con el derecho de subordinar ese saber, que en mi opinión es justo lo que ocurre entre los diseñadores profesionales y los negocios de “diseño” en el que se ofrecen tarjetas, lonas, playeras con el diseño gratis, los trabajadores de estas empresas aprendieron a “medio usar” las herramientas tecnológicas o programas que usa un

⁸ Landa, Robin (2011) *Diseño Gráfico y Publicidad, fundamentos y soluciones*. Madrid: Ediciones Anaya.

diseñador y con eso les bastó para ofrecer un servicio de diseño, aún cuando no tienen la mínima idea sobre la metodología que se debe aplicar o bien, la reflexión teórica previa antes de comenzar la parte práctica de un diseño. Sin embargo, el diseñador tampoco abunda demasiado en teorías, por lo que nosotros mismos estamos dando paso a personas no profesionales a que realicen este tipo de trabajo si es que nosotros lo realizamos de manera similar, pues sus costos de trabajo serán menores y para el cliente resultará la mejor opción.

Es importante que tanto diseñadores como usuarios del diseño analicen lo que implica la resolución de problemas gráficos que lleva a cabo un diseñador con la intención de que se valore su trabajo y se respete su profesión como cualquier otra. Como se mencionó anteriormente, el diseño gráfico nos contextualiza para comprender y asimilar información de ideas. Éste puede generar orden a partir del caos y logra unificar sus elementos para hacerlas funcionar en beneficio de una situación. Como se mencionaba anteriormente, Bruno Munari, al explicar cómo se produce la comunicación visual, recalca que los mensajes visuales actúan sobre nuestros sentidos: sonoros, térmicos, dinámicos y por lo tanto, todos estos estímulos visuales propician la decodificación de mensajes específicos en las distintas áreas del diseño. Y es justo en el tipo del mensaje donde radica la diferencia que hay entre el diseño y el arte, pues el mensaje que se manda en el arte es subjetivo, impreciso y codificado, es decir, el emisor que en este caso es el artista, transmite su mensaje que puede ser interpretado de mil maneras diferentes por el público, en cambio, el diseñador trabaja como emisor para que con su mensaje los demás cumplan la función de receptores y más adelante emisores del mismo mensaje, por ello, en el diseño el mensaje debe ser claro, objetivo, codificado para que el público específico que se ha determinado pueda comprenderlo. El impacto que un mensaje genere sobre el público, ofrece al diseñador una especie de poder comunicacional pues claramente una solución de diseño gráfico puede persuadir, informar, identificar, motivar, organizar, representar, llamar la atención y transmitir muchos niveles de significados. Incluso se pueden llegar a soluciones tan efectivas que logren influir en el comportamiento, que es cercano al tipo de comunicación que se maneja en la publicidad la cual suele valerse de un estímulo emocional para transmitir sus mensajes. No obstante, puede resultar peligroso comunicar bajo esta estrategia pues si aquella emoción llega a convertirse en un sentimiento, puede llegar a interpretarse de maneras inesperadas, entenderse diferente y provocar un rechazo en el receptor.

En materia de comunicación se considera que la facultad de incitar una reacción emocional es lo más cercano que la comunicación dirigida puede estar del arte, pero nunca al grado de ser llamado arte, por lo tanto, no se pueden comparar ya que estaríamos ante un debate bastante amplio que no nos concierne en este momento. Por lo tanto, el diseño tiene la habilidad de transmitir, mediante sus mensajes, diferentes tipos de emociones con la intención de persuadir o incitar al espectador. En consecuencia,

en la interacción con el producto o mensaje diseñado es donde se define si se cumplió el objetivo del diseño o bien, si se llegó a la resolución del problema.

Otra de las problemáticas más importantes a las que se ha enfrentado el diseño y que es de suma importancia en esta investigación, radica en la valoración social del diseño como una disciplina útil y necesaria para el desarrollo de la comunicación visual en sus diversas áreas, así como para cubrir necesidades humanas de las cuales Scott destaca que “Las necesidades humanas son siempre complejas. Todas ellas presentan dos aspectos, uno funcional, [...] y otro expresivo”⁹. Oscar Olea enlista los niveles de pertinencia de los que debe partir todo diseño, que son : funcionalidad, expresividad, contemporaneidad, ambientabilidad y constructibilidad. Estos aspectos refuerzan la idea de que el diseño tiene la capacidad de cubrir no solo nuestras necesidades más básicas, sino también las trivialidades. Es aquí donde la palabra diseño empieza a cobrar nociones distintas y un poco distorsionadas de su función básica, pues la necesidad de cubrir esas trivialidades le otorga a los objetos un estatus más allá de lo funcional, agregando la función estética e incluso la importancia de su valor comercial. A esta problemática han contribuido muchas empresas al agregar a los objetos la denominación de “diseño”. En este sentido, Joan Costa aporta su visión: “Diseño como sustantivo da lugar al verbo diseñar y al proceso proyectual y su efecto”.¹⁰ Con base en lo anterior, nociones como “muebles de diseño”, “arquitectura de diseño” entre otras, expresan una incoherencia, pues desde el proceso de creación de un objeto arquitectónico o industrial la palabra diseño va de manera implícita. Bajo esta idea de la distorsión social de la palabra diseño en productos estéticos que se pueden comercializar a un precio más alto, vale mencionar el fenómeno que describe Zimmermann donde relata que en la década de los ochenta, los diseños se caracterizaron sobre todo por su inutilidad, aunque en ese entonces lo llamativo era la “originalidad” de éstos, pero definitivamente no cumplían una función comunicativa acertada debido a que centraban la importancia del producto en la plusvalía de marca y en lo llamativos que estos pudieran resultar y dejaron en el público una idea disparatada de lo que significaba el diseño. Al convertirse en parte del espectáculo, se olvidaron del objetivo real del diseño, es decir su funcionalidad para transmitir mensajes y facilitar acciones cotidianas. Es probable que desde entonces en la sociedad se haya generado una imagen trivializada de lo que implica el diseño catalogándolo como una actividad que se encarga de hacer objetos “bonitos” por un precio bastante alto. Si nos trasladamos a la última década, dejando un poco de lado la década de los ochenta, caemos en cuenta de que las cosas no han mejorado demasiado, al contrario, el diseño se ha convertido en uno de los productos mediáticos más explotados y banalizados fomentando esta errónea idea sobre la función que cumple el diseño.

⁹ *Ibíd.*, p. 11

¹⁰ Costa, Joan (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Argentina: La Crujía.



Fig. 3 Estilo Memphis caracterizado por sus diseños llamativos pero poco funcionales.

Zimmermann opina que se ha llegado a un máximo grado de trivialización, la labor del diseño se presenta de manera mediocre para llegar al mayor número de receptores así como ocurre actualmente con los medios de comunicación que se han encargado de jugar con la información para que llegue a las personas menos informadas de la manera que más les convenga. Así pues, lamentablemente las personas desinformadas son siempre más que las que gozan de información y de criterio propio para discernir entre lo que es la realidad y lo que nos presentan los medios. De igual modo, se ha usado al diseño, como a otras formas de comunicación, para informar lo que en ocasiones no es parte de la realidad, logrando que esta trivialización se acrescente. En este proceso se presenta como una nueva problemática, la identidad que tiene el diseñador sobre su labor, pues se ha usado la palabra diseño referido a contextos y sentidos tan disparatados que los propios diseñadores dudan de su identidad.

Por esta razón el diseñador se encuentra ante la necesidad de volver a contextualizar e informar a la sociedad cuál es la función de su labor profesional, porque no puede esperar que esa consciencia se genere de manera esporádica en el entendimiento social; por lo tanto, como diseñadores, corresponde hacer lo nuestro comenzando por diseñar de la mejor manera posible con base en una metodología y una teoría del problema que se va a resolver, combinándola por supuesto, con la función práctica. De lo contrario seguiremos ofreciendo lo mismo que los técnicos del diseño o cualquier tipo de persona que se hace llamar “diseñador” por conocer algunas herramientas de un software. Nosotros debemos vender nuestro trabajo al precio justo debido a la funcionalidad y efectividad que el cliente espera obtener para su marca. Para que la sociedad nos vea con el valor que merecemos debemos tener la certeza absoluta de que el diseño es una

profesión maravillosa, que tiene el poder de transmitir emociones, valores, ideas por medio de sus elementos gráficos y debemos encauzar este poder en convertirnos en agentes de cambio para la forma de ver nuestra realidad.

Por último, una de las controversias a las que se enfrenta el diseño es el factor de la relación interdisciplinar, pues las opiniones de los autores varían; por ejemplo, Marina Garone argumenta que existe una escasa relación interdisciplinar, ya que no contamos con nexos necesarios con otros campos de conocimiento y una de las razones es por el tipo de formación que recibimos considerando que podemos resolver todos los problemas que se nos presenten en nuestro proceso de proyección. Sin embargo, a pesar de que el punto que expone Marina Garone me parece acertado, también es cierto que el diseñador actual es muy consciente de que el especializarse en un área del diseño no es suficiente en el campo laboral y comercial. Actualmente los diseñadores se han involucrado más con disciplinas diversas para dar vida útil y eficaz a su labor en cualquier contexto. Garrell i Guiu (2008) divide el perfil del diseñador en 3 bloques: el primero incluye los conocimientos de las diversas disciplinas del diseño, comunicación visual, audiovisual y multimedia, diseño web, editorial, textil etc. El siguiente bloque incluye todos los conocimientos asociados a los conceptos y herramientas de gestión de proyectos y del diseño en el contexto del sistema empresa y el tercer bloque corresponde al conocimiento de los modelos de organización, dirección y gestión de equipos humanos en los que interactúa el diseño junto con otras disciplinas afines. Mi punto de vista coincide con la idea de Garrell i Guiu en la que un diseñador completo debe ser multidisciplinario y buscar todos aquellos conocimientos que le aporten en los requisitos técnicos, sociales, culturales y económicos logrando así, un equilibrio en su desarrollo

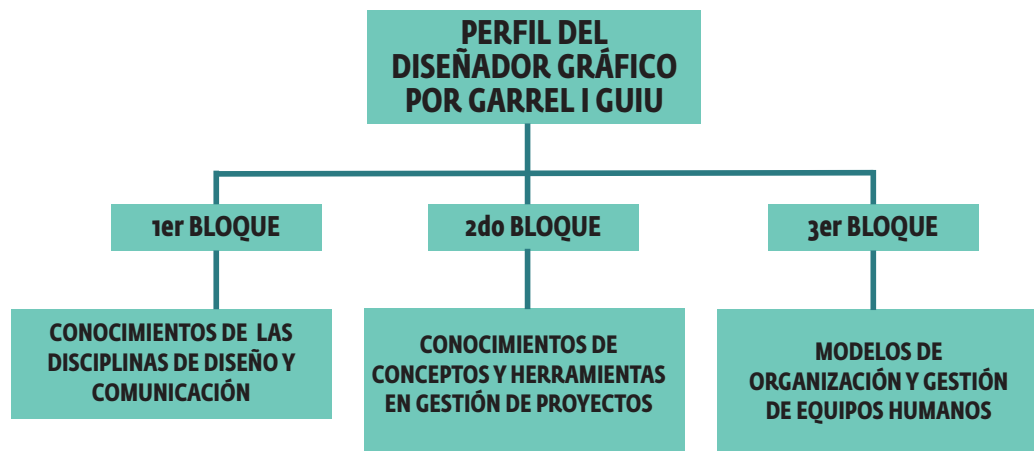


Figura 4. Perfil del diseñador según Garrell i Guiu

profesional que a largo plazo le permita enfrentarse de mejor manera ante el campo laboral. Esto, es una realidad muy poco aterrizada en las facultades de diseño. Si bien, se imparten materias ligadas a otras disciplinas como la Economía, Psicología, Mercadotecnia, no se enfrenta al alumno a problemas reales en los que se vea obligado a comprender la necesidad de convertirse en un diseñador multidisciplinario, no obstante, sobre la preparación profesional del diseñador se hablará más adelante.

A manera de conclusión, se espera que los conceptos y situaciones planteadas sean de apoyo para que los mismos diseñadores y por supuesto la sociedad en general, sean conscientes de que el diseño es una actividad creativa que tiene como principal objetivo, dar solución a cualquier problema de comunicación que se presente en su entorno; no se trata de una actividad en la que se crean de manera física o digital, cosas que se ven “bonitas” o resultan estéticas sino de profesionales que mediante sus conocimientos teóricos, metodológicos y prácticos generan una comunicación asertiva y funcional. Por lo tanto, la relación que ejerce el diseño sobre la sociedad resulta increíblemente cercana. Está con nosotros en nuestro día con día, convivimos con mensajes visuales y objetos productos del diseño profesional en todo momento. Siendo conscientes de esto se espera que el público en general y los empresarios de manera específica respeten, valoren y apoyen el trabajo del diseñador acudiendo a sus conocimientos para cubrir las necesidades de comunicación de su marca o empresa.

1.2 PRECEPTOS DEL DISEÑO PROFESIONAL

Todo aquel interesado en el diseño antes de seleccionar esta actividad profesional, deben considerar si cuentan con el interés y las habilidades necesarias para encajar en ella; previamente deben contextualizarse y ser realistas sobre la situación y las oportunidades que ofrece. En el caso de México, sus diseñadores deben ser conscientes de que estamos en un país en el que no se valora ni se conocen los alcances de la profesión y aunque poco a poco se van abriendo nuevas oportunidades, al trabajar un proyecto con un cliente será necesario mostrarle qué tan amplios son los alcances del diseño.

Se cree que para ser diseñador sólo basta con ser creativo, y definitivamente eso es un error, pues la creatividad no es una cualidad única de los diseñadores, es una necesidad natural en el ser humano y que se desarrolla en todas las áreas profesionales. El diseñar exige mucho más que eso, un pensamiento crítico con capacidades técnicas y creativas, conocimientos previos en áreas artísticas, históricas y sociales que ayuden al diseñador a comprender su contexto, conocimientos de las diversas orientaciones de diseño, conocimientos asociados a los conceptos y herramientas de gestión de proyectos y del diseño en el contexto empresarial y todo lo anterior mencionado en conjunto debe derivar en la capacidad de resolución hábil de problemas. Todo este proceso

de diseño pone sobre los hombros de los profesionales de la comunicación visual una gran responsabilidad, pues se vuelven en comunicadores de masas y los mensajes que transmitan ayudarán a describir a la sociedad contemporánea.

Durante su etapa formativa, el diseñador aprende sobre los principios teóricos del diseño para después llevarlos a la práctica aplicando siempre los diversos fundamentos del diseño como lo son el color, la composición, tipografía, movimiento entre otros, con intención de generar imágenes y formas con un significado trascendente. A pesar de que el diseño y el arte no son lo mismo, evidentemente uno está muy ligado al otro y todo diseñador necesita en su formación, conocer sobre historia humana, historia del arte y las diferentes corrientes artísticas y estilísticas en las que puede inspirarse más adelante para generar mensajes contextualizados en ellas.

Desde sus años formativos el diseñador adquiere conocimientos básicos sobre las diversas áreas del diseño gráfico, pues al ingresar al campo laboral se presentarán proyectos diversos y éste debe ser consciente de que no siempre serán proyectos del área en la que se especializó. Habrá necesidades gráficas de toda índole para las que el diseñador debe estar preparado. También es importante considerar que además de los problemas gráficos, los conocimientos que el diseñador adquiere en la carrera se aplicarán a funciones y áreas administrativas, así como la variedad de clientes para los que se trabajará, desde empresas pequeñas hasta empresas y marcas de renombre.

Si algo ha contribuido al desarrollo del diseño de diferentes maneras y perspectivas, sin duda es la teoría y la práctica. Algunos otros de los aspectos son la tecnología, economía, la cultura material y la misma sociedad. La tecnología ha generado un debate por las ventajas y desventajas que representa. Por ejemplo nos otorga una inmediatez en la manera en la que nos comunicamos, haciendo que los procesos de producción, distribución y consumo del diseño se vuelvan más rápidos. No obstante, entre las desventajas se encuentra el continuo sentimiento de retraso ante la velocidad de innovación de la tecnológica lo lleva a enfrentarse a una constante adaptación del medio en el que se deben tener conocimientos de algunas áreas y la capacidad de investigación, para enfrentarse a proyectos de diferentes tipos de clientes.

En el diseño gráfico se utilizan técnicas tradicionales, digitales e híbridas que se pueden aplicar en sus diferentes áreas, que en el caso de la Facultad de Artes y Diseño, de donde soy egresada, se dividen en: Audiovisual y Multimedia, Diseño Editorial, Ilustración, Simbología y soportes tridimensionales y Fotografía; sin embargo en otras instituciones es muy probable que la división de orientaciones sea distinta. La formación que desarrolle el diseñador en su especialidad le abrirá paso a oportunidades laborales como director de arte, director creativo, publicista, ilustrador, diseñador editorial, diseñador web, animación, entre otras, tomando en cuenta también el trabajo interdisciplinario y la importancia de poder realizar trabajo de investigación. Marina Garone da su opinión sobre las orientaciones que se le puede dar al diseño y para eso

cita al teórico Norberto Chávez quien identifica dos tipos fundamentales de orientación en la formación y en la práctica del diseño, uno es el diseño como arte aplicado y el otro es el diseño como técnica de comunicación. Entre las aportaciones de Garone se encuentra el plantear un tercer campo de acción en el que considera al diseño como ciencia y tecnología, manera de la cual nunca se le había considerado antes, aportando una visión más amplia sobre los alcances de la labor profesional del diseño.

Como se había mencionado anteriormente, un profesional del diseño será mejor valorado en México y por supuesto en otros países cuando no solo se limite a conocer sobre las diversas orientaciones del diseño, sino también cuente con competencias profesionales relacionadas con otras áreas como la capacidad de análisis, la resolución de problemas, conocimientos administrativos y de economía, mercadotecnia entre otros. En consecuencia, un profesional de diseño además de los conocimientos de su área, debe ofrecer un poco más aunque, sin afán de malinterpretaciones, tampoco se sugiere que una empresa al contratar a un diseñador gráfico, se llevaría a un “todo en uno” y así podría ahorrarse un par de sueldos más. Al contrario, se necesita que diferentes disciplinas interactúen y trabajen entre sí para encontrar las soluciones más efectivas vistas desde diferentes ángulos profesionales. En este caso, el diseñador se encargará de la estructura de los mensajes visuales y la comunicación efectiva en el proyecto, aportará ideas en otras áreas, pero nada más; de ninguna manera se puede esperar que un solo profesional trate de realizar el trabajo de otros 2 o 3, porque definitivamente aquello terminará mal. Así como se pide respeto hacia nuestra profesión también se pide para las otras áreas profesionales con las que nos relacionamos.

Es un hecho que el buen estudiante lo será en cualquier institución y con todo tipo de docentes, pues todo profesional en su formación debe ser autodidacta y estar abierto en todo momento a la investigación; no obstante, el apoyo y oportunidades que pueden ofrecer las instituciones educativas y los docentes también representa parte primordial del tipo de profesionales en los que nos convertiremos. Hablando específicamente de diseño gráfico o de diseño y comunicación visual, que son las carreras que se imparten en México, todas las instituciones deben ser capaces de formar a profesionales competentes y con la capacidad de ejecutar su labor en las diversas orientaciones y áreas el conocimiento, con la intención de que este profesional sea tan necesario e indispensable como otros. Otra de las tareas que tienen los docentes en la formación de diseñadores gráficos, es recordar al alumno la importancia de diseñar con un sentido amplio para contextualizar y conceptualizar éticamente su formación.

Silvia Bacher plantea que “la enseñanza de la práctica profesional puede depender de la diferenciación que hace una institución educativa de la estructura organizativa y de la comunidad internacional con sus propias reglas y producción científica”¹¹, es decir,

¹¹ Landa, Robin (2011) *Diseño Gráfico y Publicidad, fundamentos y soluciones*. Madrid: Ediciones Anaya.

que la escuela que imparte, mediante la estructura de organización que tiene y las bases internacionales que se adaptan al contexto nacional, puede generar una diferencia importante en la enseñanza del diseño. Para Marina Garone, existen muchos enfoques académicos y profesionales y destaca que “Cada escuela orienta la enseñanza del diseño hacia un área específica de estudio, entre las que cabe mencionar la arquitectura, la ingeniería, las artes plásticas, las nuevas tecnologías o la mercadotecnia. Esta diversidad permite entrever los problemas de aptitudes y homologaciones curriculares que resultan difíciles de compatibilizar”.¹² Con esto se comprende que la manera en la que un diseñador industrial entienda el diseño y lo ejecute, no será la misma en la que lo haga una diseñadora gráfica y que ambos se pongan de acuerdo sobre teoría y práctica, no es fácil, pues su entendimiento de la disciplina es diferente en experiencias y ejecución. Así, se generan orientaciones laborales y académicas muy diferentes entre unos y otros. Por último, al hablar específicamente de la docencia, surge la necesidad de que más allá de su preparación profesional, el docente pueda combinar sus conocimientos con la Pedagogía, con el fin de que estos conocimientos de verdad lleguen a sus alumnos, pues existen profesores que a pesar de ser muy buenos en sus áreas, no tienen la capacidad de transmitir estos conocimientos a sus alumnos.

Como resultado de todas las situaciones que rodean al diseñador en el camino de su formación profesional, vendrá el reto más grande que sin duda es encontrarse en el campo laboral, pues será ahí donde haya que generar comunicación visual real, para clientes reales y con competidores reales que pueden estar más preparados o tener habilidades que nosotros no tenemos, lo cual debe llevarnos a preparar un proceso en el que, de los aspectos operativos podamos desarrollar estrategias y perspectivas que podamos proponer, es decir, desarrollar estrategias competitivas.

1.3 EL DISEÑO ESTRATÉGICO Y SU FUNCIÓN

En las pequeñas y medianas empresas a menudo llega un momento de crisis en la que los empresarios reflexionan sobre la necesidad de que su recurso comunicacional sea verdaderamente planificado a largo plazo ante la sorpresa de haber invertido mal anteriormente en su recurso comunicacional con personas que no eran exactamente profesionales y se volvió en una inversión poco rentable. Ante esta crisis, los empresarios consideran que su comunicación debe ser llevada por profesionales que puedan ofrecerles una estrategia y un valor agregado a su empresa. Justo aquí es donde surge el diseño estratégico que puede definirse de manera simple como un método que consiste en la aplicación de los principios y del proceso de diseño en las organizaciones o usua

¹² Troconi, Giovanni (2010). *Diseño gráfico en México 100 años*. México: Artes de México.

rios con la intención de innovar y hacerlas más competitivas. Otra definición más completa la ofrece Bermúdez Cristancho (2010), quien afirma que “El diseño estratégico es un método que se acerca a necesidades específicas de un entorno mediante una aproximación a lo social, cultural y político de un contexto, problematizando mediante una visión interdisciplinaria y generando un conocimiento congruente del fenómeno”.¹³ Esto se logra a través de un proceso repetitivo y gracias al uso de modelos descriptivos que nos ayudan a conocer a fondo el fenómeno en el que se encuentra dicha empresa.

Básicamente el diseño estratégico nos sirve para buscar soluciones a diversas situaciones o problemas, haciendo uso del pensamiento creativo y analítico del diseñador buscando como resultado la innovación, la resolución de dificultades y generando en el hombre una nueva forma de percibir su entorno, siempre con el enfoque formativo que caracteriza al diseñador, con la intención de transmitir un mensaje significativo para la sociedad. Actualmente nos encontramos ante un contexto muy cambiante que puede generar cambios y repercusiones inesperadas en las empresas. Así como los diseñadores deben estar en constante adaptación de su profesión, lo mismo ocurre para las empresas y organizaciones, no pueden darse el lujo de retrasarse, mientras la competencia se está renovando. Ante este problema, el diseño estratégico les ofrece una nueva forma de pensar, al utilizar todos los factores que actúan de manera directa o indirecta dentro de un proyecto, ya sea el factor económico, la organización de la corporación, el impacto de la globalización, la investigación interna, entre muchos otros, convirtiéndose en un pensamiento organizativo de los factores que se conocen de los que no.

La forma en la que se construye el diseño estratégico según Dávila Newman (2006), es mediante dos tipos de razonamiento: el deductivo y el inductivo. El primero se basa en las ciencias exactas con datos cuantitativos y verificables cuyo objetivo es resolver las interrogantes básicas: ¿qué? y ¿cuándo? Por otro lado, está el razonamiento inductivo que se basa en la observación del fenómeno con el fin de responder al ¿cómo? en el que se hará uso de métodos y estrategias, y al ¿por qué? para obtener respuestas a la problemática a la que se enfrenta.

Para efectuar el proceso de diseño estratégico, éste debe pasar por tres etapas que se basan en el conocimiento adquirido y aplicado. En la primera etapa, se explora el contexto del problema, se documentan todos los datos que existen y se describe la realidad

observada a partir de datos generados y recaudados. Esta etapa es conocida como divergente pues tiene como objetivo conocer el problema de raíz y en sus diferentes perspectivas. Esta etapa concluye cuando se genera un acercamiento a una visión completa

¹³ Valencia y Hernández (2008) *El diseño estratégico como catalizador de innovación y éxito en Latinoamérica*, Revista Ciencia UAQ.

del problema, se comprende y entonces se puede pasar a la siguiente etapa. Para Owen (2006), es en esta etapa donde podremos conocer el problema desde sus diferentes facetas, abstrayendo así las oportunidades de innovación, en cada uno de los contextos. A continuación, se puede pasar a la segunda etapa, la cual consiste en traspasar las barreras de la disciplina, buscando converger con otras disciplinas en la búsqueda de objetivos que les sean comunes a pesar de que la aplicación de sus metodologías sea diferente. A esta etapa se le llama emergente y llega a su fin cuando se han identificado las líneas de innovación, es decir, se han transformado las ideas en productos conceptuales, de comunicación, o bien, virtuales. Por lo tanto, es una etapa en la que se busca llevar las ideas a la tarea de producir.

La tercera etapa y última denominada convergente tiene como fin que se conjunten las tácticas y las operaciones, y se lleven los resultados al desarrollo de un brief de diseño en el cual se incluyen las necesidades del usuario tomando como base su contexto así como la viabilidad de la realización y de la ejecución. En este brief, se entrega todo el proceso del diseño estratégico, de principio a fin describiendo las etapas y la organización del proyecto.

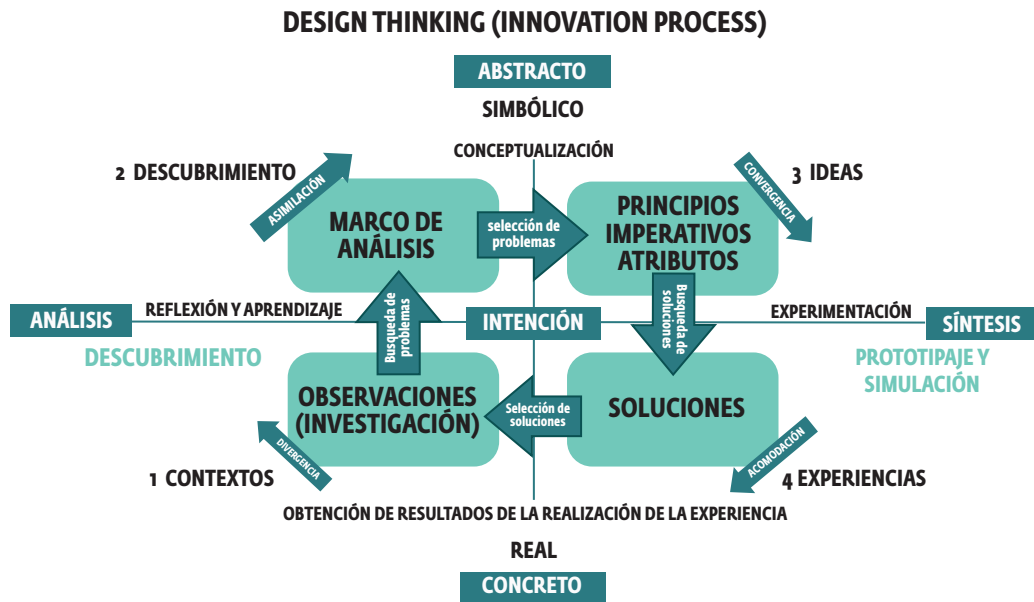


Figura 5. Diseño Estratégico por Charles Owen

En el diseño estratégico existe un nivel disciplinar sumamente importante para que éste se lleve cabo y se trata de la transdisciplina, la cual es considerada por Morin (2017), como una forma de organización de los conocimientos que trascienden las disciplinas de una forma radical, buscando un análisis global, que no se reduzca a analizar ni a las disciplinas ni a sus campos, sino que considere al mundo en su unidad diversa. En otras palabras, la transdisciplina aspira a un conocimiento lo más completo posible, que sea capaz de dialogar y en este caso, comunicar con la diversidad de saberes humanos, encontrando de esta manera, las soluciones necesarias al problema principal. Para esclarecer este concepto, anexo la definición de Basarab Nicolescu:

“Volvemos entonces a la imperiosa necesidad de proponer, vivir, aprender y enseñar un pensamiento complejo, que vuelva a tejer las disciplinas como posibilidad de humanidad en completud; y que sólo de esta manera se vencería la eterna limitación y fragmentación del sujeto separado de sí mismo en la búsqueda del conocimiento”.¹⁴

Así pues, podemos concluir que el diseño estratégico representa el método más factible para que una empresa más allá de salir de una crisis o en su búsqueda por ofrecer un valor agregado pueda ofrecer innovación, ya que brinda una respuesta más apropiada y especializada a los problemas actuales de las organizaciones, pues se apoya de manera inevitable de otras disciplinas, se analiza el problema o la necesidad desde sus diferentes perspectivas y se planean las soluciones. Por lo tanto el diseño estratégico no solo es de beneficio para el usuario, sino también es necesario para toda empresa y organización.

1.4 EL DISEÑADOR COMO CREADOR DE MENSAJES PUBLICITARIOS

Una de las necesidades innatas del hombre siempre ha sido el uso del lenguaje en sus diversas formas, en el caso de los no verbales se busca transmitir emociones, sensaciones, sentimientos, los cuales son más difíciles de demostrar por medio de las palabras. Este tipo de lenguaje resulta muy influyente en nuestra visión de la realidad. Al abordar el tema de la imagen, se considera que por sus características intrínsecas “comunica de manera más inmediata, más primitiva que la palabra, proyectando esquemas axiológicos y pautas de conducta que inducen a un aprendizaje”.¹⁵ El acto más evidente de esta idea se encuentra al recordar la pintura rupestre que nuestros antepasados dejaron

¹⁴ Nicolescu, Basarab (1996), *La Transdisciplinariedad*. Manifiesto. Paris: Ediciones Oxus.

¹⁵ De Acosta, José (2002). *La comunicación*. Madrid: Fundación “La Caixa”.

plasmados en cuevas y superficies con la intención de comunicar, contar una historia o plasmar sus costumbres para la posteridad.

El diseño es una disciplina muy compleja, en la que el lenguaje puede ser verbal y no verbal y sea cual sea el caso habrá muchos otros elementos gráficos que participarán en la construcción de un mensaje visual, como el color, las formas, los sonidos, los símbolos entre otros. Por lo tanto, es necesario que los lenguajes estén bien estructurados, que haya una exactitud informativa, objetividad en los signos, una codificación, ausencia de ambigüedades, etc. Un mensaje que se ha estructurado de manera consciente, además del conocimiento que tenga o haya adquirido el diseñador sobre su realidad social, lleva consigo un proceso metodológico y una lógica en su mensaje, ya que si un problema se describe lógicamente, dará lugar a una lógica estructural que se verá representada en la forma. Cuando se descarta el uso de estas estructuras en la construcción del mensaje, se caerá en el empleo de métodos ambiguos o sin un fundamento teórico y llevará al diseñador a presentar propuestas absurdas que no sólo no aportan nada a la sociedad, sino por el contrario, genera problemas irracionales y desvío de recursos técnicos y humanos para las empresas.

Bruno Munari, considera que el diseñador es un proyectista dotado de sentido estético, el cual se puede desarrollar en diferentes sectores, pero como se ha mencionado anteriormente en este proyecto, la estética debe ser un resultado de una estructura coherente y de la funcionalidad en la solución del problema de diseño, es decir “lo bello es consecuencia de lo justo”.¹⁶ Como se mencionó anteriormente citando a Marina Garone, para los diseñadores no existe una metodología general que sea siempre utilizada como efectiva; sin embargo, sí existen ciertas condiciones requeridas para que un mensaje visual sea estructurado de manera adecuada. Eli de Gortari señala entre ellas, el lapso de tiempo para resolver el problema, que el planteamiento de la metodología se haya hecho correctamente, que la solución buscada no caiga en algo que resulte ser objetivamente imposible y por supuesto, que se dispongan de los instrumentos metodológicos necesarios. Algunas otras que yo considero indispensables son: la identificación de las partes del problema por medio de la investigación, identificar las variables esenciales del problema y cómo se relacionan unas con otras.

Uno de los elementos formales del diseño es la forma, que por supuesto puede ser resultado de un mensaje visual. Conviene comprender la importancia de la forma, pues es un elemento lleno de significado; es más, no se puede pensar en la forma como elemento carente de significado, ya que toda forma tiene su contenido y su valor, por lo que toda decisión formal atrae o rechaza, clarifica el mensaje o lo hace confuso, así pues, la forma tiene la capacidad de comunicar u obstruir la idea que se planteó.

¹⁶ Munari, Bruno (1990). *Diseño y comunicación Visual: Contribución a una metodología didáctica*. Barcelona: Gustavo Gilli.

Aclarado lo anterior, surge la pregunta ¿cómo deben ser los mensajes? y entre las diversas características que éstos pueden llegar a tener, algunas de las que resultan primordiales son la comprensión y la convicción. Un mensaje debe ser comprensible, ¿por qué? Porque la función organizativa de nuestro sistema perceptivo está orientada a un fin, y ese fin será siempre encontrar un significado de las cosas que observamos, pues nuestra mente realiza una conexión entre nuestra percepción, el significado y la supervivencia, generándonos una necesidad emocional de entender lo que vemos. La razón por la que se utiliza el término “supervivencia” surge de la idea de que “no percibimos el mundo para gozarlo: lo percibimos para entenderlo y necesitamos entenderlo en función de la supervivencia”.¹⁷ Cuando el ser humano percibe algo y no logra comprenderlo, se genera en él un sentimiento de desasosiego, miedo e inseguridad, pues para poder reaccionar necesita entender. Por esta razón el diseñador le debe al público la creación de mensajes comprensibles, aquel tipo de “juego” en el que se tiene la intención de hacer mensajes ambiguos o confusos para el público, resulta abusiva, no tiene sentido y sale de la intención primordial del diseño gráfico. Un mensaje debe ser convincente, la razón es porque el ser humano tiene la necesidad de confiar y valorar y como ocurre comúnmente en la comunicación, los mensajes visuales traen consigo un componente persuasivo que debe ser el encargado de satisfacer esa necesidad humana. Ante este concepto surge la existencia de valores culturales y cuando los valores de la audiencia chocan con lo que contiene el mensaje, se genera el rechazo, la poca credibilidad y entendimiento de éste.

Uno de los elementos que por años ha afectado la valoración de los mensajes que producen los diseñadores, es el concepto del estilo, y a pesar de que éste puede contribuir en la credibilidad, también puede provocar ese choque de valores. Históricamente se señala a los constructivistas de haber sido quienes en su momento influyeron de manera importante en la construcción de mensajes visuales basados en la exploración estilística y estética de una manera un poco exagerada, afectando esa importancia por la comunicación. Hasta la fecha los diseñadores como el público en general, se preguntan si en la labor de un diseñador gráfico, éste debe importarse más por lo estético o por lo funcional, en mi opinión esa pregunta no necesita una respuesta si se tiene bien claro y establecido cuál es la función del diseño y cuál es nuestro aporte social. Si bien la estética y el estilo son funciones del diseño, no pueden por ningún motivo anteponerse al objetivo de comunicar, su aporte va más ligado a atraer o seleccionar al tipo de público, incluso a intensificar la recepción del mensaje; sin embargo, también puede resultar un arma de doble filo, ya que, “no existe estilo estético libre de una ideología, pues la estética expresa cierta visión del mundo, promueve valores e influye en la gente de un

¹⁷ Frascara, Jorge (2011). *Diseño Gráfico para la gente*. Argentina: Ediciones Infinito.

modo subliminal”.¹⁸ Así pues, la eficacia en el uso de un estilo dependerá de la medida en que el estilo va acorde al contenido del mensaje.

Finalmente, la elaboración de mensajes visuales, como toda profesión, necesita de una responsabilidad ética, en la que los diseñadores tengan la capacidad de ejecutar mensajes para todo tipo de público, siempre de manera objetiva.

Ahora bien, se ha abordado lo relacionado a la creación de los mensajes visuales que apoyan el proceso comunicativo, pero, ¿por qué involucrar a la publicidad? y es tan simple como que éste es el medio que han usado las empresas para dar a conocer sus productos o servicios. La función principal de la publicidad es crear un canal de comunicación efectivo entre el producto o servicio de diseño y el consumidor potencial. “La publicidad ayuda a construir en las mentes de la gente el valor de marcas, grupos, causas e incluso, personas individuales. La publicidad nos motiva a actuar en nombre de una causa, ayuda a salvar vidas y ayuda a la gente de innumerables formas”.¹⁹

Por lo tanto, la clave de una campaña publicitaria efectiva radica en ser convincente y clara; pues en realidad, estas campañas pueden tener cierta influencia sobre nosotros, su misión es afectarnos al quedarse en nuestras memorias y convencernos de la efectividad de un producto. Para que una campaña publicitaria logre quedarse en la memoria del público, tendrá que ser relevante y deberá transmitirse por los canales adecuados para cada tipo de público.

Una agencia de publicidad es un lugar creado para producir justamente publicidad y a su vez es un producto de *marketing*. Estas agencias están constituidas por profesionales como: director de arte, publicistas, diseñadores, impresores, etc. Carola García comenta que “Una agencia de publicidad se encarga de elaborar mensajes y estrategias publicitarias a través de una estructura de áreas y departamentos (...) áreas de investigación, de creatividad, de medios y de producción”.²⁰

La intención personal de explorar las nociones de publicidad y de las agencias de publicidad en este trabajo, consiste en comprender que el diseñador es parte de este equipo de trabajo; sin embargo, no es el generador de la publicidad, como algunos lo creen. Por lo contrario, la publicidad es una tarea cooperativa que se forma gracias a la multidisciplinaria, se necesitan a muchos profesionales para que su trabajo se realice de la mejor manera posible. No sólo se trata de una idea creativa, un buen slogan o un buen logo. La publicidad requiere de una fuerza bien capacitada para planificar estrategias y llevar a cabo análisis profundos de *marketing*. Si se piensa específicamente en el diseño gráfico, su papel dentro de la publicidad radica en ser la herramienta de las marcas para comunicar los valores de sus empresas, con la intención de que esto genere

¹⁸ Íbid., p. 42

¹⁹ Landa, Robin (2011). *Diseño Gráfico y publicidad: fundamentos y soluciones*. España: Anaya Multimedia.

²⁰ García, Carola (2007). *El poder de la publicidad en México en los inicios del siglo XXI*. México: Plaza y Valdés.

ventas, mejor imagen y posicionamiento en el mercado, en resumen el diseño es la herramienta que apoya a la publicidad a que los mensajes visuales lleguen de la manera más efectiva al público objetivo.



Fig. 6 Publicidad de Nescafé



Fig. 7 Publicidad Cerveza Indio

1.4.1 LA COMPOSICIÓN COMO ELEMENTO DE IMPACTO

Para abordar un tema tan universal como lo es la composición, me parece oportuno citar a Atkinson quien justamente ha hablado de la composición como un concepto de importancia universal en cualquier medio profesional.

“La composición (...), es curiosamente universal en sus fundamentos, tanto en la pintura y escultura, como en la arquitectura. Lo claro y oscuro, el vacío y el lleno, las masas - cualquiera que sea el sentido que demos a la palabra- siempre significan lo mismo en todas esas artes”²¹

De manera más simple, los diseñadores conocemos a la composición como la manera en las que se disponen los diferentes elementos gráficos dentro de un espacio visual con el objetivo de que esta disposición sea la óptima para el espacio o en este caso, el producto para el que se está diseñando y el mensaje, se transmita de manera rápida, clara y atractiva para el receptor. Para ser más específica, cuando se habla de composición, deben considerarse todo tipo de elementos gráficos como color, movimiento, ritmo, proporción, tamaño etc., a modo de que todo en conjunto, trabaje de manera armónica. Cada una de las decisiones que se tomen al generar la composición, debe aplicarse de manera cuidadosa pues si alguna de ellas falla, no va a generar en el público una sensación de comodidad y mucho menos de atracción. Posiblemente a todos nos ha pasado que al observar un producto, cartel o publicidad y hay algo en ella que si bien no nos agrada, tampoco nos disgusta pero nos hace sentir incómodos, esto se debe a

Fig. 8 (izquierda)
Manuel Felguerez
"Exigencia continua"

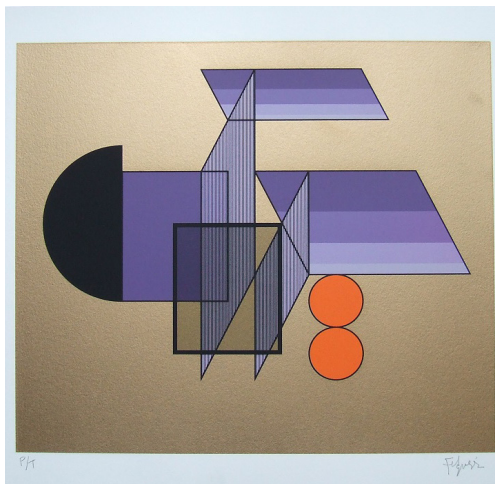


Fig. 9 (derecha)
Vicente Rojo
"Negación" 1973



²¹ Prada, M. (2008). *Arte y composición*. Buenos Aires: Nobuko.

una composición errónea; probablemente el texto es muy grande, la fotografía muy pequeña o una cosa no encaja con la otra de tal suerte, que el resultado no fue armónico.

Otro punto que el diseñador debe considerar al diseñar para empresas o corporaciones, es que existen elementos de diseño que son constantes y otros elementos a los que se les llama variables. Se deben organizar ambos de manera creativa para configurar una identidad sólida donde convivan ambos y ninguno de ellos deformen las funciones que cumplen.

Al abordar el concepto de composición dentro del marco empresarial, no hay que olvidar que la estructura de la identidad visual corporativa debe crear en el público un registro de percepción y memoria que vaya desde la identificación de los gráficos, el tipo de tipografía que usa la marca y por supuesto, los colores que la representan, así como los elementos variables o secundarios que se puedan llegar a usar como personajes, gráfismos, elementos institucionales, entre otros.

Con esto espero ofrecer otra visión del gran trabajo y responsabilidad que tiene el diseñador al diseñar cualquier necesidad que tenga la empresa, pues en cada una de éstas, se debe lograr una composición agradable y correcta para que la empresa sea atractiva a los ojos del espectador y todo este proceso termine en ventas para la corporación.

1.4.2- EL COLOR COMO ELEMENTO FACILITADOR DE LA PERCEPCIÓN Y ATENCIÓN

Uno de los elementos de diseño primordiales en la estructura de mensajes visuales o diseño de objetos, sin duda es el color, quien posee un poder altamente provocativo y llamativo. El color es una propiedad o descripción de la energía lumínica y sólo con luz podemos ver el color. Los colores que vemos y percibimos en las superficies de los objetos de nuestro entorno se conocen como luz reflejada o color reflejado. Cuando la luz incide sobre un objeto, parte es absorbida, mientras que el resto de la luz que no se absorbe, se refleja. La luz reflejada es el color que vemos. Por esta razón, el color reflejado también se conoce como color sustractivo.

El color añade a la representación figurativa de un objeto en cuanto a su esencial identidad visual. El papel que juega el diseño es muy importante a la hora de desarrollar una creación gráfica, donde por el simbolismo y elevado grado de abstracción de la forma, hace que la significatividad de la imagen no se sustente tanto en la posible identificación visual de una cosa.

Entre las características que el color añade a la composición gráfica se encuentra la facilitación de la atención y la comprensión que generará un uso satisfactorio del producto. En ciertas orientaciones del diseño, el color puede representarlo todo, como en la señalética, donde el significado del color puede tener consecuencias vitales para los usuarios.

Si se piensa en el uso del color específicamente en el impacto de la empresa, habrá que considerar que los colores producen emociones, sensaciones e influyen de manera decisiva en nuestra percepción de la realidad. Los colores primarios y secundarios con sus infinitas combinaciones adquieren el poder de transmitir un mensaje concreto, por lo tanto tiene la capacidad de definir la personalidad de la empresa, así pues, subestimar la decisión del uso de color al momento de generar la identidad corporativa e imagen de una marca, jamás será una buena idea.

Acerca de la teoría del color vale la pena mencionar a la pintora y escritora Luigina de Grandis (1968) quien estudió los fenómenos que suceden sobre el uso del color. Para ella la sensación que nos genera el color dependerán de factores como:

- Físicos y Químicos: Este factor dependerá de la manera en la que la materia absorbe refleja los rayos lumínicos dependiendo su composición molecular. En este fenómeno solo se reflejan ciertos colores, que son conocidos como colores pigmento.
- El aparato visual: En el ojo se encuentran células que perciben el color y estas se convierten en señales químicas para nuestro cerebro. En cada persona esas señales actuarán de manera distinta.
- Factores Simbólicos y Psicológicos: Es el factor más personal pues el color actuará dependiendo las experiencias de cada persona de ahí surge una simbología en el cual le daremos colores a objetos o incluso sentimientos de la vida cotidiana motivados por creencias e ideologías.

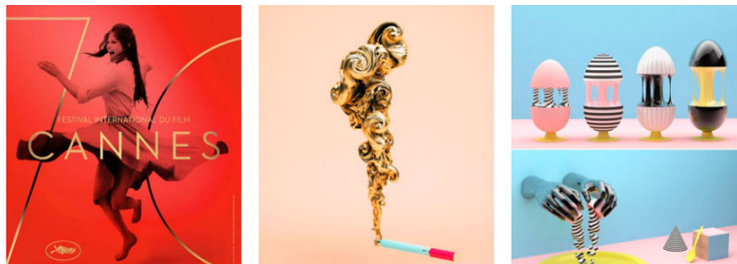
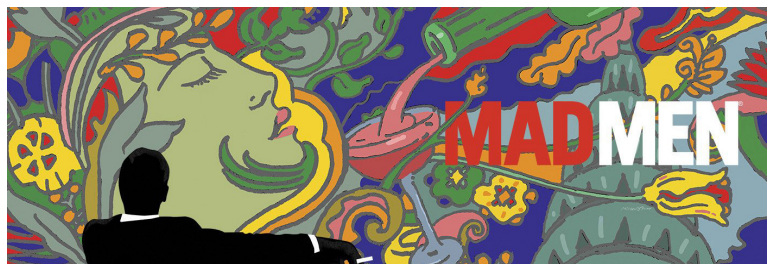


Fig. 10 Ejemplos de color en cartel

Fig. 11 Cartel para la serie Mad Men por Milton Glaser



1.4.3 PREPARACIÓN DE PRESUPUESTOS PUBLICITARIOS

Pudiera parecer que la tarea de realizar presupuestos publicitarios no va muy acorde con los fines de este proyecto ni tiene que ver con las labores del diseñador, que este trabajo debe realizarlo el área de administración o contaduría, pero no es así. Al contrario, el proceso de preparar a detalle el presupuesto de una empresa destinado a publicidad, es un tema serio que debe interesar a toda PyMe (Pequeña y Mediana empresa). Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan éstas actualmente, es que prácticamente no invierten en publicitar sus productos o servicios en diversos medios. Creen en la idea de que con el mundo digital, el darse a conocer es tan simple como crear una cuenta de Facebook y subir a ella algunas fotos de lo que la empresa ofrece; no obstante, este juicio tan simple de publicidad no va a prosperar, es necesario invertir de verdad y destinar un presupuesto específico a la publicidad en medios impresos, posiblemente en radio e incluso a la publicidad de redes sociales; para que esta última tenga un gran impacto, también habrá que pagar a estas plataformas para lograr una mejor circulación y un alcance mayor.

Ahora, si nos enfocamos en la responsabilidad del diseñador dentro de esta tarea, es tan simple como buscar para la empresa la mejor manera de economizar de manera inteligente y aprovechar la inversión que se ha destinado del mismo modo, es decir, que el impacto generado por la campaña de publicidad en la que se ha invertido, sea tan bueno que logre un gran alcance y sobre todo, que el interés, conocimiento o fidelidad sobre la marca aumente.

Cuando se ha generado publicidad y ésta ha resultado efectiva, más grandes serán las ganancias, pero eso no significa que siempre se deba invertir la misma cantidad o en los mismos medios o con las mismas estrategias, esto sólo produciría un estancamiento publicitario para la compañía. Entre más grandes sean las ganancias, habrá que revisar los presupuestos constantemente y diagnosticar en qué momento se puede invertir un poco más; finalmente, ese dinero va destinado al crecimiento de la compañía en el impacto publicitario que tendrá en el mercado.

Una de las estrategias más comunes será siempre observar y analizar qué es lo que está haciendo el competidor, en este caso habrá que percibir cuáles son los medios que usan aquéllos para publicitarse, explorar si son los mismos o si han encontrado uno nuevo donde se esté aprovechando mejor al mercado. Con base en los resultados, se podrá estructurar mejor la manera en que la empresa invierte en publicidad y qué nuevos medios podrían incorporar.

Así pues, todas las PyME deben considerar que para darse a conocer en diversos medios y captar al mayor número de público meta, es necesario diseñar campañas de publicidad, en las que por supuesto los diseñadores, junto con otros profesionales, jue-

gan un papel primordial para su elaboración. También deben considerar que no sólo se trata de pagarlas sino de invertir en diferentes medios donde se colocarán, con la finalidad de buscar un mejor alcance. Y por último, no deben olvidar que toda empresa, por pequeña que sea, no crecerá si no se invierte en publicidad.



Fig. 12 Preparación de presupuestos publicitarios

1.5 EL APORTE DEL DISEÑADOR EN EL SECTOR EMPRESARIAL

Como se ha mencionado durante este capítulo, por diversas razones el diseño no es una disciplina lo suficientemente conocida, respetada ni valorada en nuestro país. A partir de esta premisa, para el desarrollo de este proyecto de investigación, este fenómeno se ha enfocado en las pequeñas y medianas empresas (PyME), pues ellas son un activo muy importante en la economía de nuestro país y personalmente, considero necesario que todos los emprendedores de cualquier área o ámbito comprendan lo que el diseñador representa en el importantísimo proceso de comunicación del hombre y los alcances que puede lograr laborando dentro de las PyME; sin embargo, este alcance no puede ser comprobado por los empresarios si definitivamente se prescinde de sus servicios, no se le considera, o se confunden las tareas para las que este profesional se encuentra preparado.

El autor Álvaro Peredo (2009), menciona 4 razones por las que toda empresa debe contar con un departamento de profesionales del diseño. La primera de ellas es que construyen la imagen de la empresa, es decir, se encargan de la construcción de una imagen que distinga a esa marca de todas las demás, una imagen que logre ser recordada e identificada por sus clientes. Incluso cuando ya se cuenta con una imagen y se desea renovarla, debe ser una tarea que realizan profesionales del diseño, que puedan ofrecer las mejores opciones para que el cliente no pierda la identificación que ya tenía con dicha marca y evitar que se genere un rechazo. La siguiente razón, es la captación de clientes potenciales, pues una marca con una imagen atractiva y funcional en el mercado captará la atención de clientes potenciales quienes sentirán la seguridad de estar ante una marca con una estabilidad comunicacional. El aumento de ventas es una de las razones indispensables, pues toda marca exitosa en algún momento de su crecimiento empresarial llegan a las ventas esperadas y el objetivo será mantenerlas; una imagen de marca funcional, atractiva y con la que el cliente se sienta identificado, será suficiente para que ese rubro comercial quede cubierto. Una razón más y que es resultado de las anteriores, es el posicionamiento en el mercado pues las ventas van a la alza, generando presión para la competencia.

El contexto actual al que se enfrentan los empresarios, no es el más alentador, ya que deben adaptarse a la globalización de los mercados, se enfrentan a la revolución del conocimiento, y por supuesto, a una revolución informática en la que las reacciones del público ante un producto o servicio se hacen inmediatas y no sólo de manera presencial, también de manera virtual, generando una presión del cliente hacia el producto como nunca antes. Hablando específicamente del diseño, también se está llevando a cabo una revolución en muchos sentidos, pero justamente los empresarios no lo ven o no lo quieren ver porque sienten que acceder a ello implica una inversión importante.

Simón (2016) afirma que “no basta con que los líderes de las empresas entiendan a los diseñadores, se deben convertir en diseñadores también”.²²

Otro de los autores que aportan su opinión sobre este fenómeno, es Roger Martín quien considera que en este siglo nos encontramos en la cúspide de una revolución del diseño en los negocios, pues la creación de valor en los productos se definirá gracias a los mecanismos de aprendizaje del diseño, por lo que las habilidades del diseño y las habilidades en tema de negocios están concordando, “La habilidad de diseño es, en esencia, la capacidad para penetrar en el misterio de un problema aparentemente insondable, desarrollando la creatividad, la innovación y la habilidad necesarias para convertirlo en una manera de saber, entender y dominar toda la situación problemática”.²³

Para Martín, uno de los cambios necesarios radica en cambiar las formas de educación y de capacitación que llevan a cabo las empresas, con el objetivo de crear otro tipo de organizaciones de negocios y las empresas tradicionales se parezcan más a un despacho de diseño en el sentido de la búsqueda de sus soluciones, que es cercano a lo que se mencionó al hablar sobre diseño estratégico. Las empresas conservan un pensamiento inductivo (probar que algo es) y deductivo (probar que algo debe ser). Los diseñadores agregan un tipo de pensamiento abductivo (un razonamiento cuya premisa mayor es evidente y la menor sólo es probable), esto implica “sugerir” que algo “puede ser” y esforzarse por probarlo. Este método de pensamiento es crítico para el proceso creativo y como se sabe, la creatividad no es exclusiva de los diseñadores o del campo del diseño, es necesaria y útil para cualquier área.

La innovación es un factor clave para triunfar en un ambiente competitivo como al que se enfrenta cualquier ambiente empresarial y a pesar de que algunas empresas sí cuentan con un departamento de diseño, éste ha sido subutilizado, pues el diseño funcional además de incidir en los rasgos físicos y estéticos de los productos, produce innovaciones en las experiencias que se le ofrecen al cliente. “El diseño es entendido como una actividad central que confiere una ventaja competitiva, porque resolviendo un problema funcional sale a la luz el significado emocional que los productos y servicios tienen para los usuarios, y porque extrae el alto valor de este tipo de conexiones”.²⁴

Al abordar el tema de la competitividad y la permanencia de las empresas en el mercado, Bruce, Cooper y Vázquez (1999) mencionaron la importancia del uso efectivo del diseño como un recurso que contribuye positivamente en la competitividad y funcionamiento de una empresa. Estos autores afirman con total sentido de consciencia, que las pequeñas empresas no le dan el valor necesario o conocen el impacto que el diseño les pueda generar. Hay que tomar en cuenta que esto fue escrito hace más de una dé-

²² Simón, Gabriel (2009). *+ de 100 Definiciones de Diseño*, México: UAM.

²³ Simón, Gabriel.(2011) *Por qué el diseño es indispensable para las empresas*. Foroalfa. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/por-que-el-diseno-es-indispensable-para-las-empresas>

²⁴ Ídem.

cada y el problema persiste de manera considerable, cuando a pesar de la tecnología y otros tipos de avances, este problema podría haber desaparecido o bien, pintar un futuro más esperanzador.

Es primordial lograr que los empresarios consideren el perfil profesional de los diseñadores como aliados y no simplemente como un costo adicional al que hay que escapar para incrementar utilidades. Para eso es importante que el diseñador dialogue con el empresario en términos que éste pueda comprender y asimilar, ya que una de las razones por las que se dificulta que los diseñadores acepten las ofertas laborales, definitivamente es el sueldo que ofrecen, el cual se considera bajo pues la consciencia de la labor profesional es tan poca que por salarios muy bajos buscan a diseñadores que manejan todo tipo de software de diseño, que sea especialista en todas las áreas y si tiene conocimientos de administración, mucho mejor, y definitivamente ahí hace falta mucha visión sobre la forma en la que trabaja el diseñador.

Al momento de comenzar a trabajar con las PyME resulta primordial que el cliente comprenda cuales son las aportaciones que obtendrá para su empresa, desde un impacto en el mercado con una imagen más pertinente para su tipo de público, un aumento de clientes e interesados en la marca, mejor presencia ante la competencia y mayor interacción con el público, pues como fin de todo diseñador se debe encontrar el transmitir un mensaje positivo en el ámbito social; sin embargo considero que en las dos vertientes que tiene el diseñador, que son la profesional y la social, en esta última hay muy poco trabajo de diseño para los medios sociales en el ámbito reflexivo, es decir, que las marcas y empresas no son conscientes de que el diseñador puede generar mensajes positivos socialmente que apoyen a la marca a llegar al público de una manera más profunda. Por lo tanto se genera un círculo vicioso de poca valoración del diseñador proveniente de la escasez de trabajo social en la que el diseñador participa.

Como resultado de esta problemática, también es necesario ver el fenómeno desde adentro y preguntarse ¿cuál es nuestra responsabilidad ante esta situación? ¿cómo darle vuelta a la hoja? Es increíble que profesionales cuya especialidad sea precisamente la de dar solución a problemas y traducir necesidades en alternativas, se encuentran centrados en el problema sin buscar otras alternativas. Es importante que en un principio surja una relación de confianza entre el cliente y el diseñador, comprendiendo que él espera del diseñador los conocimientos necesarios para el desarrollo de la actividad y éste espera del cliente que pueda aportarle toda la información suficiente para desarrollo del proyecto. Si deseamos, como diseñadores, que nuestro trabajo y nuestra profesión sea valorada, debemos empezar por valorar nosotros mismos, cobrar lo justo por nuestro trabajo y saber venderlo al empresario.



CAPÍTULO II

**HABLANDO EN EL
MARCO DE LAS
EMPRESAS**



2.1 LA PYME Y SU CONTEXTO

Durante años, se ha buscado una definición concisa para definir a las PyME; sin embargo, no existe una definición única y establecida, pues desde su origen, se han encontrado numerosas características cualitativas y cuantitativas que han generado controversia sobre la forma en la que deberían clasificarse y por supuesto, definirse. Dichas características de segmentación varían tanto en América Latina como en México, por ejemplo, en Argentina el criterio que se usa para clasificar a sus empresas, son las ventas anuales, en Chile y Colombia se consideran las variables económicas; sin embargo, en México, el criterio más común para clasificar a las PyME es el número de empleados y de ahí surgen otros criterios complementarios como las ventas anuales, los ingresos y los activos fijos. A pesar de no contar con una definición establecida, se entiende como PyME a todas las empresas que se cataloguen, según sea el criterio, como pequeñas o medianas, y como una expansión de este término, ha surgido MiPyME con la finalidad de incluir a las microempresas. Todas ellas se caracterizan por estar integradas por un pequeño grupo de emprendedores, con una meta y un propósito afín, en la que todos aportan un pequeño capital, se contratan unos cuantos trabajadores y se comienza a trabajar de manera completamente local. Esta manera de trabajo les proporciona una autonomía en la administración y el financiamiento de sus empresas.

La importancia social que tienen las MiPyME deriva de la gran actividad económica que se genera de manera mundial, además de incrementar la oferta laboral y ofrecer empleos en sus respectivas localidades. Estudios del INEGI confirman que, “las MIPYME son el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado”¹. Gracias a este impacto, surge la importancia de apoyarlas y fortalecerlas, pues somos consumidores de los monopolios y de las empresas que globalmente tienen mayor impacto, pero son las que posiblemente tienen los precios más elevados del mercado.

Para comprender mejor el papel de las MiPyME en la economía, debemos establecer los antecedentes y conocer la definición del término *empresa* el cual es más fácil de establecer en comparación con el de PyME, pues siempre contará con las características necesarias para que pueda catalogarse como una empresa; por dicha razón Arthur Andersen definió a la *empresa*, en su libro “*Diccionario de economía y negocios*” como: “Una unidad económica de producción y decisión que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo) persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.²

¹ Censos Económicos, 2004, INEGI.

² Andersen, Arthur (1999) *Diccionario de economía y negocios*. España: Espasa Calpe.

No obstante, Robert Tomasko nos aclara en su libro *Repensar la empresa*, que “el aspecto general de una empresa cambia según sea la formación organizacional que caracteriza a la persona que la observa”.³, es decir, aquel grupo de personas que unieron sus esfuerzos para alcanzar un propósito común, tuvieron una formación que ahora deriva en una visión específica sobre lo que define a su empresa; quizá sea la comercialización, manufacturación, el mundo financiero, entre muchas otras. Con esto quiero decir que una empresa es una unidad establecida y específica, pero eso no implica que todos los miembros de las empresas la vean con los mismos ojos y la entiendan como el mismo conjunto. En consecuencia, debemos tener claro que una empresa es una unidad amplísima y muy compleja ya que no sólo implica tecnologías, finanzas, capital y producción, sino también a un grupo de personas que poseen diversidad de cultura, pensamiento, visión, ideales, valores, entre otras características. El más importante reto, es que todos los miembros que la conforman, a pesar de sus diferencias, busquen cumplir con el mismo propósito, en el que todos se vean beneficiados y a futuro se genere un sistema creador de valor económico y empleos que conecte a las personas con los mercados y les permita a estas satisfacer sus necesidades. Al mismo tiempo hay que ser conscientes de que lo anterior, no será posible si no se cuenta con una estrategia de empresa lo suficientemente evolucionada como para enfocar la misma atención a la inclusión de las ciencias sociales y todo aquello que implique, en primera instancia, tener como mantra la idea de “Considerar a las personas como fines y no como recursos”.⁴ Así pues, se han propuesto en el diseño de la planeación estratégica, un modelo de empresa en la que se asume la ética y la inclusión de los trabajadores como eje central.

En conclusión, las PyME son entidades con grandes retos que superar, tanto por aquellos emprendedores que la gestaron como por todos sus integrantes y que en conjunto trabajan por un fin común, el cual como menciona Carlos Cleri, pueden tomar el camino del crecimiento, o bien el de mantenerse y disfrutar de las ventajas de ser empresas pequeñas.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

En el presente proyecto pretendo, entre otros objetivos, generar conciencia y mayor conocimiento sobre lo que representan y caracterizan a los diferentes tipos de empresas que conforman las PyME, ya que siendo conocedores de esto, será más fácil comprender el contexto sobre el que éstas se desarrollan y el impacto que generan en la economía mundial especialmente de México.

³ Tomasko, Roberto M. (1996) *Repensar la empresa*. Barcelona: Paidós Ibérica.

⁴ Cleri, Carlos A.R. (2007). *El libro de las PyMEs*. Buenos Aires: Granica.

Con relación a las pequeñas empresas, son aquéllas que más abundan, estimulan y fomentan la creatividad y emprendimiento de los jóvenes empresarios en su necesidad de innovación de productos y servicios, así como de cubrir las necesidades que se presentan en su contexto. Regularmente existe uno o quizá dos dueños que son los que manejan la administración de dicha empresa y los que también pusieron la inversión necesaria para arrancar el proyecto. En ocasiones la pequeña como la mediana empresa, son bienes materiales que se heredan a los más jóvenes, quienes deben tomar el mando y seguir desarrollando el proyecto familiar.

Rodríguez menciona que “los administradores de este tipo de empresas deben contar con iniciativa suficiente y tolerancia a la frustración, pues tendrán que enfrentarse a diversas situaciones con el objetivo de que la empresa no vaya a la quiebra”.⁵ También menciona que el éxito de estas empresas dependerá en mayor medida, del conocimiento que su administrador tenga sobre las técnicas de administración modernas y qué tan hábil sea para aplicarlas en la suya.

Entre sus características más representativas, se encuentra el apoyo al problema del desempleo, pues tanto jóvenes como personas mayores, encuentran más oportunidades de ingresar al campo laboral en empresas pequeñas o proyectos de emprendimiento que van empezando ya que el proceso de selección es menos riguroso, no exigen tanta experiencia ni una rigurosidad de documentos.

En este tenor, merece mención especial la existencia de proyectos que buscan brindarle una oportunidad a personas con antecedentes penales o que se están reintegrando a la sociedad después de un periodo de sentencia, para los cuales el proceso de ser contratados es muy complicado. En consecuencia, de todos los empleos generados, también se produce una actividad económica considerable. Cabe decir, que son las pequeñas empresas las que generan un porcentaje importante de la población económicamente activa. “Generalmente, este tipo de empresa desarrolla sus operaciones en actividades económicas industriales y comerciales, se estima que su rango de empleados es de 11 a 50”⁶, según Eyssautier.

En los últimos años el consumo de diversos productos y servicios se ha regido por empresas que con el paso del tiempo se han convertido en monopolios; sin embargo, el propósito de toda familia en la compra de la canasta básica es el ahorro y en esta búsqueda, han optado por las pequeñas empresas por ofrecer precios más accesibles que el de los monopolios. Esto, porque los gastos de ellas son menores y las ganancias no son excesivas. De esta manera se está dando la oportunidad a los profesionales, técnicos y artesanos que trabajan en equipo, para que estas empresas sigan ofreciendo productos

⁵ Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.

⁶ Eyssautier, M. (2017). *Mercadotecnia aplicada en las pequeñas y medianas empresas*. México: Editorial Trillas.

y servicios. Al mismo tiempo se genera un flujo de la industria de manera geográfica, pues todas estas empresas se distribuyen en diferentes puntos de la ciudad, apoyando así que el consumo sea local y tengan la oportunidad de generar un mercado propio con sus respectivos consumidores.

De manera interna también cuenta con diversas ventajas. Se cree que una empresa entre más grande mucho mejor; sin embargo, al considerar las relaciones interpersonales entre los miembros de las empresas grandes, quizá esta premisa no tenga el mismo valor. En las pequeñas empresas los dueños tienen relaciones más apegadas a sus miembros, identifican cuáles son las tareas que debe realizar cada uno, así como sus. Esto se deriva en una comunicación dueño-empleado mucho más asertiva, que a largo plazo debe transformarse en estrategias de desarrollo.

Desde un punto administrativo, la pequeña empresa tiene la gran característica de la adaptación, por ejemplo, con un presupuesto bajo deben ejecutar su planeación y organización, lo cual les da la oportunidad de ser flexibles al tamaño del mercado y así aumentar o disminuir su oferta cuando lo vean necesario. Y por supuesto, representa también un apoyo para el crecimiento de la economía local y nacional, en la medida que algunas de estas empresas realizan exportaciones de sus productos por la República Mexicana.

No obstante, este tipo de empresa cuenta con desventajas que la ponen en un lugar riesgoso en comparación con otras. Debe contar desde su formación con una buena planeación estratégica que le permita sobrepasar los obstáculos a los que se va a enfrentar, de lo contrario se puede predecir una caída de esta empresa con mucha inversión y sin ganancias algunas e incluso sin haber sido conocida por su público meta si su proceso comunicativo no fue asertivo o ni siquiera fue planeado. En mi opinión, este es justamente el problema más peligroso al que se enfrenta la pequeña empresa, cuenta con pocos recursos económicos y en ocasiones aunque los busque no les son proporcionados. Los recursos con los que cuenta son manejados por el fundador de la empresa que en la mayoría de los casos no es un profesional de la administración. Esto representará una derivación de nuevos problemas, entre ellos se encuentra la falta de visión para priorizar entre la excesiva producción y aspectos esenciales para lograr el consumo: como la calidad de la materia prima, la atención al cliente, la planeación de distribución y algo sumamente importante, es invertir en profesionales para que realicen algunas de las actividades primordiales en la empresa, como capacitadores de

Es probable que este tipo de empresa sea la más propensa a padecer por las crisis económicas, pues como nos menciona Schnarch, “la inflación o la devaluación les afecta con mayor facilidad, incluso pueden arriesgar la integridad de la empresa al no poder soportar períodos largos en los que las ventas bajan”.⁷ Además son vulnerables a

⁷ Schnarch, K. A. (2013). *Marketing para PyMEs, un enfoque para Latinoamérica*. México: Alfaomega.

la fiscalización, el control gubernamental y son propensas a visitas frecuentes de los inspectores. Tampoco son gratas para los ojos de los grandes empresarios y tratan de eliminarlas de diversas maneras.

Las anteriores son sólo algunas de las desventajas a las que se enfrenta la pequeña empresa, pero existen otras como la falta de estándares de desempeño, supervisión y seguridad con el fin de evitar la constante rotación de personal, así como la falta de sistematización, políticas y de manera general, de una estructura formal que sustente a este tipo de empresas.



Fig. 10 Ejemplo de pequeñas empresas en México



Fig. 11 Niños Feos, Objetos Ilustrados



Fig. 12 Zapatos Mónica Márquez

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

Las medianas empresas cuentan de manera general con los mismos problemas que tienen las pequeñas empresas pero a niveles más complicados, pues se enfrentan a nuevas responsabilidades, a nuevos retos administrativos, financieros, de comunicación, entre otros, y deben sobrevivir ante ellos si buscan mantenerse vigentes en el mercado, de lo contrario van a desaparecer sin la posibilidad de llegar a ser empresas grandes. Con relación a las características que convierten a la pequeña empresa en una mediana, se encuentran la cantidad de trabajadores, que como se mencionó en un principio, es el factor más importante que se usa en México para clasificar a los tipos de empresa. Se considera mediana empresa cuando va de 51 a los 250 trabajadores y al igual que la pequeña empresa, es generadora de miles de empleos, apoyando la activación económica. Sus trabajadores aún gozan de una relación estrecha con los jefes directos o dueños.

En este momento de desarrollo la empresa ha alcanzado un nivel, en el que las decisiones más importantes ya no son tomadas por una sola persona, es posible que intervenga otra persona o quizá más. Su administración no ha sido tan mala, pues ha logrado que de pequeña empresa se transforme a mediana y en su mayoría gracias a la poca experimentada administración de su dueño. A este nivel de empresa, la administración ya no es tan desatinada, pues las decisiones son tomadas por un profesional administrativo aunque en la mayoría de los casos influenciado por la opinión de los dueños.

Las medianas empresas son muy comunes en el mercado comercial pues para pertenecer al sector industrial, necesitarían una inversión con la que sólo cuentan las empresas grandes que realizan miles de productos en serie. Al contrario, como comenta Eyssautier, este tipo de empresa se caracteriza por realizar productos prácticamente individualizados con procesos de producción que pueden ir de sencillos a la implementación de procesos más complejos. Mejor aún, si sus finanzas lo permiten, se empeñan en la inversión y adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías. En algunas ocasiones, las grandes empresas se valen de medianas empresas subcontratadas, que les apoyen en la elaboración de productos más específicos que ellas no suelen realizar o que salen de su esquema de producción. Esto desde la perspectiva de Eyssautier representa una ventaja, pues al tener un mercado reducido, la cantidad de sus operaciones pueden ser variada y no afectarán de manera considerable el mercado en el que se desarrollan. Lo anterior también representa una movilidad importante que les permite ampliar o disminuir el tamaño de su planta cuando lo sientan necesario, así como cambiar sus procesos técnicos.

No obstante, todas estas nuevas características de desarrollo deben enfrentarse a nuevos retos y problemáticas si quieren mantenerse o llegar a convertirse en una empresa grande, de lo contrario el avance logrado derivará en el quiebre.



Fig. 13 Ejemplos de medianas empresas destacadas en México

Algunos ejemplos sobre estas problemáticas, son el de su producción, donde al haber un crecimiento significativo con respecto a la pequeña empresa, la demanda aumenta; sin embargo, los costos de esta producción aumentan al grado de ser muy elevados. Esto dificulta que los precios de sus productos o servicios se mantengan o bajen. Ante estas dificultades administrativas con respecto a sus ganancias y su inversión, Schanarch menciona que se debe contar con una estrategia administrativa en la que se reinviertan sus utilidades para hacer mejoras en sus equipos, para renovar sus técnicas de producción y por supuesto, invertir en sus procesos comunicativos. Otra de las inversiones necesarias es la capacitación de su personal, pues evidentemente no suelen contratar profesionistas debido a los bajos salarios que ofrecen y esto les genera una constante rotación de personal; sin embargo, tampoco realizan esta inversión porque su presupuesto no se los permite y cuando es posible, tienen el riesgo de padecer fuga de personal capacitado, el cual tiene nuevas habilidades y buscará la forma de incursionar a empresas grandes, como nos lo describe Schnarch.

En cuanto a los financiamientos, la situación no varía demasiado con respecto a la pequeña empresa, en ocasiones no les son otorgados porque hace falta conocimiento sobre cómo deben exponer su posición comercial, financiera y administrativa. Esta negativa en verdad les afecta en un posible escenario donde en repetidas ocasiones se encuentren en la cuerda floja cuando sus ganancias no son las esperadas y necesiten de un capital específico para volver a invertir. Estos apoyos pueden sacar de dificultades a muchas empresas, así como representar una oportunidad de desarrollar nuevas habilidades. De la Rosa afirma que el reto empresarial corresponde tanto al empresario como al gobierno "La empresa debe encargarse de la parte creativa y el gobierno tie-

ne la obligación de apoyar a las PyME en su proceso de modernización”.⁸ A mi juicio, este argumento es completamente válido, pues el gobierno debe ser consciente que las PyME representan una actividad económica sumamente importante y les corresponde ayudar a que todo este tipo de empresas reciban un apoyo con el que puedan invertir o desarrollarse.

Al mismo tiempo, las medianas empresas se enfrentan a otras dificultades como la constante debilidad competitiva, pues resulta poco probable ser adversarios para las grandes empresas y los monopolios, las probabilidades de que lleguen a fusionarse con otras empresas son pocas, su falta de organización genera descontentos en sus clientes, sus ventas son insuficientes, tienen descontrol de inventarios, problemas de impuestos entre algunos otros a los cuales deben adaptarse y encontrar la mejor solución.

2.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

James Dean, en un artículo para la revista Forbes, señaló “No puedo cambiar la dirección del viento, pero sí ajustar mis velas para llegar siempre a mi destino”⁹, lo cual sirve como perfecta analogía de lo que puede pasar con toda empresa que no tenga una visión. Claramente toda empresa que no cuente con una, no podrá avanzar al no contar con un rumbo específico. Esto es comparable con un barco que va a la deriva sin un destino definido, los escenarios más esperados es que declive o que llegue a un lugar que no esperaba, la única manera de que llegue a su destino es estableciendo dónde está, a dónde va, analizando los recursos con los que cuenta, conociendo su guía y planeando cómo va lograrlo. Eso es estrategia.

Antes que nada, todo empresario debe ser consciente y tener muy claro que el plan estratégico no es un lujo, es una necesidad y sin una estrategia será imposible avanzar. La razón es simple, planear sirve para generar estrategias, para visualizar, prevenir y para incrementar la posibilidad de que todos los recursos de la empresa sean utilizados de la mejor manera posible. Sólo así se disminuye el grado de vulnerabilidad y desorden en el que regularmente caen las empresas, pero la razón más importante es que la planeación nos lleva a fijar metas y a buscar la manera de poder alcanzarlas. De manera general, la planeación estratégica tiene objetivos tan importantes como el desarrollo una metodología práctica con la que se puedan formular y redefinir cada cierto tiempo los objetivos y las estrategias que se fijaron, ser de apoyo para que la visión y la misión de la empresa se alcancen y así lograr su consolidación, así como ser una guía para alcanzar los objetivos más particulares de la empresa y de sus subáreas.

⁸ De la Rosa, A. (2000). *La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática*. Textos UAM

⁹ Rizo, Mario (2014). *Planeación estratégica en la empresa familiar*. Forbes.

En resumen, la planeación estratégica va a determinar cómo la empresa va a sacarle el máximo provecho a sus recursos, como su fuerza de trabajo, capital, equipo, etc. Sin embargo, también se debe considerar que la efectividad de cualquier plan radica en ser realistas y tener en claro cuál es el contexto en el que se encuentra la empresa, a dónde se espera llegar y cómo se piensa desenvolverse en el mercado.

Entre los primeros elementos que se deben establecer antes de generar una planeación estratégica, se encuentra la visión, que se conforma por el conjunto de ideas que una empresa tiene sobre lo que desea y espera ver a futuro y por supuesto, es necesaria una misión que será la que indique cómo es que pretenden alcanzar aquellos planes a futuro. Schnarch considera que “establecer la misión es clave para determinar a qué se dedica la organización, quiénes son sus clientes o cuáles deberían ser”.¹⁰ En pocas palabras, la misión y la visión deben apoyar a la empresa en establecer un orden antes de que se desarrolle el plan estratégico. En este proceso pueden cometerse diferentes errores, pero uno de los más peligrosos sucede cuando la empresa no identifica de manera correcta su tipo de negocio. Parece sorprendente pero en ocasiones, les resulta complicado identificar quiénes son sus clientes, sus competidores, su giro comercial etc. y con base en eso debe generar las acciones estratégicas; sin embargo, existe la posibilidad de que tome acciones para el tipo de industria en el que cree ubicarse, pero no serán las adecuadas ni las más eficientes para el tipo de industria en el que de verdad está, como afirma William M. Luther.

El momento indicado para comenzar a desarrollar una planeación estratégica ocurre cuando la visión y la misión han sido establecidas y lo siguiente será generar el diseño de ésta. Es común que los empresarios hagan uso de una matriz FODA (acróstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o también conocida como situación diagnóstico, que básicamente se trata de una metodología de estudio de la situación competitiva de la empresa con respecto al mercado donde se desarrolla, lo que se conoce de su situación externa, así como de la situación interna que se analizará en cada una de las áreas o departamentos que conformen la empresa. Esta metodología tendrá como principal objetivo, definir cuáles son sus debilidades (limitaciones o carencias), oportunidades (situaciones favorables o benéficas), fortalezas (recursos o capacidades que pueda usarse de manera positiva) y por último, sus amenazas (situaciones desfavorables). Con base en el resultado se tomarán las acciones necesarias, que se verán reflejadas en el diseño de la estrategia. Siempre con la intención de que esta metodología sea aplicada de la manera más realista y correcta posible pues, como afirma Alberto Levy, el análisis FODA es un instrumento que con frecuencia se aplica incorrectamente y la consecuencia será perjudicial para la empresa.

¹⁰ Schnarch, K. A. (2013). *Marketing para pymes, un enfoque para Latinoamérica*. México: Alfaomega.

Cuando se cuenta con una visión y misión bien establecidas y se ha desarrollado una matriz FODA, será el momento indicado para generar el diseño de la planeación estratégica; sin embargo, es sumamente importante tener muy claro lo que representa la estrategia ya que es el objetivo principal al desarrollar esta planeación. Diversos autores han escrito sobre lo que representa la estrategia tomando como base las prioridades de cada uno; por ejemplo, Schnarch refiere/describe una cita de Hax y Majluf / “la estrategia es la dirección intencionada al cambio, para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa”¹¹; es decir, para ellos la prioridad al momento de desarrollar una estrategia será la búsqueda de un cambio que represente una ventaja ante su competencia en el mercado. Otro enfoque es el que comparte Chandler, referido por Schnarch, para él “la estrategia se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos”.¹² Es evidente que para este autor, la prioridad no es el cambio, más bien radica en establecer objetivos y determinar cuáles son los recursos con los que estos objetivos se cumplirán. Una última definición de lo que es la estrategia, proviene de un autor que será bastante común en esta investigación, Porter, quien considera que la estrategia se trata de conseguir un liderazgo en el mercado y lograr mantenerse ahí, es decir, la prioridad será el generar ventajas competitivas que más allá de producir mejores ganancias que la competencia, se marque una diferencia en la que el público se sienta atraído a consumir dicho producto o servicio, “La estrategia no estriba en ser mejor en lo que se hace, sino en ser diferente”.¹³

Personalmente considero que a pesar de que las diversas acepciones sobre el significado de estrategia son diferentes y tienen como base prioridades particulares, todas se tienen en común el establecimiento de objetivos que mediante ciertos recursos se llevarán a cabo y derivarán en el adecuado posicionamiento del producto/ servicio en el mercado donde se desarrollen; sin embargo, en la búsqueda de esta investigación, la definición que proporciona Porter resulta muy conveniente. Más adelante se definirá lo que es la planeación estratégica de *marketing* y cómo ésta apoya a encontrar aquella diferenciación que muchas empresas están buscando.

Más allá de lo que representa la estrategia, también se constituye por elementos externos e internos muy particulares. Los elementos externos son todos aquellos medios y recursos que se utilizarán para que la empresa sea competitiva en el mercado y todo lo que esto conlleve. Los elementos internos van más ligados a los diferentes, departamentos o divisiones que maneje la empresa y sus acciones buscarán la organización, consecución y profesionalización de sus ámbitos con el fin de cumplir sus objetivos y mantener su liderazgo.

¹¹ Schnarch, K. A. (2013). *Marketing para pymes, un enfoque para Latinoamérica*. México: Alfaomega.

¹² Ídem., pag. 162

¹³ Carrión, Juan (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial

Entre las cuestiones de una estrategia, algunas requieren mayor prioridad de atención y desarrollo que otras por ejemplo, toda estrategia debe realizarse de manera exclusiva para cada empresa, tomando como base un análisis que comprenda el estudio del mercado al que pertenece, el giro comercial que maneja, el tipo de target al que se dirige, de qué manera se va a competir, cómo se asignan los diferentes recursos de la empresa, entre muchas otros puntos de análisis. Una empresa de alimentos puede generar una estrategia que le sea efectiva y la posición en el mercado, pero esa misma estrategia no la puede compartir a una empresa de textiles o de cualquier otra índole con la ilusión de que también le sea benéfica, pues las características de ambas empresas son muy diferentes, por lo tanto su análisis y el desarrollo de la misma lo serán también.



Fig. 14 Diseño de planeación estratégica por Serna



Fig. 15 Diseño de planeación estratégica por Guilmant

Es necesario que toda empresa sea consciente de que sus estrategias van a atravesar por períodos de cambio y deben tener la cualidad de ser lo suficientemente adaptables para responder de manera ágil ante estos cambios. En el proceso de diseño de planeación estratégica, resulta fundamental contar con objetivos corporativos ya establecidos, después de éstos Serna considera que es el momento adecuado para que se deter-

minen las estrategias corporativas, las cuales define como las diferentes alternativas que tiene una organización para lograr sus objetivos. Él las cataloga como defensivas, genéricas y concéntricas; sin embargo, la discrepancia entre autores es común y para Shoel Guilmant y lo más adecuado es realizar una división entre las estrategias de crecimiento (penetración, desarrollo del producto, desarrollo del mercado y diversificación) y en otra clasificación, las estrategias de consolidación (desalojo, cosecha, poda y atrincheramiento). Para el enfoque de esta investigación, la manera en la que Shoel Guilmant divide cada parte del proceso, resulta bastante conveniente, para generar un análisis sobre el modo en el que el diseño influye en cada una de estas partes.

Uno de los autores que han aportado ideas fundamentales en el tema de planeación estratégica, sin duda es Michael Porter, el cual ya ha sido mencionado en cuanto a las definiciones de estrategia. La importancia de este autor radica, por ser quien coloca las bases de lo que significa la diferenciación en una empresa, pues como él afirma, “Una empresa solo puede obtener mejores resultados que sus competidores si consigue establecer una diferencia que pueda mantener”.¹⁴ Es decir, no es probable que una empresa que ofrece el mismo producto o servicio que otras, llegue a sobresalir lo suficiente si no encuentra algo que la distinga, algo que atrape a su público y lo lleve a elegirla por encima de las demás. Esta diferenciación puede expresarse a partir de una forma única de ejecutar ciertas tareas, desde las más simples a las más complejas; por ejemplo, la manera de crear, las estrategias de venta que se seleccionen, las estrategias de comunicar y promocionar su marca, las formas de entregar el producto, ofrecer el servicio, entre otras que se presentan en el proceso. Este cúmulo de características es a lo que se considera como valor agregado y toda empresa que en verdad desee sobresalir necesita encontrar cuál será el suyo.

A mi juicio y según la propuesta de este proyecto, es sumamente probable que el diseño, en sus diversas modalidades, pueda representar para muchas empresas aquella diferenciación que necesitan, incluso puedan hacer de él su valor agregado, por ejemplo, usando elementos gráficos con el los que el cliente pueda sentirse identificado, solucionando un problema dentro del producto, en el uso de éste o bien, ofreciendo una modalidad diferente en el uso, la transportación, reutilización, etc. En pocas palabras, el diseño puede generar aquella buena idea que muchos empresarios están buscando para que sus productos sean considerados como únicos y el público tenga la disposición e incluso la necesidad de adquirirlos sin importar el precio que paguen por ellos. W. Chan Kim retoma el argumento de Porter sobre la diferenciación generando una interesante metáfora en la que asegura que la mejor manera de sacar del juego a la competencia es tan simple como dejar de competir, no quedarse en el océano rojo que representa al mercado total existente y en su lugar, empezar a buscar el océano azul, el

¹⁴ Schnarch, K. A. (2013). *Marketing para pymes, un enfoque para Latinoamérica*. México: Alfaomega.

cual se distingue por ser un mercado virgen, que aún no han tocado sus competidores y la ventaja depende de qué tanto se logre explotar su potencial. Esta estrategia ayuda a las empresas a generar nueva demanda e interés en su público. Para Chan Kim son tres los criterios que definen una buena estrategia del “océano azul”: foco, divergencia y un mensaje trascendente para comunicar al mercado, el cual será acertado si se elaboró una planeación de *marketing*, de lo contrario, es poco probable que el mensaje que transmitan al público sea el adecuado.



Fig. 16 Estrategia del Océano Azul de Chan Kim

Otra de las aportaciones que nos deja Porter acerca de la planeación estratégica, son los conceptos sobre lo que implica la eficacia y estrategia. Cuando el diseño de dicho plan está listo y se empieza a echar a andar, se descubre poco a poco que estos conceptos no son lo mismo ni la existencia de uno derivará en la existencia del otro, a lo que Porter afirma que “la estrategia no es eficacia operativa” ya que en el proceso de encontrar una diferenciación, algunas empresas confunden estos términos, los combinan y al final no usan de manera correcta ninguno. La estrategia competitiva se alcanza cuando se encuentra el valor agregado que la empresa ofrecerá a su público y la eficacia operativa es la manera con la que se llevarán a cabo las acciones para alcanzar ese valor; por lo tanto, si existe un elemento y el otro no se ha desarrollado, no se puede concluir satisfactoriamente con el proceso. Otros autores consideran que estos elementos se alcanzarán si cada empresa se visualiza de manera realista en el sentido de tener el conocimiento sobre el contexto donde se encuentra su empresa en todos los sentidos y así mismo, ser conscientes de la experiencia de sus miembros, sus capacidades y habilidades para enfrentar los diversos obstáculos que surjan en el futuro.

Para concluir, es importante enfatizar para todo propietario de una pequeña o mediana empresa que la planeación estratégica, como se mencionó desde un principio, no es un lujo, es una necesidad de la que no se puede prescindir; no obstante, tampoco

significa que sea la solución a todos los problemas que tiene y a los que se enfrentará la empresa. Debe considerarse como una herramienta útil, explotarla al máximo para gozar de todos los beneficios que ésta genera si se usa de manera correcta y reiterar que tampoco propone casarse con la planeación que se ha desarrollado, pues el contexto en el que se desarrolla implica cambios a los cuales la estrategia se debe adaptar o renovar si ésta se ha vuelto obsoleta.

2.6 PROBLEMÁTICAS ACTUALES DE LAS PYME EN MÉXICO

La pequeña y la mediana empresa en México, así como en Latinoamérica representa un importante activador económico por el gran número de PyME que operan actualmente; sin embargo, su tiempo estimado de vida no supera los 5 años. Las empresas no ven, a pesar del paso de los años, una recuperación a su inversión inicial, la ganancia es muy poca, no cuentan con un apoyo económico, la competencia crece cada día más y sus recursos no son suficientes para llevar la empresa a otro nivel. Como se mencionó anteriormente al señalar las características de las PyME, al ser empresas tan pequeñas, se enfrentan a problemas varios, siendo los más comunes los problemas económicos, pues las ganancias que perciben difícilmente son las necesarias para invertir en las diferentes áreas de la empresa. Frecuentemente son vulnerables a problemas como la fiscalización, las crisis económicas, devaluación, ventas muy bajas y aunado a ello, su administración es muy pobre y no les permite estar preparadas para buscar una estrategia efectiva que les otorgue algún financiamiento o, en el peor de los casos, nunca se ha buscado.

Con las medianas empresas la situación no mejora demasiado. Sigue habiendo problemas básicos como la carente administración visionaria de estar más preparada, reinvertiría las utilidades en la compra de nuevo equipo, en capacitación de su personal, en desarrollar estrategias de mercadotecnia o por lo menos en generar publicidad novedosa y atractiva; sin embargo, es muy poco probable que esto suceda. La administración sigue siendo empírica y el objetivo suele ser muy poco ambicioso al conformarse en un proceso rutinario: obtener un poco de ganancia, volver a invertir y esperar a que mágicamente se obtenga la venta. De esta manera se generan huecos de desorganización que el cliente notará de inmediato al recibir un servicio desatento y de mala calidad. Al tener ganancias muy variantes, sus costos de operación suelen ser elevados al igual que sus productos. Se produce entonces una bola de nieve de problemas que paulatinamente será más grande: ganancias pobres, recursos para invertir insuficientes y por tanto, contratación de personal dispuesto a trabajar por un sueldo bajo pero no especializado y pese a esta condición, tampoco se les otorga una capacitación de calidad. Este acumulado de problemas sin resolver detona en el ciclo de rotación de

personal o más lamentable aún, en fuga de talento que sí estuvo capacitado y especializado, a veces por la propia empresa, pero que no encuentra seguridad en un sitio tan inestable económicamente. Existen otros problemas que son comunes tanto para las pequeñas empresas como para las medianas y entre ellos, probablemente el más difícil, es la tensión política que ejercen algunos empresarios sobre ellas con la intención de sacarlos del mercado y no representen ni la más mínima competencia; es decir, sufren de un acoso y al mismo tiempo de una debilidad competitiva inevitable pues se enfrentan a monopolios muy poderosos.



Fig. 17 Factores que provocan la caída de las PyME

Por otra parte, desde la voz de los empresarios, afirman que el declive de sus empresas, sean pequeñas o medianas, tiene que ver principalmente con factores externos que con factores internos, destacan la dificultad para obtener un financiamiento, los excesivos controles y documentos que les solicita el gobierno para que sus empresas se encuentren activas y en regla, los costos que implican estar al margen e incluso consideran como un obstáculo el poco tiempo que el personal se queda laborando para la empresa, considerando que es falta de compromiso por parte del trabajador, lo que les genera pérdida de tiempo y de dinero.

En lo personal, considero que las PyME fracasan tanto por causas externas e internas, pero visualizo más problemáticas comunes en la parte interna de estas empresas. Uno de los sustentos de este argumento, lo tomé de Juan Carlos Alcaide quien afirma que el progreso de la empresa no es cuestión de suerte, habrá dificultades externas que con el apoyo de las estrategias internas se podrán soportar y prevenir. Alcaide compar-

te un listado de los 6 pecados capitales que toda empresa, en la búsqueda de sobresalir, deberá evitar a toda costa. El primero y del que se ha hablado ampliamente en este capítulo, la falta de una planeación inicial, sin ésta, no hay a dónde ir ni cómo llegar a un objetivo en específico, se va improvisando en el proceso y al final no se llegan a resultados exitosos. El siguiente, radica en una gestión de ventas errónea, no se desarrollaron las estrategias de venta necesarias para que éstas se alcancen, muy posiblemente la publicidad no ha llegado a los suficientes espectadores, por lo tanto no hay impacto de la marca sobre el público. Otra posibilidad es una baja calidad en el producto o servicio, que lleva al cliente a dejar de consumirlo. El tercer pecado para Alcaide reside en la deficiente gestión y operación que, comúnmente, no ocurre en la empresa de manera general sino que permea en cada uno de sus departamentos y la afecta a corto plazo así como tampoco se ejecuta un control del desarrollo de la gestión. Por supuesto, no podía faltar la deficiente planificación estratégica que, como ya señalamos, es uno de los pilares para que una empresa salga a flote y a pesar de eso, sigue siendo ignorada o se realiza de manera superficial. El último pecado radica en los deficientes enfoques generales de la gestión que llegaron a desarrollar, lo cual debe funcionar como un respaldo si la gestión actual empieza a dejar de ser la opción más óptima.

CAPÍTULO III

**EL MARKETING COMO
CAMPO DE ACCIÓN
COMUNICATIVA PARA
EL DISEÑADOR**



3.1 EL MARKETING Y SU FUNCIÓN

Es común pensar que la mercadotecnia es una función más de negocios y en realidad lo es, pero a diferencia de otras funciones, ésta tiene como meta principal crear valor y satisfacer al cliente, para ello es necesario conocerlo, investigar cuáles son sus pertinencias, sus deseos, lo que espera obtener del producto y hacer lo posible para que éste lo obtenga. De esta manera, la marca se verá favorecida al generar una relación de proximidad con su cliente la cual deberá mantener porque espera de ella obtener ganancias económicas y publicidad, a este proceso se le conoce como “intercambios de valor”. Otra de las tareas en el campo de *marketing* es determinar cuáles son los mercados meta, es decir, el público al cual se dirige su producto, o bien, para quién es útil, necesario y novedoso. En palabras de Kotler (2003), se trata de identificar a los compradores que tienen necesidades y características comunes a los que la empresa ofrece. Se le conoce como mercado meta porque su programa de *marketing* será diseñado con el objetivo de satisfacer a este público en específico y así obtener un beneficio o utilidad de éste.

Por las razones anteriores se puede comprender que el *marketing* no puede considerarse como una función de negocios, simple y administrativa, más bien debe verse como la filosofía que irá guiando a la organización en el objetivo de satisfacer al cliente. Parece fácil pero en realidad es muy complejo y determinante en la vida de la organización, pues cualquier empresa sobrevive del consumo de sus clientes; si en algún momento éstos dejan de sentirse satisfechos o beneficiados del consumo de su producto o servicio, la empresa irá perdiendo a su mercado meta y a futuro quebrará. Entonces, no se trata sólo de producir lo mismo una y otra vez para que el público se mantenga fiel a una marca, se le debe ofrecer cada vez más calidad y además innovación, ya que nadie se casa con una empresa con visión tan clásica que ofrezca lo mismo por 20 años. Para abundar un poco más sobre la importancia del *marketing* y comprenderlo mejor, basta con citar al gurú de la gestión empresarial, Peter Drucker (1954) quien afirma que “el *marketing* no es un departamento; es la empresa en su conjunto vista desde el punto de vista del cliente”¹, por lo tanto, no se puede considerar al *marketing* como un departamento sin importancia dentro de la empresa en espera de su desarrollo. Al contrario, es el eje central que permite cuidar y satisfacer al cliente. Actualmente en cualquier empresa la renovación es indispensable incluso en las empresas más recientes ya que la competencia crece día a día y empresas del mismo sector pueden ofrecer productos más novedosos.

A pesar de la importancia que representa el departamento de *marketing* para cualquier empresa, resulta indispensable considerar que éste no funciona ni se mantiene

¹ Sainz de Vicuña, J. (2015). *El Marketing en la Práctica*. Madrid: Editorial Esic.

solo, como el proceso social y administrativo que es, necesita del apoyo de otros departamentos incluso si se encuentra en las posibilidades de la empresa, de otras organizaciones asociadas. Al final, tanto los miembros de la compañía como los asociados deben tener la satisfacción del cliente como máxima prioridad.

Como se indicó antes, el *marketing* es un proceso y como todo proceso se compone de diferentes pasos que deben seguirse para lograr la meta que se ha planteado. Kotler y Armstrong (2003) comparten en su libro *Fundamentos de Marketing*, cinco pasos que sintetizan de manera simple y el proceso que implica el diseño de un programa de *Marketing*:



Fig. 18 *Fundamentos de Marketing por Kotler y Armstrong*

- 1) Es indispensable analizar al mercado al que se dirige con la intención de entender al cliente y por supuesto, satisfacer sus necesidades y deseos.
- 2) Diseñar la estrategia de *marketing* que estará impulsada por el cliente.
- 3) Elaborar un programa de *Marketing* donde se busca darle al producto o servicio un valor mayor o bien, un valor que se distinga de la competencia.
- 4) Generar relaciones redituables con el cliente, es decir, que éste conozca el producto o servicio y se sienta atraído y deleitado como para continuar su consumo. Esto le generará a la empresa un beneficio económico de manera periódica.
- 5) El último paso consiste en captar valor de los clientes para obtener utilidades. En otras palabras, consiste en hacer un análisis del valor que el cliente encontró en el producto o servicio para continuar su consumo. El valor lo indica la evaluación entre los beneficios que se ofrecen y el costo. Si ambos son del agrado del cliente, éste ya percibe un valor en el producto, la empresa debe analizarlo y obtener las medidas de satisfacción y por supuesto, bienes físicos y económicos.

Del paso 1 al 4 Kotler y Armstrong (2003) buscan que las empresas trabajen para conocer al mercado para el que se dirigen, aprendan a crear relaciones con éste y le otorguen un valor al cliente. En el último paso, el objetivo es que dicho valor sea intercambiado con el cliente por beneficios para la empresa.

Para conocer cualquier proceso o fenómeno resulta imprescindible conocer lo que antecede a éste, es decir, un marco histórico sobre su nacimiento, desarrollo e impacto mundial. El *Marketing* se manifiesta por primera vez en Estados Unidos en 1935, sin embargo, su desarrollo formal surge hasta principios de 1950 cuando en la Segunda Guerra Mundial hubo una importante demanda de bienes de consumo. Durante la guerra, se vivió una escasez de productos y en ese momento todo se vendía más rápido lo cual generó clientes más exigentes en los productos que consumían pues sus opciones habían aumentado. Las empresas y pequeños comercios se vieron obligados a estudiar a sus clientes, detectar cuáles son sus necesidades y sus gustos. A partir de esto, generaron productos ideales para ellos, así podrían asegurar la rentabilidad y supervivencia de sus negocios. De manera que la mercadotecnia nace en el momento en el que surge la competencia en el mercado. Cuando una marca o servicio ya no es consumido por el cien por ciento de su mercado meta, algún porcentaje de éste opta por alguna otra opción y el objetivo entonces, es recuperar y atraer a nuevos consumidores a que conozcan y consuman dicho producto o servicio, se sientan satisfechos con éste y por tanto mantenerlos. Un ejemplo más cercano a los mexicanos, lo tenemos con Telmex, empresa que en algún momento fungió como la única red telefónica que había en México y por lo tanto toda la población era consumidora, hasta el momento en que llegaron más opciones para elegir y es ahí donde las empresas sean grandes o pequeñas deben estudiar, conocer, satisfacer y mantener su mercado.

Resulta imprescindible comprender que el elemento fundamental que sustenta al *marketing* son las necesidades humanas. Para Kotler (2003), estas necesidades las describe como estados humanos, físicos o psicológicos en los que percibimos alguna carencia en alguno de los diferentes tipos de necesidades. El psicólogo Abraham Maslow generó una jerarquía de 5 niveles, donde coloca las necesidades en el orden de importancia en la que los seres humanos buscamos satisfacerlas:

- 1) En el primer escalón se encuentran las necesidades fisiológicas. Son aquéllas que resultan básicas para nuestra supervivencia y por lo tanto, son las primeras que buscamos satisfacer, como la necesidad de un refugio, alimento, bebida, vestimenta, sexo, entre otras. Cuando éstas han sido razonablemente satisfechas, los humanos tienen la motivación necesaria para buscar la satisfacción de los siguientes niveles.
- 2) En el siguiente escalón se encuentran las necesidades relacionadas con la seguridad como la protección y el orden.
- 3) En el tercero se encuentran las necesidades relacionadas con la pertenencia y el amor como afecto y la búsqueda por sentirse aceptado e identificado por otro grupo de personas.

4) El penúltimo escalón corresponde a la estima, aquí se busca encontrar respeto, reputación, prestigio y estatus.

5) El último escalón es el de la autorrealización, que es el objetivo máximo de todos los seres humanos, pero que implica tiempo para lograrlo. Es una necesidad que se puede satisfacer de la mano con las anteriores.



Fig. 19 Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

La mercadotecnia, al estudiar las necesidades de un mercado meta, no puede dejar de lado el concepto de “preferencias”. A pesar de contar con la pirámide de Maslow como una referencia del orden de importancia de las necesidades humanas, ésta no deja de ser sólo un acercamiento gracias a la diversidad de pensamiento. Algunos tendrán preferencia en satisfacer algunas y otras tendrán como prioridad resolver necesidades de otro nivel. Por ejemplo, supongamos que una mujer adulta, ama de casa se inscribe en algún club deportivo a pesar de que no gusta de los deportes, pero ahí encuentra a mujeres de su edad con las que puede convivir, es decir, invirtió su dinero en su necesidad de pertenencia pues desea ser parte de un grupo y sentirse aceptada. Por otra parte, tenemos como ejemplo a una mujer soltera que acaba de terminar su maestría y se encuentra con ganas de seguir estudiando, y está en búsqueda de su doctorado. Esta persona prefiere invertir en su necesidad de estatus y prestigio. En conclusión, el *Marketing* sustenta su existencia con base en las diversas necesidades de los seres humanos, como éstas se desarrollan en su cotidianidad, y cuáles serán las preferencias de los clientes en función de su personalidad y su búsqueda personal y social.

El *Marketing* no se limita únicamente al estudio de las necesidades. El otro pilar que la sustenta es el estudio de los deseos, los cuales según Philip Kotler (2013) son el desa-

rollo de las necesidades en objetos específicos que la mente ha generado. Pongamos por caso los ejemplos mencionados anteriormente. Una de las mujeres tenía la necesidad de reconocimiento, prestigio y estatus, y el objeto específico en el que ella desembocó su necesidad fue en la inversión de su posgrado. Mencionando otro ejemplo, un adolescente tiene la necesidad de comunicarse con su familia cuando se encuentra fuera de casa, por lo tanto los padres van a comprarle un celular; sin embargo, el joven también tiene la necesidad de estatus y de aceptación en un grupo por lo que él convierte esa necesidad en el deseo específico de tener un iPhone X, ya que los productos o servicios pueden satisfacer una o más necesidades al mismo tiempo. De manera que “los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para las necesidades profundas (alimento, vestido, abrigo, seguridad, pertenencia, estimación y otras que se necesitan para sobrevivir)”.²

A su vez, se debe considerar que cuando la satisfacción de las necesidades deriva en un deseo en forma de producto o servicio, esto se convierte en una expresión que no sólo depende de las características individuales que nos diferencian de los demás. A este acto se le suman diversos factores como los culturales, sociales, ambientales, religiosos y por supuesto, de los estímulos que haya generado el *marketing* en dicha persona. En consecuencia, la decisión final dependerá de uno o varios factores en conjunto. Otro caso ilustrativo, es el de un joven mexicano que busca satisfacer su necesidad de alimento, y desea comer unos tacos; esa decisión se basa en sus gustos personales pero también es parte de un factor social pues su familia y amigos también eligieron tacos. Aquí también interviene el factor cultural pues se trata de lo que comúnmente se conoce como “antojito popular mexicano”. Finalmente, su decisión se vio influida por una promoción del 2x1 que el joven vio en un parábús por la mañana, es decir, un impulso que le generó la mercadotecnia. No obstante, aún cuando las necesidades desembocan en deseos específicos, éstos no siempre se cumplen y esa es parte de las decisiones del individuo donde también entran en juego los factores anteriores. Si el mismo joven del ejemplo anterior tenía todos los factores recién enlistados a su favor para ir a comer esos tacos, no lo hará, pues su factor ambiental lo ha llevado recientemente a un estilo de vida “vegano”. Entonces su necesidad de alimentarse no será cubierta con tacos porque el joven, debido a sus nuevas creencias, ya no los desea.

Considerando este argumento/contexto, Eyssautier afirma que “Las PyMEs que mejor sepan satisfacer las necesidades de sus clientes, podrán mantenerse activas y productivas en el mercado”³ y eso aplica para todo tipo de PyMEs, desde las más pequeñas hasta las que van encaminadas a convertirse en una empresa grande y por supuesto,

² Eyssautier, M. (2017). *Mercadotecnia aplicada en las pequeñas y medianas empresas*. México: Editorial Trillas.

³ *Ibid.*, p. 42.

esto aplica en cualquier país, pues existe la creencia de que la mercadotecnia no se puede aplicar en cualquier país gracias a un contexto socioeconómico que no se los permite. Es una idea falsa. Todo país, a pesar de su contexto, necesita del *marketing* como herramienta estratégica para impulsar las ventas de sus empresas, cualquiera que éstas sean. En ninguna de las etapas del desarrollo de una empresa, se puede renunciar al *marketing* porque representa la clave para que el público conozca, se familiarice y finalmente consuma cualquier producto o servicio. Así, las empresas no solo sobreviven, también se busca que se desarrollen y crezcan.

Diversos factores han generado un nuevo contexto para el mundo del *marketing* donde las empresas y sus mercadólogos deben encontrar la manera de adaptarse y además, ofrecer productos innovadores, de lo contrario, corren el riesgo de desaparecer. El contexto actual al que se enfrenta el *marketing* implica grandes cambios socioeconómicos, mayor competencia, globalización, avances considerables en el uso de las nuevas tecnologías y el uso de las redes sociales, de las cuales las empresas se pueden beneficiar al hacer uso correcto de la publicidad que manejen con ellas. De este modo el consumidor se puede sentir más en contacto con la empresa y mejor escuchado, mejorando la comunicación; sin embargo, también se corre un gran riesgo pues un cliente insatisfecho puede comunicarlo a miles y millones de personas mediante el uso de sus redes sociales y desprestigiar a la marca o poner en duda a futuros consumidores.

Por último, conviene resaltar que la mercadotecnia no se trata de una herramienta en la que únicamente se busque vender, la venta es el fin de un largo proceso donde se busca conocer al público meta, saber lo que quiere y lo que busca tanto en productos, calidad e innovación y así satisfacerlo con nuevos productos o servicios, y finalmente percibir una utilidad o ganancia de este proceso. Por lo tanto, cualquier PyME necesita detectar, conocer y satisfacer a sus consumidores tanto en calidad, precio, buen servicio y la constante innovación o diferenciación de su producto o servicio. Eyssautier (2017) opina que la clave del éxito en toda PyME radica en conocer al cliente en necesidades y deseos, identificar las oportunidades en el mercado y siempre darle soluciones al consumidor.

3.2 EL MARKETING Y SU PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Anteriormente se abordó el tema del diseño estratégico. Vale la pena retomarlo para explicar con más detalle cómo funciona la planeación estratégica en el *marketing* y cuál es el papel del diseñador en el desarrollo de ésta, tomando en cuenta que todo diseñador sabe lo que es el diseño estratégico y cómo lo aplicará al hacer mancuerna con la mercadotecnia. Como se explicó en el primer capítulo, el diseño estratégico es un método que consiste en la aplicación de los principios de diseño en las empresas o

con usuarios que se encuentran en la búsqueda de innovación para sus organizaciones. El diseñador se debe acercar a las necesidades de su entorno, estudiar su contexto, problematizando mediante una visión interdisciplinar y generando un conocimiento congruente del fenómeno, como lo afirma Bermúdez (2010). En síntesis, el diseño estratégico tiene como propósito buscar soluciones y oportunidades en diversas situaciones o problemas haciendo uso del pensamiento creativo y analítico del diseñador buscando como resultado innovación, resultados y generando una nueva visión del entorno.

Ahora vale la pena comprender cómo funciona la planeación en el ámbito de *marketing* con la finalidad de ser conscientes de la aportación que ofrece el diseñador y en qué partes del proceso es indispensable su participación. En este tenor, se medirá el impacto de su trabajo al desarrollar una planeación estratégica de *marketing*. Artal (1999) explica que el plan estratégico de una empresa es aquel plan que trae consigo diversos planes como el de negocios, ventas, importaciones y exportaciones entre otros, y dentro de éste radica el plan de *marketing*, pues el total de estas planificaciones bien jerarquizadas y registradas debe dar como resultado una planificación estratégica-táctica que contenga una suma de decisiones coherentes y acertadas que le otorguen a la empresa beneficios en sus diferentes ámbitos. Por lo tanto, conviene subrayar que como lo aclara Artal (1999), dentro del plan de *marketing* hay elementos estratégicos; sin embargo, éstos se encuentran en un segundo escalón por debajo del gran plan general de toda la empresa y aun cuando hay que recordar y respetar la jerarquía de la planeación estratégica, en algún momento unas planificaciones se complementan con las otras al grado de trabajar juntas pues, como en todo proceso, debe existir un orden de ejecución.

En cuanto a la planeación de *marketing*, debe comprenderse como una herramienta de acción que tiene como fin establecer metas cuyo alcance será posible mediante el establecimiento de objetivos aún más particulares y el desarrollo de una planeación estratégica y tácticas. El objetivo principal es que a través de este tipo de planeación, la organización realice un análisis de su situación actual, más conocido como FODA en el cual tomará conciencia sus fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. Otra variante de este análisis es el DAFO, el cual tiene el mismo objetivo con la diferencia de que primero se analizan las oportunidades y amenazas y al final las debilidades y fortalezas, con la intención de que primero se lleguen a discusiones productivas sobre el entorno externo. Con base en estos análisis, la empresa fijará los objetivos que desea alcanzar de modo realista a su contexto. Este tipo de planeación suele ser a corto plazo y en ella se nombran a los responsables de todas las actividades que se tienen previstas, así como los tiempos de ejecución pues en este tipo de planeación se cuidan los detalles tácticos más que en otros niveles de acción. Como se mencionó antes, todos los planes de la empresa se complementan y en el caso de la planificación de *marketing*, se debe construir teniendo en cuenta sus procesos administrativos y comerciales.

Entre los textos dedicados a explicar de manera detallada lo que es la planeación estratégica y de *Marketing*, sin duda uno de los más completos es el de Sainz de Vicuña (1995) quien también ofrece una definición sintética y efectiva de la planificación de *marketing*. La describe como “un documento que, en el ámbito de aquel, define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control por medio de un contenido sistematizado y estructurado”.⁴ En esta corta frase, Sainz subraya que este proceso debe organizarse y estructurarse correctamente, con la finalidad de que todos los involucrados realicen su trabajo conforme al tiempo que se acordó en la planeación.

Elementos necesarios para llevar a cabo la planeación estratégica de *Marketing*:



Fig. 20 Proceso de Planeación estratégica de Marketing

La mayoría de los autores divide el proceso de planificación de *marketing* de una manera muy similar; sin embargo, Santesmases (2004) lo divide mediante cuestionamientos que pueden ser comprensibles para cualquier lector, ya sea algún empresario, diseñador u otro tipo de público. Estos cuestionamientos son los que se debe realizar la empresa antes de comenzar a desarrollar su planeación de *marketing* y el primero de ellos es ¿dónde estamos?, el segundo ¿a dónde queremos ir? y el último es ¿cómo llegaremos allí? y con base en el proceso que describe Kotler y Armstrong, yo añadiría la pregunta ¿cómo nos mantendremos ahí? De manera más técnica, estos cuestionamientos se traducirían en análisis de la situación, definición de objetivos, desarrollo de acciones y por último, revisión y control de resultados.

⁴ Artal, M. (2013). *Dirección de ventas*. Madrid: ESIC Editorial.

¿Dónde estamos?

Para comprender de manera amplia en dónde se encuentra la empresa, debe realizarse un análisis de ésta, tanto de manera interna como externa. Debe comprenderse este punto del proceso como la fase de viabilidad, en el que los propietarios de la empresa deben definir lo que desean y qué características quieren desarrollar dentro de ésta, así como definir las estrategias para competir en el mercado y diferenciar su producto y a su vez, estudiar si éstas son viables. Este análisis debe ser el punto de partida para fijar objetivos, diseñar estrategias y arrancar con cuestiones técnicas y comerciales, por lo tanto, no es recomendable subestimarlo, ni saltarse esta fase. El objetivo de desarrollar este análisis interno y externo es evaluar los recursos y las capacidades que tiene la empresa en ese momento para desarrollarse en las áreas de producción, recursos humanos, finanzas, *marketing*, investigación, entre muchas otras, es decir, se busca que mediante el análisis la empresa pueda ser realista, poner los pies en la tierra y comprenda cuáles son sus aciertos, errores, su capacidad y los recursos que se pueden desarrollar para competir dentro del mercado. Para Santesmases (2004) esta fase se efectúa gracias a 3 elementos clave que son: la empresa, su producto y su mercado.

El primer análisis que se generará es el interno, cuyo enfoque principal es lo que pasa dentro de la empresa y evaluar los recursos y capacidades de ella para detectar mediante un análisis FODA, cuáles son las debilidades y las fortalezas, entre las que pueden destacar su ventaja competitiva, y entre sus puntos débiles, pueden ubicarse todos aquellos aspectos que limiten la capacidad de desarrollo e impidan la consecución de objetivos. Al finalizar un análisis interno, la empresa tendrá como resultado un mejor conocimiento de sí misma, tendrá claro cuáles han sido sus debilidades dentro del mercado, cuáles han sido las causas de sus errores y también sabrá cuáles son las fortalezas que le han hecho ganarse un lugar en el mercado, así como a sus clientes. Con base en estos resultados, se podrán hacer los cambios necesarios, siempre con la mira a mejorar dichos aspectos.

Teniendo listo el análisis interno, es momento de proceder con el externo, que también es conocido como análisis del entorno. Éste resulta un poco más complejo ya que los puntos a considerar son más variados, pues hay que atender absolutamente todo fenómeno externo, por mínimo que sea, que pueda afectar o beneficiar a la empresa. Así como en el análisis interno se detectan debilidades y fortalezas, en el externo se deben identificar las oportunidades y las amenazas, es decir, eventos del entorno que puedan afectar positivamente o negativamente y se deben ejecutar las acciones necesarias para aprovechar todas las oportunidades que se presenten, así como para enfrentar toda amenaza dentro del mercado. Para un análisis externo es más común el uso del DAFO que del FODA, con la intención de detectar los fenómenos positivos que están ocurriendo en el entorno externo. Finalmente todas las amenazas y oportu-

nidades que se detecten, se ordenarán según el grado de importancia y la probabilidad de que éstas aparezcan durante el proceso de análisis de la situación. Para realizar un análisis externo, se deben considerar los tres factores indispensables: el entorno, el mercado y la competencia.

- El **entorno** del *marketing* se divide, para su mejor comprensión, en dos aspectos, el primero de ellos es el **macroentorno** que son los fenómenos que afectan a la empresa de manera global, pueden ser aspectos físicos, económicos, socioculturales, tecnológicos etc., los cuales representan fuerzas externas que la empresa no puede controlar. Para comprenderlo mejor, basta decir que es todo aquello que pasa en el mundo y cómo la empresa debe enfrentarse a esto para sobrevivir en el mercado. El segundo aspecto que conforma al entorno es el **microentorno**, que refiere también a fuerzas externas, pero que en este caso son tan cercanas a la empresa que representan un impacto directo en la manera en la que ésta realiza su producto, servicio o su relación con el cliente. Algunos ejemplos del microentorno son los proveedores, los consumidores y los competidores. Una diferencia importante en comparación del macroentorno es que es que estas fuerzas si pueden ser influenciadas por la empresa.
- El segundo factor que conforma al análisis externo es el **análisis del mercado** del cual, vale la pena recordar la definición de Kotler y Armstrong (2003) donde definen mercado como el “conjunto de consumidores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio”.⁵ Ahora, para llevar a cabo el análisis el mercado, se visualiza desde dos perspectivas: el mercado como conjunto de individuos, en el cual se realiza un estudio profundo del cliente, al estudiar sus necesidades y los factores dentro del entorno que los llevan a comprar, y el mercado como volumen de ventas cuyo estudio principal es sobre las ventas de sus productos o servicios, es decir, aspectos más cuantitativos.
- El tercer factor, son los **competidores**, que desde mi punto de vista, son un punto crucial al momento de realizar el análisis externo de la empresa, pues se deben tomar en cuenta diversas consideraciones y ésta es la oportunidad del diseñador para tener más participación dentro del proceso de análisis de la situación. Cuando se habla de competencia, se hace referencia a todas aquellas empresas que buscan satisfacer las mismas necesidades que una determinada empresa con productos iguales o

⁵ Kotler, P. (2003). *Marketing* versión para Latinoamérica. México: Pearson.

muy similares, dentro del mismo mercado. No sólo se considera como competencia a las empresas que ofrecen al público productos similares, sino también a los que ofrecen y venden productos que pudieran sustituirlos.

Entre los elementos a considerar para examinar de manera profunda a la competencia de la empresa se encuentran, por supuesto, sus principales competidores y la posición que éstos tienen en el mercado, así como investigar cuáles son sus antecedentes. También es importante saber cuáles son sus estrategias de calidad, los precios que manejan tanto en distribución como en producto final, y uno de los aspectos más inquietantes e influyentes, son la publicidad y promoción. Es ahí donde el diseñador juega un papel muy importante al tener la misión de construir el rostro de la empresa ante el mercado y ante todos los clientes potenciales y no solo eso, en general, el diseño de toda la publicidad debe atraer tanto, que capte la atención de nuevo público, con la finalidad de que éstos se conviertan más adelante en clientes potenciales. Por lo tanto, como menciona Kotler y Armstrong (2003), “para tener éxito, una compañía debe ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores”⁶, lo cual indica la importancia de generar una estrategia de diferenciación y una ventaja competitiva.

Con la finalidad de que el proceso de analizar a los competidores quede más claro se indicarán brevemente los pasos que comparte Kotler (2003) en su libro *Marketing*, los cuales, a mi parecer son muy cercanos a los que se realizan en una planeación estratégica empresarial, pero en este caso, en lugar de ejecutar cada paso, se analiza como lo han hecho los demás y así comparar en qué se han diferenciado.

Análisis de los competidores: Se elabora con la finalidad de que la empresa conozca lo mejor posible a sus competidores. Este análisis le permitirá hacer las comparaciones necesarias sobre las estrategias, precios, canales y promoción de las otras empresas con respecto a alguna específica y así identificará las ventajas y desventajas que tienen en el mercado.

Identificación de los competidores. No se puede comenzar un análisis de competencia sin haber identificado de manera muy cuidadosa a todos y cada uno de los competidores y lo enfatizo pues hay que considerar a los que ya se encuentran en el mercado, a los que vienen e incluso a los que ofrecen algún producto similar pero en alguna plataforma diferente. A este fenómeno Kotler (2003) le llama “miopía de competidores” y lo sustenta afirmando que “es más probable que una compañía sea enterrada por sus competidores latentes que por sus competidores reales”.⁷ El ejemplo actual más evidente en el caso de

⁶ *Ibíd.*, p. 72

⁷ *Ibíd.*, p. 75

empresas grandes lo encontramos en Blockbuster quien fue completamente sustituido por la plataforma digital Netflix. Ahora, al buscar un ejemplo dentro de las PyME mexicanas Ben & Frank es uno muy claro, pues muchas marcas de lentes y al mismo tiempo las ópticas, están quedando como segunda opción, pues la facilidad que esta marca ofrece al graduar las lentes, su variedad de armazones y el envío a domicilio le otorgan al cliente mucha comodidad.

Evaluación de competidores: Esta parte del análisis se realiza con la finalidad de calificar, mediante cuestionamientos, qué tan fuerte o débil puede resultar cada competidor. Algunos de los puntos a cuestionarse son: sus objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades, así como prever cómo actuarían dichas empresas en caso de establecer ciertas acciones, es decir, si una empresa determinada impulsa alguna estrategia de mercado, habrá que analizar a qué grado sus competidores se ven afectados.

Determinación de objetivos de los competidores: El objetivo de realizar este análisis es descubrir si los competidores se encuentran satisfechos con el tipo de empresa que tienen en la actualidad y para descubrirlo, será necesario investigar cuáles son sus objetivos. Este conocimiento ayudará a que más adelante se establezca la estrategia de diferenciación de mercado.

Identificación de las estrategias de los competidores: Identificar cuáles son las estrategias de los competidores será de mucha ayuda para saber si alguna empresa específica está desarrollando la misma estrategia que algunos o varios de sus competidores o bien, si alguno de esos competidores están siguiendo su estrategia de mercado. Para dar un ejemplo en la industria del diseño, el caso de la PyME mexicana Niños Feos es un buen ejemplo, elabora productos variados que van desde libretas y tazas hasta cobijas, playeras y almohadas, todos ellos con las características ilustraciones que han hecho destacar a la marca, todos los productos son de bajo costo para acaparar a un sector económico más amplio.

Si una empresa relativamente nueva entra al mercado siguiendo una estrategia que ya es común entre sus competidores, estará uniéndose a un grupo estratégico y la única manera de tener éxito dentro de ese grupo es desarrollando estrategias de mercado que ningún miembro del grupo tenga.

Estimación de las reacciones de los competidores: Ahora la pregunta que se tratará de resolver es ¿qué harían nuestros competidores en caso de? Y para responder la pregunta se harán suposiciones de posibles escenarios al que se enfrentaría la competencia ante movimientos de la compañía como: recorte de precios, aumento de promociones, lanzamiento de nuevos productos o el uso de alguna nueva estrategia. El conocimiento de cada competidor que ha dejado cada paso del proceso de análisis, nos

permitirá predecir cuál será la reacción de estos competidores ante algún movimiento sorpresa por parte de la compañía. Entre algunas posibles reacciones se encuentran, la lentitud o poca firmeza para reaccionar ante el movimiento de un competidor, esperar con la ilusión de que el público no advierta el movimiento, o bien, no reaccionar porque su presupuesto o recurso no se los permite.

Globalmente éstos son los elementos a desarrollar para realizar un análisis completo de la situación empresarial, aunque cabe destacar que esta tarea no le corresponde al diseñador gráfico, este apoyará en las partes del proceso referentes a la comunicación y a la creación de mensajes visuales, pero en esta tarea otro profesional será el encargado, ya sea el mercadólogo o administrador. Su realización debe apoyar a que la empresa examine dónde ha estado su programa de *marketing*, cómo ha funcionado y encaminarlo a cómo desea que funcione en los próximos años. Cuando éste ha sido realizado satisfactoriamente y se haya establecido el ¿dónde estamos?, será momento de comenzar a plantear los objetivos de *Marketing* que espera la empresa que, según el proceso de Santesmases (2004), corresponde al cuestionamiento ¿a dónde queremos ir?.

¿A dónde queremos ir?

Encontrar respuesta a esta pregunta supone el establecimiento de objetivos reales acerca de lo que la empresa espera lograr a futuro en cuestiones de *Marketing*. Para lograrlo, como se había mencionado antes, es importante que la empresa sea sumamente realista, pues con esa intención se realizó el análisis de la situación, para que al momento de plantear los objetivos, éstos sean alcanzables teniendo en cuenta los recursos y las cualidades que distinguen a la empresa. Entre los errores más comunes al momento de plantear los objetivos de *marketing*, es que éstos sean poco ambiciosos en comparación con el potencial que puede tener la empresa o bien, el otro error es que suceda lo contrario y al establecerlos se sueñe demasiado y éstos sean objetivos muy complicados para el tipo de empresa que es o el estatus en el que se encuentra. Por ejemplo, las PyME deben ser muy cuidadosas al establecer sus objetivos ya que éstos no pueden ser iguales o similares a los de grandes empresas dada su pequeña constitución y su poca experiencia en todos los sentidos. Por lo tanto, lo óptimo será que los objetivos establecidos resulten un reto alcanzable que les genere posición competitiva y desempeño comercial.

Al momento de plantear los objetivos, existen dos tipos de ellos: los cualitativos y los cuantitativos, cualquier objetivo debe tener una de estas características y sea cual sea, es imprescindible que se establezcan periodos de tiempo para alcanzarlos, de lo contrario serán objetivos en espera que pueden ser olvidados por tanto tiempo que ni siquiera se lleven a cabo.

En su libro *Dirección de Ventas*, Manuel Artal menciona que “Los objetivos empresariales suelen tener 4 ámbitos: el de la innovación, las ventajas competitivas, establecimiento o incremento de cifra de negocios y la definición o mejora de la rentabilidad”.⁸ Es decir, estos son los ámbitos empresariales que una empresa más busca mejorar, ya sea porque no lo tienen trabajado, hay fallas o una mala ejecución, y en consecuencia, se plantean objetivos para la mejora de ellos, lo que incluye la disposición de actividades estratégicas y tácticas que ayudarán a que los objetivos sean alcanzados. Analizando de manera más profunda cada uno de estos ámbitos, evidentemente se encuentra el de la innovación. Como se mencionaba anteriormente, ninguna empresa puede sobre-



Fig. 21 Ámbitos de los objetivos empresariales por Manuel Artal

vivir durante años vendiendo siempre el mismo producto, con el mismo empaque, la misma imagen u ofreciendo la misma manera de obtenerlo mientras otras empresas están modernizando su manera de vender en el mercado, al contrario, mientras más innovadora sea, más interés va a generar en sus clientes actuales y abrirá la posibilidad de generar interés en nuevos clientes. El siguiente ámbito empresarial que menciona Artal (2013), es el de las ventajas competitivas, el cual va completamente ligado con la innovación, pues gracias a las mejoras e innovaciones realizadas, la empresa tiene más posibilidades de enfrentarse dignamente dentro del mercado con sus competidores más fuertes y los que pudieran llegar a serlo.

⁸ Artal. Op. Cit., p. 83

Sobre el establecimiento o incremento de cifra de negocios, conviene definir el término cifra de negocios, que según la revista *Expansión*, se refiere a las ventas o ingresos totales que obtiene una empresa durante un año. Todos los objetivos que se establezcan dentro de este ámbito, tendrán como fin el incremento de las ventas ya sea mediante la captación de clientes nuevos o con otras estrategias. El último ámbito que menciona Artal (2013) es el de la definición o mejora de la rentabilidad, para comprender mejor lo que significa, citaré a Héctor Faga (2006) quien define la palabra rentabilidad de la siguiente manera “Rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objetivo válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no sólo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro: es decir el desarrollo de la organización en el tiempo”.⁹ Así pues, podemos comprender que la rentabilidad implica que cualquier empresa, negocio o venta sea conveniente en el sentido que genere una ganancia, y para que esto suceda, el costo de la elaboración de “x” producto o servicio debe ser menor que el precio de venta para que la consecuencia sea positiva, pues al ser negativa, tanto el presente como el futuro de esa empresa es incierto. En resumen, los objetivos que se establezcan con respecto a este ámbito cuidarán de que el negocio siempre sea rentable o bien, de que la ganancia sea aún mayor. Los objetivos empresariales de *marketing* tienen un gran aliado del cual se hablará más adelante, este aliado son las estrategias empresariales, las cuales permiten implantar la manera más efectiva en la que los objetivos y las metas que la empresa se planteó, se logren de manera inteligente y de una forma más original que la de sus competidores. Por último, conviene destacar que cuando los objetivos, sean de cualquiera de los cuatro ámbitos mencionados, han sido establecidos, la empresa debe registrarlos y comunicarles por escrito a los responsables de que éstos se realicen. Esto con la finalidad de que exista un orden tanto en el tiempo de ejecución como en responsabilidades de la consecución del trabajo.

¿Cómo llegaremos ahí?

El último cuestionamiento que propone Santesmases (2004) en el proceso de una planeación estratégica es el *¿cómo llegaremos ahí?* que se hace justo después de que se han planteado y se tienen claros cuáles son los objetivos de la empresa. La finalidad principal en esta parte del proceso, es el desarrollo de diferentes tipos de acciones, las cuales son conocidas como estrategias y tácticas que deben apoyar a la empresa a que se alcancen las metas sobre sus productos, precios, distribución, publicidad y ventas.

⁹ Faga, Héctor A. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones*. Buenos Aires: Granica.

Éstas sólo se alcanzarán si se realizó de manera correcta el análisis de su situación, el establecimiento de objetivos y si se han detectado durante el proceso cuáles son las necesidades de sus clientes, su demanda sobre los productos, así como un conocimiento profundo de sus clientes. Sólo de esta manera, el desarrollo de estas acciones derivará en tácticas que puedan crear un “mix” de *marketing* que logre ventas suficientes, sanas y creadoras de un cliente estable, como bien subraya Santesmases (2014). Antes de continuar sobre las estrategias y sus beneficios, considero importante aclarar la diferencia entre *estrategia* y *táctica*, términos cuyo significado regularmente se consideran iguales y no es así. Con base en un artículo de la revista *Merca 2.0* que aborda justamente la diferencia entre estos términos, se resume que la estrategia es un todo y la táctica corresponde a los elementos que la conforman, ya que la táctica es el medio que indica cómo deben hacerse las cosas correctamente para que la estrategia funcione como la empresa espera y no de manera fallida. German Rivera, autor de dicho artículo, afirma que la estrategia es el corazón de la compañía, pues cuando la estrategia ha sido definida, no se puede cambiar de un momento a otro, se respeta y se hará todo lo necesario para que se lleve a cabo como se ha planeado. La táctica, en cambio, puede ir cambiando dependiendo de los movimientos que realice la competencia o bien, de los cambios que haya en el mercado. Entonces, conviene comprender que la táctica resulta en ocasiones de cambios naturales o de fuerzas externas a las que se debe saber responder. Cuando se vive un momento donde exista una amenaza o un momento positivo de oportunidad, hay que recurrir a la táctica con la intención de que la estrategia, ya sea de *marketing*, financiera, de producción etc., se mantenga firme y no se cambie. Para efectuar la formulación de estrategias, también vale la pena comprender que éstas se pueden encontrar a tres niveles dentro de la organización, en cada uno de los niveles se pueden detectar diferentes competidores. Resulta más fácil encontrar los tres niveles cuando la empresa maneja diversos tipos de productos o servicios, en cambio, en el caso de las empresas pequeñas y medianas que sólo manejan un producto, es más probable encontrar dos niveles, los cuales deberán trabajar en conjunto.

Estrategia a nivel corporativo o estrategia global: El punto de referencia al generar estrategias a este nivel es la empresa de manera general. Se toma en cuenta la misión y los objetivos globales que se establecieron para determinar las estrategias más adecuadas para alcanzarlos. Entre las decisiones que se deben tomar en este nivel estratégico, se encuentran qué productos o servicios desean ofrecer al público, cómo debe organizarse la empresa, en qué actividades se debe invertir más, entre otras.

Estrategia a nivel de las unidades de negocio : Este tipo de estrategia es más propia de empresas grandes que tienen diferentes líneas de negocios o venden más de un producto. El objetivo es determinar cuáles serán las actividades a desarrollar para crear la

estrategia en cada una de estas actividades, es decir, se buscará la manera más inteligente de competir en cada una de sus líneas de negocios. Para ejemplificar este nivel de estrategia, se nombrará el corporativo P&G (Procter and Gamble) que entre sus líneas de negocio tiene productos de limpieza, medicamentos, productos de belleza, productos de higiene personal, entre otros. Cuando la empresa es pequeña o es una empresa grande que sólo trabaja una línea de negocio, la estrategia a nivel de negocios pasa a ser la misma que la estrategia a nivel corporativo, como es el caso de las PyME.

Estrategia a nivel funcional: El desarrollo de estrategias a este nivel tiene como objetivo apoyar a la estrategia de negocio y para eso se debe trabajar de manera muy particular en cada uno de los departamentos funcionales más importantes dentro de la empresa, como finanzas, *marketing*, recursos humanos, producción, entre otras, con la creación de estrategias para cada uno de ellos aprovechando todos sus recursos y habilidades. Por ejemplo, en una editorial, para que un libro salga a la venta y las ventas se logren, se requiere del trabajo estratégico en cada uno de los departamentos de la editorial, desde producción, *marketing*, publicidad, contabilidad, regalías, etc. Si alguno de éstos no realiza su trabajo de la mejor manera, alguna parte del proceso fallará.

Señalar todos los diferentes tipos de estrategias, daría como resultado un listado bastante amplio, pues se puede generar una estrategia para cada objetivo que la empresa se plantee. Para fines de este trabajo, se mencionarán únicamente las estrategias de *marketing* que se deben concretar de manera obligatoria. Una de ellas es la estrategia de cartera, que hace referencia a los mercados a los que se va a dirigir la empresa y con qué productos; las siguientes son las estrategias de segmentación y posicionamiento que hace referencia a los segmentos que se han elegido para desarrollarse y cómo es que la empresa planea posicionarse en ellos y por último, la estrategia funcional, también conocida como “mix de *marketing*” o “mezcla de *marketing*” que tiene como propósito que la gerencia analice sus oportunidades en el mercado. Para diseñar esta estrategia se deben combinar diversos aspectos de los cuatro elementos o variables de *marketing* que son las conocidas 4P: producto, precio, plaza y promoción.



- El producto hace referencia, valga la redundancia, al producto o servicio que la empresa está ofreciendo para satisfacer a su cliente.
- El precio se definirá de manera justa analizando los costos de producción y los precios que la competencia ofrece.
- La plaza refiere a los canales de distribución en los que el producto estará al alcance del cliente. Cabe destacar que éstos han cambiado muchísimo desde la aparición del internet, siendo éste uno de los canales más poderosos en la actualidad.
- La última variable es la de promoción, en la que el diseñador representa un gran pilar, pues apoya a la empresa a que el público identifique la imagen de la marca, se interese por su diseño, conozca sus beneficios y se anime a conocer la marca o bien, no deje de usarla.

De manera muy breve, lo anterior es lo que ocurre en el desarrollo de las estrategias de *Marketing*. Para Santesmases (2014), al finalizar esta etapa, habría que complementar con un estudio de costos y presupuesto y con esto tendríamos el fin de la planeación estratégica de *marketing*. Sin embargo, como había mencionado anteriormente, en lo personal considero muy necesario agregar una última etapa que fue propuesta por Kotler (2013) que es la de revisión y control de resultados. El objetivo principal de esta fase, como su nombre lo indica, es la de monitorear, una vez que se han impulsado las estrategias, si están dando resultado, si han alcanzando los objetivos establecidos, si se cuenta con los recursos necesarios y si cada departamento funcional que conforma la empresa está desarrollando sus propias estrategias en beneficio general de la corporación. En caso de encontrar fallas, será necesario cambiar las tácticas que se están empleando. Para apoyarse en esta fase, Kotler propone 4 tipos de control empresarial: control del plan anual, de la rentabilidad, control de la eficacia y por último, control de la estrategia.

A manera de conclusión acerca del tema de la planeación estratégica de *marketing*, considero oportuno enfatizar a todo empresario, diseñador o cualquier otro colaborador dentro de una empresa, cuáles son algunos de los tantos beneficios que conlleva el correcto desarrollo en cada una de las etapas de la planeación estratégica de *marketing*. Entre algunos de los que menciona Hoyos, R. (2013) y que me han parecido importante mencionar, se encuentra el factor de la disciplina que se genera cuando una empresa acostumbra a todo su personal a tener una cultura de la planeación y supervisión de actividades. En mi opinión este punto es totalmente real, pues a menudo las cosas más importantes se hacen dejándolas al azar, sin que exista una conciencia de la relevancia de planificar desde lo más general a lo más particular. Otro de los puntos que expone este autor es el de la oportunidad que otorga un plan de *marketing* para tener claridad sobre las áreas más susceptibles de atención que otras y que éstas a su vez, alcancen sus objetivos, por lo tanto, la asignación de recursos también se realizará con más claridad. Yuriana Paneca González también ha compartido sus ideas sobre los beneficios de realizar una planeación estratégica empresarial, entre las que subraya la idea de tener siempre una meta que sirva como guía y lleve a la empresa a buscar un camino lógico para llegar a ella. Durante ese camino, la empresa y los participantes pueden observar cuáles han sido los progresos. Otra gran ventaja es que al planear con prevención, se pueden predecir futuros problemas y tener planeadas tácticas por si éstos ocurren durante el transcurso del proceso.

De manera que, toda empresa que decida prescindir de la elaboración de un plan estratégico de *marketing*, sepa que sobrevive en el presente, pero no puede esperar nada a futuro al carecer de una planificación de cómo mantener a su cliente satisfecho, ni estudiar cuáles son sus necesidades o su comportamiento y es justamente el cliente

quien mantiene a la empresa en pie. En el caso de las PyME, como cualquier otra empresa, deben desarrollar sus propios métodos o esquemas en cada uno de los pasos del proceso, pero siempre teniendo en cuenta cuáles son sus características, sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Para ello, es importante que se apoye de un DAFO.

Para finalizar, cabe aclarar el punto de Hoyos, R. (2013) quien afirma que un buen plan de *marketing* tampoco representa el éxito de una empresa, hay que ser conscientes de que puede haber algún error en alguna parte del proceso que pudiera empañar los resultados finales. En el caso de que la estrategia de *marketing* fuera realizada de manera impecable, ésta debe acompañarse de otras planificaciones, de investigación de mercados y un buen manejo de los recursos humanos.

En varias páginas he abordado algunos puntos sobre lo que significa el *marketing* y los pasos que se deben cumplir para realizar una planificación estratégica de *Marketing* exitosa. Si usted es diseñador gráfico y se encuentra leyendo este proyecto, probablemente ha estado pensando durante las últimas páginas, que todo ese proceso no le incumbe y no necesita leerlo; no obstante, querido colega diseñador, en lo personal considero muy importante que si se espera una mayor valoración a nuestro trabajo, debemos conocer y valorar a los diferentes campos donde en los que se puede desarrollar como diseñador.

Se necesita conocer el trabajo de los demás, ubicar en qué partes del proceso se involucra y saber cuál es la tarea de cada uno de los miembros del equipo, con el fin de que en conjunto, la marca o empresa para la que se trabaje logre las ventas y el éxito empresarial que se ha propuesto. Con esto se aclara que todo es un trabajo en equipo, resulta ilógico exigir que valoren nuestro trabajo, que se empapen de lo que significa diseño y de lo que puede ofrecer si nosotros al mismo tiempo, no estamos valorando ni conocemos con más detalle el trabajo que realiza cada miembro del equipo. Por otra parte, este proyecto aborda de manera más particular la valoración profesional del diseñador y de su aportación en el medio empresarial. Nuestro objetivo es que ese medio aprecie nuestra aportación en la realización de estrategias.

Con base en lo anterior, a continuación se mencionan algunas de las profesiones con las que el diseñador tiene constante relación al ejecutar proyectos en el campo laboral:

- **Mercadólogo:** Es el profesional encargado de determinar el mercado específico al que se dirige una marca o producto, investigar cuáles son sus necesidades y deseos y apoya en la creación de estrategias comerciales con el fin de generar ventas y posicionar el producto en la mente del target.
- **Administrador:** De manera breve se puede resumir que la labor de administrar incluye todo lo relacionado con planeación, dirección y control de actividades con el objetivo de administrar de la mejor manera los recursos materiales, humanos financieros y tecnológicos, como lo menciona Juárez (2006).
- **Correctores de estilo:** Son los encargados de intervenir los textos lingüísticamente

con la intención de que sean completamente legibles y comprensibles. Entre las tareas que llevan a cabo para cumplir con su objetivo, se encuentran: el análisis con el que se ha concebido el texto, el fin que tiene, el público al que va dirigido y el medio en el que se va a publicar.

- **Fotógrafos:** Encargados de la toma fotográfica para la promoción de la marca o producto, regularmente son ellos quienes le proporcionan a los diseñadores las fotografías con las que estos deben trabajar.
- **Publicista:** Figueroa (2000) comenta que los publicistas son los que fusionan técnicas directivas y creativas de comunicación persuasiva y efecto colectivo con la intención de abrir, desarrollar y mantener el mercado de un producto o servicio con el uso de los medios de comunicación, su propósito principal es vender por lo que es conocido como una actividad con fines de lucro.
- **Diseñador UX:** Es también un diseñador pero que se enfoca principalmente en la experiencia que tendrá el usuario con el producto, cuidando que esta experiencia sea siempre positiva y derive en más ventas.
- **Diseñador web:** Es el encargado de estructurar elementos gráficos de un sitio web con el fin de expresar en el sentido estético la identidad visual de una compañía o empresa. Debe saber como hacerla funcionar y al mismo tiempo cómo va a interactuar el público con ella.
- **Ilustradores:** Son los encargados de la expresión artística mediante técnicas digitales, manuales e híbridas, sus ilustraciones pueden acompañar y reforzar cualquier material gráfico.

Los ejemplos anteriores son solo algunas pocas profesiones con las que el diseñador gráfico tiene constante contacto en un ámbito laboral y profesional; sin embargo habrá relación con muchísimas más, pues como se ha mencionado anteriormente, el diseñador puede ser contratado por cualquier tipo de profesionista y deberá investigar todo lo necesario sobre aquella área de conocimiento con la finalidad de llegar a un resultado informado y adecuado.

En la búsqueda por comprender dichas aportaciones, refiero algunas ideas de la conferencia *El valor del diseño estratégico* de Carmen Bustos, diseñadora gráfica española que en los últimos años se ha especializado en temas de *marketing* y diseño estratégico. Una de las aportaciones más importantes que comparte en su discurso, es la idea de que si un diseñador en verdad busca ofrecer un valor diferencial a la empresa con la que colabora, debe tener la capacidad de ver los problemas desde diferentes perspectivas y hacerse diversas preguntas para predecir los diferentes resultados; sólo así resultarán diseños innovadores que es lo que necesita cualquier empresa actualmente, pues hay muchas que siguen haciéndose las mismas preguntas y siguen recorriendo los mismos caminos, y por ende, llegan a los mismos resultados. Otro punto que los empresarios no acaban de comprender, es que el diseñador no sólo realiza un trabajo

práctico en la computadora. Antes de comenzar, el diseñador necesita contextualizar el problema, que básicamente significa que se llene de toda la información necesaria e importante que le ayude a comprender a darle contexto a un tema desde diferentes perspectivas: históricas, sociales, humanísticas, artísticas etc. y solo entonces podrá crear un enfoque de solución que se base en las necesidades y deseos de los clientes; para que todo eso pase, el proceso de diseño debe tener una investigación de fondo y al hablar de investigación se hace referencia a todo el proceso que el diseñador lleva a cabo desde el principio de un proyecto hasta el momento que lo entrega al cliente, es decir, en el proceso de contextualización se está investigando generalmente con la intención de conocer el tema que se va a tratar pero al momento que se está llevando a cabo la acción de diseñar habrá que seguir investigando de manera más particular, sobre el tema y sobre cuestiones de diseño, es decir la contextualización es una parte del proceso de investigación que nos va a ayudar a delimitar sobre el tema que necesitamos investigar. Por lo tanto no se trata sólo de crear el producto, el empaque o la publicidad, antes de pasar a lo práctico, es muy importante tener una base teórica del cómo, por qué, dónde y todos los aspectos que conlleva el realizar una investigación. En otras palabras, el trabajo de diseño va más allá del utilizar programas de diseño, el diseñador es un miembro estratégico para realizar una investigación de mercado adecuada.

3.3 EL PENSAMIENTO CREATIVO DE LOS PROFESIONALES DEL *MARKETING* EN PRO DE LA INNOVACIÓN

Por lo que se refiere al tema de la creatividad, es común que esta palabra sea asociada con personas que trabajan en ámbitos como el arte, diseño, literatura entre otras; sin embargo, toda persona debe comprender que la creatividad la podemos desarrollar todos a lo largo de nuestra vida. No se trata de un don de nacimiento que ya no podrá desarrollar el que nació sin ella, al contrario, aprender o incrementar la creatividad implica trabajar en un entorno positivo en el que haya elementos como la estimulación y la motivación de desarrollar nuevas ideas y usar la imaginación. Eyssautier (2017), al hablar de la importancia de la creatividad, toca puntos clave que nos hacen analizar que México es un país con muchísimo potencial, pero una de las tantas razones de estar siempre estancados es que no somos un país creador ni innovador. Países con economías tan desarrolladas como Japón o Estados Unidos, tienen la mayor cantidad de aplicaciones creativas en el mundo; en todo momento se encuentran desarrollando los diferentes tipos de creatividad en beneficio de sus productos, bienes, servicios y por supuesto, en beneficio de su gente. Esto lo ha dejado muy claro Eyssautier al aclarar que “Un pueblo que no utiliza la capacidad creativa de sus pobladores será siempre mediocre, humillado y dependiente de las tecnologías extranjeras; no generará ni con-

servará sus posibles riquezas y bienestar de sus habitantes”¹⁰ lo cual es tristemente cierto, pues México se encuentra dependiendo siempre de la innovación que se realiza en otros países.

Antes de continuar citando los grandes beneficios que puede obtener una empresa al considerar de manera más seria el concepto de la creatividad, será necesario definir: ¿qué es la creatividad? Entre las diversas definiciones que han planteado escritores, pedagogos, artistas etc., la más apropiada para apoyar este proyecto es la del Dr. Paul Torrance (1965) quien afirma que “La creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grietas o lagunas en los conocimientos y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar estas hipótesis, a modificarlas si es necesario, además de comunicar los resultados”¹¹. Se ha elegido esta definición porque habla de acciones con las que todos nos podemos sentir identificados, seamos del área profesional que sea y no usa palabras como imaginación o innovación las cuales generan cierta incomodidad en algunas personas, pues sienten que no son características que vayan con su personalidad o que posean. La manera en la que lo plantea Torrance, aborda la solución de problemas ligados al conocimiento, lo cual todo profesional ha trabajado, por lo tanto todos somos creativos. Torrance durante sus estudios de la creatividad, fue un fiel seguidor del trabajo de Joy P. Guilford, para él “La creatividad en sentido limitado se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente”¹². Este autor tenía como objetivo que se comprendiera que la creatividad implica huir de lo obvio y de lo previsible por medio de un pensamiento divergente a lo común, y justo ésta es la aportación que más me interesa de Guilford, el concepto del pensamiento como el motor de la creatividad pero en este caso aplicado al *marketing* empresarial.

Al hablar del pensamiento creativo, primero habrá que resaltar que no es característico de artistas o diseñadores, cualquier persona puede desarrollarlo, el único elemento necesario en el logro de un alto nivel de creatividad radica en la existencia de un deseo por alcanzarlo.

Para el enfoque de este proyecto se mencionará específicamente cómo debe ser el pensamiento creativo de los diseñadores para apoyar a las pequeñas empresas como una herramienta estratégica. Como se había señalado anteriormente, una de las principales habilidades del diseñador es la capacidad de analizar las problemáticas más allá de un enfoque analítico, en la que se estudia el contexto para poder imaginar diferentes escenarios y diferentes perspectivas con relación a un enfoque realista. Así se

¹⁰ Eyssautier. Op. cit., p. 194

¹¹ Gómez, E. (2014). *Flexibilidad Mental*. España: Artécitta Ediciones.

¹² *Ibíd.*, p. 113.

crean soluciones novedosas que pueden ir más allá de lo obvio o lo común. Tim Brown, director de IDEO (compañía global de diseño e innovación) considera que este tipo de análisis debe generar la empatía, pues al considerar diferentes perspectivas, debemos pensar también en el bienestar de nuestros colegas, de los proveedores, por supuesto de los clientes e incluso respetar a los competidores, es decir, que si somos empáticos al buscar soluciones, éstas además de ser creativas, no afectarán el trabajo de ningún compañero.

Otra de las características que definen al diseñador al ejercer su trabajo creativo, se encuentra en su necesidad de experimentar al momento de solucionar por medio de diversos cuestionamientos, esto facilita el proceso de descubrimiento que es justamente uno de los tipos de creatividad que existen. Al mismo tiempo resulta indispensable que el diseñador trabaje de manera conjunta con otros profesionales y comparta con ellos sus ideas y descubrimientos con la finalidad de que la creación de soluciones surja en una multidisciplina. En mi opinión, existen muchos diseñadores muy celosos de su trabajo y no es un tema exclusivo del diseñador, también es una problemática que ocurre en otras áreas profesionales. Lamentablemente, estas actitudes afectan a la organización en su totalidad, pues los procesos creativos se empiezan a entorpecer y el resultado puede llegar a ser poco innovador. Esto se verá reflejado en las ventas cuando el público decida optar por el producto de la competencia. Por ende, el trabajo en conjunto será siempre la opción más óptima para llevar a cabo el proceso creativo. La creatividad se puede clasificar en cinco tipos:

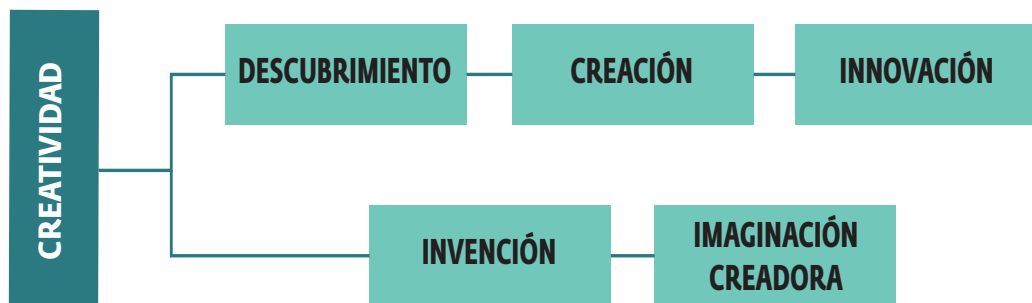


Fig. 22 Clasificación de creatividad

No obstante la innovación representa al principal soporte del *marketing* y es el más utilizado porque apoya la comercialización de bienes y servicios, es decir, la gente se siente más atraída por un producto cuando éste indica algún cambio, mejora o innovación. Antes de abordar a fondo este concepto, es oportuno cuestionarse ¿qué es la innovación? De todas las definiciones que existen, ninguna me pareció más simple y comprensible al mismo tiempo como la de Steve Jobs quien afirma que “La innovación

es lo que distingue a un líder de los demás”¹³ y justamente ése debe ser el fin de la innovación empresarial: convertirse en el producto o servicio líder en el mercado en comparación de sus competidores, pero al mismo tiempo ofrecer a los clientes calidad y un buen servicio. Por lo tanto, tenemos que la innovación es la base del emprendedor, tanto de una empresa existente como de un negocio nuevo, sea una micro, pequeña o mediana empresa. En la innovación se encuentra el talento, la creatividad, la invención y la imaginación de mercadólogos, empresarios, así como de los involucrados, donde por supuesto entra la labor del diseñador. Actualmente una de las maneras más eficientes para resolver muchas de las crisis en las que entran las compañías es la innovación en beneficio del cliente, por medio de un enfoque creativo que desarrolla del diseñador en un marco estratégico con otros profesionales.

El economista americano Theodore Levitt afirmó algo que en lo particular me parece totalmente real: “Creatividad es pensar en cosas nuevas. Innovación es hacer cosas nuevas. Las ideas son inútiles a menos que sean usadas. La prueba de su valor está en su implementación”.¹⁴ Con lo último, el autor se refiere a que no se está innovando en lo absoluto cuando se tienen ideas muy creativas y originales, pero se quedan siendo eso, sólo ideas que no pasan a un nivel estratégico aplicado por diseñadores u otros profesionales. En consecuencia, innovar verdaderamente significa implementar las ideas a una realidad en el mercado, es decir, creatividad aplicada. Así pues, hay que recordar que en una organización o en despachos de diseño, las personas innovadoras no son las mismas que las personas creativas. Dicho de otra forma, quien tiene la idea no es siempre quien la llevará a la acción. En ocasiones, estos creativos le dan sus ideas a otros profesionales para que éstos efectúen el proceso de innovar. Personalmente, considero que lo más adecuado es que el creativo desarrolle sus propias ideas para que el resultado sea exactamente como él lo imaginó.

En resumen, la creatividad y la innovación son procesos diferentes pero completamente ligados, la implementación de ellos en los métodos empresariales, puede dotar a la empresa de una efectiva ventaja competitiva. Por esta razón, las empresas deben reflexionar que estos procesos no sólo se aplican en su departamento de *marketing*, más bien se deben generar estrategias creativas encaminadas a la innovación en cada uno de sus departamentos. Actualmente el número de empresas que están apoyándose de la creatividad y la innovación es muy bajo, pero se espera que a futuro, proyectos de investigación como éste, generen conciencia y conocimiento sobre las aportaciones creativas a las organizaciones o negocios pequeños, y el número incremente. No obstante,

¹³ González S. (2013). *El efecto*. Estados Unidos: Grupo Nelson.

¹⁴ Isoba, Oscar (2008) Proceso creativo, Innovación e Invención: Estrategia Magazine. <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/proceso-creativo-innovacion-e-invencion-aprender-mejor-conocimiento-educacion-futuro-oscar-isoba/>

para que esto suceda hace falta un cambio en la mentalidad de empresarios, en la que se valore el diseño y a los profesionales creativos como las disciplinas que identifican las estrategias adecuadas de comunicación en el mercado.

Para finalizar, resulta muy oportuno citar a Manuel Gross Osses quien, muy acertadamente apoya este tema con la siguiente afirmación:

“Existen fructíferas relaciones entre creatividad, la innovación, el espíritu emprendedor y el desarrollo. La experiencia internacional ha demostrado que la generalización de estas actitudes mentales positivas es el camino más corto para alcanzar mejores niveles de crecimiento, tanto personal como colectivo”¹⁵

Fig. 22 Diseños por Kimbal Studio



Fig. 22 Pakal por Kimbal Studio



Fig. 23 Agave por Kimbal Studio

¹⁵ *Ibíd.*, p.23.

3.4 EL CICLO DE VIDA DE LAS MARCAS, LOS PRODUCTOS Y SUS NUEVAS NECESIDADES ANTE EL MERCADO ACTUAL

El ciclo de vida de los productos, es una de las herramientas de *marketing* más utilizada y que resulta fundamental para establecer estrategias de precios, comunicación, distribución entre algunas otras. Este ciclo determina las condiciones bajo las cuales se vende un producto o servicio durante el tiempo que se encuentra disponible en el mercado. En otras palabras, este ciclo se define por el número de ventas que se realizan y el tiempo que la empresa ha estado operando en el mercado. Tomando estas variables como base, se determina la etapa en la que se encuentra y las estrategias más convenientes para que ésta se desarrolle y no se estanque. Algunos autores determinan que son 4 etapas que conforman este ciclo, pero en lo particular me inclino más por la clasificación que hace Kotler (2013) quien agrega una etapa más justo al principio de todas, por lo tanto, la clasificación que él propone es la siguiente:

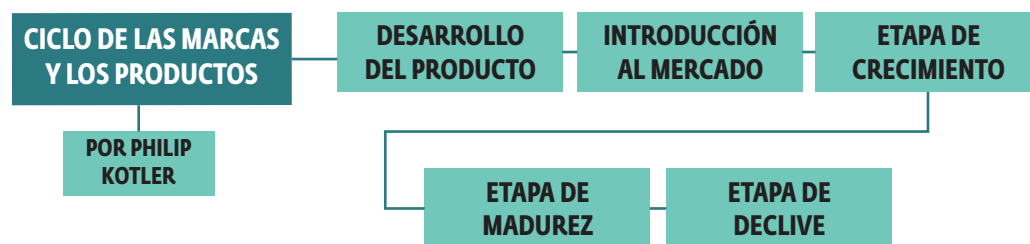


Fig. 24 Ciclo de las marcas y los productos por Philip Kotler

Para esclarecer mejor cuáles son las características que definen a cada una de estas etapas, a continuación se mencionan las diferencias entre una y otra.

Desarrollo del producto: Es justamente esta etapa la que algunos autores no consideran pues en su opinión este ciclo no comienza hasta que el producto no se encuentra en el mercado. Desde mi perspectiva coincido con Kotler (2013) quien afirma que ninguna marca llega al mercado ni a la etapa de introducción sin que la etapa de desarrollo haya sido definida desde su comienzo, es decir, desde el nacimiento de la idea de generar dicha marca. Resulta vital que se considere, pues a pesar de que el número de ventas es de cero, la cantidad de dinero que se invierte para generar el producto o servicio es significativo.

Introducción al mercado: Aquí las ventas son muy bajas y van creciendo de manera lenta pues tienen como obstáculo su precio de lanzamiento que en ocasiones suele ser alto porque su oferta es poca y con un precio más alto pueden subir sus utilidades. Es

una etapa con poca aceptación en el mercado debido a que la marca es conocida por un público muy pequeño. Por esta razón, se tiene que invertir lo necesario para la correcta promoción y distribución en los puntos de venta. En cuanto a diseño, esta etapa representa mucho trabajo y responsabilidad porque se debe lograr que el cliente reconozca gráficamente la marca y mediante su promoción comprenda cuál es la novedad que ofrece, así como su uso. Por lo tanto, el diseño trabajando en conjunto con los profesionales de *marketing* o publicidad debe lograr una aceptación por parte del público.

Etapas de crecimiento: Llega cuando aquella aceptación por fin ha llegado, lo cual sólo ocurre si el producto o servicio ha sabido cómo satisfacer a sus clientes. Las ventas han aumentado y por supuesto las utilidades también. En esta parte del ciclo se corre peligro pues los competidores que ya estaban en el mercado no se sentirán a gusto con el nuevo competidor y pondrán en marcha nuevas estrategias. Aunado a esto, llegarán nuevos competidores que previamente han analizado cuáles son las características positivas del producto para mantenerlas también y se aprovecharán de las debilidades que tiene para lanzar un producto muy parecido, pero con una estrategia de valor diferencial lo suficientemente atractiva como para atraer al mismo público meta. Entonces, esta etapa es la ideal para aplicar las mejores estrategias que permitan a la empresa o marca desarrollarse como para llegar a la etapa de la madurez. Entre las estrategias que se pueden implementar, están las de precio, la de mejora de calidad o de valor diferencial.

La madurez: Es la penúltima etapa en el ciclo de vida de las marcas. Se llega hasta esta etapa cuando las ventas han sido suficientes durante un largo periodo de tiempo y a veces han comenzado a disminuir o en otros casos, se han estancado. Es un periodo en el que también se hacen gastos importantes en la medida que van surgiendo más competidores y se debe invertir en cuestiones de *marketing* con toda la intención de defender al producto de la competencia. Esta es la etapa que tiene mayor duración; sin embargo, no debe significar una etapa de estancamiento o en la que no haya ningún cambio. Al contrario, las empresas exitosas que llegan a esta etapa y se mantienen, es porque saben que deben mantenerse innovando y actualizando su producto, ya que de no ser así, se los comerá la competencia y llegarán a la última etapa de este ciclo.

Decadencia: La última etapa dentro de este ciclo, en la cual las ventas han disminuido de una manera considerable al grado de que la empresa haya decidido dejar de invertir de la misma forma, por ende las utilidades también bajan. Kotler (2013) menciona que mantener una empresa débil es sumamente difícil por los costos que esto implica: desde ajustar el precio del producto, invertir en *marketing*, publicidad, algunas empresas deciden recortar su personal para reducir costos y algunas finalmente deciden retirarse del mercado.

Globalmente estas son las cinco etapas más comunes por las que pasan las empresas. En el caso de las PyMEs, la mayoría se encuentra en la etapa de introducción y algunas pocas, sobre todo las medianas empresas, han llegado a la etapa de crecimiento. Por otro lado debe considerarse que estas cinco etapas marcan un orden común pero no siempre se sigue ese orden de manera estricta, es más, el número de combinaciones que pueden generarse en la evolución de una empresa es variado. Por ejemplo, existen empresas que llegan a la etapa de la decadencia y después de un tiempo se vuelven a impulsar y resurgen. Algunas otras se encuentren en la etapa de crecimiento y de ahí no llegan a más, así que el orden puede variar pero lo más recomendable es que siga un orden como el que propone Kotler, incluso él mismo afirma que “Si una empresa se administra bien podría vivir para siempre”.¹⁶

Ya que se ha mencionado cuál es el ciclo de vida de las marcas y las etapas que derivan de éste, es evidente que el desarrollo de las empresas en los últimos años dependerá de cómo éstas se van adaptando a las nuevas necesidades que exige el público meta, el contexto y el mismo mercado. Por lo tanto, veo necesario mencionar algunas de estas nuevas necesidades, con la finalidad de que los empresarios lo tomen en cuenta y no quiten la vista de ellas.

Basándonos principalmente en el acontecer de México, uno de los cambios más necesarios es centrar su atención en anunciarse o promocionarse a través de internet, medio que en los últimos años se ha convertido en el número uno por el que los jóvenes y adultos interactúan, se informan, conocen nuevas marcas, productos o propuestas. Hace algunos años las marcas mexicanas preferían pagar miles de pesos a las televisoras por unos cuantos segundos al aire, lo cual ya no es la mejor opción ya que no se puede saber de manera concreta a cuántas personas impacta un comercial, en cambio, en internet se puede llevar un control de las personas a las que ha llegado un anuncio, de las que han interactuado y cuáles han sido sus impresiones. Según datos *El Economista*, “en 2017 México ha invertido 19,005 millones de pesos en publicidad digital”.¹⁷ lo cual ha crecido un 28% en comparación con 2016. Ahora, si pensamos en las PyME, esto resulta una gran noticia pues ellas no cuentan con el dinero suficiente para invertir en los medios masivos por lo que llegar a su público meta a través de internet es una excelente opción.

Uno de los cambios constantes es el mismo consumidor, cada día tiene nuevas necesidades pues frecuentemente éstas se encuentran ligadas con las tendencias o modas del mes. Por esa simple razón, la empresa debe estar preparada para adaptarse y llegar al público de la mejor forma. Un ejemplo muy poco serio pero completamente real so-

¹⁶ Kotler, Op. cit., p. 520

¹⁷ Bermudez, Daniela “Las inversiones de 2017 en la industria de medios digitales en México”. Periódico *El Economista*, Enero 2018. Consultado Marzo 2018

bre estos cambios, es el boom de los denominados “memes” en internet. Por más extraño que parezca, las marcas se dieron cuenta que el humor del mexicano interactuando con los “memes” era una oportunidad que no podían dejar pasar y hay diseñadores, *community managers* y publicistas generando los “memes” en tendencia para interactuar con su público. Sin duda, esta es una prueba de lo que significa adaptarse al público y a lo que exigen las nuevas generaciones. Al respecto, José María Vilas señala sobre el consumidor: “Entender sus necesidades actuales y futuras, así como su comportamiento en sus diferentes vertientes de comprador y consumidor, es fundamental en toda estrategia de la compañía”.¹⁸

Los canales de distribución también representan una necesidad de las marcas para actualizarse. La forma en la que los mexicanos compran ha cambiado, dándole gran oportunidad a las ventas en línea; los bazares también han tomado mucha aceptación, actualmente en éstos se pueden encontrar productos muy variados, desde comida, ropa, joyería, productos de arte y diseño, entre otras. Habrá que diseñar estrategias para estas nuevas demandas en los canales de distribución.

Más allá de que este proyecto de investigación busque la valoración profesional de los creativos y más aún, en el caso especial de los diseñadores gráficos, es porque es totalmente real que en la actualidad, la manera en que las personas perciben el producto o servicio es lo que realmente influye en el precio que están dispuestos a pagar por ellos. Un ejemplo claro y muy actual es la marca de cosméticos Benefit que llegó a México a convertirse en una competencia real para los cosméticos de gama media. La razón no es el producto en sí mismo, sino su diseño de marca así como su diseño de empaque, stand, publicidad y otros elementos basados en la feminidad de los años 50 en el que no había estereotipos con respecto al cuerpo. Además, su gama de colores resulta dulce para cualquier mujer y las chicas mexicanas no han sido la excepción, pues no han tardado en consumir por lo agradable del diseño de empaque. Por lo tanto, los modelos de publicidad y *marketing* se ponen en cuestión y se ven en la necesidad de buscar nuevas formas para atraer a su público. Yates apoya este punto ejemplificando:

“El éxito de marcas reconocidas como Nike o Apple va más allá de publicidad ingeniosa, procede de la coordinación del *marketing* con el diseño excelente, los diseñadores son capaces de cimentar la comunicación de una marca con experiencias del consumidor que demuestran sus valores de manera tangible [...] crean contenidos atractivos y cuentan historias visuales que dan vida a sus marcas”¹⁹

¹⁸ Vilas, J. (2011). *Marcas líderes y distribuidores*, Madrid: Esic Editorial.

¹⁹ Yates, Derek (2016). *De la publicidad al diseño de comunicación*. Barcelona, España: Promopress.



Otro apoyo indiscutible para defender esta necesidad de marca lo otorga la revista estadounidense Forbes quien en mayo de 2012 anunció “Las empresas ganadoras serán las orientadas al diseño”.²⁰ Desde ese año, se considera que el sector creativo se encuentra en un “boom” generando en las empresas la importante necesidad de tener en sus equipos de trabajo a diseñadores y creativos con la habilidad de analizar, comprender y clarificar correctamente el entorno, así como trabajar con un estilo visual y estético que resulte único e identificable en el mercado. También deben saber trabajar de manera física y por supuesto, digital como lo demanda el uso de las tecnologías, Por último, como se había mencionado anteriormente, tanto diseñadores como creativos deben aprender a trabajar con otras disciplinas a fin de que se complementen y se logren los mejores resultados. Walter Landor (1991) dijo: “Los productos se hacen en la fábrica, pero las marcas se hacen en la mente”.²¹ Seguramente él se refería a que el nacimiento de la marca nace desde la idea dentro de la mente, pero viéndolo desde otra perspectiva en relación con el diseño, personalmente lo enlazo con la idea de que las marcas con diseños más atractivos, se quedan siempre en nuestra mente.

Como último elemento, no podía faltar el factor económico, que influye en la necesidad de adoptar nuevos modelos para gestionar a la empresa, así sea pequeña o mediana. En los últimos años, México ha vivido cambios bruscos y poco favorables en materia económica: avanza a paso de tortuga y se han hecho presentes eventos negativos. Esto perjudica bastante a las empresas y en especial las PyME se ven muy afectadas pues de este parámetro depende si su producto resulta rentable o no. La manera más favorable de sobrellevar esta situación, según Vilas, es que los proveedores y distribuidores trabajen de manera conjunta para un resultado óptimo y eficiente que genere nuevos modelos de gestión.

²⁰ Raya, Andrés, “Retos y oportunidades del liderazgo en 2018”, Revista Forbes, Enero 2018

²¹ Russell, J. Thomas (2005). *Publicidad*. México: Pearson

3.4 LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE *MARKETING*

Para que un departamento de *marketing* funcione adecuadamente, es necesario tener una buena organización de la mercadotecnia. Este es el proceso de delimitar responsabilidades y la asignación de autoridad a aquellas personas inmersas en el área. Es necesario que las diferentes áreas se definan, diferencien y se busquen los colaboradores apropiados de cada una de ellas. Dependiendo del giro y la naturaleza de la empresa es como se debe estructurar el departamento de *marketing*. La organización típica de una empresa se conforma por la administración general, mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos. No por ello en el departamento de *marketing* se dan estas mismas funciones demarcadas en cada departamento. Anteriormente el *marketing* era un simple departamento de ventas al que se incluía la publicidad cuando se requería en algunos casos. Posteriormente, por causa de los cambios económicos y sociales, se tuvo el acierto de que asumiera más funciones como el hecho de realizar investigaciones de mercado, hacer una publicidad mucho más orientada al consumidor y no simplemente de forma masiva, al igual que la atención y prestación de servicios a los clientes mucho más estrecha.

Por lo anterior y gracias a la gran competencia a la que se enfrentan las PyME, ya sea con otras de su mismo tipo o con las grandes organizaciones, tienen la necesidad de ocuparse de otras funciones relacionadas como la investigación de mercado, pero también es importante ocuparse del desarrollo de nuevos productos, publicidad, promoción y servicio a clientes sin dejar de prestar especial atención al área de ventas. El jefe de ventas casi siempre tiende a planear sus actividades a corto plazo y a ocuparse por conseguir ventas en el momento, por otra parte el gerente de *marketing* siempre tiene una perspectiva a largo plazo planeando el lanzamiento de nuevos productos y siempre con una estrategia eficaz para satisfacer las necesidades del cliente. Es claro que puede haber conflictos por los objetivos que busca cada uno, por ello es necesario tener perfectamente estructurado el departamento de *marketing* con las funciones bien establecidas que indiquen hasta qué punto un colaborador tiene la responsabilidad y puede tomar las decisiones y en qué punto otra persona toma la estafeta para seguir el cumplimiento de los objetivos. El cumplimiento de esta estructura evitará que se generen conflictos a por causa de una tarea que el jefe de cualquier departamento haya asignado incorrectamente. Desde el momento que se ha estructurado y organizado cada uno de los departamentos y en este caso el de *marketing*, tanto los jefes como los trabajadores tendrán la claridad de sus responsabilidades, así como el entendimiento de qué partes de un proyecto les corresponde y en qué momento deben entregarlo a sus compañeros para que éste se elabore en tiempo y forma. Muestra de ello es que todo diseñador deberá terminar sus diseños en tiempo y forma para mandarlo a imprenta o para que los impresores realicen su trabajo sin inconvenientes. Podemos decir que

existen cuatro tipos de organización del departamento de *marketing* y en lo personal considero que en función del giro de la empresa, uno puede ser más viable que otro. Cada empresa debe estudiar detenidamente cuál es el más conveniente para ella. Los tipos de organización de *marketing* se clasifican por:



Fig. 25 Organización del departamento de Marketing

- **Organización de *marketing* por funciones** : En éste se organiza el departamento por sus funciones generales como pueden ser la investigación de mercados, la distribución, desarrollo de nuevos productos, ventas, publicidad, diseño y relaciones públicas. Este esquema funciona bien con las empresas pequeñas, ya que sus operaciones tienden a ser centralizadas, pero al mismo tiempo el gerente de *marketing* delega responsabilidades y funciones, como el mismo nombre lo indica. Es importante comentar que no necesariamente el departamento debe contar con todas las funciones mencionadas y tampoco que éstas son las únicas funciones existentes. Según la naturaleza de la empresa, es como se puede estructurar el departamento de *marketing*. Puede ser que una empresa se dedique a dar servicios de asesoría legal en un despacho, en función de ello, es claro que no habrá un área de distribución como tal porque no traslada ningún producto a alguna tienda, distribuidor o al cliente directamente, pero sí puede tener el área de desarrollo de nuevos servicios o productos donde crearían un servicio legal para pensionados. Lo anterior como resultado de una investigación de mercados previa donde se encuentre que existe un gran mercado en ese tipo de servicio legal que ellos pueden ofrecer. Para las PyME, considero que este tipo de organización sería la más adecuada ya que reúne las funciones esenciales y permite trabajar de manera más eficiente teniendo un encargado por función y que éstos a su vez pueden tener subordinados, todos trabajando bajo la planeación y dirección del gerente de *marketing*.

- **Organización por regiones**: Dado que estamos centrados en las PyME, las empresas pequeñas que buscan crecer poco a poco desde su ciudad de origen, es complicado considerar la organización por regiones ya que se basa de acuerdo con una operación de

distintos lugares geográficos. Esto se da porque muchas veces la misma logística o las necesidades del cliente cambian dependiendo las regiones.

- **Organización por producto:** Radica en que la empresa que cuente con una gran variedad de productos, comúnmente utilizados por empresas grandes, su estructura organizacional gira en torno a líneas de productos. Cada gerente de marca tiene necesidades y acciones específicas para la venta, promoción y distribución.

- **Organización por clientes:** En función del giro de la empresa y los productos y/o servicios que ofrece, éstos pueden ser mayoristas, minoristas, institucionales, gubernamentales, venta directa, etc. Cada tipo de cliente tiene necesidades particulares y en caso de que la empresa cuente con todos estos tipos de clientes, es importante considerar esta forma de organización. Es vital reiterar que esta estructura organizacional resulta eficaz para empresas grandes. Si una PyME, no cuenta con diversos tipos de clientes, esta opción no le sería realmente viable.

Desde una perspectiva personal, sin una buena organización en el departamento de *marketing*, las pequeñas y medianas empresas tendrán dificultades para darse a conocer adecuadamente con los posibles consumidores. Esto es fundamental para que logren crecer favorablemente.

CAPÍTULO IV

EMPRESARIOS
VS
DISEÑADORES



4.1 LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS ANTE EL SERVICIO PROFESIONAL DEL DISEÑADOR

ENTREVISTA A LUIS ALBERTO LLANOS LEGORRETA- ALYCAT

Adriana: Buenas tardes Luis, antes que nada quiero agradecerte por permitirme hacerte esta entrevista

Luis : Hola Ady ¿como estas? No hay nada que agradecer yo encantado

Adriana: Para empezar me gustaría que me platicaras un poquito sobre tu empresa, ¿Qué producto o servicio ofrece?

Luis : ¡Vaya eso me voy a tardar mucho! Me presento, Soy Luis Alberto Llanos, soy chef egresado del colegio Franco Mexicano, en esto de la cocina tengo cerca de 20 años la empresa se llama Alycat es una empresa que desarrolla un concepto familiar y fue evolucionando hasta qué ahora que es empresa moral. Sobre los productos que ofrecemos tenemos varias líneas de negocio, la más importante son comedores industriales para niños y algunas otras líneas de negocio.

Adriana: ¿Y cuántos años lleva operando tu empresa en el mercado?

Luis: Como Alycat estamos a unos días de cumplir 4 años operando en el mercado, pero antes de eso empezamos a trabajar en el 99 es decir hace casi 20 años.

Adriana: ¿Tú consideras tu empresa como una pequeña o una mediana empresa?

Luis: ¡Híjole, es mi bebé! yo la considero una gran empresa; sin embargo como una empresa estratificada yo la considero una MiPyME.

Adriana: ¿Has contratado servicios profesionales de diseñadores gráficos?

Luis: Sí

Adriana: ¿Tú consideras que un diseñador puede impulsar tu empresa mediante las estrategias de Mercado?

Luis : Claro que sí de hecho yo pienso que es parte fundamental ¿sabes? yo considero que es un pleito, porque en las juntas a veces se ha propuesto quitar a los diseñadores porque no hay dinero pero al mismo tiempo necesitamos vender, tenemos que vender y la única forma es comunicar, si no comunicas no se logra la venta como tal.

Adriana: ¿ Actualmente cuántos diseñadores tienes contratados en tu empresa?

Luis: En este es el momento tenemos una diseñadora, bueno es una *community manager* y tenemos de *freelance* a dos diseñadores.

Adriana: Si se puede preguntar esto, o si te parece oportuno ¿Cuál es el sueldo que destinas para tus diseñadores?

Luis: Para la *community manager* tenemos un sueldo de \$8,000 y a los diseñadores *freelance* depende de la calidad y de la cantidad de trabajo que saquen.

Adriana: Ahora me gustaría que me platicaras ¿tú consideras que los diseñadores con los que has trabajado han impulsado tu empresa?

Luis: ¡ Uy pues mucho ! lo que pasaba, por ejemplo con una línea de negocios que tenía llamada aventura gastronómica , cuando yo empecé a desarrollar todo esto yo hacía las publicaciones y yo desarrollaba todo el tema pero al verlo hecho por un profesional pues es increíble, aunque seguramente los desespero porque siempre traigo un montón de ideas.

Adriana: Y conforme a lo que me estás diciendo ¿Consideras que la comunicación con los diseñadores y el trato que has tenido con ellos ha sido agradable? ¿ lo consideras oportuno?

Luis: A veces sí, y a veces no al final del camino toda la gente con la que he trabajado en alycat somos familia, toda la gente para mí como director se vuelve parte de esta familia, entonces no conozco una familia en la que no haya problemas o conflictos. Hay momentos para todo, incluso ha habido momentos donde las ideas no concuerdan, y ahí llegan a haber algunos detalles.

Adriana: ¿En qué momentos o por qué razones has tenido roces o diferencias con los diseñadores?

Luis: Es una pregunta muy amplia pero frecuentemente sucede por dos cosas, una es porque como director a veces no sabes cómo comunicar una idea tú dices una cosa y la persona y no sólo hablo de diseñadores también el abogado, el contador, el cocinero etc , entiende otra cosa, entonces llegar a una comunicación efectiva creo que es lo más complicado.

Adriana: Ya para terminar me gustaría que me dijeras si en general ¿tú consideras que contratar a diseñadores ha generado un cambio en tu empresa?

Luis: Sí! claro

Adriana: ¿ Si tú te vieras en una situación económica desfavorable o poco afortunada tu prescindirías de los servicios del profesional del diseñador?

Luis: Eso dependería

Adriana: ¿De qué depende?

Luis: Yo acostumbro a tener trabajo guardado para los próximos 3 a 5 meses, para estarlos subiendo a redes sociales, entonces si en algún momento llega una época de crisis pues sí habría que decir “ponle pausa” porque tenemos trabajo para seguir compartiendo, aunque soy consciente que en tema de comunicación cada vez van saliendo más cosas nuevas y es necesario comunicar con base a lo que va saliendo, no se puede comunicar hoy lo del mundial de hace 4 años porque a nadie le interesaría y no habría interacción con el público

Adriana: ¿En caso de que tú no tuvieras nada que subir o que compartir con tu público, de todos modos prescindirías del servicio de diseño?

Luis: No, sería muy difícil

Adriana: ¿Y ejecutarías alguna nueva estrategia?

Luis: ¿Para qué?

Adriana: ¿Para seguir comunicando y para seguir vendiendo?

Luis: Cuando hay momentos de crisis, como en todas las empresas hay que hacer ciertos ajustes, pero la gente siempre está acostumbrada a hacer recortes por ejemplo algunos amigos empresarios que tengo si optan por cortar la comunicación pero en mi opinión si tú cortas esa comunicación pierdes a la gente por lo tanto no lo veo nada oportuno.

Adriana: Luis, pues con esas preguntas concluimos te agradezco nuevamente

Luis: No hay de que, hasta luego

ENTREVISTA A JESÚS Y NADIA ROJAS - “LA CHINITA ZAACHILEÑA”

Adriana: Buenas tardes, en esta ocasión me encuentro con Jesús Rojas y Nadia Rojas fundadores de La chinita zaachileña. Antes que nada les quiero agradecer por permitirme el tiempo para hacerles esta entrevista. Me gustaría que me platicaran de manera breve ¿de qué va a su marca, qué productos ofrecen al público?

Nadia: Se buscaba hacer honor a nuestra abuela mediante los productos oaxaqueños que ella utilizaba y más adelante se complementó el proyecto con ayuda de un nutriólogo. Así que actualmente hicimos una fusión en la que ofrecemos productos oaxaqueños pero con un toque completamente saludable.

Jesús: Para complementar me gustaría agregar que este es una empresa de origen familiar, es una marca Registrada ya que proviene de zaachila Oaxaca.

Adriana: Entonces básicamente ¿Cuáles son los productos que ustedes ofrecen?

Nadia: Tenemos alimentos como barras de amaranto con cacao con la finalidad de impulsar el consumo del amaranto, la base de todos los productos que ofrecemos es amaranto cacao y piloncillo ya que no queremos usar ninguna azúcar refinada y deseamos aportar al organismo de nuestros consumidores. Entonces vendemos barras de amaranto, bebidas en polvo para hacer malteadas y licuados, vendemos chocolate caliente tradicional de Oaxaca, mole oaxaqueño sin conservadores y por último también ofrecemos alimentos de temporada como tamales oaxaqueños tlayudas y todos los derivados de la gastronomía mexicana

Jesús: Nuestro eslogan es Honestamente saludable ya que para nosotros es un valor y un compromiso para que cuando dejemos de ser MiPyME y pasemos a ser una gran empresa sigamos manteniendo los mismos valores, la misma honestidad y sigamos ofreciendo productos funcionales sin conservadores sin saborizantes y sin alcoholes dulces ni refinados.

Adriana: Me parece una excelente meta, ahora pláticame ¿Cuántos años lleva operando su empresa en el mercado?

Nadia: Vamos para el cuarto año e impulsándolo bien llevamos año y medio.

Adriana: Entonces ¿Ustedes consideran su empresa como una pequeña empresa o mediana empresa?

Nadia: Yo la considero pequeña todavía, a pesar de que pensamos hace varios años en la marca al principio se hizo conforme a lo que nos gustaba pero ahorita buscamos satisfacer sobre todo lo que el cliente pide y acoplarnos a las tendencias.

Adriana: Con respecto al tema de impulsar tu empresa, me gustaría saber ¿han contratado el servicio profesional de diseñadores gráficos?

Nadia: Si

Adriana: Actualmente ¿Con cuántos diseñadores ahorita están trabajando?

Nadia: Ahorita trabajo con una, hemos trabajado con otros pero nunca nos hemos acoplado más que con esta chica la cual apenas va saliendo de la carrera, es decir para nosotros ahorita es una becaria, y eso me gusta porque como apenas está saliendo podemos amoldarnos mutuamente y tiene más flexibilidad de ideas. Cuando llegamos a contratar a un diseñador profesional con más experiencia todo era como muy cerrado, muy cuadrado a como él creía y así se hacía.

Jesús: Evidentemente como empresarios hemos tenido la experiencia que voy a compartir y ampliar. En su momento pensamos que el contratar a una persona con experiencia y con currículum como diseñador gráfico nos iba a solucionar las dudas o yo esperaba que me dijera por qué camino ir, pero al final de cuentas con una persona con currículum tú tienes que adaptarte a cómo piensa y trabaja aquella persona y lo que nosotros queríamos no lo plasmaba, entonces consideramos que era una relación muy parca de su parte, ofrecía los servicios de manera estricta exigiendo lo debía de ser, derivado de eso y pensando en el desarrollo de nuestra marca decidimos darle la oportunidad a los chicos que van saliendo de la escuela o que todavía están en la escuela. Entonces de un tiempo para acá, aproximadamente menos de un año decidimos terminar la relación con el diseñador profesional y darle la oportunidad a esta chica que se ha acoplado a nuestro ritmo.

Adriana: Ya veo, ahora díganme ¿Ustedes consideran que un diseñador gráfico puede impulsar su empresa mediante estrategias de mercado?

Nadia: Sí, pero opinó que depende de que el diseñador entienda tu marca y lo que estás vendiendo y cómo quieres llegar hacia tu público, cuando esto pasa ellos mismos te pueden llegar a ofrecer propuestas efectivas ampliando tus ideas porque a veces como dueño sabes que lo quieres bonito pero eso no es suficiente a lo que debe de ser y también es bueno que otra persona que diga su punto de vista porque a final de cuentas quien lo va a consumir es el público.

Adriana: Entonces, ¿Hasta este momento trabajando con su diseñadora ustedes consideran su experiencia como agradable?

Nadia: Sí, de hecho también he tenido que aprender yo, pues como yo estudié gastronomía no sabía absolutamente nada diseño y con todo lo de la marca pues me tuve que meter y buscar para concordar con ella. Además nos hemos acoplado por su personali-

dad lo cual ha ayudado mucho, al momento de trabajar nos sentamos y yo le comparto mi idea y ella me da propuestas.

Adriana: Entonces desde que ustedes contrataron el servicio de la diseñadora ¿Consideran que han visto un cambio en su empresa?

Jesús: Es un conjunto de todo porque también tuvimos que meter otras estrategias adicionales para poder abarcar más mercado, tuvimos que ingresar al mundo de las redes sociales, realizamos dinámicas en Facebook, también generamos nuestra página web con la finalidad de ver un desarrollo en nuestra empresa.

Adriana: Me parece perfecto que hayan buscado complementar junto con el diseño sus estrategias de Mercado. Con esto termino mi entrevista de nuevo les agradezco muchísimo.

ENTREVISTA A IVÁN BARRIENTOS- SAN ANGEL DÍGITAL

Me encuentro con Iván Barrientos Salas director y fundador de San Ángel digital. Antes que nada te agradezco que me regales un poco de tu tiempo.

Iván: Gracias a ti, buenas tardes

Adriana: Para empezar me gustaría que me platicas brevemente ¿Qué servicios o productos ofrece tu empresa?

Iván: Básicamente ofrecemos servicios digitales como *marketing* digital, estrategias de comunicación, análisis the *big Data* y de *Machine learning* para diferentes negocios.

Adriana: ¿Cuántos años lleva operando tu empresa de Mercado?

Iván: El primero de septiembre ya cumplimos trece años acumulando al día de hoy 400 clientes.

Adriana: ¿Tú consideras a tu empresa como pequeña o mediana?

Iván: Soy una empresa pequeña, no soy microempresa porque contamos con cierto número de empleados, dentro de los rubros de mercado a pesar de que hemos crecido en diferentes épocas somos aún una pequeña empresa.

Adriana: Muy bien, ahora sobre la comunicación de tu empresa y la forma en la que la haz impulsado, me gustaría saber si ¿tú has contratado el servicio de diseñadores gráficos?

Iván: Sí, por supuesto que he contratado diseñadores

Adriana: Ok ¿Y en qué aspectos consideras que estos diseñadores han impulsado tu empresa?

Iván: Principalmente para dar una mejor comunicación visual, una interfaz mucho más agradable a los proyectos de los clientes

Adriana: Entonces ¿tú consideras que un diseñador gráfico puede impulsar tu empresa mediante estrategias de mercado?

Iván: Por supuesto, la comunicación es básica, en este caso los diseñadores gráficos pueden darle un mejor sentido visual mediante una estrategia mejor desarrollada para los más de 400 clientes que tenemos.

Adriana: ¿Actualmente cuántos diseñadores tienes contratados?

Iván: En este momento tenemos contratados a una diseñadora que es madre soltera, ella está de medio tiempo y un diseñador también que esta de tiempo completo.

Adriana: Y si se puede saber ¿Cuál es el sueldo que destinas para cada uno de tus diseñadores?

Iván: Para Paola un sueldo de 6mil pesos y para el estudiante que está de tiempo completo 8 mil pesos.

Adriana: Ahora me gustaría que me platicaras un poquito sobre la experiencia que has tenido trabajando con ellos, ¿Tú consideras tu experiencia con el trabajo de los diseñadores como agradable?

Iván: A pesar de que en un principio yo he hecho trabajo creativo me vi con la necesidad de contratarlos y en ese sentido creo que hemos encajado, tanto en la parte visual como en la parte creativa ha sido un fluir muy natural

Adriana: En tu convivencia con ellos y la comunicación que hay entre las dos partes ¿Cuáles han sido los conflictos que han surgido?

Iván: Creo que los conflictos a veces se tratan más como de la parte analítica, hay veces en las que trató de conceptualizar algunos proyectos y yo necesito que ellos me ayuden a traducirlo de manera visual y funcional y tal vez ahí es donde a veces entramos en la lluvia de ideas.

Adriana: Desde que contrataste diseñadores gráficos haz visto un cambio en la manera en la que tu empresa impacta en el mercado?

Iván: Si , por supuesto, creo que actualmente la mercadotecnia ha tenido un gran auge con sistema económico y esto ha permitido que los diseñadores se puedan desarrollar de una manera más amplia, lo cual también nos ha ayudado a tener mejor penetración en el mercado y en mantener más satisfechos a los clientes con este atractivo que ellos aportan a los proyectos.

Adriana: Muy bien! Si tu empresa se encontrara en algún momento en una situación difícil económicamente hablando ¿Tú prescindirías de los servicios del diseñador?

Iván: Creo que los diseñadores gráficos entran siempre dentro de la parte comercial, y me parece que el brazo de ventas o la parte comercial de una empresa es vital, tanto la parte administrativa como la comercial son las que hacen que camine una empresa. Entonces no, al contrario, reforzaríamos esa parte.

Adriana: Me parece muy bien! Iván con eso termino, te agradezco de nuevo por el tiempo y por la entrevista.

Iván: Gracias a ti

ENTREVISTA A ANGELO DE LEÓN- ARARIEL GROUP

Adriana: Esta tarde tengo el gusto de encontrarme con Ángel de León, dueño y fundador de Arariel Group ¡Hola Ángel!

Ángelo: Hola, buenas tardes

Adriana: Plátame un poquito ¿de qué va en tu empresa, qué productos o qué servicios ofreces?

Ángelo: Nosotros somos una embotelladora agua purificada, es una marca premium y es un producto que no se vende en México, se trabajan algunas partes del proceso aquí pero se lleva al extranjero.

Adriana: Sobre el proceso en el que impulsas tu empresa, ¿has tomado en cuenta el trabajo que te ofrece un diseñador gráfico?

Ángelo: Sí claro que sí de hecho contratamos un diseñador que nos diseñará toda la propuesta de logotipo, imagen y todo lo relacionado con la marca

Adriana: Entonces ¿Actualmente tú tienes contratado un diseñador o más?

Ángelo: De hecho son 3, uno es el que lleva la parte de impresión y todo lo que tiene que ver, el otro lleva todo lo digital y el último es el que entra como la parte de promoción directa es diseñador pero tiene noción de *marketing* y publicidad

Adriana: Plátame de manera específica ¿Por qué contrataste diseñadores gráficos? ¿Con qué objetivo?

Ángelo: A la primera persona que contratamos fue con la intención de que nos ayudará a desarrollar el concepto, no teníamos mucha noción ni mi socio ni yo, cabe recalcar que mi socio es Alemán entonces no teníamos claro que necesitábamos en el enfoque de imagen y te voy a hacer bien franco la persona que lo desarrollo, mis respetos porque tuvo demasiada paciencia con nosotros durante todo el proceso. Somos demasiado ambiguos mi socio es ingeniero yo soy administrador no tenemos mucha parte creativa, entonces esta persona nos supo descifrar y al final de cuentas tenemos un producto que se comunica correctamente y se vende bien y puedo decir que fue en parte, gracias a ella.

Adriana: Entonces ¿consideras que ahí hubo una correcta comunicación, es decir que el diseñador logró plasmar las ideas visuales que ustedes tenían?

Ángelo: Así es, aquí hay un punto, no fue la primer persona con la que trabajamos en la parte de diseño, batallamos un poquito para encontrar a esta persona que de hecho cuenta con más experiencia no es una persona recién egresada, ya que al principio re-

currí a algunos conocidos que tenían contacto con diseñadores y estos salido recientemente de la carrera, los probamos y yo no veía un resultado, puede sonar mal pero yo no veía que me entendieran.

Adriana: Es decir, ¿la comunicación que se llevó a cabo con ellos no fue efectiva?

Ángelo: Así es, lo pudimos resolver hasta que llegó la diseñadora con la que trabajamos, la cual cuenta con una trayectoria mucho más amplia y desde el principio fue ella la que se dedicó al desarrollo de la marca como tal

Adriana: Ahora pláticame ¿tú consideras que lo que este diseñador cobró por su trabajo era lo justo para el trabajo que desarrolló par tu empresa?

Ángelo: Si, no era barato, pero yo creo que sí

Adriana: ¿Entonces tú y tu socio comprendieron que aunque no era barato era necesario?

Ángelo: Si, conforme a las circunstancias lo primero que desarrollamos fue la marca ósea ya teníamos un concepto pero primero teníamos que desarrollar un plan negocios, más adelante nos vimos en la necesidad de trabajar más a detalle en nuestra marca y es que no lográbamos encontrar a alguien que nos diera la esencia visual que buscábamos. Te voy a explicar en dos breves puntos de lo que trata nuestra marca para que me comprendas mejor, esta es una agua energizada, es un agua que se energétiza con platino, pasa por diferentes procesos para hacer un tipo de agua que sabe completamente diferente a todas las demás y tiene la peculiaridad de que cambia la frecuencia de tu cuerpo, no estoy hablando de que cambia tu organismo, cabe destacar, cambia la energía no tangible de tu cuerpo y para que eso lo comprendiera un diseñador sin la experiencia real e intangible era muy complicado, entonces sí batallamos bastante para encontrar la persona ideal.

Adriana: ¿Entonces podrías decir que los diseñadores que tienes contratados ya encontraron la esencia de lo que ofrece tu producto?

Ángelo: Sí, por ejemplo la persona que nos diseña todo lo relacionado con la marca es la que se encarga de coordinar todo lo demás, es decir ella coordina a los otros dos diseñadores, este diseñador si reside en México pero los otros dos,no. Entonces desde aquí coordina todo para los diseñadores que están en Europa

Adriana: Ahora, si lo ves oportuno podría saber ¿cuál es el sueldo que destina para los tres diseñadores?

Ángelo: Cerca de \$120,000 al mes

Adriana: ¿Entre todos o para cada uno?

Ángelo: No, \$120,000 por los tres

Adriana: Muy bien, ahora cuéntame en el trabajo que tú has desarrollado con ellos ¿Cuáles han sido los conflictos más comunes que has tenido en el proceso de comunicación?

Ángelo: Yo creo que el problema principal es que tengo un socio alemán, entonces yo puedo comunicarme bien pero tampoco sé interpretarlo bien, él es el que tiene la esencia del producto, él tiene la esencia de lo que quiere transmitir. Entonces es muy complicado que yo pueda transmitir la misma idea que tiene él.

Adriana: ¿Entonces el código cambia y eso dificulta el proceso?

Ángelo: Efectivamente tanto el código como los conceptos, porque no sólo es una cuestión de idioma sino que también es una cuestión de cultura, nuestra perspectiva a la de ellos es muy distinta debo transferir la comunicación del alemán al español para después pasarlo al portugués después regresarlo al español

Adriana: Y luego tú debes de transmitirlo hacia tus diseñadores ¿debe ser complicado no?

Ángelo: Exactamente, resulta complicado pero no considero que hayamos tenido tantos problemas de comunicación porque francamente la persona que nos dirige toda la comunicación entendió perfecto cuando lo hizo y de ahí en adelante nos ha desarrollado campañas efectivas enfocadas a cada segmento.

Adriana: ¿Consideras que tu diseñador hasta la fecha ha logrado mantener el concepto de la marca?

Ángelo: Sí por supuesto lo ha logrado mantener y de hecho cada campaña es diferente al anterior no se repite absolutamente nada ni conceptos visuales ni conceptos de ideas Tratamos de ser variados a nivel de emociones

Adriana: Ahora para finalizar ¿si tú tuvieras algún problema económico en tu empresa un momento de crisis económica tu prescindirías de los servicios de estos diseñadores?

Ángelo: Tal vez está mal visto porque lo primero que puedo recortar no es tanto la acción de los diseñadores, por ejemplo el diseñador de digital se tiene que quedar yo no puedo quedarme sin digital, en el caso de quién coordina pues menos, pero el que se dedica a *marketing* y publicidad, quizá ahí podría hacer un recorte, se que no está bien, no es lo que me gustaría hacer pero por políticas así tendría que ser.

Adriana: Ya veo entonces con los otros 2 diseñadores que mantendrías en la empresa ¿habría cambios, les pedirías que te apoyarán con alguna estrategia para impulsar a tu empresa?

Ángelo: Sí claro, de entrada el diseñador me tiene que apoyar en el momento en el que empieza la vaca flaca ya que todos los empresarios sabemos cuando las cosas van mal, eso creo que es evidente y no podemos engañarnos, cuando tus números son diferentes a los del año anterior tienes que hacer algo diferente, si se siguen haciendo las cosas igual los resultados serán los mismos o se puede retroceder y vas a llegar al mismo . Entonces lo primero que hay que cambiar es la estrategia y por supuesto los diseñadores me pueden apoyar en eso.

Adriana: Ángelo te agradezco muchísimo con esas preguntas concluyó

Ángelo: Perfecto, muchas gracias a ti!

ENTREVISTA A RITA GABRIELA DÍAZ- MEDICINA BIOMAGNÉTICA

Adriana: Buenas tardes, en esta ocasión me encuentro con Rita Gabriela Díaz, antes que nada te agradezco los minutos que me regalas para hacerte esta entrevista.

Rita: No al contrario, gracias a ti

Adriana: Rita, plátame un poquito ¿Qué productos o servicios ofrece tu empresa?

Rita: Nosotros damos curación alternativa para enfermedades de todo tipo, tanto complicadas como auto inmunes, incluso también tratamos cáncer.

Adriana: ¿El nombre de tu empresa cuál es?

Rita: Medicina Biomagnética, justamente por el propósito de esta medicina alternativa que se basa en el uso de imanes con los que quitamos virus, bacterias, micosis y parásitos que son causantes de las enfermedades.

Adriana: Ahora plátame ¿Cuántos años lleva operando tu empresa en el mercado?

Rita: ya llevo 8 años

Adriana: ¿Y tú consideras a tu empresa como pequeña o mediana?

Rita: Es una pequeña empresa en realidad no me ha dado a la tarea de que sea una gran empresa.

Adriana: ¿Por qué factores no te has dado esa oportunidad?

Rita: Porque no cuento con los cubículos suficientes, necesitó varios cubículos y en este momento sólo cuento con dos y con 4 camas.

Adriana: Ahora plátame un poco, sobre la tarea de impulsar tu empresa ¿tú has contratado el servicio profesional de diseñadores gráficos?

Rita: No, la verdad nunca

Adriana: ¿Por qué razón?

Rita: Pues básicamente desconozco cuál es la actividad de un diseñador gráfico

Adriana: Okay y ¿tú manejas alguna página web o redes sociales?

Rita: Si

Adriana: ¿Y quién te apoya en el manejo de tu redes sociales?

Rita: Yo lo hice yo lo manejó de manera propia

Adriana: Okay y, ¿con qué redes cuentas?

Rita: Facebook, aunque nos anularon la página porque no seguí pagandola como publicidad, correo electrónico y también sitio web (www.medicinabiomagnetica.com)

Adriana: Entonces ¿cuál es la manera más efectiva que tú usas para comunicarte con tus clientes o qué más personas te conozcan?

Rita: Mi manera más efectiva para que me conozcan es por medio de mi página web y realmente a mí me conocen otras personas por medio de recomendaciones.

Adriana: Osea que tu fuerte es el boca en boca de tus clientes.

Rita: Exactamente, ese es mi fuerte

Adriana: Perfecto! Entonces pláticame, a pesar de que tú no has contratado el servicio profesional de diseñadores gráficos ¿tú consideras que ellos pueden impulsar tu empresa mediante estrategias de mercado?

Rita: Bueno, para empezar no conozco bien cuál es la tarea de un diseñador gráfico, estamos un poquito desconectados sobre lo que ellos realizan, pero si he recurrido al diseñador gráfico cuando necesito mantas promocionales ¿no sé si sea eso parte de lo que hace un diseñador?

Adriana: Pues es parte de las múltiples tareas en las que te puede apoyar un diseñador. Rita y cuándo necesitas esas mantas a dónde acudes?

Rita: Acudo una parte de la ciudad en la que precisamente encuentras diseñadores gráficos, en la avenida Tlalpan. Ellos hacen las cosas de publicidad muy muy bien sobre todo porque lo hacen a mi gusto y eso para mi es importante.

Adriana: ¿Entonces puedes concluir que cuando acudes a ellos el trabajo que realizan te satisface?

Rita: Sí, de hecho ellos me enseñan como puede quedar lo que les encargue antes de que me lo entreguen

Adriana: Es decir, ¿te hacen propuestas y tu eliges la más adecuada a lo que estás buscando?

Rita: Justamente, me muestran diferentes propuestas

Adriana: Ok, y cuando tú vas por tus mantas aproximadamente, si me permite saber ¿Cuánto es lo que te cobran por cada manta?

Rita: Más o menos me cobran de \$300 a \$400

Adriana: Por una manta ¿de qué tamaño?

Rita: Siempre procuro tenerlas pequeñas para que no sean tan exageradas. Acabo de recordar que también mandó hacer tarjetas con ellos, esas son menos frecuentes aproximadamente cada 6 meses pido un millar

Adriana: Tú consideras que cuando mandas hacer esas mantas ¿Notas que haya más impacto en tu empresa, que más personas te contacten?

Rita: Sí definitivamente, sobre todo porque estamos en una avenida principal y es más fácil que las personas vean la manta con la publicidad

Adriana: Muy bien, ¿entonces podríamos decir que tú consideras que la tarea del diseñador gráfico si puede impactar a las personas?

Rita: Claro que sí, ayuda mucho a llamar la atención

Adriana: Y bajo esa premisa ¿Tú considerarías más adelante contratar a un diseñador gráfico profesional que trabaje para tu empresa?

Rita: Pues no tenido la oportunidad de pensarlo, sinceramente no lo había considerado antes pero definitivamente si me llego agrandar sí necesitaré de más apoyo y de una persona que sepa de ese ramo

Adriana: Rita, pues te agradezco mucho por los minutos y por tu participación en la entrevista

Rita: No, al contrario estoy para servirte

4.2 IDEA DIRECTRIZ Y EXPECTATIVAS DE LOS DISEÑADORES ANTE LAS PYME ENTREVISTAS A DISEÑADORES GRÁFICOS

ENTREVISTA A LUCERO GALICIA

Adriana: Buenas tardes el día de hoy me encuentro con Lucero Galicia, diseñadora gráfica. Antes que nada, te agradezco que me permitas hacerte estas breves preguntas. Para empezar, pláticame ¿Actualmente o anteriormente has trabajado con PyMEs?

Lucero: Sí, anteriormente

Adriana: ¿Y cuál ha sido tu experiencia trabajando con PyMEs?

Lucero: Pues realmente ha sido bastante... bueno en la PyME en la que yo trabajé era una agencia de publicidad y fue bastante desorganizado porque pues son chavos que están emprendiendo y empezando igual que yo y no tienen la misma experiencia y entonces era muy desorganizado, el trabajo era de poca calidad y preferían cantidad en lugar de calidad del trabajo

Adriana: ¿Ósea que en general consideras tu experiencia como buena o cómo mala?

Lucero: Como muy mala

Adriana: ¿Y en tu experiencia laboral también has trabajado para empresas medianas o empresas más grandes?

Lucero: Sí, actualmente trabajo para una empresa grande y más conocida en el ramo editorial

Adriana: ¿Y cuál es la mayor diferencia que tú notas al trabajar en una empresa grande a una empresa pequeña?

Lucero: La experiencia que adquieres

Adriana: ¿Cuáles eran las actividades que tú realizaste en la PyME que trabajabas?

Lucero: Arte para redes sociales, *layouts* para web, me parece que era toda la parte gráfica de las empresas, algunos logotipos, papelería y creo que era más o menos lo que trabajaba

Adriana: ¿Hacías tareas que no te correspondían como diseñadora gráfica?

Lucero: No

Adriana: Muy bien, ahora pláticame si lo crees conveniente, el sueldo que te pagaban ¿lo veías adecuado para las actividades que realizabas?

Lucero: No, pues realmente nunca me pareció apropiado pero cómo la PyME era de una amiga mía, al principio trabajé medio tiempo por \$5000, y pues bueno en ese momento nada más era de 9 a 2 de la tarde y no me parecía mal, pero luego ella me dijo que quería que trabajara de tiempo completo y me aumentó nada más \$1000, subió a \$6000, y obviamente te la cantan como algo transitorio, solamente en lo que crece la PyME y que pues todos estamos en el mismo equipo, te piden ponerte la camiseta de la empresa, pero pues realmente yo duré un año y pues en ese año contrataban a personas con mayores sueldos que a mí, entonces creo que pues no.

Adriana: Oséa, ¿sientes que no era justo?

Lucero: Exacto

Adriana: Ok, entonces de manera breve ¿cuál podrías decir que fue la razón por la que dejaste de trabajar ahí?

Lucero: Pues la falta de organización y el sueldo

Adriana: Ok, bueno pues con esos breves preguntas concluyo, te agradezco muchísimo

Lucero: De nada

ENTREVISTA A DANIEL GONZÁLEZ

Adriana: Buenas tardes en esta ocasión me encuentro con Daniel González, antes que nada, quiero agradecerte por estos minutos que me permites para hacerte esta entrevista. Daniel es diseñador gráfico profesional y ha trabajado para empresas grandes, entonces me gustaría que tú me platicaras ¿en tu experiencia profesional también has trabajado para empresas pequeñas, PyMEs?

Daniel: Sí, bueno nada más he trabajado en una, pero si tengo esa experiencia

Adriana: Ok y ¿cuál ha sido tu experiencia trabajando con esta PyME? ¿puedes decir que tu experiencia fue agradable o fue desagradable?

Daniel: Tiene de las 2, agradable en el aspecto de que puedes controlar toda el área de diseño, tienes más libertades en todo, tu controlas todos tus procesos, aprendes muchas cosas. Uno de los problemas en contra que yo le veo es que también al ser pequeña te limitan en equipo, te limitan el tiempo, no sé, en material o en gente que te puedan ayudar.

Adriana: ¿Cuáles eran las tareas que tenías que ejecutar?

Daniel: Hacer todo lo que abarcará diseño gráfico, la empresa donde yo estaba era de artes gráficas, era como impresora o imprenta, pero también se dedicaba a hacer diseños. Entonces hacía desde todo el diseño como papelería, carteles de todo tipo, folletos programas, entonces yo me dedicaba a diseñar y a preparar los archivos para la impresión.

Adriana: Y bueno si es esto oportuno preguntar ¿Tú crees que el sueldo que te destinaban era justo para las tareas que tú realizabas?

Daniel: No, creo que era muy bajo porque la verdad yo me encargaba de todo el proceso y siento que pues no, a lo mejor por ser pequeña pues no te valoran tanto.

Adriana: ¿Llevabas a cabo tareas que no eran parte de tu carrera, que no iban con lo que tú tenías que hacer?

Daniel: No, eso sí no, siempre fue puro diseño, nunca me pidieron algo diferente.

Adriana: De manera general ¿por qué dejaste de trabajar ahí?

Daniel: Bueno yo lo dejé porque la empresa cambió a un lugar que me quedaba muy lejos y la zona no era nada segura, entonces por eso a mí no me convenía, tanto por tiempo, dinero, riesgo y mi seguridad.

Adriana: Ok, entonces ¿tú has trabajado entonces para empresas grandes?

Daniel: Si actualmente y en ocasiones pasadas

Adriana: Y ¿cuál es la diferencia más grande que tu encuentras entre trabajar con una PyME y trabajar con una empresa grande?

Daniel: Primero es la seriedad con la que se trabaja, segundo es el material y equipo con que puedes disponer para hacer mejor tu trabajo, oséa le aplicas más calidad porque tienes más herramientas, te proporcionan más herramientas a comparación de una empresa pequeña, yo creo que es la gran diferencia.

Adriana: Y si tuvieras actualmente la oportunidad de trabajar con una pyme ¿lo harías, aunque fuera de manera *freelance*?

Daniel: Pues puede ser, la verdad tendría que estudiarlo bien , ver la situación y decir si realmente me conviene

Adriana: ¿De qué dependería principalmente?

Daniel: Pues sí es algo que realmente me interese, algo que realmente me me pueda llenar profesionalmente, pues igual y sí.

Adriana: ¿Involucras el factor del sueldo por el proyecto?

Daniel: No, no tanto, le doy más prioridad a que me guste lo que me proponen

Adriana: ¿Lo que más te importaría sería entonces el proyecto dentro de tu currículum personal?

Daniel: Así es

Adriana: Daniel te agradezco mucho, con esto terminó la entrevista.

Daniel: No, gracias a ti

ENTREVISTA A ELSA EDAHÍ MORALES

Adriana: Esta tarde me encuentro con Edahí Morales, diseñadora gráfica profesional. Edahí gracias por permitirme unos minutos para esta entrevista, pláticame un poco ¿anteriormente has trabajado en PyMEs o actualmente trabajas en alguna PyME?

Edahí: Si, actualmente estoy laborando en una PyME

Adriana: ¿Por qué entraste a trabajar ahí?

Edahí: Pues principalmente por las expectativas que tiene la empresa, la verdad me llamó mucho la atención lo que querían lograr y decidí entrar a trabajar ahí.

Adriana: ¿Cuál es el giro de la empresa? ¿De qué trata?

Edahí: La empresa es una revista digital dirigida a la generación Z, nosotros hacemos contenido político y cultural

Adriana: Ok y actualmente ¿cuánto llevas trabajando ahí?

Edahí: Aproximadamente 8 meses

Adriana: Y a la fecha ¿tú puedes decir que tu experiencia ha sido buena o mala?

Edahí: Yo considero que ha sido muy buena porque hemos ido creciendo junto con la empresa, es una empresa muy joven y yo creo que ir acostumbrándose a algo nuevo ya es difícil de por sí, entonces como hemos ido creciendo a la par ha sido muy bueno.

Adriana: Muy bien y ¿tú has realizado tareas que no te corresponden como diseñadora?

Edahí: Sí, por lo general como las PyME son pequeñas y bueno en específico en la que trabajo, es pequeña, somos pocas personas las que estamos laborando ahí, entonces nos toca hacer más de lo que es nuestra área.

Adriana: Ya veo, ahora pláticame un poco, si lo ves conveniente ¿tú crees que el sueldo que percibes es el adecuado para las tareas que llevas a cabo?

Edahí: Si, yo considero que si, en realidad nos pagan muy bien y nos dan varios beneficios

Adriana: Perfecto! sobre la comunicación que tú tienes con tu jefe ¿tú la has considerado acertada?

Edahí: Si, nosotros al ser un equipo pequeño y estar en un espacio algo pequeño, tenemos contacto directo con la persona que es nuestro jefe.

Adriana: Cuando él te pide una tarea y tú la realizas ¿esa comunicación tú la consideras buena?

Edahí: Sí, es buena.

Adriana: Entonces, ¿no han habido malos entendidos o conflictos?

Edahí: No, en realidad ha habido pocas veces que han salido roces, no directamente conmigo, tal vez directamente con el área a la que pertenezco, pero creo que todo se ha arreglado muy bien y hablando, no hemos llegado a una discusión más grande.

Adriana: ¿De qué tipo han sido eso roces? ¿Por qué motivos?

Edahí: Por lo general cuando estás en una revista dirigida a una generación que no es la tuya, no tienes muy claros los objetivos de la otra generación, entonces tienes que estudiarla mucho, mi jefe es mucho más grande que esta generación, entonces a veces hay cosas que no logra entender del todo y pues hay que hacerlo entender y es un poco difícil esta parte, pero al final se logra.

Adriana: Perfecto, ¿En este momento, tú considerarías cambiarte de trabajo?

Edahí: No lo consideraría algo a corto plazo, tal vez después.

Adriana: Y si llegarás a cambiar ¿por qué sería? ¿buscando qué, que no tienes en este trabajo?

Edahí: Las prestaciones, en este trabajo todavía no tenemos prestaciones concisas. Hay varias cosas que sí te dan, hay beneficios que te otorga la empresa, pero en sí no son prestaciones reales, entonces yo creo que por ese lado me movería.

Adriana: Si te mueves ¿te irías a trabajar a otra PyME?

Edahí: Si me ofrece lo que estoy buscando, sí.

Adriana: Muy bien entonces estás abierta a trabajar con PyMEs mientras te ofrezcan lo que estás buscando.

Edahí: Sí, exactamente.

Adriana: Okay Edahí, te agradezco muchísimo, eso ha sido todo.

Edahí: Gracias hasta luego Ady.

ENTREVISTA A FERNANDA GALVÁN

Adriana: Esta ocasión es turno de Fernanda Galván, así que te agradezco por el tiempo que me regalas para realizar esta entrevista. Para empezar, pláticame ¿tu has trabajado o actualmente trabajas para una PyME?

Fernanda: Si, actualmente estoy trabajando para una pequeña empresa, es una taquería árabe

Adriana: ¿Y anteriormente has tenido otras experiencias laborales con PyMEs o únicamente esta?

Fernanda: Si, anteriormente también, todos han sido trabajos *freelance*

Adriana: En el trabajo que tu realizaste con estas PyMEs, ¿tu experiencia la puedes calificar como buena o como mala?

Fernanda: No creo poder calificarla como buena ni como mala, creo que lo calificaría como regular, con cosas buenas y cosas malas.

Adriana: ¿Cuál consideras que pueden ser las situaciones que se destacan como malas?

Fernanda: Sobre sobre todo es la falta de organización, porque muchos clientes ni siquiera saben lo que quieren y creen que el diseñador es adivino y les va a resolver una cuestión que ni ellos tienen clara.

Adriana: Y entre las situaciones positivas, cuáles podrías nombrar?

Fernanda: En la mayoría de estos trabajos me han permitido trabajar de manera libre

Adriana: ¿Entonces consideras que te han dado mucha libertad para trabajar?

Fernanda: Así es y esa es una de las cosas que más necesita un diseñador para trabajar y proponer a gusto

Adriana: ¿También tienes experiencia trabajando con empresas grandes?

Fernanda: Sí también, creo que la empresa más grande con la que he trabajado es el grupo editorial Notmusa, ahí trabajé para el periódico Récord, Pásala, tvnotas, Veintitantos y otras publicaciones menores como Quo.

Adriana: ¿Cuál es la diferencia más grande entre trabajar con una empresa grande y trabajar con una PyME?

Fernanda: Yo creo que lo más importante es la seguridad que te puedo ofrecer una empresa grande y que no encuentras en una empresa pequeña, tanto en sueldo estable,

seguro médico y algunas otras prestaciones.

Adriana: Cuéntame, en las PyME en las que has trabajado ¿has realizado tareas que no te corresponden como diseñadora gráfica?

Fernanda: Sí claro, siempre surgen tareas que no te anticipan, como toma fotográfica, estudio de mercado, bombardeo de redes sociales desempeñando lo que le corresponde a un *community manager*, entre otras.

Adriana: Y en esos proyectos *freelance* en los que has trabajado ¿el sueldo que percibiste lo consideras justo para las tareas que llevaste a cabo?

Fernanda: Para todo lo que me pedían, no, porque siempre te ofrecen un sueldo inicial, lo pintan como un proyecto chico y en el desarrollo surgen tareas que no se especificaron en un principio, como toma fotográfica, mejora de su logotipo, manejo de sus redes, etc y justifican el aumento de tareas justificando que el precio que van a pagar es lo justo.

Adriana: ¿Entonces tú sientes que no son claros contigo desde que se especifican las tareas que vas a llevar a cabo y en el desarrollo del proyecto salen nuevas tareas que tú no tenías previstas antes de realizar un presupuesto?

Fernanda: así es, justamente.

Adriana: Ahora cuéntame un poco sobre la comunicación que tuviste con los que fueron tus jefes directos ¿tú consideras que la comunicación fue buena?

Fernanda: Pues la verdad no, porque a veces dan indicaciones al aire y en cierto momento es tu palabra en contra de la de ellos y en ocasiones ellos insisten sobre el hecho de que dieron alguna indicación cuando no fue así, no te especifican y no dejan las cosas en claro.

Adriana: ¿Cuál ha sido el mayor conflicto que has tenido al momento de trabajar con PyMEs?

Fernanda: Pues justamente es eso, el problema de la comunicación, considero que la manera en la que dan las indicaciones no es adecuada, jamás te entregan un formato con las indicaciones como debe ser, ni siquiera cuentan con un *brief* de los proyectos, nada

Adriana: ¿Si en este momento tuvieras la oportunidad de trabajar con una PyME, lo harías?

Fernanda: No, no lo haría de manera fija, lo haría como un proyecto aparte de mi trabajo estable, pero entrar a trabajar a una PyME, no.

Adriana: ¿Entonces puedo concluir que no te niegas a trabajar para PyMEs mientras sea de manera *freelance*?

Fernanda: sí, estoy abierta, mientras sea por proyecto

Adriana: Fernanda, nuevamente te agradezco por contestar estas breves preguntas

4.3 CONCLUSIONES SOBRE LA RELACIÓN DE EMPRESARIOS CON DISEÑADORES SEGÚN LAS ENTREVISTAS

Las anteriores entrevistas dejan en evidencia algunos puntos que, con la finalidad de diferenciar uno de otro, enlistare por medio de viñetas:

- Es que los dueños de PyMEs tengan conocimientos muy vagos sobre la diferencia entre la pequeña y la mediana empresa, de 6 empresarios entrevistados únicamente 1 supo responder qué tipo de empresa era con base en el número de empleados que tiene contratados.
- Resulta impresionante la diferencia en el pensamiento de algunos empresarios con otros, algunos son conscientes de la importancia que representa el diseñador gráfico para potencializar su parte comercial; sin embargo dos de los entrevistados aceptaron que sí se encontraban en un problema económico prescindirían de sus servicios y de manera totalmente contraria una de las entrevistadas aceptó no tener idea de lo que era un diseñador gráfico y que cada que necesitaba comunicar un mensaje acudía con los “chicos de chabacano”.
- El problema más frecuente entre empresarios y diseñadores es la comunicación de ideas entre uno y el otro. Algunos de los empresarios externaron que se les dificulta expresar con las palabras más cercanas lo que están buscando visualmente y al final, las propuestas del diseñador no son lo que esperaban. Con el diseñador pasa exactamente lo mismo, toman las ideas que el cliente les dio y con eso empiezan a trabajar, durante el proceso el cliente agrega ideas y más trabajo que no anticipó en la primera plática generando descontento en el diseñador. Por lo tanto, se genera un círculo vicioso de mala comunicación entre uno y el otro.
- Cuando el empresario no tiene la suficiente claridad de lo que implica la tarea del diseñador, le es fácil contratarlo en puestos diferentes al que debería ser y para los diseñadores que tienen poca experiencia o quieren ingresar al campo laboral les pa-

rece una buena oportunidad, contribuyendo a la desvalorización de la profesión y a la confusión de las tareas . En este caso un entrevistado afirmó tener contratado a un diseñador gráfico y un momento después aclaró que es su *community manager*.

- Uno de los empresarios entrevistados tocó un punto fundamental ¿Con qué tipo de diseñadores prefieren trabajar los empresarios? Probablemente muchos de ellos al igual que él se inclinan por estudiantes, recién egresados o chicos con poca experiencia, que en palabras del entrevistados “no están maleados”, es decir no saben cómo cobrar el diseño, son más dóciles al recibir una instrucción y no externalan sus inconformidades por miedo a perder su primer empleo.
- Otra cuestión preocupante en el pensamiento del empresario es la idea de que ellos pueden aprender observando la actividad del diseñador para después llevar a cabo el trabajo por su cuenta. Dos de los entrevistados afirmaron que “han tenido que aprender” para poder sacar las necesidades que surgen en el momento. Por lo tanto existe una idea de sustitución y suplantación de la actividad del diseñador.
- Un fenómeno imposible de no mencionar es la cuestión de los bajos sueldos que perciben los diseñadores y en especial en las PyME. Los diseñadores entrevistados coinciden en ese punto y 2 de los empresarios compartieron que el sueldo que destinan para su diseñador de tiempo completo es de \$8,000.00 mxn.
- Las PyMES internacionales que se desarrollan en México cuentan con más problemas de comunicación por la cuestión de traducción de mensajes, los cuales se pueden ir distorsionando de una persona a otra. Una de las empresas entrevistadas cuentan con dicho problema.
- Los diseñadores declaran que la carga de trabajo no suele ser justa, pues cuando se aplica recorte de personal en la empresa y ya no cuentan con algunos diseñadores, su trabajo pasa a mano de los demás.
- La mayoría de los diseñadores entrevistados declaran que uno de los grandes defectos de las PyME es su falta de organización.
- Entre las ventajas de trabajar en una PyME los diseñadores encuentran mayor libertad al diseñar en comparación de una empresa más grande y más seria; sin embargo consideran que la calidad de sus diseños puede ser más baja al contar con menos material y equipos poco actualizados.

- La cuestión de la falta de prestaciones dentro de una PyME provoca que el diseñador trabaje ahí mientras busca una mejor opción, aún cuando disfruta su trabajo y el estar creciendo en dicha empresa. En este caso, una de las entrevistadas se encuentra en esta situación, dice sentirse inestable e insegura al no contar con prestaciones de ley.
- De todos los diseñadores entrevistados únicamente uno negó haber realizado actividades que no le corresponden, todos los demás llegaron a hacerlas. Es común que los empresarios, en lugar de pagar a otros profesionistas le dejen esas tareas a los diseñadores que ya tienen contratados, en ejemplo muy frecuente es el de la administración de redes sociales, lo cual es tarea del *community manager*, no del diseñador.
- Puede ocurrir que los jefes olviden, distorsionen o no tengan claro cuales son los objetivos de la empresa en el sentido del tipo de mensajes que quieren transmitir y cuál es el target establecido, nuestra tarea como diseñadores es recordarselos con la finalidad de que el tipo de comunicación que ha llevado la marca no se distorsione y el público pierda interés en ella.

CAPÍTULO V

LA CONCILIACIÓN DEL
PROFESIONAL DEL
DISEÑO CON EL
SECTOR EMPRESARIAL



5.1 VENTAJAS DEL DISEÑO PROFESIONAL EN EL SECTOR EMPRESARIAL

Este capítulo tiene como objetivo, junto con el anterior que el empresario obtenga una visión mucho más clara de las ventajas obtendrá su empresa cuando permita que el diseño gráfico haga su aportación y cumpla su función en ella. Para el respectivo aporte considero importante mencionar el Manual de las buenas prácticas del diseño de Enrique Marín, en el cual se sostiene la idea de incluir el diseño en la estrategia empresarial puede apoyar en “abarcar desde la coherencia en la comunicación y la proyección de la empresa –como marca– hasta su política de responsabilidad social corporativa, pasando por los procesos de innovación de productos y servicios, y la adecuación de éstos a las demandas de la sociedad”.¹ Algunas de las ventajas más importantes que se resaltan en este Manual, son las siguientes:



Fig. 26 Ventajas del diseño en el sector empresarial

A continuación se menciona de manera breve cuál es la función y finalidad de cada una de estas ventajas en el mercado como en cada una de las orientaciones del diseño con la intención de que empresarios tomen conciencia de que todo tipo de diseñadores otorgan diferentes tipos de ventajas y acudan a ellos conociendo el tipo de especialidad que tienen:

Importancia del impacto en el mercado : Si una empresa se siente completamente desinformada acerca de cómo potencializar la imagen de su empresa debe acudir a expertos en *branding*, los cuales conjuntan las ideas de los diseñadores con las de mercadólogos con la finalidad de que una empresa se desenvuelva en el mercado, impactando al consumidor.

¹ Marín, Enrique. (2009) *Manual de Buenas Prácticas del Diseño*. España: Centro Tecnológico Andaluz de Diseño.

Diferenciación: Cuando se acude a los expertos en *branding* se obtienen más allá de ventajas, se obtiene un poder en el mercado que permite a una marca diferenciarse de las otras y ayuda a que el consumidor la distinga y la retenga en la mente.

Diseño de identidad: De ninguna manera se puede esperar que un programa “diseño” el logotipo de tu marca, se debe acudir a un diseñador gráfico con estudios en identidad que genere un logotipo moderno y funcional, el cual pueda presentarse en diferentes soportes gráficos y siga siendo identificado por el consumidor. La correcta composición de un logotipo sólo la genera un diseñador gráfico que sabe aplicar sus conocimientos en identidad corporativa.



Fig. 27 Rediseño de la marca Santa Clara



Fig. 28 Evolución del logo de la marca LALA

Multimedia: Toda empresa, por pequeña que sea debe ser consciente de que la venta *online* se ha convertido en la manera revolucionaria de comprar para muchos sectores de la sociedad, sobre todo para los más jóvenes. Por lo anterior, es de suma importancia invertir en una página web en la que además de ofrecer el producto, se pueda informar al público sobre los valores, misión, equipo de trabajo, sucursales, formas de pago y envío, entre otras. Así pues, todo consumidor desea navegar por un sitio amable, funcional y por supuesto estético y un diseñador gráfico es el profesional adecuado para generarla ofreciendo a la empresa una ventaja comercial en el mundo digital y una nueva forma de vender.

Otro punto a considerar es el análisis que realiza Joan Costa junto a Abraham Moles (2016) al que titularon “el destino informático” en este afirman que vivimos en una sociedad tecnológica del cual ningún creativo ha podido escapar, ni los impresores,

fotógrafos, poetas, artistas etc. Todo profesional ha tenido que adaptarse a las nuevas modalidades y procesos que su especialidad ofrece en el mundo digital, con la finalidad de ofrecer el tipo de servicio que demanda la sociedad.

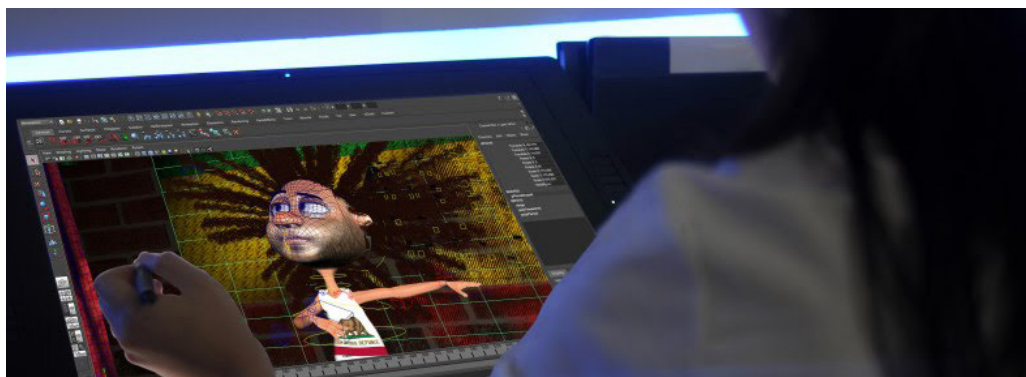


Fig. 29 Ejemplo de trabajo multimedia

Diseño Editorial: A pesar del impacto de comunicar mediante un sitio web y redes sociales, la comunicación de manera física que nos ofrecen las diversas publicaciones no deja de ser importante y tampoco debe descuidarse. El diseño editorial es una de las orientaciones del diseño más utilizada por los pequeños empresarios, pues la mayoría de ellos hacen uso de publicaciones menores, como folletos, trípticos, catálogos, *flyers*, tarjetas de presentación etc para darse a conocer en su comunidad. En esta orientación el diseñador gráfico desarrolla su capacidad de discernir cuales son los elementos gráficos más apropiados para realizar dichas publicaciones. Estudia al tipo de público para el que está dirigida la publicación, el mensaje que se desea transmitir para abordarlo de la manera más adecuada, los colores que se deben usar, las formas, la maquetación más funcional y por supuesto cuál es la tipografía más conveniente para el tipo de publicación. Todos estos aspectos son lo que cuida un diseñador al trabajar en el ramo editorial, con la final de generar publicaciones llamativas y al mismo tiempo funcionales para una clara lectura.



Fig. 30 Ejemplo de trabajo editorial

Envase y embalaje: Para las empresas que ofrecen específicamente productos en lugar de servicios, deben saber que en el ramo de envase y embalaje el diseñador gráfico también les puede ofrecer muchísimas ventajas, pues tienen la capacidad de crear envases bien estructurados y resistentes para la correcta transportación y presentación de los productos en los puntos de venta. Además de eso pueden crear envases creativos e innovadores, lo cual representa un gran plus de diferenciación ante la competencia. El blog de diseño Paredro en su artículo 4 tendencias 2018 para diseño de *packaging* enlista las características más importantes que pueden darle a un empaque una diferenciación en el mercado. Entre estas se encuentra la importancia de un empaque hecho con materiales reciclables con toda la intención de cuidar al medio ambiente, que los materiales no sean dañinos a la salud, que tengan una garantía de conservación e higiene hacía el producto y por último pero igual de importante reside en la funcionalidad del empaque, es decir, un empaque que no se limite en la tarea de contener al producto más bien que busque la manera más creativa e innovadora de hacerlo.



Fig. 31 Embalaje creativo por Tikistuí



Fig. 32 Empaque sustentable por Natura

Ilustración: Si eres un empresario con la típica idea de que los diseñadores gráficos solo hacemos dibujitos, pues entérate de que esos dibujitos pueden plasmarse en una campaña publicitaria ilustrada que puede atraer a nuevo público para tu marca y que puede ser ovacionada por su diseño generando a tu empresa, mayores ventas. Un claro ejemplo es la cerveza Indio que en sus últimas campañas rediseñaron sus etiquetas y sus latas por medio de ilustración con una temática mexicana prehispánica, lo cual ha llevado a los jóvenes a coleccionar las etiquetas con el objetivo de tener todas las ilustraciones, gracias al éxito de estas etiquetas más tarde se lanzó el concurso para tunear algunas bardas en la ciudad de México en el que ilustradores mexicanos plasmaron sus diseños igualmente con temática prehispánica.



Fig. 33 Lourdes Villagomez para Crayola



Fig. 33 Ilustración por Ely Ely Ilustra

Atraer la atención del espectador: Regularmente en un mismo sector comercial se pueden encontrar productos muy similares, por esta razón algunas marcas se han apropiado del diseño gráfico como una herramienta estratégica para destacar y hacerse notar ante su competencia. El factor de encontrar productos tan similares ha provocado en el consumidor la necesidad de buscar productos novedosos que llamen su atención y la de los demás. Un claro ejemplo de esto lo encontramos en las botellas de agua, hace un par de años todas tenían formatos y tamaños muy similares y actualmente muchas marcas cambiaron por completo sus formatos y el diseño de etiquetas por uno más colorido y con temáticas específicas, dejando de lado el típico diseño azul con elementos muy similares. Un claro ejemplo son las botellas de edición especial que lanzó el año pasado Bonafont con ilustraciones de la diseñadora y artista plástica Lourdes Villagómez, en las que reflejo su talento como ilustradora con diseños del arte icónico mexicano en los que incluyo personajes típicos mexicano como una guerrera jaguar, mariposas monarcas, catrinas etc.



Fig. 34 Botellas edición 25 aniversario de Bonafont por Lourdes Villagomez

Además del atractivo que la ilustración le da a la presentación, basaron su concepto en el empoderamiento femenino que actualmente es un tema que atrae a mucho público. Con este ejemplo se busca concientizar al empresario de que el diseñador tiene toda la capacidad de transformar a un producto y mediante estrategias de mercado puede llegar al público que se busca.

Apoyo en el Diseño UI Y Diseño UX: Probablemente para algunos lectores estos términos son poco conocidos y con la intención de que se comprenda cuál es el trabajo que desempeña el diseñador gráfico en estas áreas se debe tener claro que se hace referencia al Diseño UI cuando se habla de la interfaz de una página web, aplicación, dispositivo móvil etc. De manera más simple, se habla del “cómo se ven” estos recursos digitales ante el usuario. Ahora si nos referimos al Diseño UX se debe comprender como la experiencia que tiene el usuario al interactuar con cualquier plataforma o dispositivo digital, lo que todo diseño ux busca es que todo tipo de usuarios comprendan el diseño, estructura y funcionalidad dentro de este dispositivo, al grado de que puedan interactuar con él con ayuda de la intuición y el resultado sea el esperado. No obstante es importante considerar que lograr una buena experiencia de usuario lleva consigo un estudio profundo de las necesidades y deseos del consumidor.

Si hablamos específicamente del diseño gráfico dentro de estas dos vertientes del diseño, definitivamente este apoya el desarrollo de ambas, aunque evidentemente el trabajo que se lleva a cabo para el diseño de interfaces es mucho más amplio y trascendente pues el diseño que vemos en todas las plataformas digitales fue hecho gracias a un diseñador gráfico especializado en diseño multimedia, en ocasiones se realiza en colaboración de otros profesionistas, pero regularmente el diseñador gráfico lleva a cabo la maquetación o estructura del proyecto. Ahora en el caso del Diseño UX este se lleva a cabo gracias a un equipo de trabajo más amplio en el que se reúnen programadores y expertos en sistemas que hacen funcionar la codificación de las páginas, los botones y las acciones que queremos realizar al navegar, mercadólogos que estudian al tipo de público que va a interactuar con la plataforma, psicólogos que analizan los factores cognitivos humanos del *target*, diseñadores industriales e ingenieros que estudien la ergonomía de los productos y por supuesto diseñadores gráficos que se encargan de la gráfica que tendrán las interfaces.

Actualmente existen diseñadores gráficos que se han enamorado y especializado en el Diseño UX, un ejemplo es la mexicana Andrea Cantú, Licenciada en Diseño Gráfico de la UDEM quien se convirtió en consultora de Experiencia de Usuario de empresas como Palacio de Hierro, Tec de Monterrey, Grainger, entre otros. En su blog personal argumenta que el Diseño UX no es algo que le agregues a un producto o servicio, para ella “no depende solo de factores de diseño, sino en las emociones y sentimientos que crea una marca en lo más importante: sus usuarios”², es decir, para que un producto te genere emociones y sensaciones se conjunta la funcionalidad con la estética y para lograr esta fusión, se encuentra detrás una estrategia de *marketing*, el diseño del producto, una campaña de comunicación (dónde entra el diseñador), entre algunas otras.

² Cantú, Andrea. (2017) Tus clientes y usuarios merecen una buena experiencia. Andrea Cantú- UX, Recuperado de <http://www.acantu.com/>

Andrea comparte algunas razones para que las marcas tomen en cuenta el Diseño UX y entre ellas se encuentra:

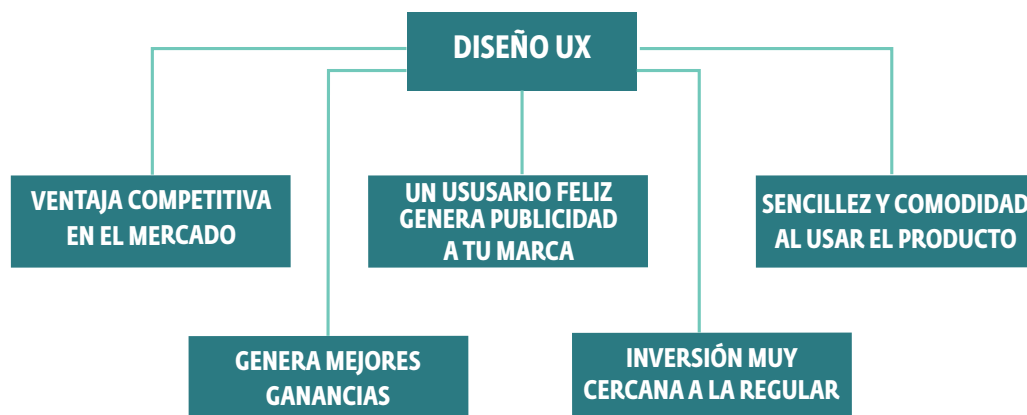


Fig. 35 Ventajas del Diseño UX para las marcas

Imágenes publicitarias fuertes y pregnantes: Tanto las empresas recién nacidas que apenas se están incorporando al mercado como las que ya cuentan con algunos años en el, tienen a la publicidad como un gran aliado al momento de promocionar productos o servicios nuevos; sin embargo en muchas ocasiones no recurren a este por falta de recursos y deciden dejar los aspectos publicitarios “en pausa” sin comprender que lo que están poniendo pausa son sus ventas, pues uno de los medios más poderosos para generar la venta o la expectativa en el consumidor es la publicidad.

Los mensajes publicitarios deben ser breves con imágenes que te digan más que las palabras y que te lleven de “ver” al “mirar” de verdad, y con un texto corto que otorgue al público la información necesaria para saber de qué tipo de producto se trata pero no la suficiente para informarse a fondo con el objetivo de lograr cierto misterio o curiosidad en el público. El diseñador es el profesional ideal para lograr ese impacto que se busca en un mensaje publicitario, los especializados en fotografía tienen las bases para lograr imágenes que enganchen al público mediante un choque visual y los especializados en diseño editorial estudian la manera más adecuada en la que el texto debe acompañar a la imagen para una lectura rápida y efectiva, así como la tipografía más conveniente para lograrlo. Joan Costa y Abraham Moles opinan que la dialéctica en un mensaje publicitario se lleva a cabo de la siguiente manera: “una imagen fuerte y polisémica es asociada por el gráfiista a un texto más débil, pero monosémico. El bloque así formado constituye el mensaje publicitario que “dice” alguna cosa y que busca imponerse al espectador distraído”³; sin embargo también aclaran que no todos los men-

³ Costa, Joan. (2005) *Publicidad y diseño: el nuevo reto a la comunicación*. Buenos Aires: Infinito.

sajes publicitarios se rigen bajo ese esquema, pero si es el más común. Efectivamente estos mensajes se han ido transformando con el tiempo, actualmente nos podemos encontrar con publicidad que se conforma únicamente de texto, al que le dan la tarea polisémica para que el espectador puede generar diferentes acepciones o expectativas del producto mientras se está a la espera de la imagen final de este.

Los dos autores anteriormente mencionados también subrayan al hablar de publicidad la función del diseñador gráfico en los diferentes elementos del mecanismo de comunicación, pues argumentan que conocer el poder de su tarea ayudará a agencias de publicidad y visuales en general que tienen la responsabilidad en la formación de estos mensajes.

El diseño de estrategias: En el primer y tercer capítulo de este proyecto se ha abordado la importancia del diseño estratégico y la planeación estratégica de marketing en las cuales el diseñador juega un papel importante en su desarrollo. Sin intención de abundar más en lo que ya se ha mencionado anteriormente solo busco remarcar la aportación que genera el diseño estratégico como un método que consiste en la aplicación de los principios del proceso de diseño en las organizaciones con la intención de innovar y hacerlas más competitivas en el mercado. Tanto las estrategias de diseño, publicidad y *marketing* tienen el mismo fin, generar ventas en el mercado, o bien motivar al espectador a conocer el producto o servicio. Todas estas se conjuntan para generar una estrategia mixta que busca perseguir al sujeto en su vida cotidiana, utilizando todas las estrategias publicitarias necesarias para que este se vea interesado en el producto y consecuentemente se lleve a cabo la venta.

5.2 LA ACTITUD FRENTE APTITUD DEL DISEÑADOR EN EL SECTOR EMPRESARIAL

Con relación a los temas que se abordaron anteriormente es probable que tanto empresarios como diseñadores se hayan encontrado con diversos términos que habían escuchado y otros que no conocían y al llegar a este punto de la lectura se sientan ansiosos de conocer más sobre ellos y cómo llevarlos a cabo en el terreno empresarial. En el caso específico de los diseñadores espero que mis breves reflexiones les hayan apoyado en redescubrir cuál es el papel que llevamos a cabo dentro de las pequeñas y medianas empresas y les sirvan para comprender cuan valiosos somos en el proceso. Se muy bien que el verdadero descubrimiento se obtiene al momento en el que se trabaja con ellas y se vive una experiencia real; sin embargo el desarrollo de este proyecto nos permite ver que cada PyME es muy diferente de otra, cada una tiene metas, planes, estrategias y expectativas muy diferentes y como puede notarse en las entrevistas a diseñadores la experiencia que ha tenido cada uno también habrá diferencias. Para algunos de ellos la experiencia ha sido positiva y para otros muy negativa por falta de valoración, de un sueldo justo, problemas de comunicación, sobrecarga de trabajo, realización de tareas ajenas al diseño, inexistencia de planeación y estrategias entre muchas otras. Así pues, como en toda situación, existen dos caras de la moneda y me parece sumamente importante aclarar en este último capítulo cuáles son nuestras responsabilidades en el mundo de la comunicación y proponer algunas soluciones que nos permitan sobrellevar los problemas más comunes que ocurren entre el diseñador y el sector empresarial en general.

El diseñador gráfico británico Derek Yates en uno de sus diversos libros sobre comunicación y diseño menciona lo siguiente:

“Estas oportunidades requieren diseñadores con nuevas aptitudes. La habilidad de analizar, comprender, clarificar y definir es tan importante como la capacidad de trabajar con un estilo visual y juzgar los aspectos estéticos. Estos nuevos diseñadores deben ser capaces de trabajar en contacto con otras disciplinas y no restringirse a un medio determinado”.⁴

En esta frase como en muchas otras que se pueden encontrar al investigar sobre el proceso del trabajo del diseñador se mencionan cuáles son las aptitudes y habilidades que este necesita para desarrollarse en el campo laboral, en cambio es poco común que se hable sobre la actitud que debemos tener al ingresar y mantenerse dentro del campo

⁴ Yates, Derek (2016) *De la publicidad al diseño de comunicación*. Barcelona, España: Promopress

laboral para apoyar al correcto desarrollo de los proyectos y para que la comunicación con otros profesionales sea la afectiva.

En mi opinión muy personal una buena actitud como diseñadores es el primer paso para empezar a trabajar un proyecto, nos abre el camino de oportunidades, nos otorga visión y respeto del trabajo de los demás, genera un ambiente de trabajo agradable y cordial, nos vuelve empáticos ante la forma de pensar de los demás, entre muchas otras. Para dejar más clara mi idea al hablar de la diferencia entre actitud y aptitud yo podría compararlo con un árbol en el que las raíces son la actitud pues son la base para que un proyecto se lleve a cabo, las ramas y el tronco representan las aptitudes que son el desarrollo final pero con la colaboración profesional de un equipo completo pero que sin la actitud necesaria no hubieran llegado al punto final.

Luis Rodríguez en su libro sobre *Diseño y Estrategia Táctica* menciona muy oportunamente:

“La actitud creativa es el primer paso y ésta no depende de técnicas o trucos. Debe ser una posición que el diseñador debe buscar de qué manera desarrollar. Sin duda el ejercicio continuo en la aplicación de estas técnicas puede ayudar a desarrollar dicha actitud, pero, finalmente, es la voluntad la que produce nuevas actitudes”⁵

Esta cita me parece importantísima porque el autor menciona un punto clave, el concepto de la voluntad que como bien sabemos se refiere a la capacidad que tenemos todos de decidir libremente que deseamos y que no. En este caso específico Luis Rodríguez nombra la voluntad como una decisión del diseñador de tomar nuevas posiciones de comportamiento al momento en el que nos enfrentamos tanto a situaciones agradables como a situaciones más difíciles y como diseñadores enfrentarse a momentos difíciles o incómodos es muy común, por esta razón lo más conveniente es comenzar a desarrollar mejores actitudes.

La psicología social divide el término actitud en tres partes: positiva, negativa y neutral por lo que los sentimientos o emociones que infringimos a las situaciones o a hacia otras personas, solo pueden ser calificadas de esta manera; sin embargo en sentido más general actitud es todo aquello que expresamos, y al nombrar algunas de las actitudes que el diseñador debe trabajar o modificar me baso en los conflictos y retos a los que se enfrenta según ha resultado durante el transcurso de esta investigación:

Tolerancia con el cliente: En lo personal considero que la tolerancia es una de las actitudes en las que más debemos trabajar, frecuentemente nos encontramos con clientes que necesiten de nuestro servicio pero que no saben explicar a detalle y de manera cla-

⁵ Rodríguez, Luis (2004) *Diseño y Estrategia Táctica*. México: Siglo Veintiuno Ediciones.

ra que es lo que necesitan. Dentro de nuestra tarea como profesionales del diseño, por repetitivo que parezca, se encuentra el explicarle al cliente confundido cuales son las áreas en las que se desarrolla un diseñador y qué tipo de proyectos trabaja en cada una de estas áreas. Probablemente de esta manera el cliente tenga una idea más aterrizada de lo que necesita y la comunicación entre cliente y diseñador sea más efectiva.

En la búsqueda de fuentes para esta investigación me encontré con la *Guía de Buenas Prácticas de Diseño* lanzado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial de Buenos Aires y el *Manual de Buenas Prácticas de Diseño* del Centro Tecnológico Andaluz de Diseño ambos son libros con gran aportación para todos los profesionales del diseño, pero sobre todo para los que son novatos y acaban de ingresar al campo laboral y se enfrentan al tipo de cliente mencionado anteriormente. En ellos se puede encontrar todo lo relacionado con la gestión del diseño, cómo incorporarlo a las empresas, el proceso a desarrollar en el proyecto, sugerencias sobre cómo cobrar el diseño, como proteger nuestros diseños, entre muchas otras. Al ser libros de países con contextos diferentes al de México es probable que algunos de los consejos no se puedan aplicar aquí de la misma manera, pero hay conceptos y procesos de diseño que se aplican aquí y en cualquier parte. Por lo tanto estos libros pueden ser una buena guía en el trabajo de explicarle a una empresa en qué momento comienza nuestro trabajo y en qué momento termina, qué tareas nos corresponden y cuáles no, es decir, aprender a poner límites claros pero con una actitud paciente y tolerante pues algunos de estos empresarios se están enfrentando a un mundo nuevo al incorporar el diseño a sus empresas.

Actitud positiva ante la crítica: Al trabajar de manera independiente o con una empresa, siempre estaremos expuestos a la crítica de nuestro trabajo, personas conocedoras y no conocedoras del diseño siempre estarán listas para emitir juicios basados en su estética o sus conocimientos y los comentarios pueden ser acertados y muy retroalimentativos para hacer mejoras en el trabajo y en la metodología, o pueden ser poco acertados y sin fundamentos claros. Por esta razón José de Jesús Flores Figueroa argumenta que :

“Las diferencias, sutiles o no, en cuanto los juicios de valor emitidos dependerán de la teoría desde donde se enfoque la crítica, de la escala de valores con la que se pretenda medir, [...] de las apreciaciones culturales de cada momento y región del mundo en que se emita el análisis , y de las manifestaciones ideológicas del autor o autores de las premisas por evaluar, Sin embargo, todo esto es lo que precisamente le dará riqueza al estudio crítico del diseño gráfico”.⁶

⁶ Flores, Jose (2014) *La Crítica del Diseño*. México: Trillas.

Ante esta situación, lo mejor que puede hacer el diseñador como bien comenta José Flores (2014) es conocer a fondo sus propuestas argumentando cuáles fueron los procesos operativos y conceptuales que desarrolló para generar su obra.

Empatía: Muy ligado a las anteriores y sobre todo a la tolerancia la empatía es la capacidad de comprender y compartir lo que otro ser puede sentir, mejor conocido popularmente como ponerse en los zapatos de los demás. En el mundo creativo el diseñador será empático cuando pueda comprender al cliente y a todos los profesionales que trabajan con él, aún cuando esté de acuerdo con ellos o no y será mediante el respeto a la opinión de los demás y a la tolerancia como se puede llegar a acuerdos al desarrollar un proyecto.

Proactividad: En el capítulo anterior se descubrió que muchos de los diseñadores que trabajan con PyMEs se sienten a disgusto con el hecho de trabajar frecuentemente tareas que no les corresponden, pero eso tampoco significa que no se puede ser proactivo en el mundo empresarial. Por definición de la Real Academia Española la proactividad implica tomar activamente el control y decidir qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos. Con lo anterior deseo dejar en claro que ser proactivo no implica ayudar en todo tipo de actividad que la empresa necesite aún cuando no tengamos conocimiento de eso; sin embargo siempre podemos ser proactivos en nuestra propia área solucionando los problemas emergentes y proponiendo nuevas formas de hacerlo. Por ejemplo, si la empresa resuelve su problema de bajas ventas con el rediseño del envase del producto podemos proponer reforzar este empaque con el apoyo de un personaje o arte ilustrado para que sea más llamativo al tipo de público. En pocas palabras se trata de proponer al empresario lo que no había considerado y que puede ser viable y oportuno.

Actitud abierta a la comunicación: También fue evidente en el capítulo anterior que empresarios y diseñadores declararon haber tenido problemas de comunicación muy frecuentes. Los empresarios o clientes relatan que el diseñador no supo plasmar la idea que ellos tenían y obviamente el resultado no fue lo que esperaban. Por otro lado los diseñadores argumentan que el cliente no sabe lo que quiere, no argumenta con claridad lo que está buscando, no cuenta con ningún *brief* del proyecto que va a realizar y cambia de opinión en el transcurso del desarrollo del proyecto.

Estas problemáticas tienen como base una mala comunicación, por lo cuál veo oportuno hacer uso del *Manual de las Buenas Prácticas del Diseño* en el cual se pueden encontrar tablas de apoyo para que el cliente y el diseñador definan lo mejor posible las características de lo que espera obtener, y desde el planteamiento el diseñador pueda

aclarar cuáles ideas son viables y cuáles no. A mi juicio si todos los diseñadores hicieran uso de un mismo manual o guía los clientes y empresarios aprenderían a trabajar más acertadamente con los diseñadores, se establecería una metodología en el proceso de plantear proyectos y con el paso del tiempo estos aprenderían ciertos conceptos sobre los fundamentos del diseño y podrían precisar mejor lo que buscan transmitir al público y finalmente la comunicación mejoraría notablemente.

Los puntos mencionados anteriormente son algunas de las tantas actitudes positivas que el diseñador debe tener para desarrollarse satisfactoriamente en el mundo empresarial, no obstante, somos seres humanos y es muy poco probable que tengamos en todo momento esas actitudes, por lo que soy más de la idea de trabajar por conseguirlas y mantenerlas. Como se ha expuesto en este proyecto anteriormente el contexto en el que vivimos nos demanda como diseñadores una preparación más apta al mundo digital y empresarial. A causa de esta demanda el diseñador debe convertirse en un creativo multidisciplinar, con preparación y conocimiento de *marketing*, publicidad, administración, variantes de comunicación etc. . Esto es el desarrollo de aptitudes y habilidades y la base de estas serán las actitudes que tomemos en cada uno de los proyectos ya sea trabajando individualmente o con otros profesionales.

5.3 EL DISEÑADOR COMO EMPRENDEDOR DE P yMEs

Son muchos los diseñadores mexicanos que no se sienten cómodos trabajando de tiempo completo para una empresa, las razones son diversas pero entre las más conocidas se encuentra la necesidad de tener tiempo disponible para actividades propias y al mismo tiempo los proyectos de diseño, es decir no desean estar bajo el yugo de un horario establecido. Otros diseñadores se sienten limitados y estancados cuando trabajan para una empresa que desarrolla una o dos orientaciones de diseño y muchos disfrutan trabajando con variedad de proyectos con temáticas muy diferentes. Algunos otros con una visión más empresarial desean generar para crear ganancias propias pues los sueldos que ofrecen las empresas los consideran insuficientes y consideran que buscando sus propios proyectos generan más ganancias y creativamente seleccionan los que más les aporten a su formación profesional.

Por las razones anteriores y seguramente por la necesidad de explotar nuevos sectores creativos, en los últimos años los diseñadores gráficos han elegido trabajar de manera independiente y muchos otros crear sus propias empresas en las que ofrecen productos específicos o bien el servicio de diseño gráfico profesional mediante un estudio o despacho de diseño. No obstante todo diseñador que tenga la idea de generar una empresa propia ya sea solo o con un equipo , debe tener en cuenta que no será una tarea fácil, se debe contar con un carácter fuerte, tolerancia a la frustración, paciencia

para esperar a que la empresa despegue, recursos económicos para invertir en equipo o en la producción del producto y sobre todo, que los integrantes tengan la misma visión y misión de la empresa más allá de las ganancias económicas que puedan obtener.

Aspectos a considerar para crear una marca exitosa

Una de las grandes ventajas de los diseñadores que deciden crear sus propias empresas es que cuentan con las herramientas necesarias para el desarrollo de su gráfica empresarial, tienen la sensibilidad necesaria, así como ideas innovadoras y el conocimiento de las técnicas necesarias para echar a andar su empresa desde el enfoque creativo. Al hablar específicamente de la creación del logotipo de una marca Joan Costa menciona algunas de las características que se deben ejecutar para que una marca sea particularmente original y recordativa, a lo que también afirma “La marca no sólo debe ser audible-legible-pronunciable. No sólo debe ser visual-visible. No sólo debe ser diferente y original. No sólo debe hacer conocer-reconocer-identificar. Debe ser en especial memorizable”.⁷ Personalmente creo que lo que describe Joan Costa es muy certero pues aún en empresas creadas por diseñadores gráficos se encuentran marcas con problemas de este tipo, algunas tienen problemas desde la selección del nombre que es una de las primeras decisiones que se toman al crear una nueva empresa, algunas otras tienen identidades débiles que no generan un impacto en el mercado ni pregnancia en la mente del consumidor. Para evitar este tipo de problemas el menciona algunos puntos que considera los poderes de la comunicación gráfica, entre ellos se encuentra:

- Capacidad creativa y estratégica para comunicar ideas
- Producción de formas originales
- La habilidad de poder diferenciar tu producto o servicio del resto de la competencia.
- La capacidad de pregnancia en el público, y no se trata de impacto porque como él menciona el impacto se olvida más rápidamente, es una cuestión en la que la forma se impone a la percepción y genera así, un recuerdo.
- También aconseja lograr asociaciones de ideas positivas entre las formas que se utilizan y el significado que estas tienen.
- Y muy importante, lograr una marca tan bien estructurada y pregnante que pueda permanecer y evolucionar en el tiempo, que no necesite rediseño con el paso del tiempo y dependiendo de la moda del momento.

⁷ Costa, Joan. (2010) *La Marca: Creación, diseño y gestión*. México: Trillas

Los anteriores son algunos de los consejos que Joan Costa (2015) aporta al medio empresarial para la creación de marcas fuertes que puedan ser funcionales en un contexto como el actual, en el que nos encontramos llenos de marcas, empresas nuevas, referencias visuales, modas nuevas, imposiciones estéticas, entre otras. El trabajo que debe ejecutar el diseñador a través de su marca será complejo, pero el hecho de contar con las bases en los fundamentos de diseño, su formación profesional y la experiencia laboral como diseñador gráfico serán de gran apoyo para la gráfica de su empresa y el impacto que esta puede tener en el mercado.

El hecho de emprender una marca es toda una aventura, seas diseñador o no, pues como se mencionó anteriormente trae consigo mucho trabajo, responsabilidades, disposición de capital y cada vez se presentarán nuevos retos; sin embargo tampoco se trata de autolimitarse, sentirse incapaces y ponerse barreras mentales. La Revista *Emprendedores* lanzó en el año 2015 *El libro de los emprendedores* en el que se pueden encontrar muchos consejos para todos los que desean montar una empresa desde cero, en este se afirma que “las barreras personales frenan más la creación de empresas que la crisis”⁸ pues el obstáculo más grande es acceder a un apoyo financiero, el resto son limitaciones que propias del miedo que genera empezar una empresa propia y de los prejuicios sociales que se tienen sobre la dificultad de hacerlo. Por esta razón hay que evitar comentarios de personas que no tienen el conocimiento o la experiencia adecuada, pues en muchas ocasiones solo infunden miedo al emprendedor y realmente esas ideas se basan en ideas preconcebidas que tiene la sociedad.

Aquellas barreras personales se pueden derrumbar con el simple hecho de tener confianza en tu proyecto, esa es la clave, si confías en que puedes aportar algo al mercado y a tu *target*, no lo pienses más y hazlo deja para después las limitantes que se presenten para el futuro y atrévete a desarrollar tu proyecto, al ser diseñador gráfico ya cuentas con todas las nociones creativas de tu lado y esa es una pequeña-gran ventaja que hay que explotar. Otro de los tantos consejos que se pueden encontrar en este libro y que particularmente considero muy acertado, es el de la búsqueda de un socio que comparta contigo la misma meta, los mismos intereses y sobre todo que tenga el mismo interés que tu, de esa manera ambos trabajarán juntos con el mismo objetivo en común.

⁸ Alcázar, Pilar (2013) *El libro de los emprendedores*. Barcelona: DEUSTO.

Ejemplos de PyMEs dirigidas por diseñadores gráficos

› *Lunes Design*

En la búsqueda de blogs, páginas de internet, canales de youtube etc que me pudieran informar un poco más sobre la experiencia de diseñadores gráficos que han decidido trabajar de manera independiente creando su propia empresa me he encontrado con el canal de youtube *Emprendedores Gráficos*, el cual funciona como su nombre lo indica como un foro para todos los emprendedores inmersos en el mundo gráfico y creativo. En él se encuentran preguntas específicas, consejos dependiendo la orientación de diseño y lo que más me interesó es la sección de entrevistas en la cual se puede conocer la opinión y la experiencia de los empresarios, ideas que sirven para anticiparnos a retos a los que un emprendedor novato se pueda enfrentar a futuro. En la entrevista que se realizó a *Lunes Design*, un estudio de diseño y comunicación visual dirigido por Noémie Coignus se abordaron temas que considero con mucha aportación, uno de ellos es sobre las ventajas de gozar de libertad de tiempo y decisión del tipo de clientes con los que se desea trabajar con la finalidad de darle al estudio un enfoque específico, por esta razón ella considera necesario especializarse en una o dos áreas del diseño con las que el emprendedor se identifique más, tenga más experiencia o que considere más rentables, pues vale la pena destacar que en su experiencia algunos proyectos implican menos horas de trabajo y mayor ganancia y algunos lo opuesto, en pocas palabras es necesario definir un nicho de mercado específico y especializarse en él. Con base a lo anterior la agencia ofrece sus servicios destacando cuál o cuáles son sus especialidades, en el caso de *Lunes Design* el enfoque principal es el *branding* para pequeñas y medianas empresas que necesitan mayor apoyo en el aspecto de comunicarse visualmente.

En el tercer capítulo se abordó el impacto del *marketing* al fusionarse con el diseño y cómo trabajan de manera conjunta. Si se piensa en una pyme dirigida por diseñadores gráficos la importancia sigue siendo la misma, como destaca Noémie. Considero que nosotros contamos con buenas herramientas para generar estrategias visuales y comunicativas, no obstante los profesionales de *marketing* son conocedores de otros tipos de estrategias relacionadas con la administración, el estudio de la competencia, del mercado entre otras y pueden guiar al emprendedor sobre cuáles son las más adecuadas para el giro de la empresa y para los objetivos que tiene, por lo tanto apoyarse de ellos es necesario si se quiere vender y llegar a un público más amplio. En el caso de *Lunes Design* la estrategia de *marketing* que le resulta efectiva es el *marketing* de contenido en el cual Noémie además del trabajo creativo que desarrolla para sus clientes, en su página web comparte reflexiones y artículos que sirven específicamente a emprendedores de PyMEs de todo tipo de empresa, la estrategia ahí es que los pequeños

empresarios en busca de información para fortalecer sus PyMEs se encuentren con sus artículos y al mismo tiempo con la oferta de su trabajo como un apoyo visual para sus PyMEs, ella relata que esa ha sido una estrategia que le ha llevado a conseguir muchos clientes. Encontrar estudios creativos que ofrezcan este tipo de *marketing* en México es muy poco común, de ahí la razón por la que la menciono, pues considero que los diseñadores que están pensando en abrir sus empresas propias pueden inspirarse de las ideas poco exploradas y explotarlas como una estrategia de diferenciación.

Un último consejo de Noémie Coignus y que veo necesario recalcar es sobre el miedo de todos los diseñadores al momento de cobrar nuestro trabajo, en México sin duda alguna es un problema gráfico muy común y con el que todos lidiamos pues nos cuesta trabajo discernir cuándo estamos cobrando un precio elevado y cuándo un precio muy bajo que no será proporcional al trabajo realizado. El consejo de esta emprendedora es tan simple como quitarse el miedo y poner el precio que indica el método de presupuesto utilizado sin temor a que el cliente lo considere elevado y si lo considera así y decide no trabajar con tu estudio significa que ese no es tu cliente ideal. También recalca que si bajas mucho tus precios con el objetivo de ser el más barato del sector y ganar muchos clientes, pues estas haciendo las cosas mal, eso solo fomenta ideas erróneas sobre nuestra labor, demerita la preparación profesional del diseñador, el esfuerzo que el proyecto demanda y genera un modelo de trabajo basado en el rendimiento en el que se tendrán que cubrir múltiples proyectos al mismo tiempo y no dará oportunidad a enfocarse en uno o quizá en un par.



Fig. 36 Gráficos de Lunes Design

› 99 Designs

Desde el momento que encontré un artículo sobre la existencia de esta empresa supe que tenía que mencionarla pues va muy acorde con los temas que he abordado y de manera doble pues se trata de una plataforma *online* que conecta a diseñadores con empresarios de PyMEs. Comenzó en 2008 en Australia como un juego para diseñadores en el que se lanzaba un *brief* imaginario y varios diseñadores desarrollaban el proyecto con el objetivo de “ganar al cliente”. El juego se hizo realidad y al llegar a Estados Unidos se extendió rápidamente por Latinoamérica, Dan Strougo es el director en esta parte del continente y declara que 99 Designs fué el camino para que él viera cumplido sus sueños.

Llevado a la realidad, el *modus operandi* de la plataforma comienza cuando los emprendedores comparten un *brief* de su empresa o del proyecto que buscan satisfacer, establecen el precio que pueden pagar por el servicio y los diseñadores interesados mandan sus propuestas a la empresa, ésta los califica y le da retroalimentación a los diseñadores, en un plazo de 7 días se selecciona al ganador y se realiza el pago. Este modelo de trabajo me pareció completamente innovador y funcional desde ambos aspectos pues los empresarios evitan la búsqueda de diseñadores que realicen ese tipo de proyecto y los diseñadores seleccionan sólo los proyectos que más les interesen para trabajar. En lo personal creo que es una forma de trabajar nueva que trae consigo sus ventajas y desventajas, por ejemplo el hecho de desarrollar un proyecto y no resultar ganador puede resultar frustrante para el diseñador por no obtener el pago, sin embargo se obtiene una retroalimentación que ayuda al diseñador a crecer como profesional, aunque si resultas ganador tu trabajo estará a la vista de muchas otras empresas, de diferentes países y con diferentes idiomas lo que puede resultar una forma de promocionarte con gran impacto.

Desde que se lanzó la versión en español de 99 Designs, México fue uno de los países con más emprendedores, ofreciendo esta oportunidad tanto a empresarios de PyMEs como a diseñadores mexicanos. Patrick Llewelly, CEO de 99designs afirma:

“Con un número tan alto de pequeñas empresas en México, el diseño gráfico se convierte en una herramienta fundamental para captar la atención de sus clientes, tanto *online* como *offline*”.⁹

⁹ Blanes, Ana (2014) 99 designs apoya a los empresarios y a los diseñadores. Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/267593>

“Las PyMES necesitan buenos diseños a buenos precios. Los diseñadores buscan captar nuevos clientes y no saben dónde encontrarlos. Nuestra página les permite conectar y establecer relaciones de trabajo estables. Nuestro objetivo es hacer que el diseño gráfico sea accesible para todos”.¹⁰

Definitivamente esta plataforma me parece una excelente opción para diseñadores *freelance* y emprendedores con agencias de diseño que desean encontrar nuevos proyectos y clientes, le ofrece al diseñador la posibilidad de explotar sus capacidades creativas en diferentes tipos de proyectos, elegir cuáles son más de su agrado y que enfoque desea darle a su empresa.



Fig. 37 Publicidad y algunos logotipos de 99 designs



Modelo del triángulo triple A

Este modelo fue creado por la reconocida empresaria y emprendedora Kim Kiyosaki (2012) quien se caracteriza por sus libros y conferencias en los que incita a la mujer al emprendimiento. Dejando de lado el género y centrándonos en el factor de emprendimiento la autora ha propuesto un modelo para los que desean emprender un negocio propio, lo ha llamado triple A: Aspira, Adquiere y Aplica.

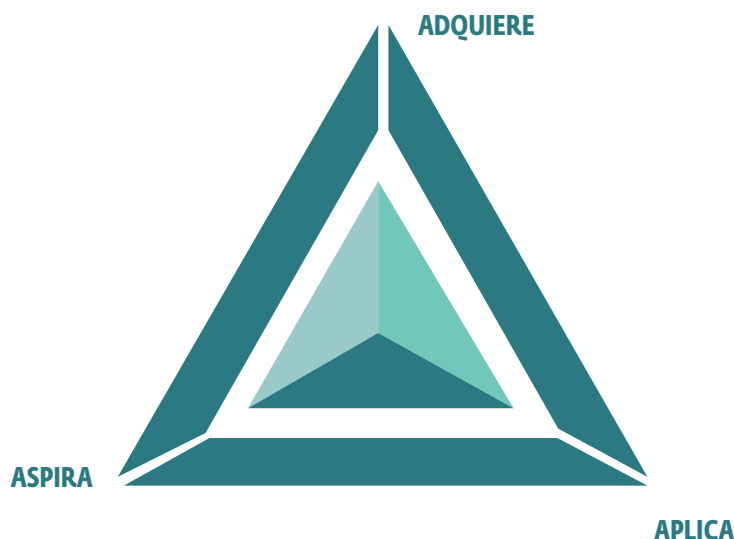


Fig. 38 Triángulo triple A por Kim Kiyosaki

El término Aspira hace referencia al sueño y el deseo de generar una empresa propia, pero justo como se mencionaba anteriormente no se trata solo de aspirar en el factor económico se trata de tenerlo como una visión y misión a futuro con la finalidad de alcanzar un objetivo más profundo.

La etapa Adquiere llega cuando el emprendedor empieza la parte educativa de actuar para adquirir toda la información necesaria para crear su negocio. En esta etapa se incluye cualquier tipo de formación educativa, ya sean talleres, seminarios, clases, investigación propia, entrevistas a expertos etc.

Aplica es el momento, como su nombre lo indica de aplicar todos los conocimientos obtenidos en la etapa adquiere y ponerlos en práctica. Es una etapa en la que la idea se vuelve realidad, se llevan a cabo las cuestiones financieras, comienza la inversión, el desarrollo del producto o servicio que se va a ofrecer y todos los conocimientos que se obtuvieron en la etapa anterior se ponen en práctica desde que llega el primer cliente.

Puede parecer un método muy sencillo, pero considero que son puntos esenciales para que los pequeños empresarios lo tomen en cuenta, sobre todo en la etapa de adquirir pues cualquier emprendedor tiene mucho de que informarse tanto de su propia área como de otras. Kim Kiyosaki afirma "El verdadero conocimiento proviene de poner en práctica, en la vida real, lo que has aprendido. Para alcanzar tus objetivos tienes que incluir las tres etapas del triángulo triple A".¹¹

¹¹ Kiyosaki, Kim (2012). *Es hora de emprender el vuelo*. Madrid: Aguilar

CONCLUSIONES

El desarrollo de este proyecto de investigación ha resultado un reto mucho más complejo de lo que imaginaba pero definitivamente considero que haber seleccionado este tema resultaba necesario tanto en el ámbito creativo como para el empresarial pues ambas partes obtienen información concisa y necesaria para desarrollarse de manera más acertada profesionalmente.

Acercas de las PyMEs se tiene en claro que se trata de un sector empresarial que genera una importante actividad económica, apoya a la circulación de dinero y al mismo tiempo es productora de muchos empleos; sin embargo en el proceso de entrevistas se descubrió que muchos de los empresarios no conocen ni las características que diferencian a una pequeña empresa de una mediana y por lo tanto dudaban si pertenecían a una u a otra. Con esto concluyo que todo empresario de PyMEs debe ser conocedor del tipo de empresa que tiene, con el objetivo de aplicar las mejores estrategias en relación al tipo de empresa que se ha desarrollado, pues las necesidades de ambas son diferentes.

Al abordar específicamente el tema del diseño gráfico como una profesión poco valorada por los pequeños empresarios confirmé mi hipótesis al encontrarme con diversas empresas que no cuentan con diseñadores que los hayan apoyado en el desarrollo de su imagen gráfica, ni en la elaboración de su logotipo, en la elaboración de publicidad ni mucho menos. Tristemente y confirmando mis ideas principales encontré a empresas que desconocen por completo cuál es la función del diseñador gráfico y como este podía apoyarlo en términos de comunicación visual y por esa razón acuden con maquiladores de software que ofrecen diseño gratis o a muy bajo costo.

De manera contraria y para mi satisfacción, también encontré a empresarios de PyMEs que sí consideran el trabajo del diseñador dentro de su planta de trabajo, algunos afirmaron haber notado la diferencia en su empresa al trabajar con un profesional en diseño y como su marca tenía un impacto diferente en el mercado y ante su competencia; sin embargo estos mismos empresarios también expresaron ideas poco acertadas para la correcta gestión del diseño por ejemplo: involucrarse en el proceso práctico del diseñador, considerar su recorte en momentos de crisis económicas, darles tareas que no les corresponden, sueldos muy bajos entre muchas otras. Por lo tanto, acorde a lo anteriormente mencionado se puede concluir que aún existen muchas pequeñas y medianas empresas que no han considerado el apoyarse de un diseñador gráfico pues no conocen su labor ni los beneficios que puede otorgarle a su marca y los pocos empresarios que sí incluyen al diseñador en su equipo de trabajo aún tienen ideas erróneas sobre la manera más viable de trabajar con él, siguen sin valorar por completo su trabajo, los sueldos que están dispuestos a pagar son bajos y no han delimitado cuáles son las

tareas específicas que este debe realizar. A causa de estas acciones algunos diseñadores gráficos no se alcanzan a sentir cómodos al trabajar con PyMEs, prefieren buscar empresas más grandes que les ofrezcan prestaciones y mejores equipo de trabajo, y consideran trabajar con PyMEs en la modalidad *freelance*.

Con el desarrollo de este proyecto espero que el empresario haya adquirido el conocimiento necesario para visualizar al diseñador como un profesional capaz de planificar y ser estrategia al mismo tiempo, pues como se mencionaba al hablar de diseño estratégico este tiene la función de buscar soluciones a diversas problemáticas, haciendo uso de un pensamiento creativo y analítico con la finalidad de encontrar la innovación empresarial, es decir, mediante sus capacidades creativas los diseñadores tienen el poder de crear estrategias que apoyen a las PyMEs a restaurar o reactivar su economía y estableciendo una presencia nueva en el mercado.

En lo que concierne al diseñador gráfico queda mucho trabajo por hacer si esperamos que en un futuro nuestra profesión consiga la valoración que todos esperamos. Yo intenté de aportar teóricamente a través de estas reflexiones que son tanto para diseñadores como para empresarios; sin embargo hay que llevar estas reflexiones a la realidad práctica, en la cual nosotros mismos comencemos a delimitar nuestro trabajo, dejar en claro al cliente cuál es el abanico de orientaciones en las que nos podemos desempeñar, poner nuestros propios precios de acuerdo al tipo de proyecto realizado y al mismo tiempo no aceptar sueldos desvalorizantes con tal de no perder al cliente, pues eso sólo reafirmará ideas erróneas sobre el sueldo que merecemos y el valor que tiene nuestro trabajo. Al mismo tiempo resulta imprescindible mencionar que la necesidad de estar mejor preparados y especializados es indiscutible, tanto en temas propios del diseño como en temas de disciplinas cercanas a la nuestra como la mercadotecnia, publicidad, artes y en este caso en cuestiones empresariales; sin embargo se trata de tener un poco más de conocimiento acerca de esas áreas, más no de realizar su trabajo y que el cliente deje de vernos como diseñadores para ser vistos como todólogos porque en este caso se volvería a caer en el mismo fenómeno de ideas erróneas hacia nuestro trabajo que es justamente lo que se debe evitar. La intención más bien es que el diseño pueda trabajar de manera amable y funcional con otras disciplinas y el resultado de los proyectos sea el más afectivo para el cliente.

Al tratar de encontrar una problemática que fuera común entre empresarios y diseñadores la más común fue un desafortunado proceso de comunicación en el cual el empresario presenta su proyecto al diseñador, éste lo ejecuta y el resultado no cubrió las expectativas de comunicación visual que tenía el empresario y la razón por la que ocurre este fenómeno es el desconocimiento que tienen los empresarios sobre nuestro lenguaje creativo, por esta razón el diseñador requiere de mucha tolerancia y debe apoyar al empresario en el proceso de comunicar sus ideas para que estas puedan ser plasmadas como él espera. Como responsabilidad única de los empresarios es que estos

no cuentan con una planeación estratégica empresarial ni de *marketing* por lo tanto, cuando comparten su proyecto con el diseñador este no logra entenderlo por completo y desde ahí comienzan a compartirse ideas difusas. Por lo tanto todo empresario debe ser consciente de que el diseñador necesita un *brief* de diseño considerado dentro de una planeación creativa y que este como todos los procesos dentro de su empresa deben ser previstos bajo una planeación.

Durante todo el proceso de investigación intenté encaminar la problemática sobre la que gira este proyecto desde dos perspectivas, la del empresario de PyMEs y la del diseñador gráfico, con la finalidad de encontrar responsabilidad en ambas partes, así como identificar cuáles áreas deben fortalecer para mejorar la relación con el otro. Por lo tanto quiero recalcar que el hecho de que un empresario incluya al diseñador en su equipo de trabajo no significa que la empresa va a ser exitosa de un momento a otro, la estrategia gráfica es una de las tantas que se deben trabajar para sostener a una empresa y el diseñador gráfico será una carta importante en el aspecto de comunicación visual e impacto en el mercado pero no representa un boleto al éxito. Este argumento también puede aplicarse para los diseñadores que desean ser creadores de sus propias empresas, que tengan en sus capacidades el factor creativo será un gran comienzo en el aspecto visual y gráfico; sin embargo hay muchos aspectos que se deben cuidar y acudir a profesionales que puedan desarrollarlos, en este caso invertido ocurre lo mismo, el diseñador gráfico puede acudir a empresarios con experiencia con la finalidad de obtener el asesoramiento necesario para desarrollarse.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, Pilar (2013) *El libro de los emprendedores*. Barcelona: DEUSTO.
- Andersen, Arthur (1999) *Diccionario de economía y negocios*. España: Espasa Calpe.
- Artal, M. (2013). *Dirección de ventas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Carrión, Juan (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial.
- Cleri, Carlos A.R. (2007). *El libro de las PyMEs*. Buenos Aires: Granica.
- Costa, Joan (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Argentina: La Crujía.
- Costa, Joan. (2005) *Publicidad y diseño: el nuevo reto a la comunicación*. Buenos Aires: Infinito.
- Costa, Joan. (2010) *La Marca: Creación, diseño y gestión*. México: Trillas
- De Acosta, José (2002). *La comunicación*. Madrid: Fundación “La Caxia”.
- Eyssautier, M. (2017). *Mercadotecnia aplicada en las pequeñas y medianas empresas*. México: Editorial Trillas.
- Faga, Héctor A. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones*. Buenos Aires: Granica.
- Flores, Jose (2014) *La Crítica del Diseño*. México: Trillas.
- Frascara, Jorge (2011). *Diseño Gráfico para la gente*. Argentina: Ediciones Infinito.
- García, Carola (2007). *El poder de la publicidad en México en los inicios del siglo XXI*. México: Plaza y Valdés.
- Gómez, E. (2014). *Flexibilidad Mental*. España: Artecitta Ediciones.
- González S. (2013). *El efecto*. Estados Unidos: Grupo Nelson
- Kiyosaki, Kim (2012). *Es hora de emprender el vuelo*. Madrid: Aguilar
- Kotler, P. (2003). *Marketing versión para Latinoamérica*. México: Pearson
- Landa, Robin (2011) *Diseño Gráfico y Publicidad, fundamentos y soluciones*. Madrid: Ediciones Anaya.
- Marín, Enrique. (2009) *Manual de Buenas Prácticas del Diseño*. España: Centro Tecnológico Andaluz de Diseño.
- Munari, Bruno (1990). *Diseño y comunicación Visual: Contribución a una metodología didáctica*. Barcelona: Gustavo Gilli.
- Nicolescu, Basarab (1996), *La Transdisciplinariedad. Manifiesto*. Paris: Ediciones Oxus.
- Prada, M. (2008). *Arte y composición*. Buenos Aires: Nobuko.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.
- Rodríguez, Luis (2004) *Diseño y Estrategia Táctica*. México: Siglo Veintiuno Ediciones.
- Sainz de Vicuña, J. (2015). *El Marketing en la Práctica*. Madrid: Editorial Esic.
- Schnarch, K. A. (2013). *Marketing para pymes, un enfoque para Latinoamérica*. México: Alfaomega.

Scott, Robert. (2006) *Fundamentos del diseño*. México: Limusa.
Simón, Gabriel (2009). *+ de 100 Definiciones de Diseño*, México: UAM .
Tomasko, Roberto M. (1996) *Repensar la empresa*. Barcelona: Paidós Ibérica.
Troconi, Giovanni (2010). *Diseño gráfico en México 100 años*. México: Artes de México.
Vilas, J. (2011) *Marcas líderes y distribuidores*. Madrid: Esic Editorial.
Yates, Derek (2016) *De la publicidad al diseño de comunicación*. Barcelona, España: Promopress
Zimmermann, Y. (1998). *Del diseño*. Barcelona: Gustavo Gili.

•Cibergrafía

Blanes, Ana (2014) 99 designs apoya a los empresarios y a los diseñadores. Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/267593>

Cantú, Andrea. (2017) Tus clientes y usuarios merecen una buena experiencia. Andrea Cantú-UX, Recuperado de <http://www.acantu.com/>

Simón, Gabriel.(2011) *Por qué el diseño es indispensable para las empresas*. Foroalfa. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/por-que-el-diseno-es-indispensable-para-las-empresas>

• Revistas

Proceso Creativo e innovación, Estrategia Magazine

Revista *Forbes*, 2012

Rizo, Mario (2014). *Planeación estratégica en la empresa familiar*. Forbes.

Valencia y Hernández (2008) *El diseño estratégico como catalizador de innovación y éxito en Latinoamérica*, Revista *Ciencia UAQ*.

• Artículos

De la Rosa, A. (2000). *La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática*. Textos UAM

•Periódicos

Periodico *El economista* “*Las inversiones de 2017 en la industria de medios digitales en México*”

•Censos

Censos Económicos, 2004, INEGI.



Se terminó de imprimir en Agosto de 2018,
Ciudad de México. Para componer esta tesis se
utilizaron las tipografías Karmina y Lato.
Corrección de estilo por Anelís Barrientos.
Diseño y maquetación por Adriana Barrientos.