

“El Diseño es un acto político. Cada vez que nosotros diseñamos un producto estamos haciendo una declaración sobre la dirección en la que se moverá el mundo”.

Stephano Marzano, CEO Philips Design

1993

“El Diseño debe reflejar y contribuir positivamente a cambios en los valores sociales que están detrás de esa dirección que tomará el mundo en el cual vivimos”.

Rachel Cooper/Mike Press

1995

New products and their related services should build on the company's core competencies, its brand portfolio and the opportunities in the market. When developing strategies for new products the product portfolio has to be viewed in an integrated way – not only in terms of product families and product platforms, but also over time.

Jan Buijs, TUDelft

2004

“Understanding your customers and designing products specifically for them is becoming the only way to compete and win anywhere in the world”

Business Week, European edition

September 27, 2004

Dentro de la globalización, el trabajo del gerente de un producto -product manager- es cada vez mas complejo.

Principales Factores:

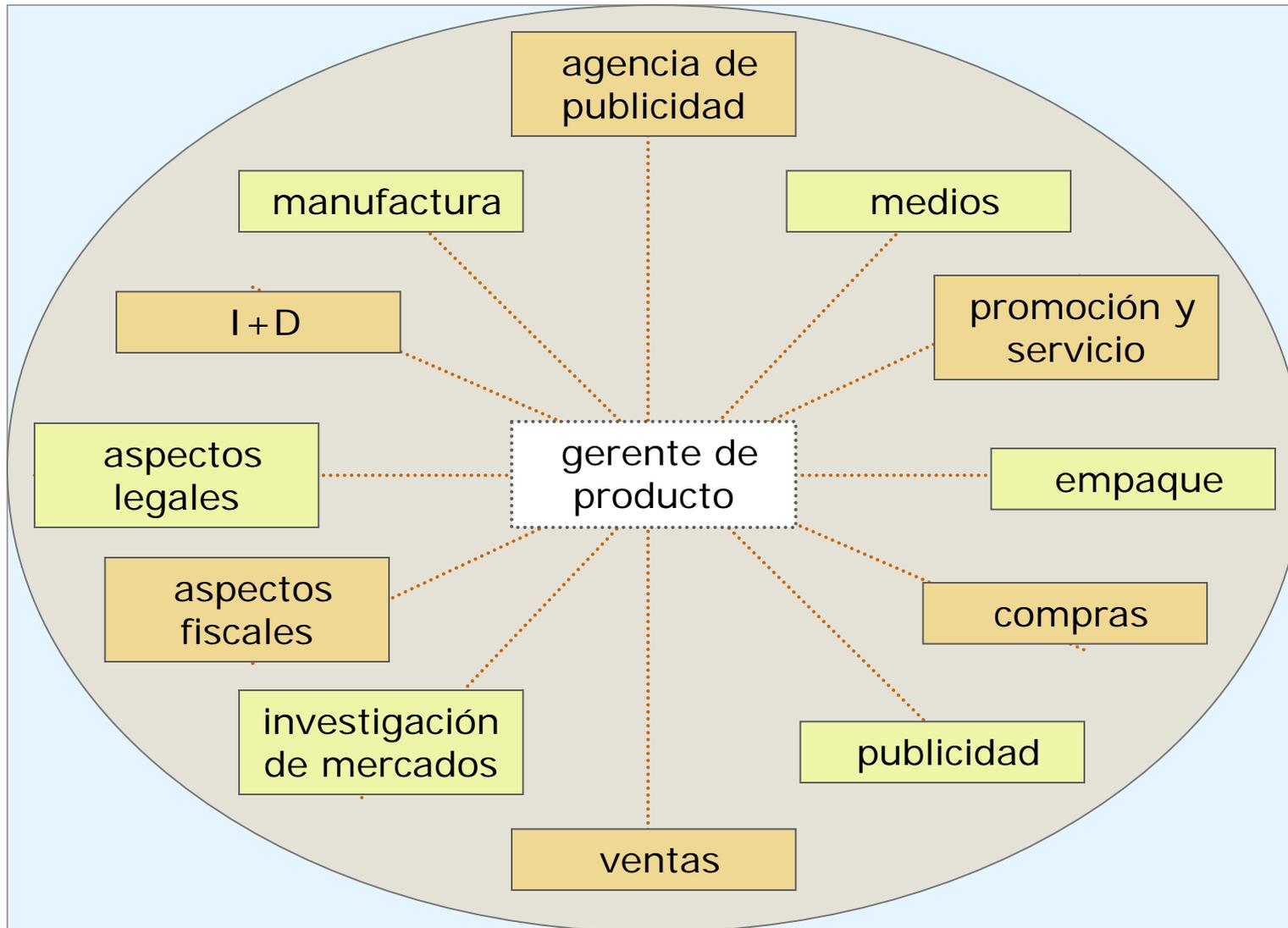
- ❑ Cambios en tecnologías de información y procesos productivos.
- ❑ Incremento, difusión y mejoras de la Internet.
- ❑ El incremento de la competencia a nivel global.
- ❑ Cambios de las necesidades y deseos de los clientes.

Lo Macro...

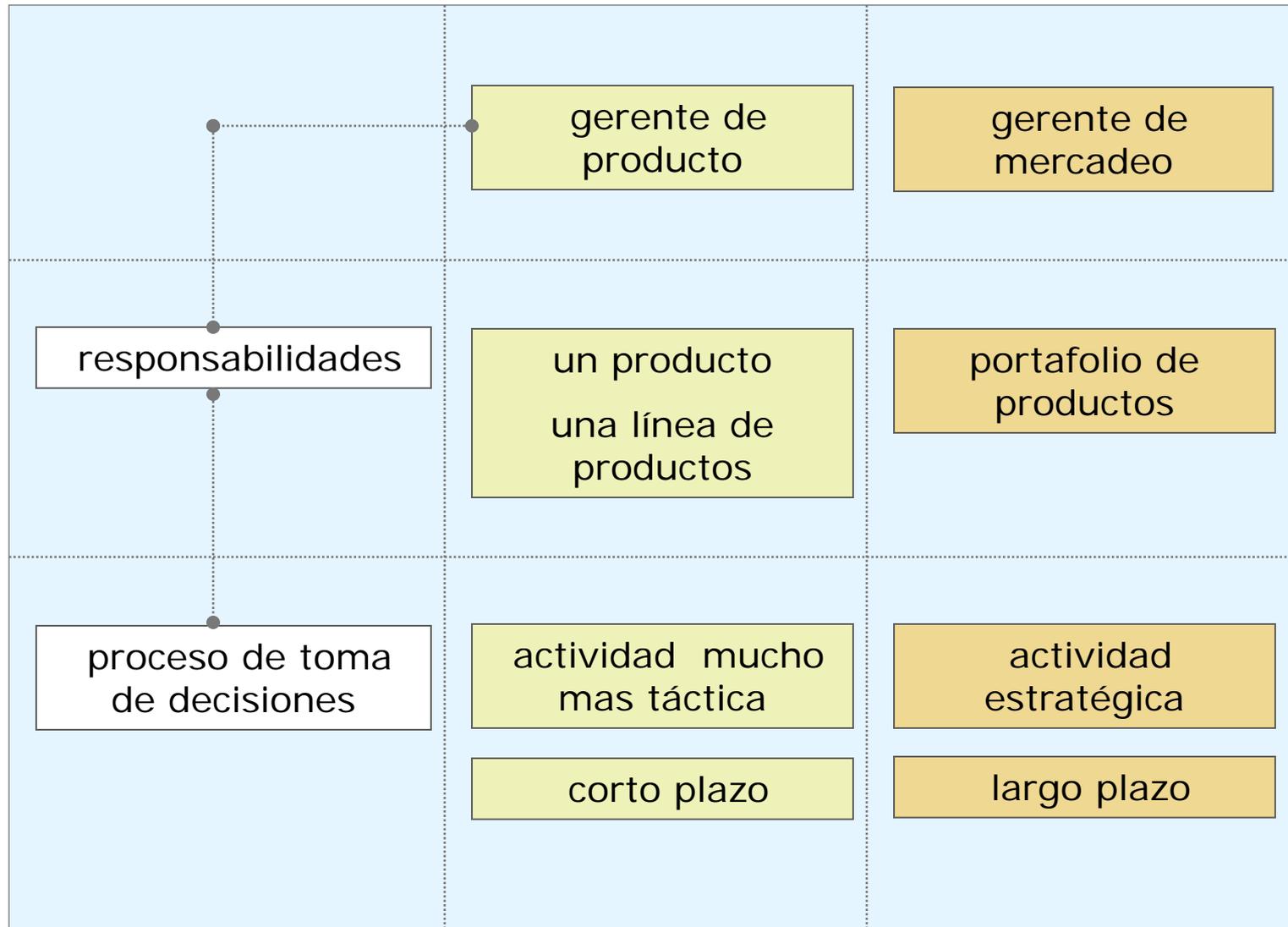
- ❑ Recopilar y sintetizar información.
- ❑ Anticipar o prever cambios de la competencia y de las condiciones del mercado.
- ❑ Revisar continuamente estrategias de mercado
- ❑ Tomar y adaptar decisiones según el comportamiento del mercado.

Las Tareas...

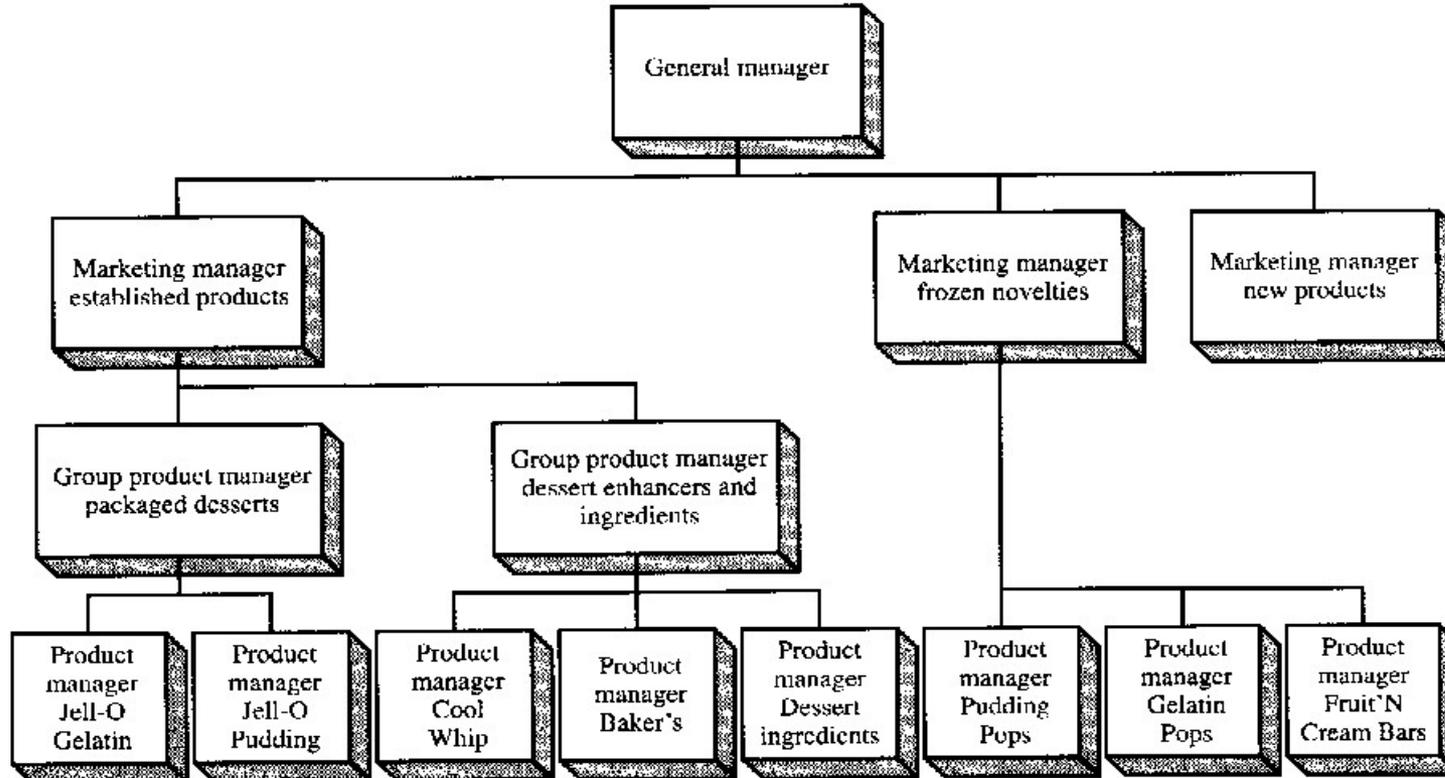
- ❑ Analizar el mercado.
- ❑ Desarrollar proyectos, objetivos y estrategias para el producto o servicio en cuestión.
- ❑ Tomar decisiones sobre el precio, la publicidad, la promoción, los canales de distribución y el servicio del producto.



Gerente de PRODUCTO Vs Gerente de MERCADEO



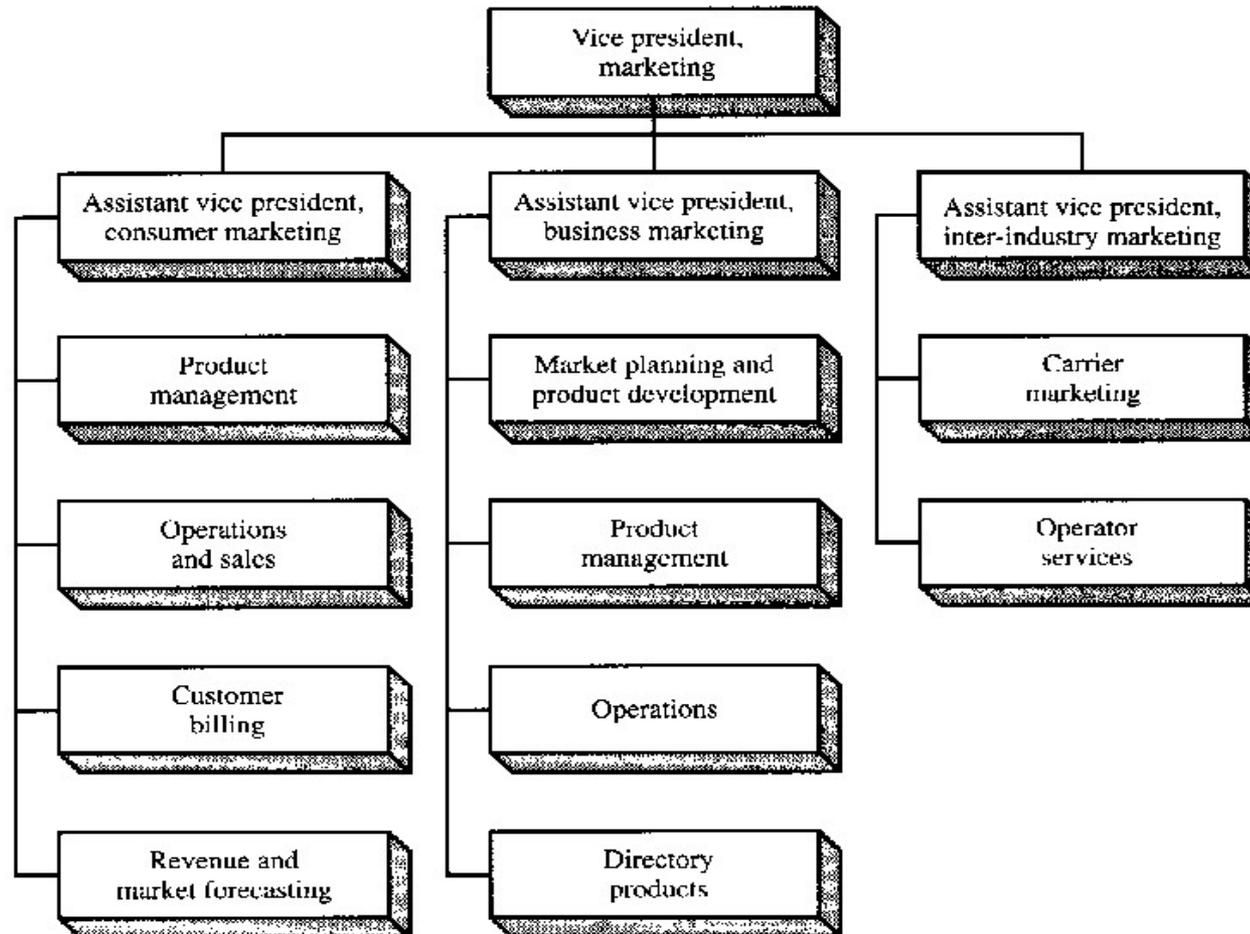
General Foods Corporation (ca. 1984): Desserts Division Organizational Chart



product-focused organization

el éxito del producto depende del PM

Marketing Organization: Regional Bell Operating Company



market-focused organization

PM actúa como coordinador de programas

1. *Company:* Large high-technology company.

Title: Product manager

Background: Liberal arts undergraduate degree followed by service in the Marine Corps. Has an MBA from a top-50 school focused on operations and supply chain management. Worked for a large consulting company before joining the current firm.

Responsibilities/evaluation: Responsible for product strategy, product specifications, business requirements, product design. He also sets sales targets and gathers customer feedback from the field. He is evaluated in terms of the size of the market, product penetration, market share, number of licensing agreements.

Marketing mix: Main responsibilities include pricing, channel management, sales management, and some customer service activities.

Typical day: Tasks include working with product engineers on specifications, talking to sales for feedback on pricing, competition and sales success, working with marketing to develop marketing plans and marketing materials. Much of what he does is coordination and communication across groups to ensure deadlines are met. Also spends a lot of time on analysis to determine market and product potential.

How the job is changing: The company is moving toward more of a marketing focus to incorporate more sophisticated analysis of customer preferences and market drivers. The product manager will therefore spend more time with customers attempting to build their needs and wants into new products earlier than has been done before.

2. *Company:* Large consumer packaged goods company.

Title: Brand manager.

Background: Undergraduate and MBA degrees from a top-10 school. Previously worked for another major packaged goods company after receiving her MBA.

Responsibilities/evaluation: Primary responsibilities include full profit-and-loss for the product line. This includes building the marketing plan and determining brand strategy. She also works with sales, product supply, and promotions. Evaluation criteria focus on meeting targets set out in the marketing plan.

Marketing mix: She is involved with (in order of time spent) advertising, channel management, sales promotion, and pricing.

Typical day: She uses qualitative and quantitative consumer research daily for perceptions, segmentation, brand awareness, demographic trends, competitor activity. Typical tasks include developing the marketing plan and working with suppliers and distribution channels to ensure the right mix of product variants (e.g., sizes) by retailer.

How the job is changing: More time spent on management activities rather than marketing, that is, coordination, team leadership, and gaining agreement from other groups on projects. Some concern about the Internet as a new channel.

Establecimiento de los objetivos del producto

Selección de una alternativa estratégica

Selección del cliente(s) objetivo

Identificación de los objetivos del competidor

Establecimiento de la estrategia del producto y de la marca

Descripción del marketing mix

Descripción de los programas soporte

Identificar los beneficios - key benefits - que el producto le va a proveer al cliente y al usuario

Posicionar estos beneficios considerando los productos de la competencia o los existentes en el mercado

Desarrollar un producto físico y la estrategia desde su concepción hasta el lanzamiento al mercado, asegurando cumplir las promesas del producto

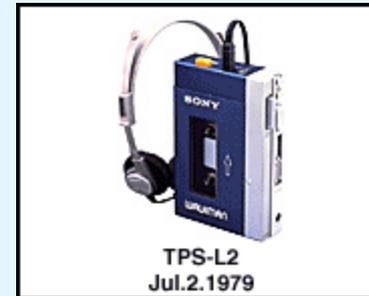
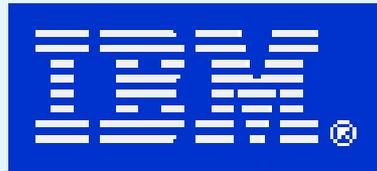
Frase o enunciado que describe la estrategia esencial del producto en términos de los **key benefits**.

Un producto es:

- ❑ Un artefacto físico.
- ❑ Unas asociaciones o posiciones psicológicas frente al artefacto por parte de un usuario.

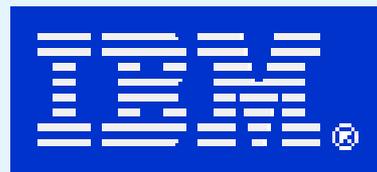
Estas dos deben ser consistentes y se deben reforzar la una a la otra.

La Cultura Corporativa y el Trabajo en equipo



Realizado para MA Design, Strategy & Innovation

Cultura Corporativa e Identidad Corporativa



Customer - Orientated

Internally

- Respect for the individual
- Full employment
- Equal opportunities

Externally

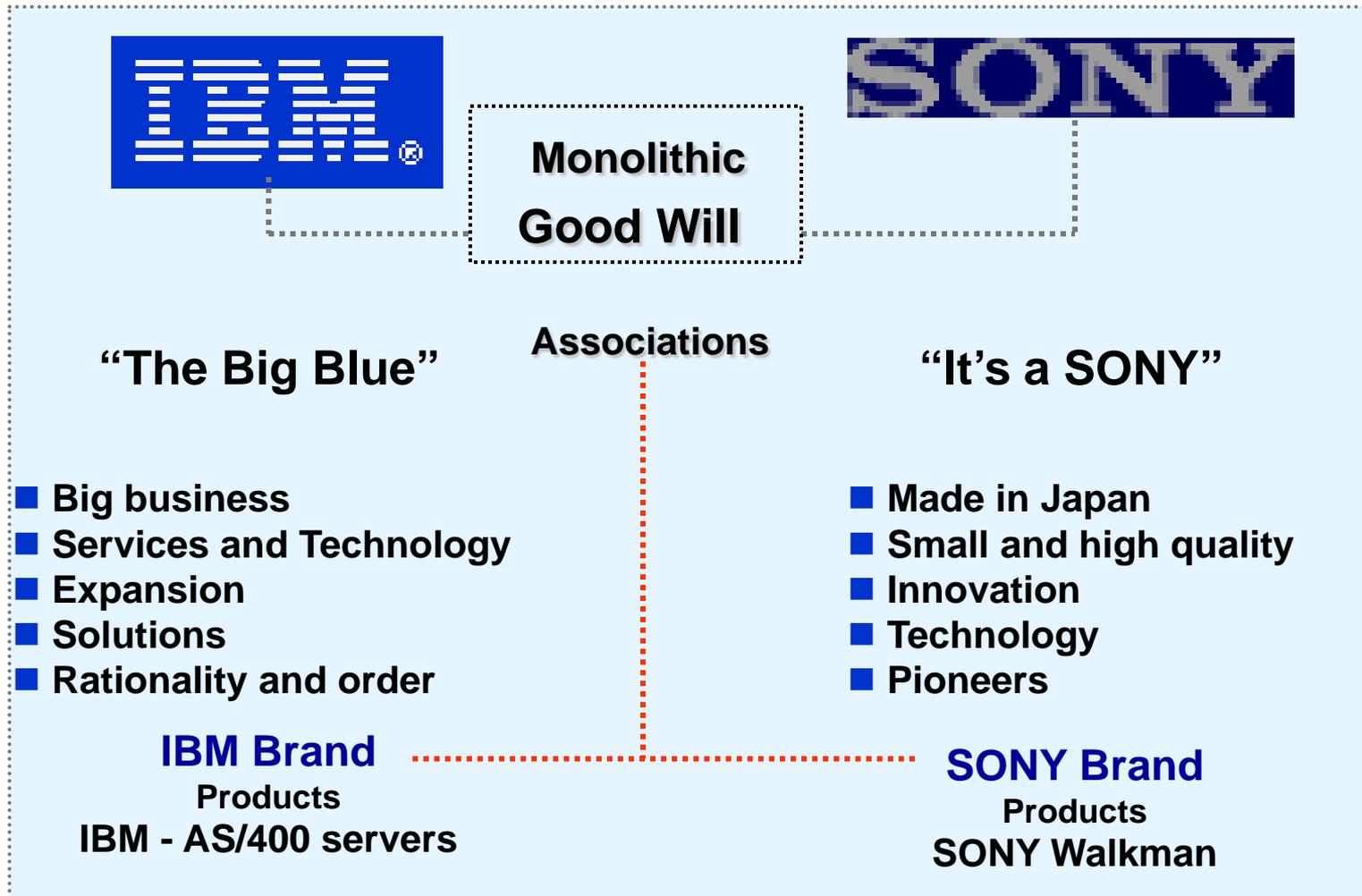
- A mission statement
- Importance of customer:
"Success of the client translate into the success of the company"

Internally

- A series of statements for both, people and products.
- Motivate people to accomplish goals
- Create a family feeling
- Provide long-term employment
- Share ideas and work together

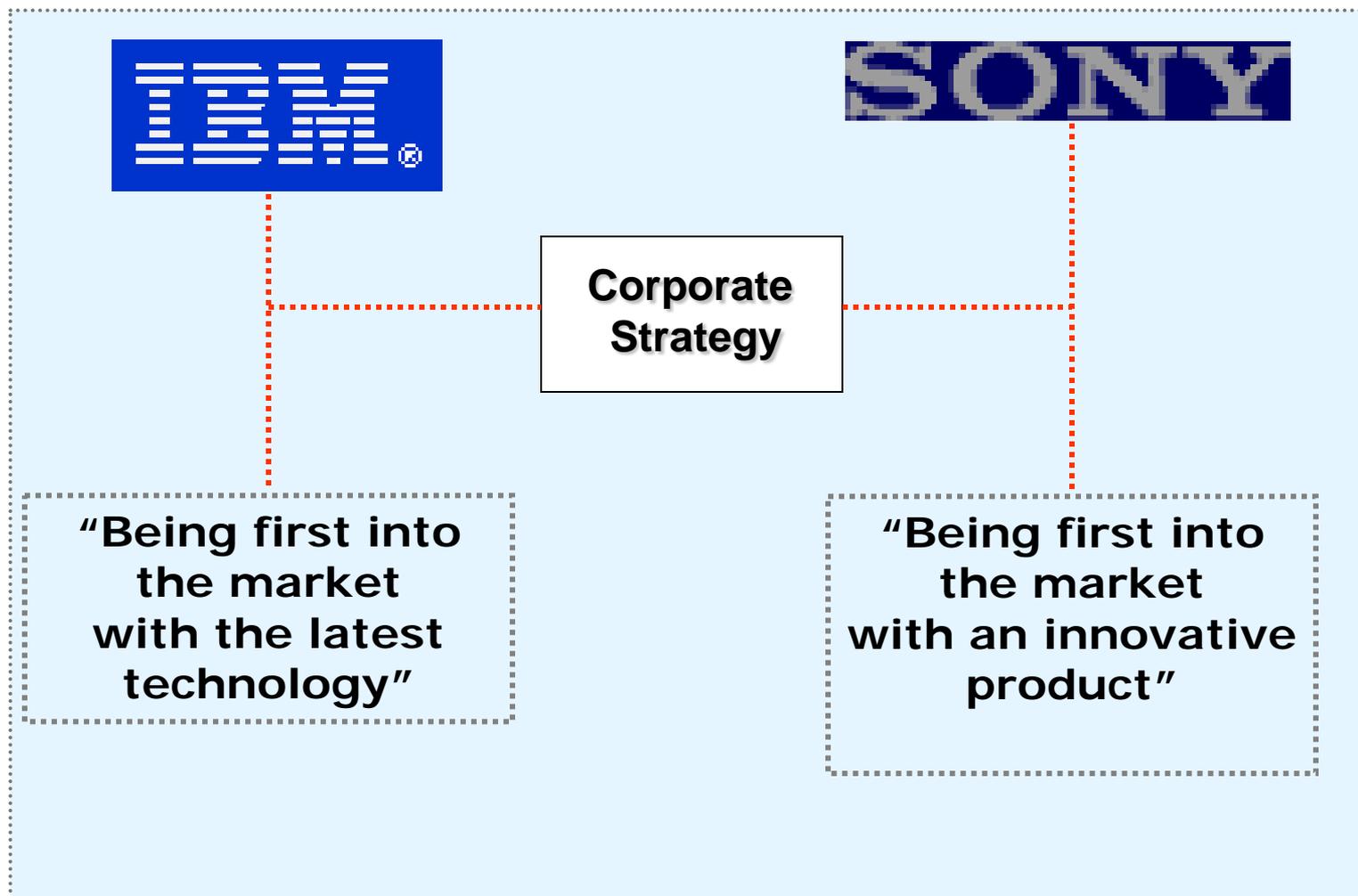
Realizado para MA Design, Strategy & Innovation

Brand & Identidad



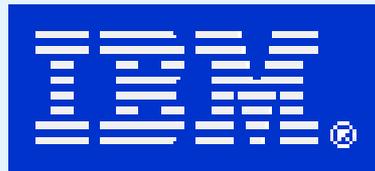
Realizado para MA Design, Strategy & Innovation

Corporate Strategy



Realizado para MA Design, Strategy & Innovation

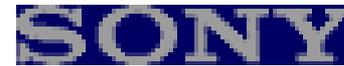
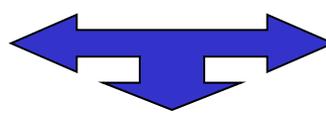
Reasons for success



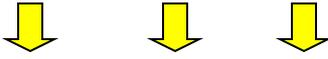
- Well-defined goals in developing new projects - planning.
- Capability to make commitments to achieve their goals.
- Respect for individuals and rewards for success.
- A collective decision-making within working teams.
- Recognizing the knowledge and experience of the corporation and the needs of others (Joint-ventures)
- The strength of its corporate identity represented in its corporate brand.
- Recognition inside and outside



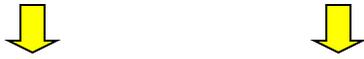
- Anticipation in developing new product concepts.
- The leaders who led the process of implementing the corporate culture and the corporate brand.
- The strength of its corporate identity represented in its corporate brand.
- Recognition inside and outside
- Innovation as the fundamental strategy for competitiveness.



CLASSICAL
Long-term plans
Market- Oriented



Technical Market Branding Strategy Developing New Image



Understanding Customer's needs
Product Expectations New System Visual image

5 years after its introduction more than 250.000 units had been sold world-wide.



One of the most successful IBM product lines ever, and possibly the most successful business computing system in history.

CORPORATE STRATEGY
Being first into the Market with the latest technology

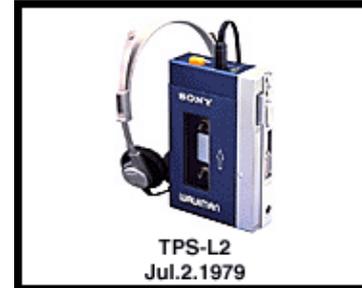
SYSTEMIC
"Idea"
"Intuition"



Innovative Technical - Orientated



Team Working
Leaders who lead the process of innovation

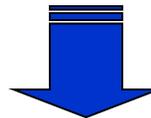


initial production: of 2000 units p/m was doubled by the end of 1979

One of the best-designed products within its classification

CORPORATE STRATEGY
Being first into the Market with an innovative product

**S
T
R
A
T
E
G
I
E
S**



Importancia de la Estrategia de Producto:

- ❑ Los nuevos productos son la clave o tienen la respuesta a la permanencia en el tiempo de una organización.
- ❑ Las compañías obtienen un gran porcentaje de sus beneficios de los nuevos productos.
- ❑ La definición de estrategias en el diseño y desarrollo de nuevos productos es una tarea compleja y por lo tanto requiere un estudio permanente de todos los aspectos involucrados.

“El Diseño es un acto político. Cada vez que nosotros diseñamos un producto estamos haciendo una declaración sobre la dirección en la que se moverá el mundo”.

Stephano Marzano, CEO Philips Design

1993

“El Diseño debe reflejar y contribuir positivamente a cambios en los valores sociales que están detrás de esa dirección que tomará el mundo en el cual vivimos”.

Rachel Cooper/Mike Press

1995

Nuevas condiciones creadas por un mundo cada vez mas globalizado.

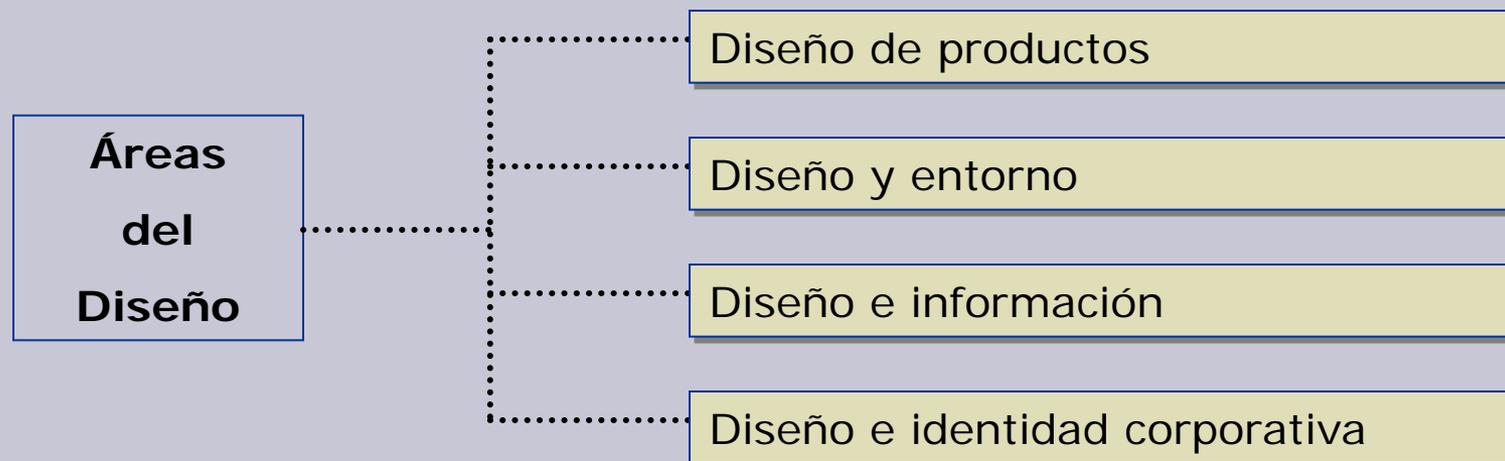
Nuevas oportunidades que brindan las nuevas tecnologías de información.

Requieren de un nuevo profesional en diseño capaz de:

“Gerenciar y promover la actividad del diseño en organizaciones comerciales e institucionales”.

Hay que RECONOCER cada uno de las descripciones de lo que Diseño significa, su importancia, las relaciones que se establecen entre los distintos significados y los beneficios que éste representa para la empresa. Esto es fundamental para establecer un marco general sobre la GERENCIA DE DISEÑO.

Con relación a los requerimientos para establecer un modelo gerencial del diseño en la empresa, es necesario identificar las ÁREAS DEL DISEÑO que contribuyen a un mejor desempeño de una empresa.



Gerencia de Diseño es la implementación del diseño como un programa oficial o una actividad dentro de una organización. El programa implica entender y comunicar la relevancia del diseño dentro de los objetivos a largo plazo de la organización y coordinar todos los recursos destinados a la actividad del diseño en todos los niveles y en todas las actividades para alcanzar los objetivos propuestos.

Es la aplicación de procesos gerenciales al proceso de innovación y creación de nuevos productos.

Es una disciplina que entiende el diseño como un recurso estratégico dentro de las empresas.

Es gerenciar el proceso de diseño de una empresa a nivel estratégico, operacional y en el manejo de proyectos.

Gerencia
de Diseño



Conexiones

Diseño y la Estrategia de la Empresa

Aspectos del Design Management

Qué es Gerencia de Diseño o Design Management?

Es la implementación del diseño como un programa oficial o una actividad estratégica dentro de una organización.

El programa implica entender y comunicar la relevancia del diseño dentro de los objetivos a largo plazo de la organización y coordinar todos los recursos destinados a la actividad del diseño en todos los niveles y en todas las actividades para alcanzar los objetivos corporativos propuestos.

Gerencia
de Diseño

Es la aplicación de procesos gerenciales al proceso de innovación y creación de nuevos productos.

Es una disciplina que entiende el diseño como un recurso estratégico dentro de las empresas.

Es Gerenciar el proceso de diseño de una empresa a nivel estratégico, operacional y en el manejo de proyectos.

Tomado del curso

Innovación y Estrategias de Diseño para el Desarrollo de Nuevos Productos

© María Cristina Hernández Monsalve – CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA – 2004

Qué es Gerencia de Diseño o Design Management?

La Gerencia de Diseño:

- ❑ Conecta la empresa con el mundo alrededor.
- ❑ Es un proceso integrado que le da a la compañía unidad y la convierte en un mensaje claro para la gente dentro y fuera de ella.
- ❑ Envuelve cuatro elementos importantes:

1. El Diseño de productos

2. Los Objetivos y las Estrategias Corporativas

3. La Contribución del diseño a los objetivos estratégicos

4. Los Objetivos y las Estrategias de Diseño

La Estrategia Corporativa

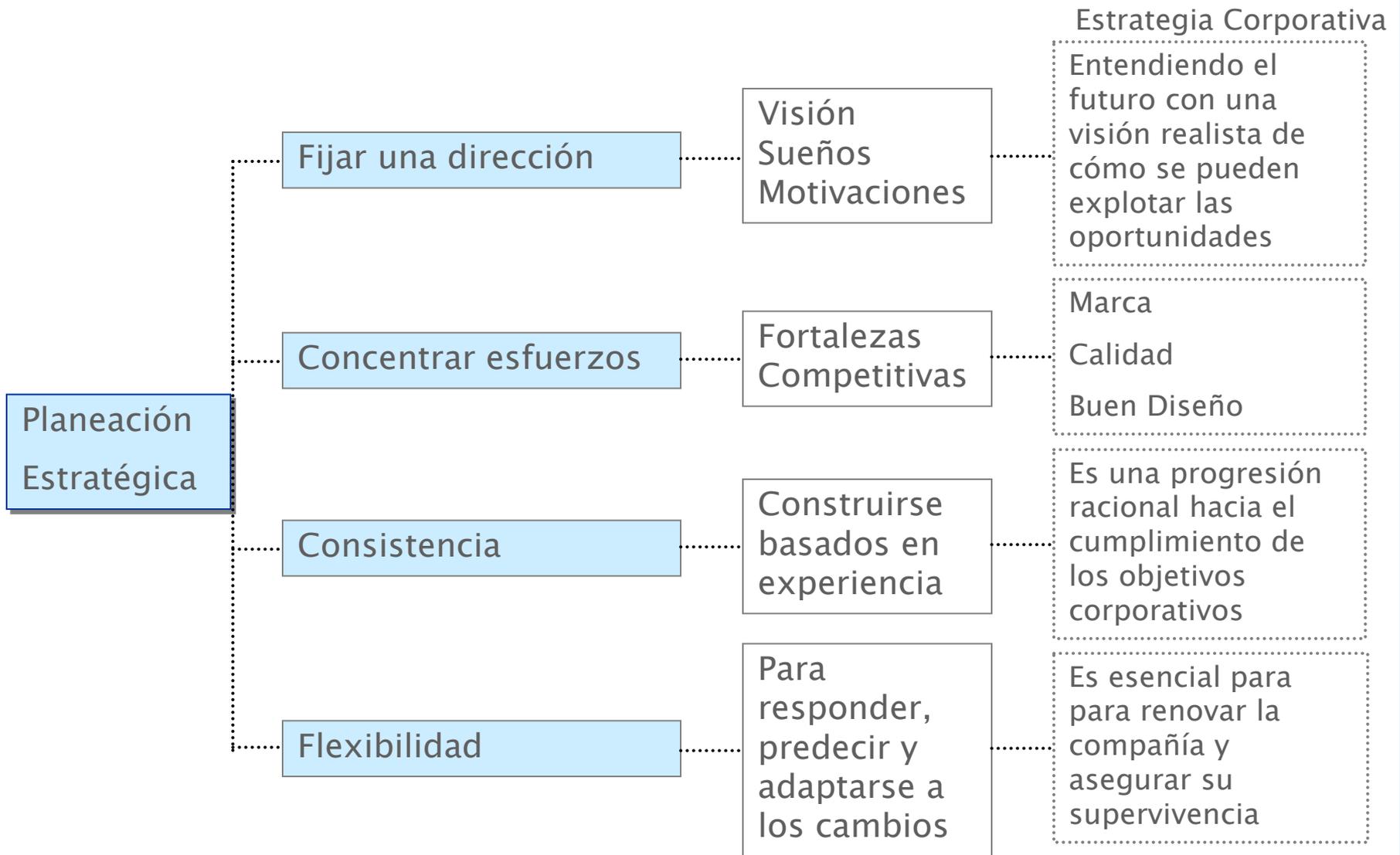
Es todo lo que tiene que ver con la prosperidad de una organización a largo plazo. Esta **asegura** que el negocio permanezca en el tiempo y está directamente relacionada con el **crecimiento a largo plazo** y no con los beneficios a corto plazo.

La Cultura Corporativa

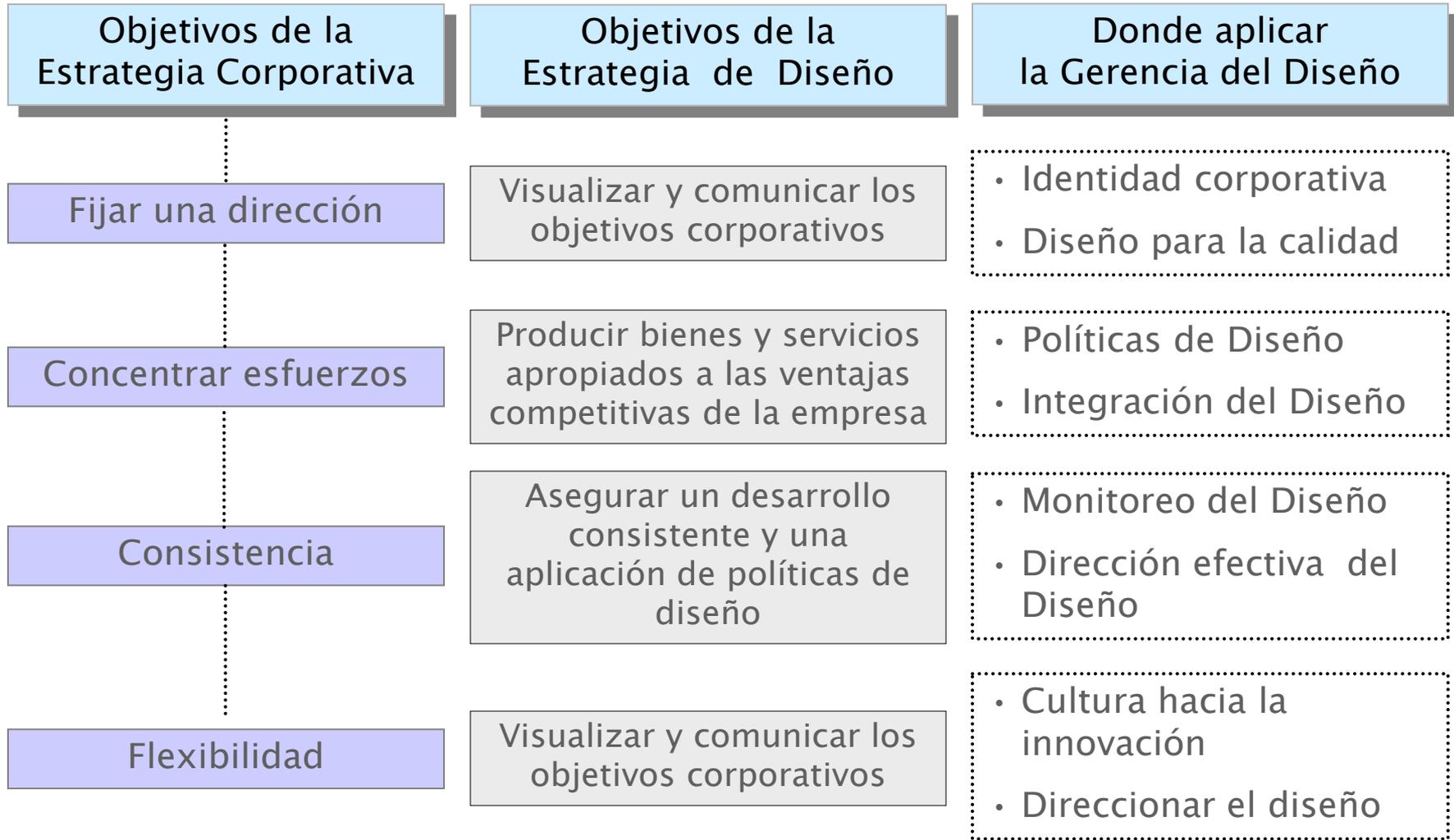
Es el **ambiente que influye la calidad y el desempeño de una organización**. Es la atmósfera en la cual las personas están motivadas y preparadas para trabajar juntas hacia objetivos concretos compartiendo valores y creencias comunes.

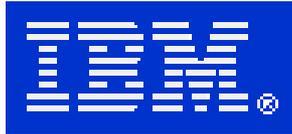
La Identidad Corporativa

Es la **proyección que de lo que la organización quiere ser interna y externamente**. Esto incluye la imagen corporativa que es la percepción que la organización refleja y las asociaciones que permanecen en la memoria del consumidor.



Estrategia Corporativa y Estrategia de Diseño





Cultura orientada hacia el cliente y basada en las creencias de Thomas J. Watson que quien lideró la compañía de 1914 a 1946

Internas:

- Respeto al individuo como el factor mas importante para el éxito.
- Empleo seguro, aquellos que ingresan pueden quedarse allí por el resto de su vida.
- Igualdad de oportunidades para los empleados sin importar su posición o su trayectoria en la compañía.

Externas:

Los clientes son los mas importantes en la medida que el éxito de un cliente se refleja como un éxito para la compañía.

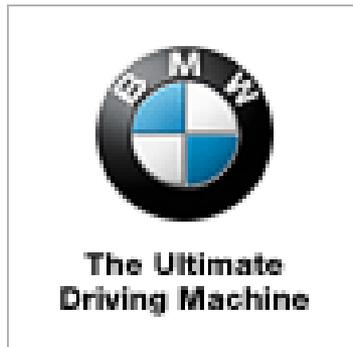
Orientada hacia el cliente y basada en las creencias y filosofía japonesa de sus cofundadores Akio Morita y Masaro Ibuka desde que la fundaron en 1946

Internas:

- Una misión y una visión muy clara de los productos y las personas.
- Una motivación continua para cumplir con las tareas, compartiendo ideas y trabajando en equipo.
- Desarrollo de una relación sana para crear un sentimiento de pertenencia hacia la organización, ofreciendo un trabajo para toda la vida dentro de la compañía.
- Contribuir al bienestar de la compañía cada día y durante toda la vida.

Externas: Crear mercados para nuevos productos educando al público.

Ejemplo



BMW
Gerencia
de una
Marca

Identidad corporativa

Literatura que produce:

- ❑ colores
- ❑ mensajes
- ❑ consistencia

“Without tradition there is no future”
 “Superior calm”
 “Built for the essential: your personal taste”

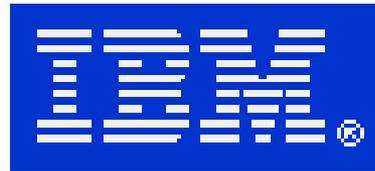
Cultura Corporativa

Entrenamiento de las personas clientes internos y externos:

- ❑ Nosotros hemos sido muy buenos y le hemos servido
- ❑ Nosotros somos buenos y le servimos ahora
- ❑ Nosotros seguiremos siendo buenos y le seguiremos sirviendo en el futuro

monolítica

Un solo
nombre una
sola visión





endosada

Varias compañías se perciben bajo un mismo nombre



Marcas e Identidad Corporativa

enmarcada

Muchas marcas pertenecen a una misma organización pero la relación no es evidente



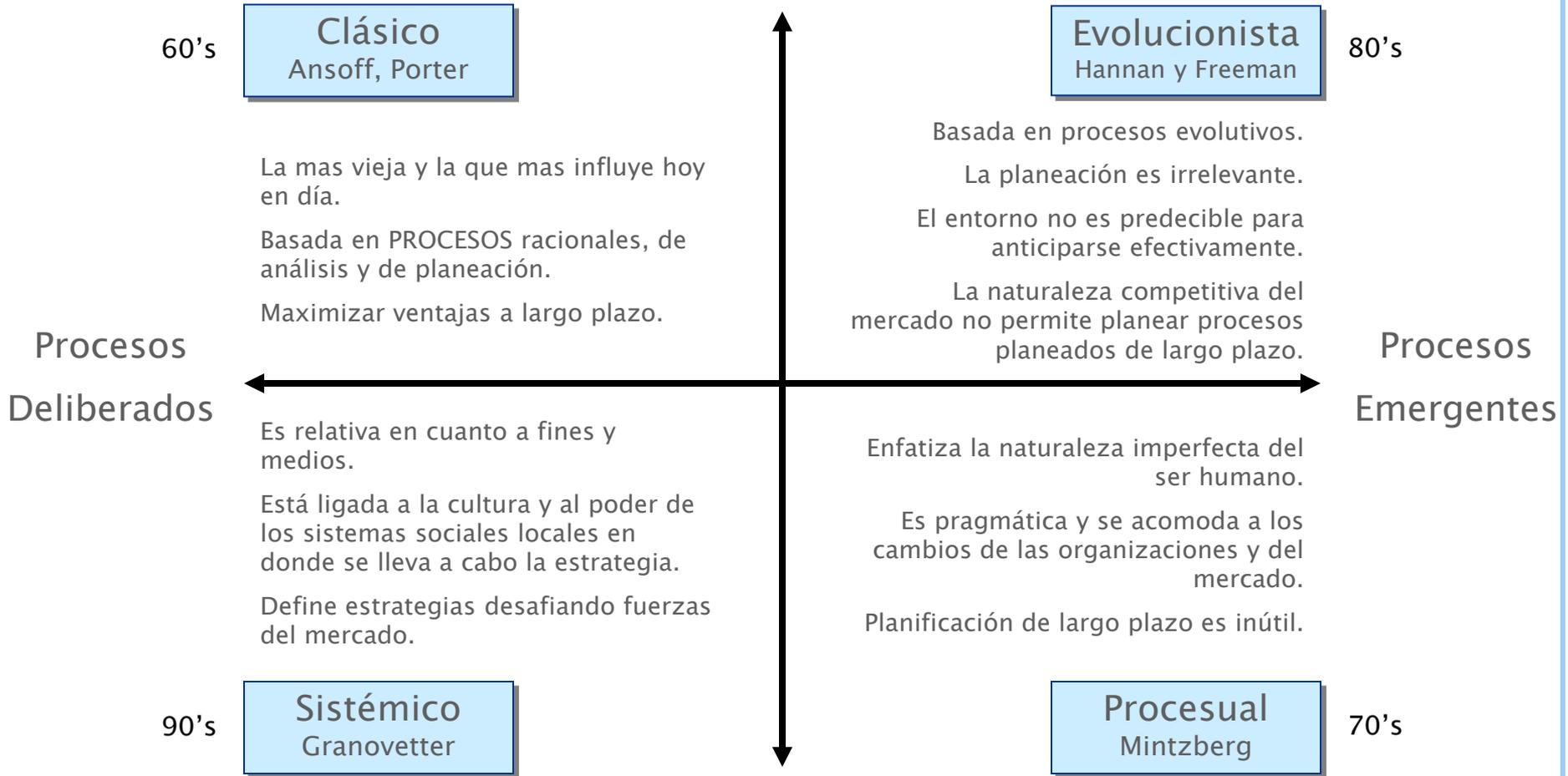
Tomado del curso

Innovación y Estrategias de Diseño para el Desarrollo de Nuevos Productos

© María Cristina Hernández Monsalve – CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA – 2004

Estrategia Corporativa – 4 enfoques genéricos

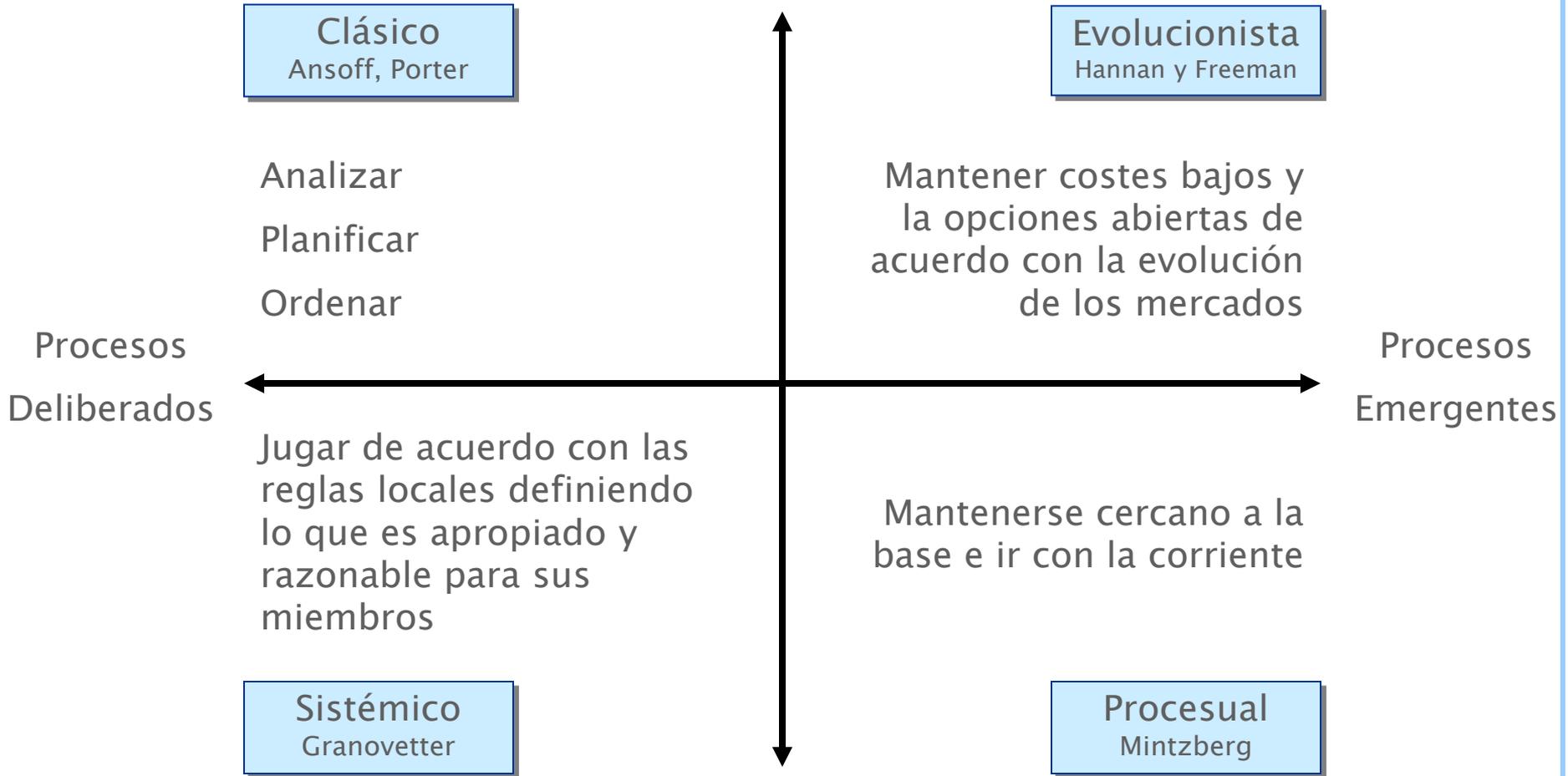
Orientadas a maximizar márgenes de rentabilidad



Mas pluralistas, busca otros resultados además de los márgenes de rentabilidad

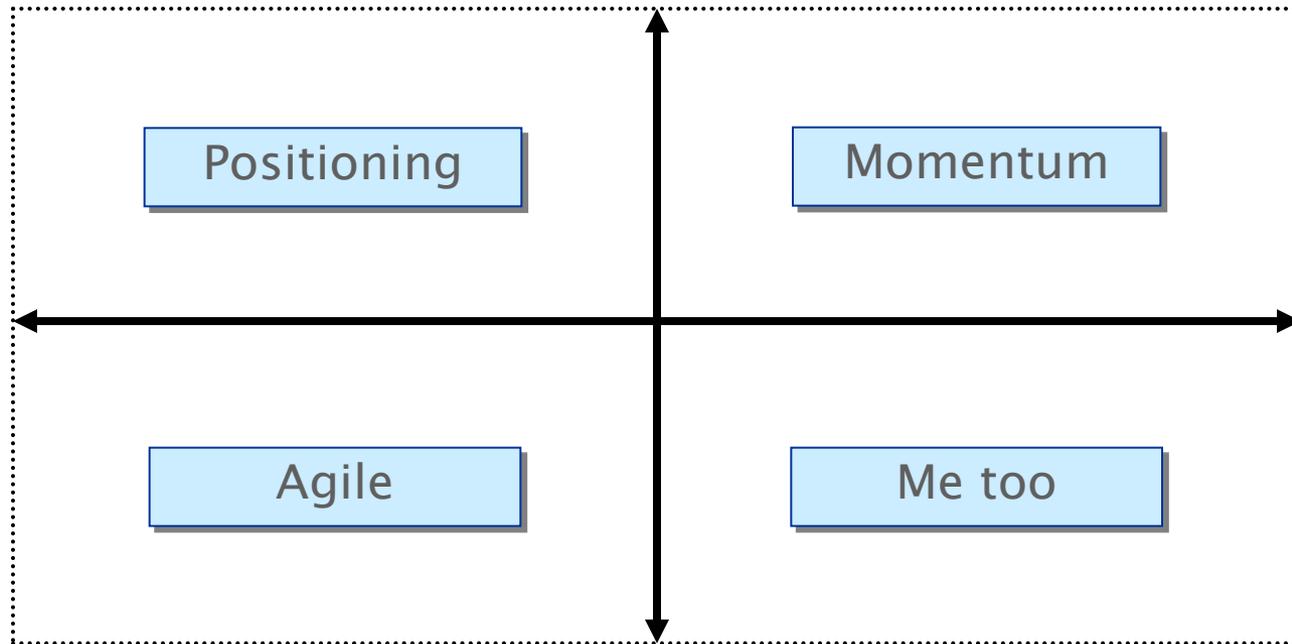
Estrategia Corporativa – 4 enfoques genéricos

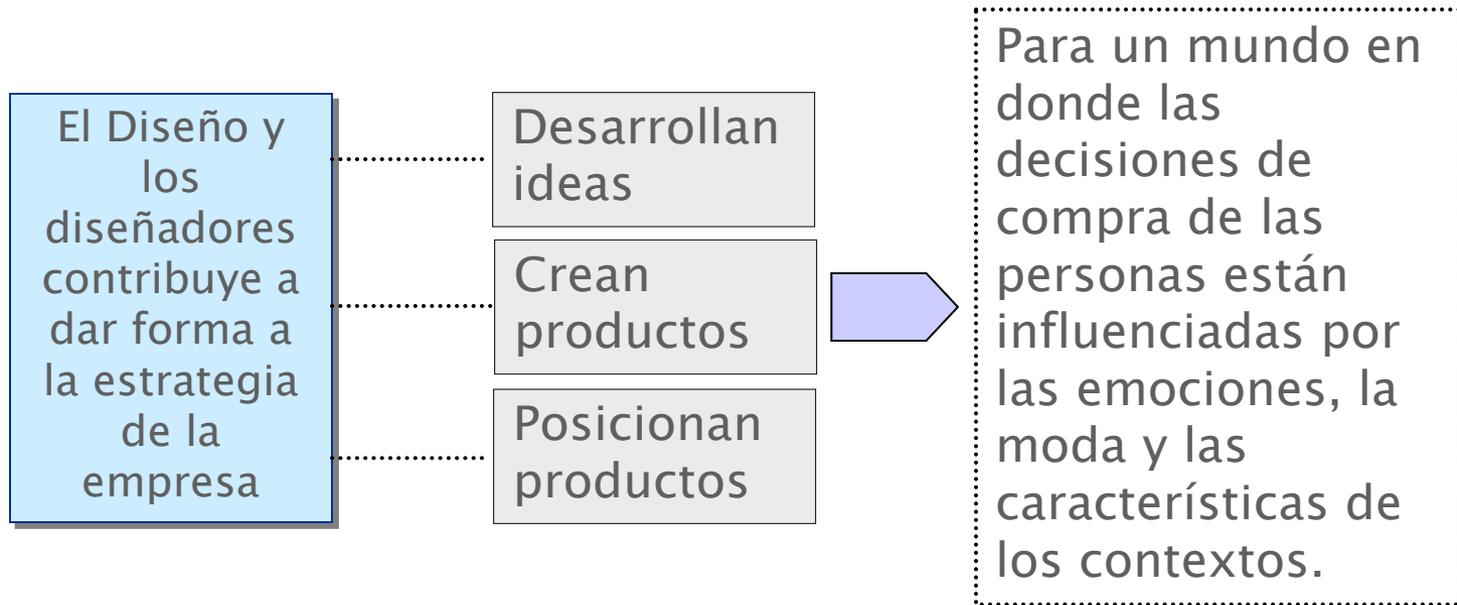
Orientadas a maximizar márgenes de rentabilidad



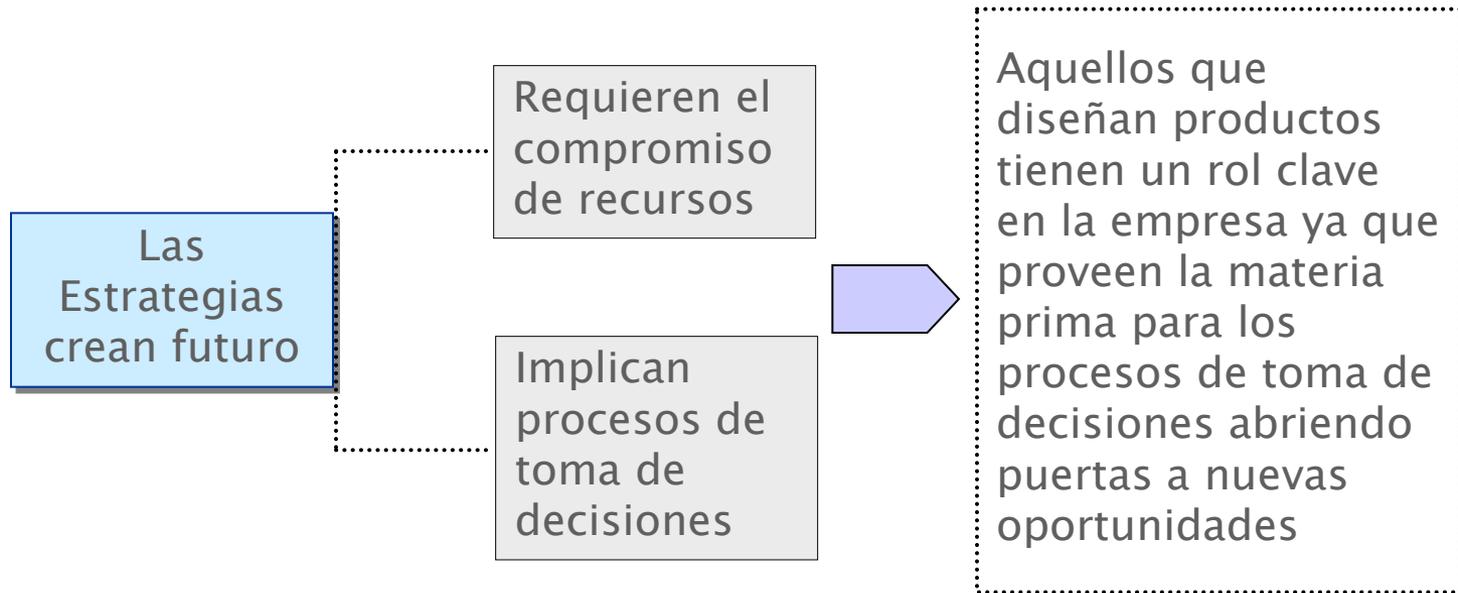
Mas pluralistas, busca otros resultados además de los márgenes de rentabilidad

Formulación de la Estrategia de Diseño – 4 enfoques

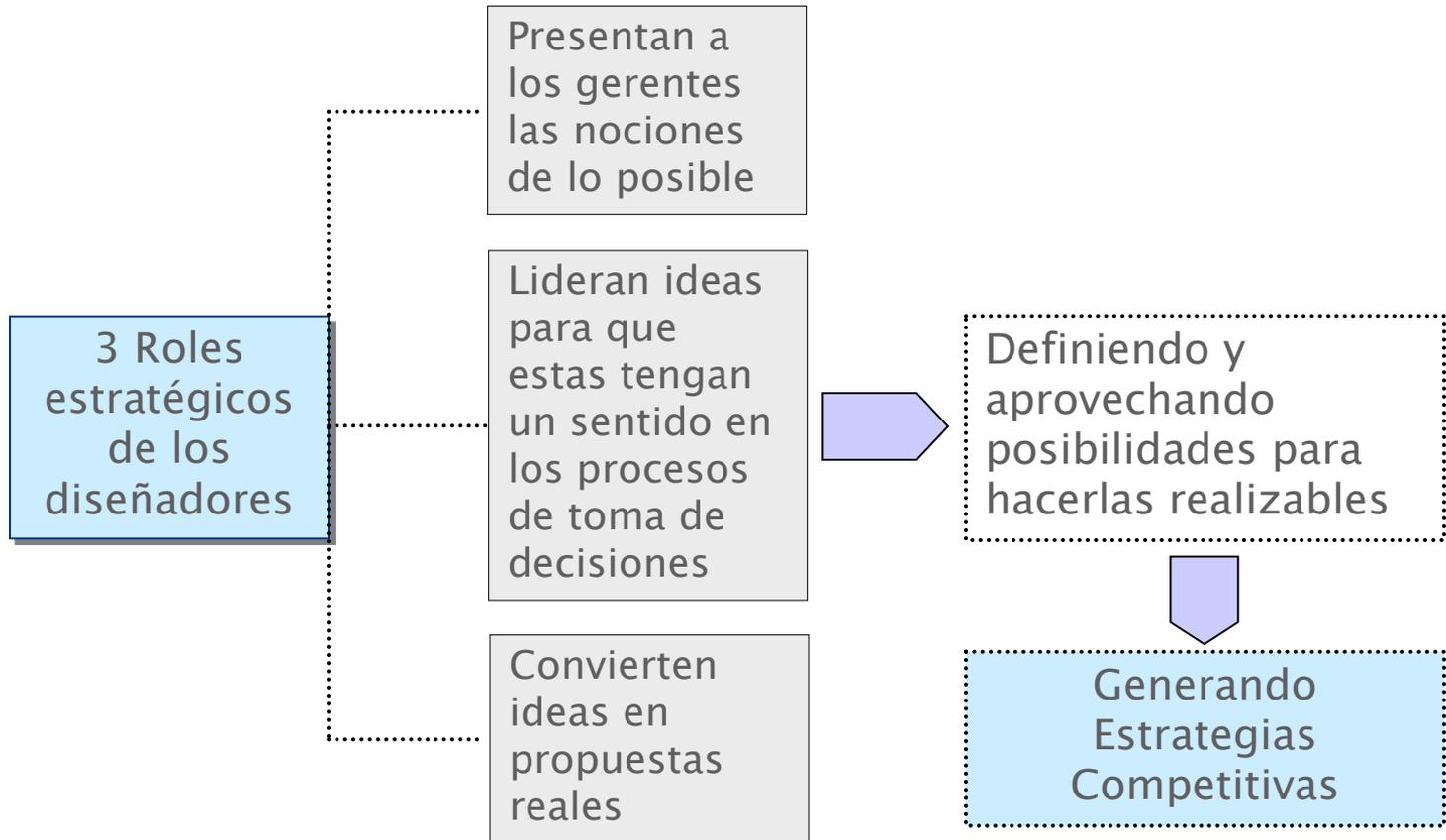




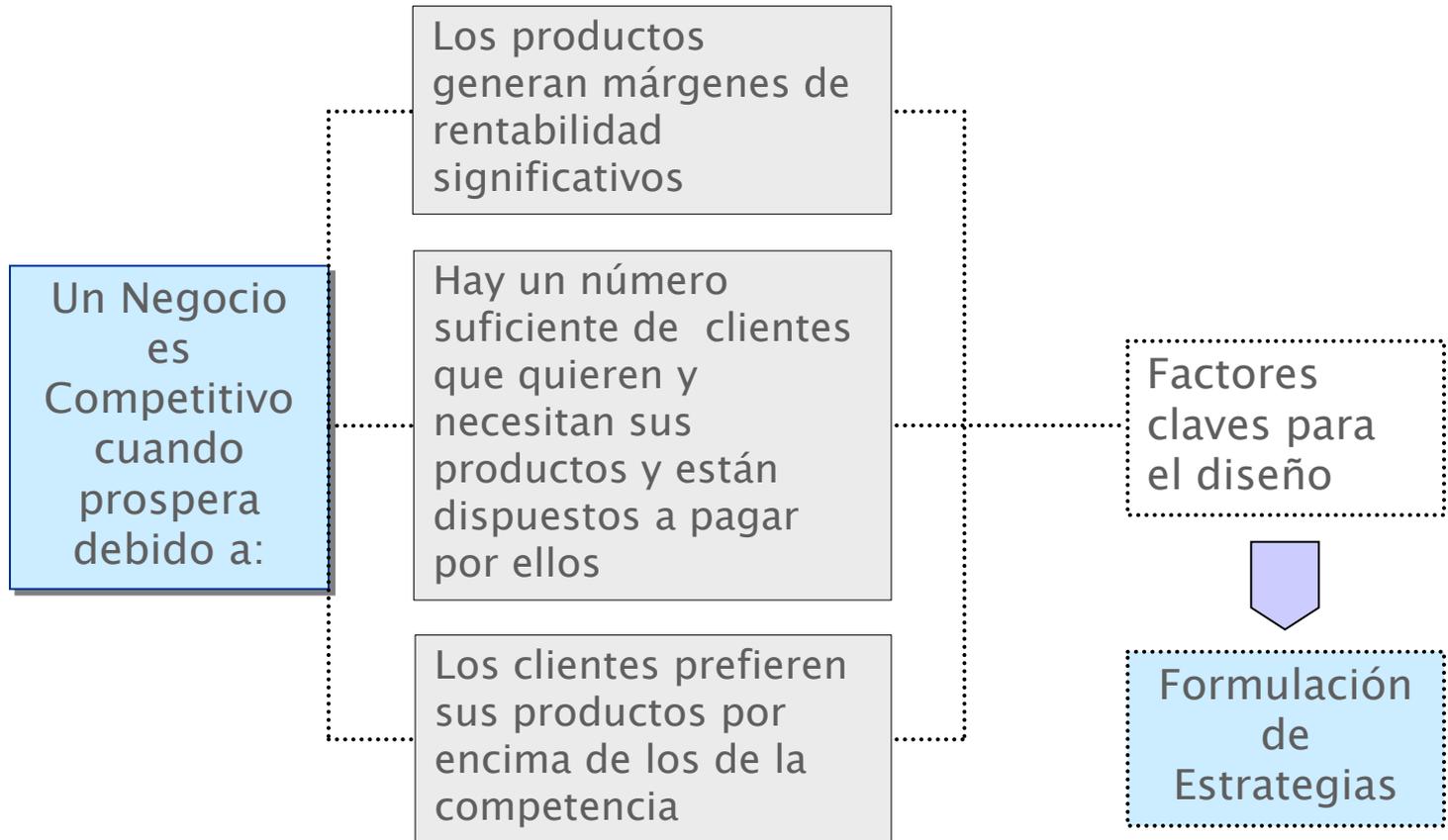
Qué tiene que ver todo esto con estrategia?



Cuál es el rol de los diseñadores?



Qué hace un negocio competitivo?



Formulación de la Estrategia de Diseño – 4 enfoques

Positioning

El “Top Team” determina por anticipado en que mercados específicos quieren participar para desarrollar las competencias necesarias para llegar allá

Momentum

El “Top Team” determina por anticipado que competencias desean desarrollar para invertir en las actividades que sean necesarias para adquirirlas

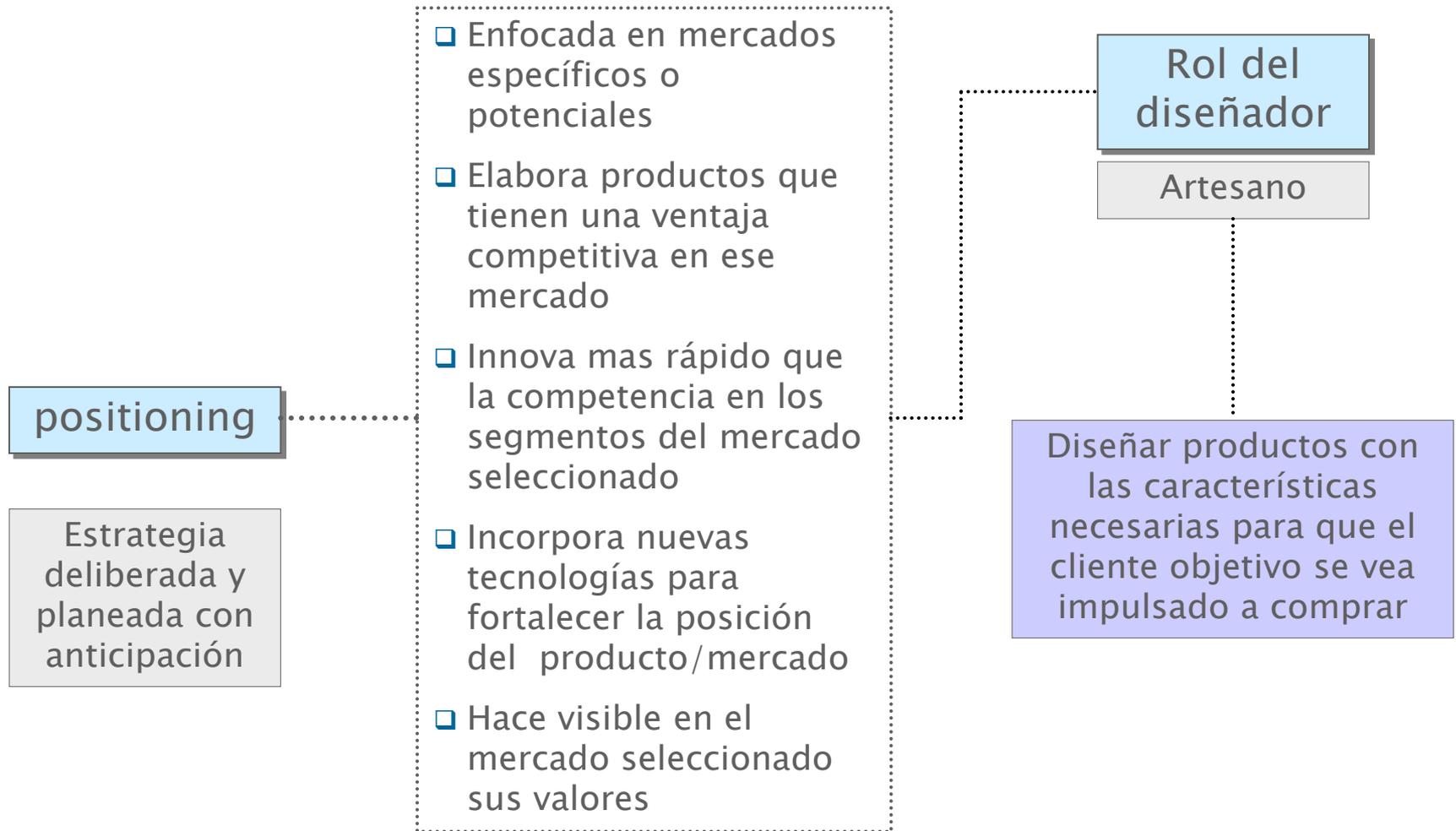
El “Top Team” decide, en tiempo real, que competencias desean desarrollar o adquirir de manera temporal y que oportunidades desean explotar

El “Top Team” decide explotar oportunidades que otros han liderado antes. Práctica común validada y viable para países en vías de desarrollo que no poseen recursos para hacer I+D

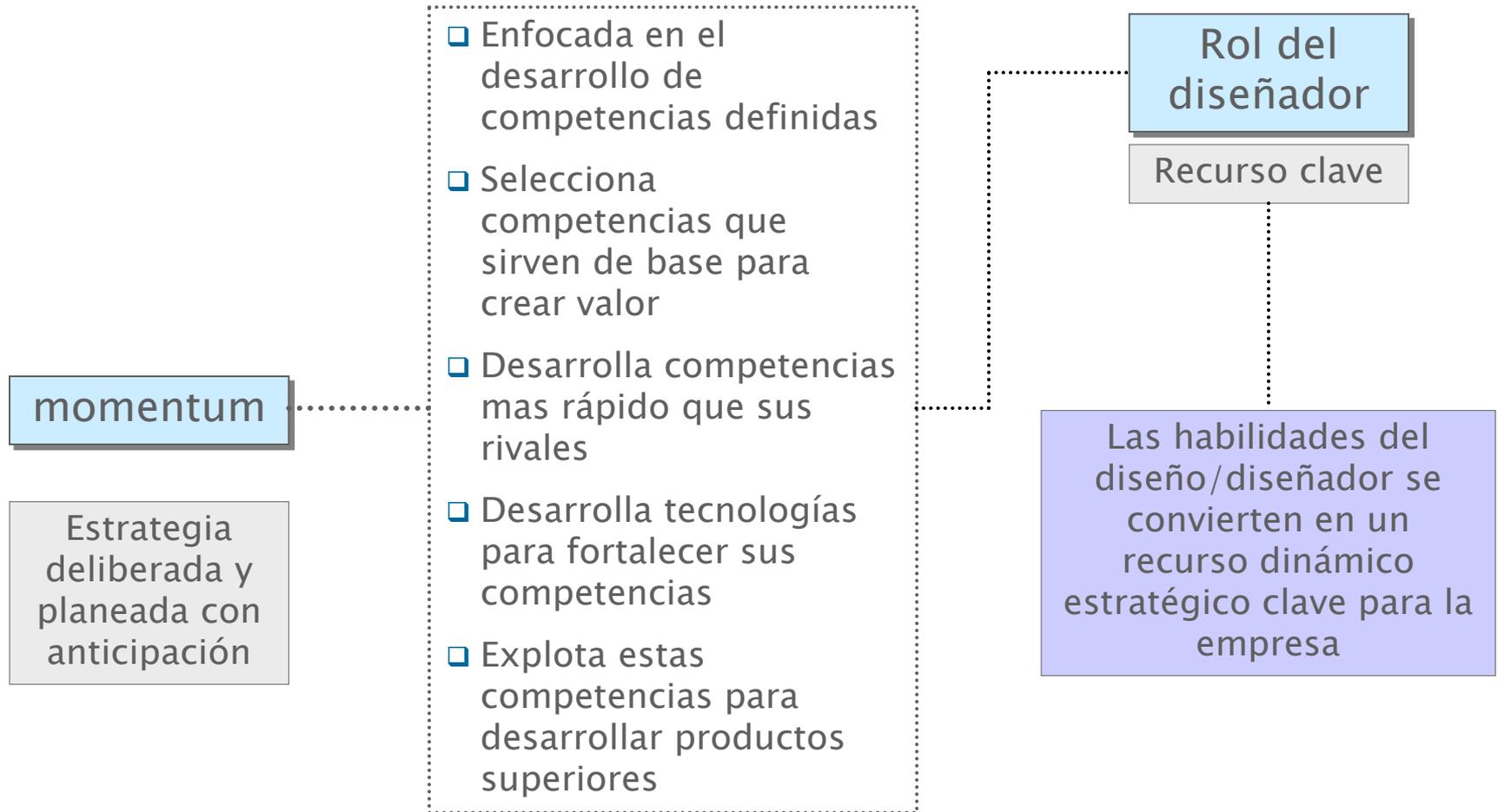
Agile

Me too

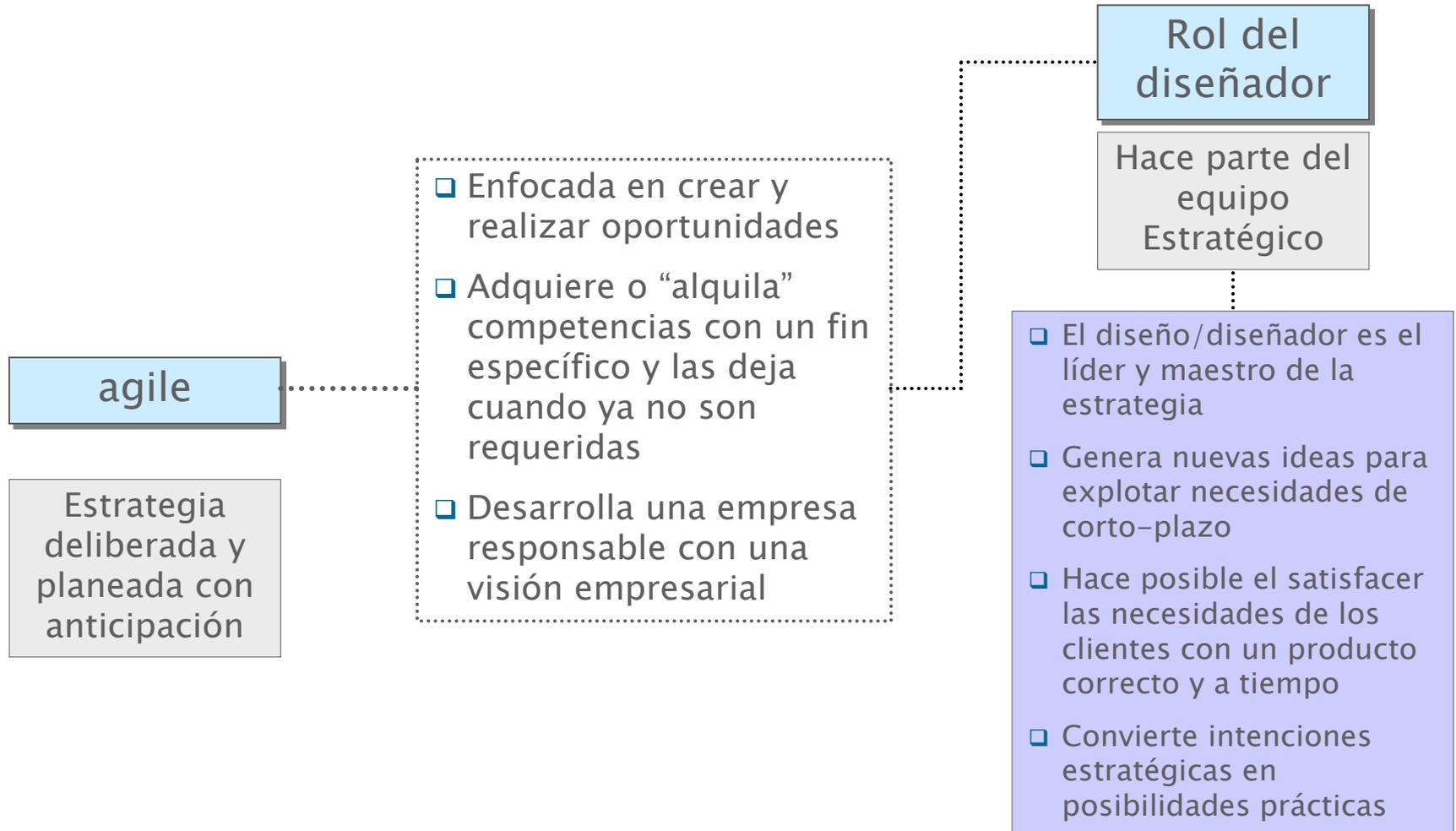
Formulación de la Estrategia de Diseño – 4 enfoques



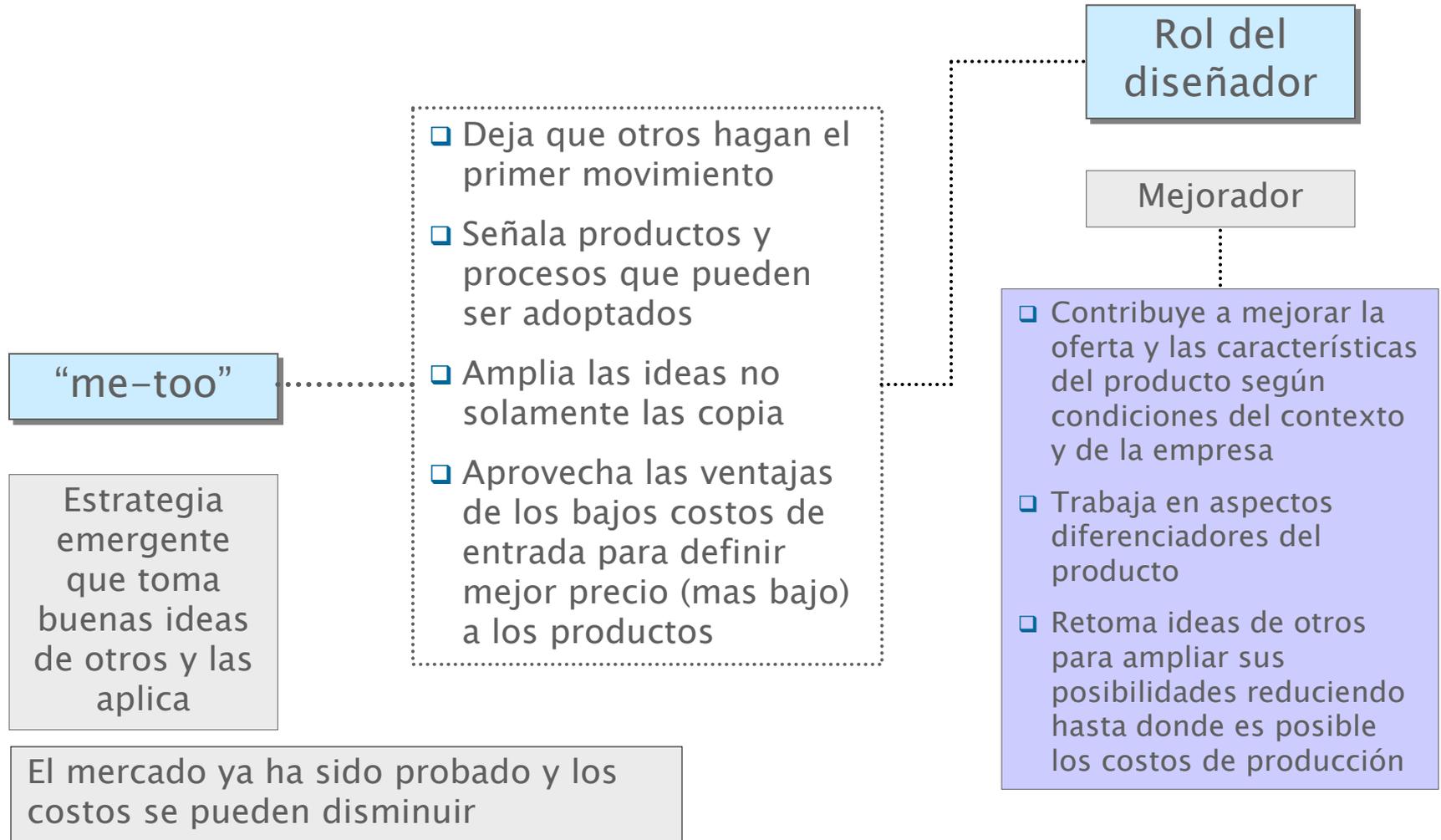
Formulación de la Estrategia de Diseño – 4 enfoques



Formulación de la Estrategia de Diseño – 4 enfoques



Formulación de la Estrategia de Diseño – 4 enfoques



El Diseño como una estrategia para asegurar nichos de mercado

Proporciona un estilo único y una identidad a productos innovadores asegurando un nicho de mercado.

Ej. Sony–innovación basada en tecnología vs Bang and Olufsen–innovación basada en diseño, implementando nuevas tecnologías con creatividad e inventiva

El Diseño como una estrategia para sobrevivir en la industria

Sobrevivir en industrias maduras, como por ejemplo la industria textil, depende de innovación constante en tecnologías de producción y diseño, este proporciona nuevos elementos de “moda” y se concentra en añadir valor para satisfacer las necesidades de “moda” del mercado.

Ej. diseño y emociones/tecnología

El Diseño como una estrategia para competir globalmente

En compañías con presencia global, por ejemplo Philips, el diseño ayuda a identificar nuevos mercados para desarrollar nuevas cualidades del producto potenciando nuevos mercados de acuerdo con requerimientos nacionales o regionales.

El Diseño como una estrategia para direccionar el dlo de nuevos productos

El diseño ayuda a mantener la calidad del producto, a reducir el tiempo de lanzamiento al mercado y a introducir nuevos conceptos y nuevas tecnologías para adaptarse a diferentes estilos de vida a través de métodos de diseño para desarrollar nuevos productos

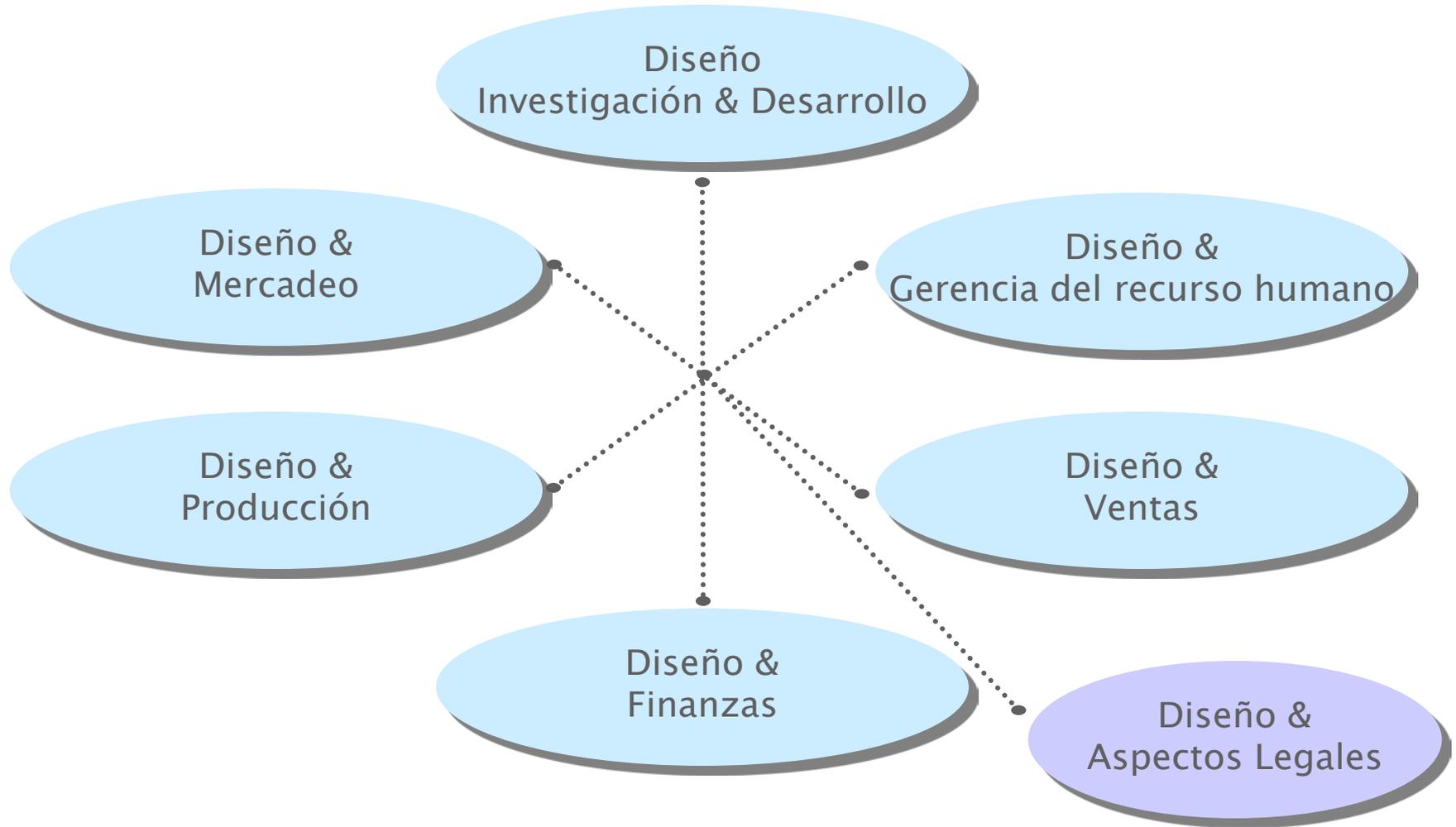
El Diseño como una estrategia para hacer visibles los valores de la empresa

A través de la identidad corporativa el diseño contribuye a incrementar el compromiso de los empleados, a asegurar fidelidad de los consumidores y a atraer el interés de posibles inversionistas.

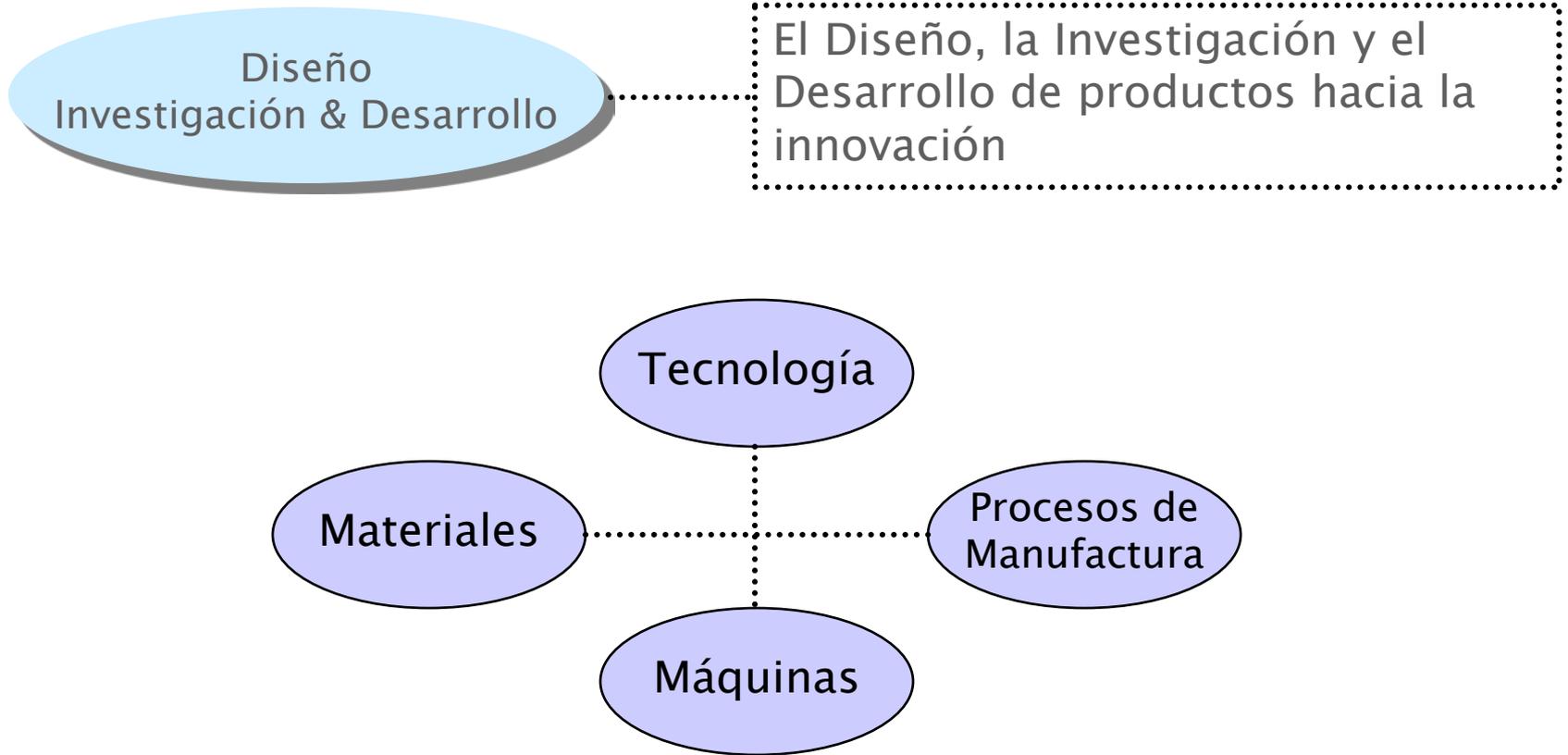
El Diseño como una estrategia para un mejor desempeño de la empresa

Una estrategia de diseño coherente apoyada por mecanismos de gerencia de diseño contribuye enormemente a cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. Elementos de la estrategia de diseño son: gerencia de recursos, gerencia de procesos y gerencia de una cultura hacia la innovación.

Funciones del Diseño con otras áreas en la empresa



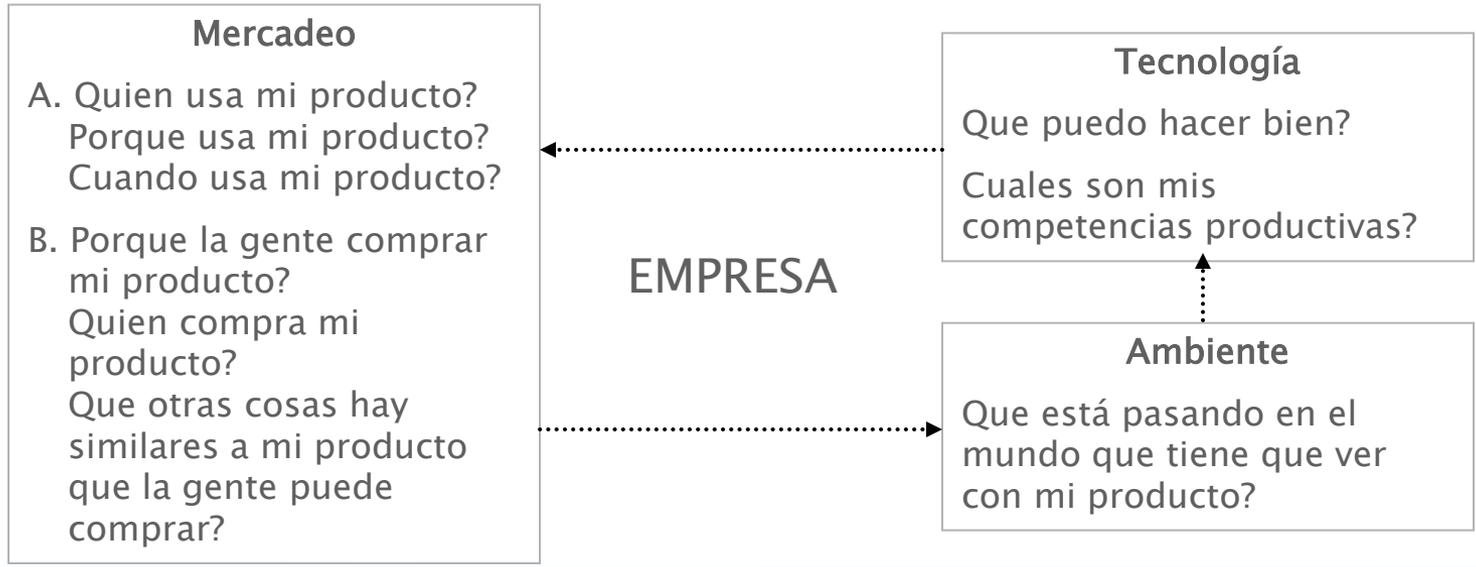
Funciones del Diseño con otras áreas en la empresa



Funciones del Diseño con otras áreas en la empresa



El Diseño las relaciones con los 4 elementos del marketing mix: producto, precio, plaza, promoción.



Funciones del Diseño con otras áreas en la empresa



El Diseño y las relaciones con los 4 elementos del marketing mix: **producto**, precio, plaza, promoción. Cada una está relacionada con el diseño:

Diseño & Producto

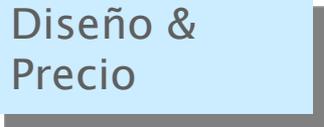
- ❑ El diseño influencia calidad, funcionalidad, apariencia y uso.
- ❑ El diseño contribuye en la definición de características del producto que le añaden valor.
- ❑ El diseño afecta el desempeño, la confiabilidad y el estilo.
- ❑ El diseño es usado para crear elementos diferenciadores en relación con la identidad corporativa: empaques, logos, portales web, etc.

Funciones del Diseño con otras áreas en la empresa



Diseño &
Mercadeo

El Diseño y las relaciones con los 4 elementos del marketing mix: producto, **precio**, plaza, promoción. Cada una está relacionada con el diseño:



Diseño &
Precio

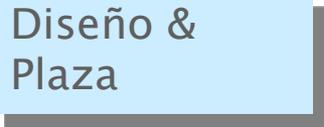
- ❑ El diseño desarrolla productos de manera que sean económicos en términos de los materiales que utiliza, en el uso de energía y en la optimización de procesos de manufactura.
- ❑ Las características que se le dan a un producto afectan el valor percibido de manera que se puede vender a mayor o menor precio.

Funciones del Diseño con otras áreas en la empresa



Diseño &
Mercadeo

El Diseño y las relaciones con los 4 elementos del marketing mix: producto, precio, **plaza**, promoción. Cada una está relacionada con el diseño:



Diseño &
Plaza

- ❑ El diseño afecta la forma y el empaque del producto de manera que facilite su almacenamiento y exhibición.
- ❑ El diseño provee elementos tales como: colores, formas, acabados para maximizar el deseo de compra del usuario.

Funciones del Diseño con otras áreas en la empresa

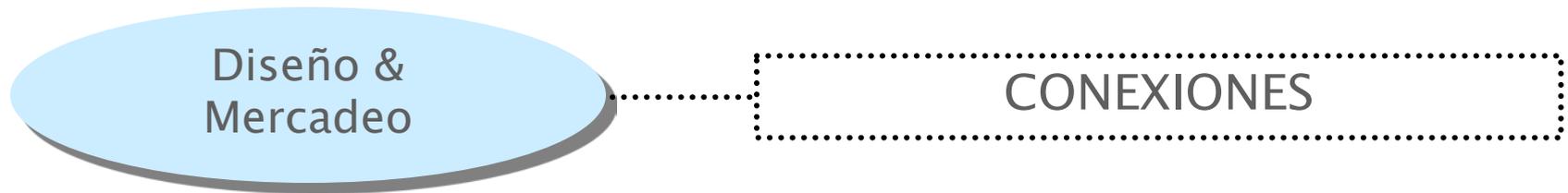


El Diseño y las relaciones con los 4 elementos del marketing mix: producto, precio, plaza, **promoción**. Cada una está relacionada con el diseño:

Diseño & Promoción

- ❑ El empaque, el material de impreso para promoción y venta del producto, la publicidad, los displays y material pop, todos involucran habilidades de diseñadores de diferentes disciplinas: gráficos, de productos, de interiores, de páginas web, etc.
- ❑ Los diseñadores son responsables de la calidad visual de la empresa creando consistencia con el mensaje que esta quiere que sea entendido por los usuarios tanto internos como externos.

Funciones del Diseño con otras áreas en la empresa

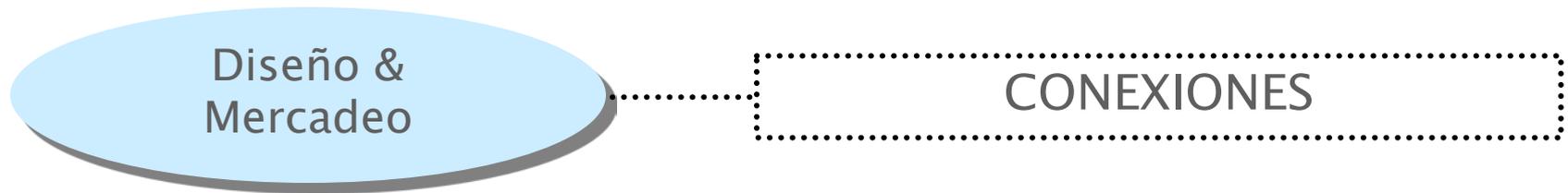


El diseñador debe entender el mercadeo como un proceso gerencial responsable de la identificación, anticipación y satisfacción de las necesidades de los clientes dentro de un marco de rentabilidad

El Diseño necesita información del marketing

- ❑ Detectar tendencias
- ❑ Definir necesidades de usuarios
- ❑ Establecer parámetros de costos del producto

Funciones del Diseño con otras áreas en la empresa



El mercadeo debe entender las actividades y naturaleza del diseño dentro del contexto del negocio para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El Mercadeo puede reducir riesgos

- ❑ Seleccionando habilidades adecuadas del diseño en el desarrollo de nuevos productos
- ❑ Entendiendo las habilidades de los diseñadores
- ❑ Trabajando con diseño en la elaboración y ejecución de presupuestos
- ❑ Integrando el diseño en el desarrollo del BRIEF y muy temprano en el desarrollo de la fase inicial de conceptos
- ❑ Dándole la equipo de diseño toda la información que sea necesaria

Tomado del curso

Innovación y Estrategias de Diseño para el Desarrollo de Nuevos Productos

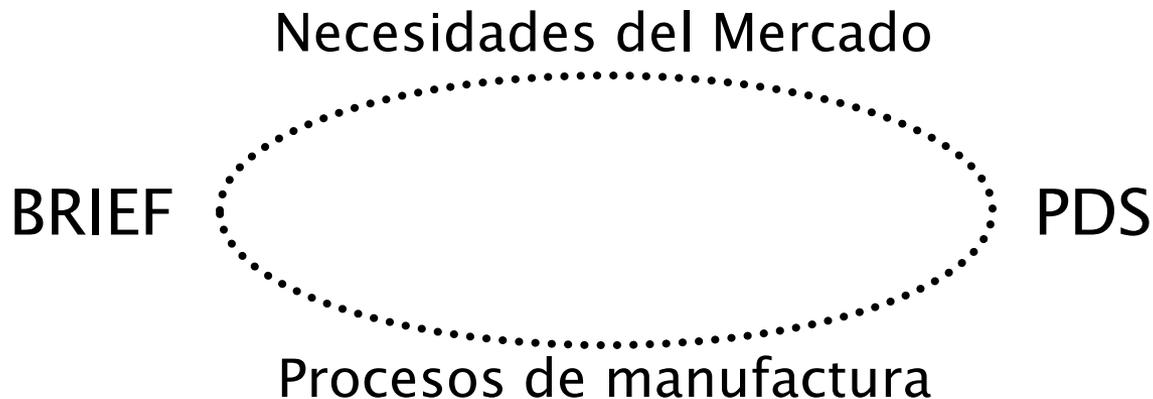
© María Cristina Hernández Monsalve – CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA – 2004

Funciones del Diseño con otras áreas en la empresa

Diseño & Producción
& Mercadeo

El rol de cada uno en los criterios para la elaboración de la especificación de un producto

El diseñador no solo debe conocer que quiere el mercado sino debe estar informado sobre los materiales y la capacidad de los procesos de manufactura de la empresa. El concepto de diseño que surge de la interacción de estos 3 debe ser llevado a la realidad.



Funciones del Diseño con otras áreas en la empresa

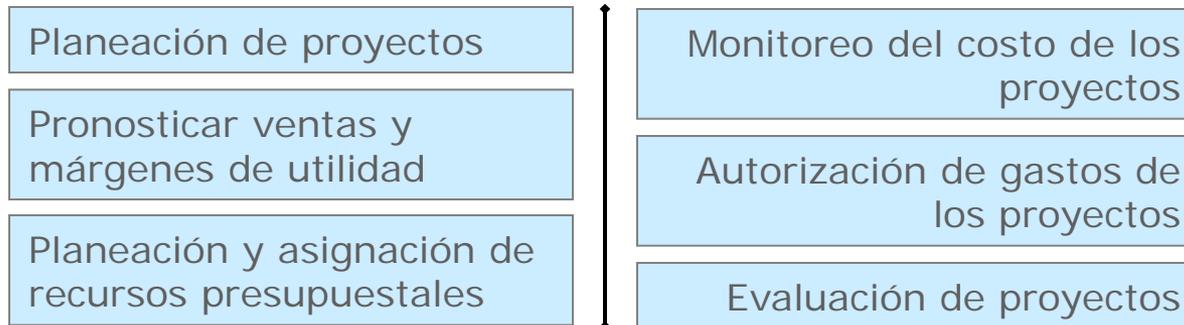
Diseño & Finanzas

El costo de invertir en Diseño y el control de riesgos del proceso de Diseño y desarrollo de productos

El diseñador debe hacer reconocer la importancia de diseño dentro de la empresa. Hay muy poco reconocimiento de la labor por eso la estrategia debe estar ligada a un proyecto que incluye consideraciones de cómo la actividad afecta las finanzas de la compañía, los presupuestos y los costos de manufactura.

La Relación Finanzas – Diseño

Actividades financieras que contribuyen en el proceso de diseño



Tomado del curso

Innovación y Estrategias de Diseño para el Desarrollo de Nuevos Productos

© María Cristina Hernández Monsalve – CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA – 2004

Funciones del Diseño con otras áreas en la empresa



El valor de entender al cliente y al mercado y el apoyo del Diseño en el proceso de las ventas

Los vendedores son los mas cercanos al usuario. Su conocimiento en relación con la percepción sobre el producto, la identidad y la competencia los convierten en una fuente de estímulo para la innovación o modificación de productos. El diseñador debe establecer excelentes canales de comunicación con el personal de ventas y contar con su apoyo en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.

Personal de ventas

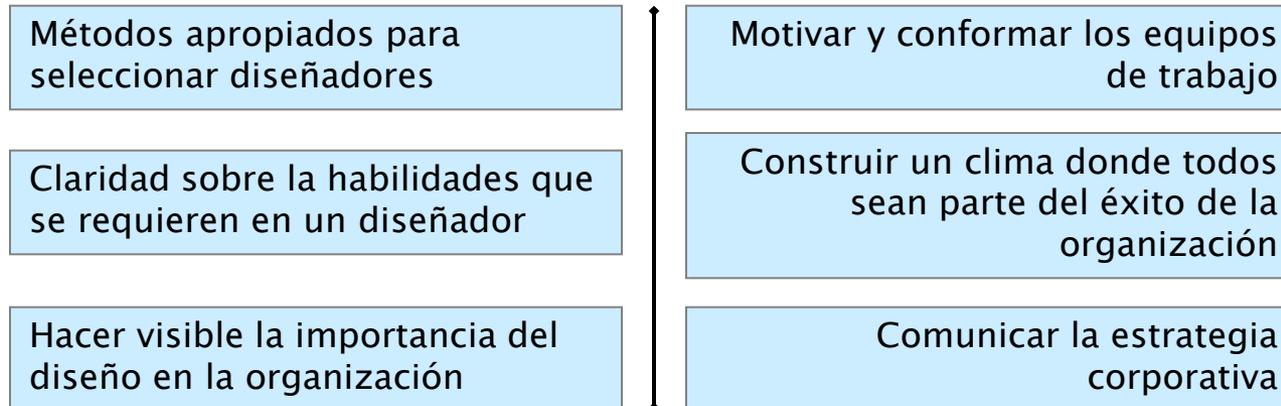


Funciones del Diseño con otras áreas en la empresa

Diseño & Gerencia del
Recurso Humano

La selección de las personas y su motivación. La creación de ambientes favorables para el diseño y la innovación

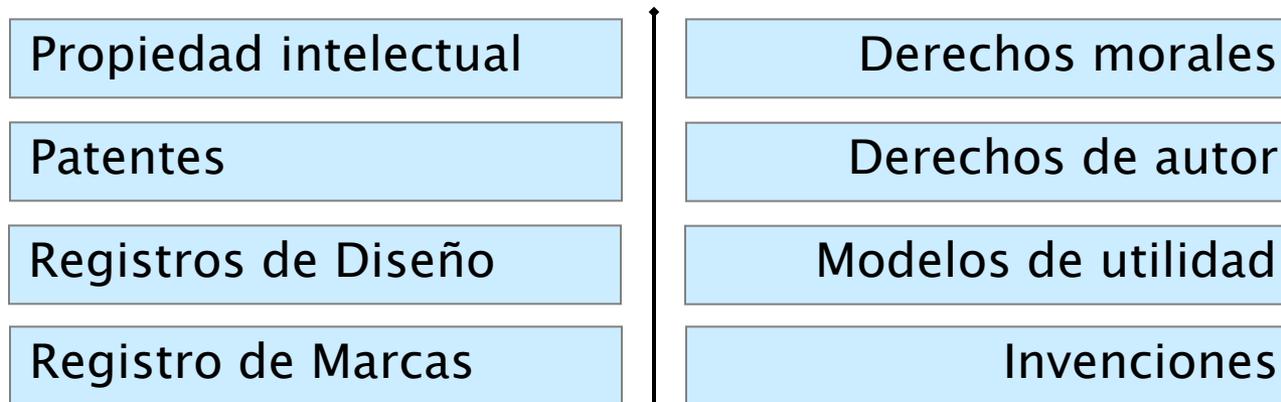
La Gerencia del Recurso Humano implica poner a trabajar juntos a personas con habilidades específicas para llevar a cabo una tarea en un ambiente adecuado. Quien desempeña esta labor debe motivar los equipos de trabajo para lograra objetivos concretos.



Funciones del Diseño con otras áreas en la empresa



El Diseño/diseñadores deben conocer aspectos legales relacionados con el diseño para considerar aquellos que ayudan a proteger la actividad del diseño y los productos. En Colombia todos los tramites se realizan en la Superintendencia de Industria y Comercio



Gerencia
de Diseño



Escenario

Para la Creación de un modelo de
Gestión de Diseño

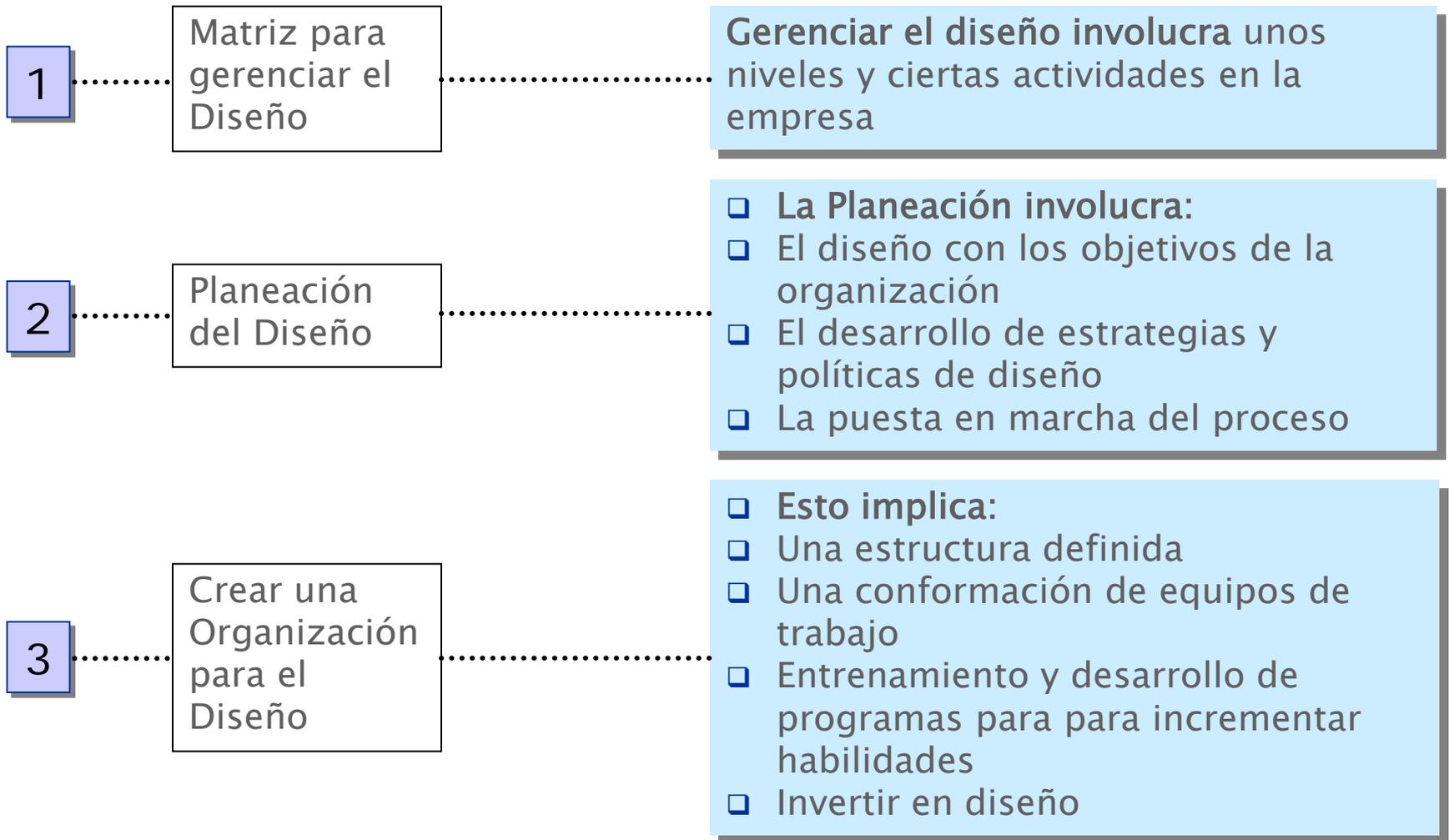
Aspectos del Design Management

“Infusión: hacer “permeable” el diseño en toda la organización. El término es informal pero la intención es hacer que todos dentro de la empresa tengan que ver con el diseño. Esto se logra cuando los gerentes lo aceptan y forman parte de él. De esta manera el diseño se convierte en un modo de vida dentro de la organización”.

*Dumas, A. and Minztberg, H.
Journal of Design Management
1990*

Gerencia de Diseño

El escenario para establecer un proceso básico



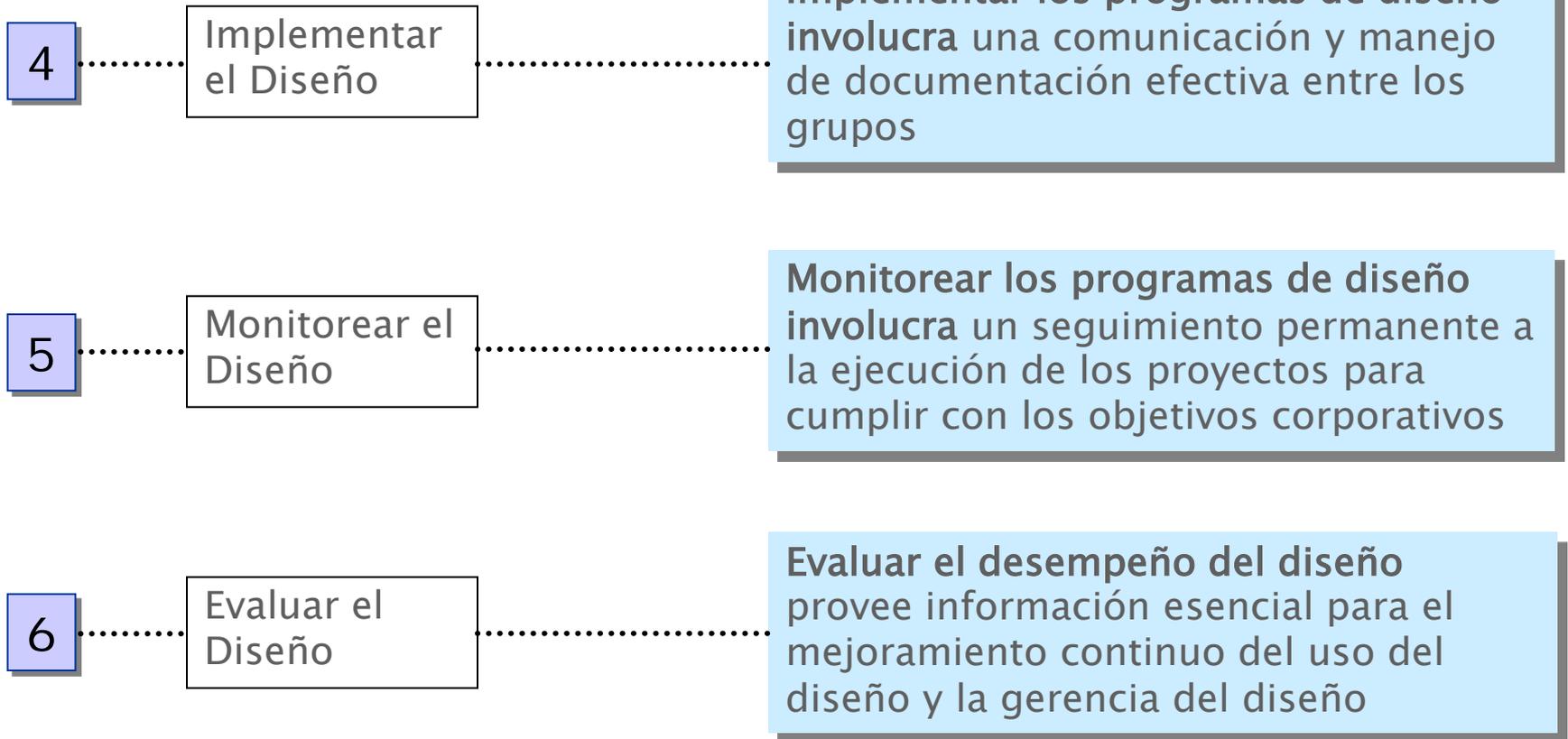
Tomado del curso

Innovación y Estrategias de Diseño para el Desarrollo de Nuevos Productos

© María Cristina Hernández Monsalve – CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA – 2004

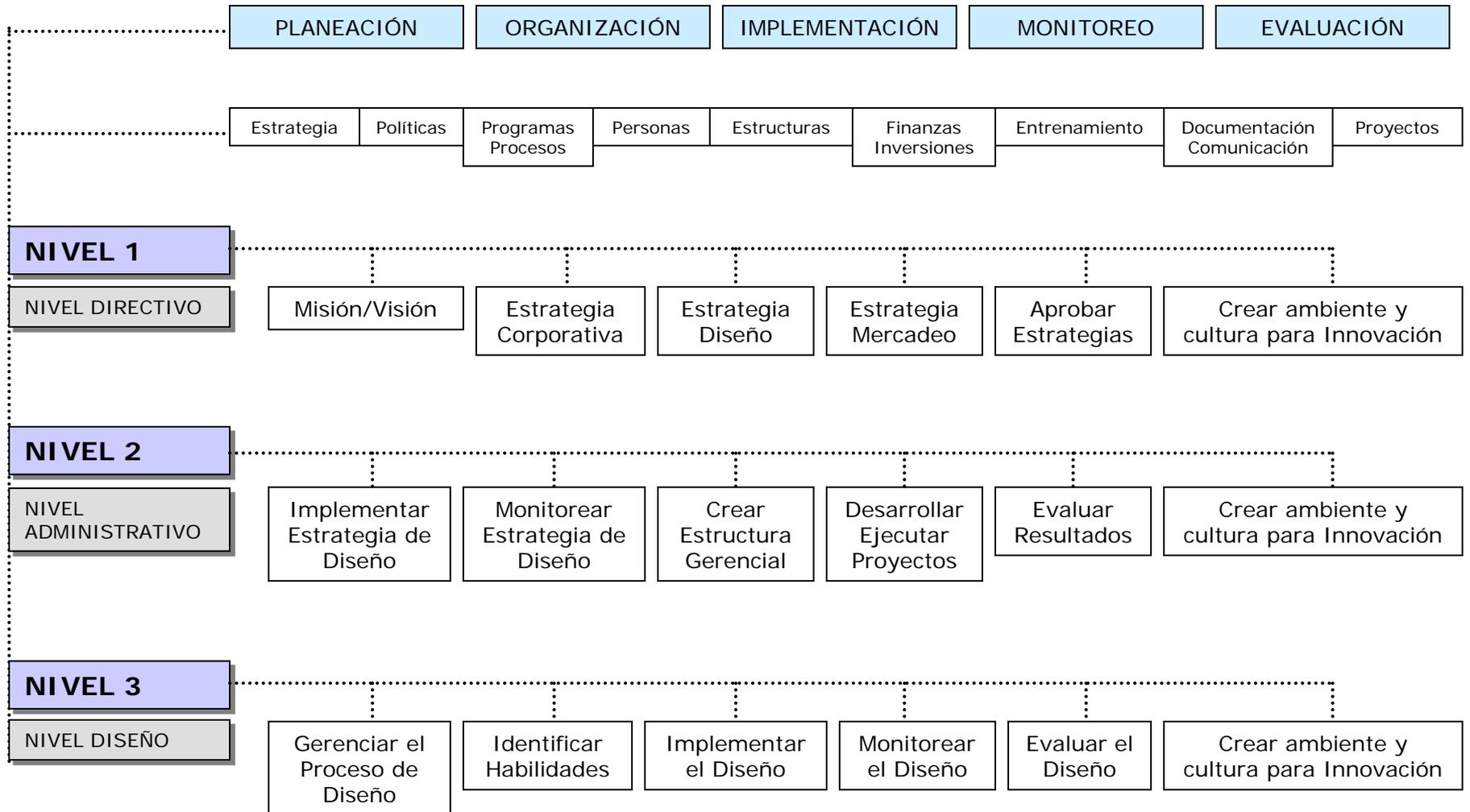
Gerencia de Diseño

El escenario para establecer un proceso básico



Gerencia de Diseño

Matriz para gerenciar el proceso de Diseño



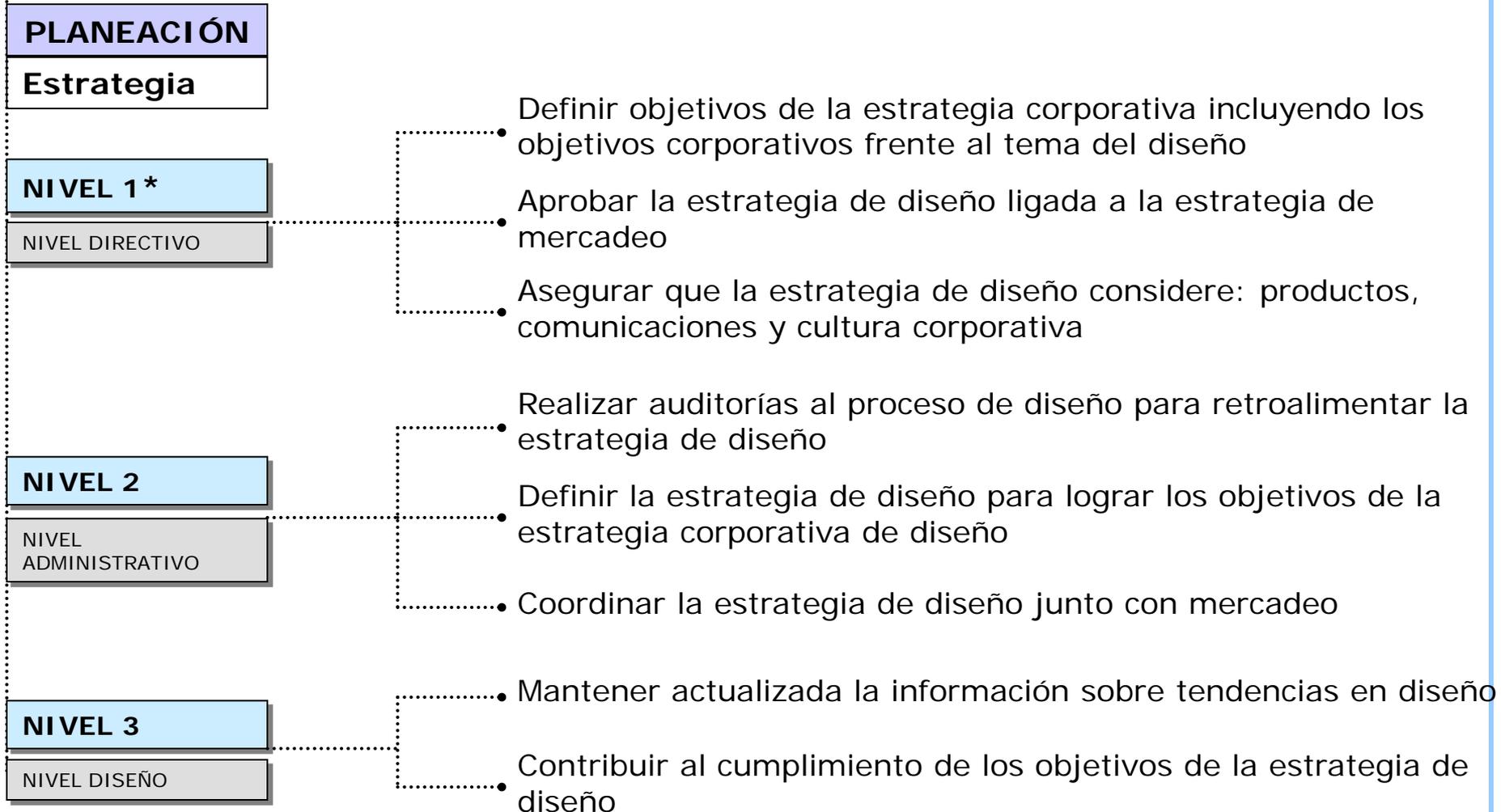
Gerencia de Diseño

Aspectos claves para gerenciar el proceso de Diseño



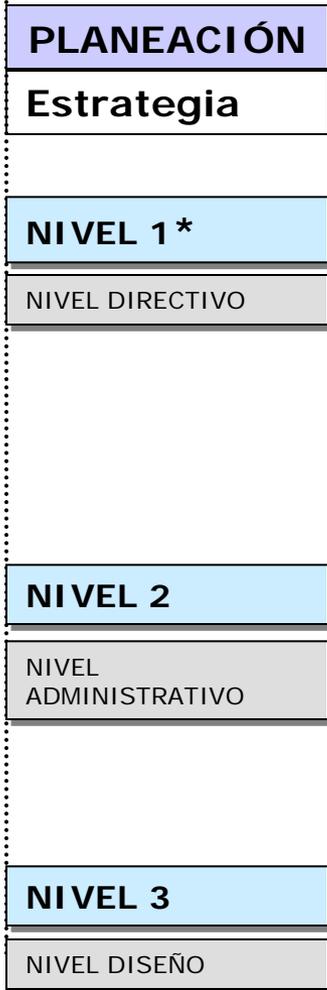
Gerencia de Diseño

MATRIZ para gerenciar el proceso de Diseño



Gerencia de Diseño

MATRIZ para gerenciar el proceso de Diseño



- La estrategia de diseño debe señalar como la compañía va a utilizar el diseño para alcanzar los objetivos corporativos.
- La estrategia de diseño debe complementar la estrategia de mercadeo - deben ser "socios".

Gerencia de Diseño

Desarrollo de Objetivos y Estrategias

AREA	Objetivos del Diseño	Estrategias de Diseño
COMUNICACIONES CORPORATIVAS	<p>Comunicar claramente y de una forma simple los valores establecidos en la misión de la organización.</p>	<p>Desarrollar una identidad corporativa que comunique efectivamente los valores corporativos.</p> <p>Comunicar el uso e implementación de la identidad corporativa a través de un manual de diseño corporativo.</p>
DISEÑO DE PRODUCTOS	<p>Reflejar los valores corporativos el diseño de productos.</p> <p>Que haya consistencia en todas las líneas de productos.</p> <p>Definir los atributos de la marca.</p>	<p>Diseñar productos innovativos , fáciles de usar y mantener.</p> <p>Desarrollar una semántica de productos que sea visible en todas las líneas de productos.</p> <p>Usar los atributos de la marca como un elemento signficante para la elaboración del BRIEF y el PDS.</p>

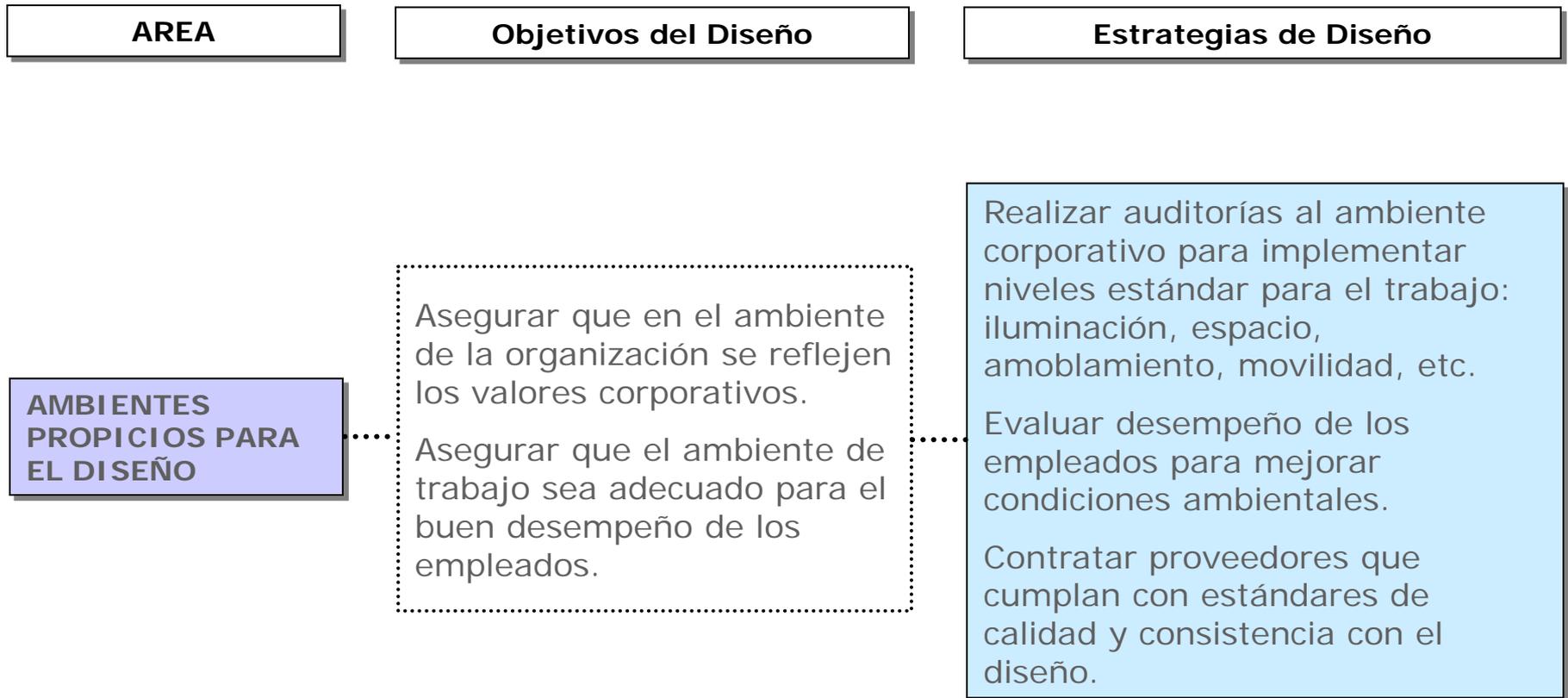
Tomado del curso

Innovación y Estrategias de Diseño para el Desarrollo de Nuevos Productos

© María Cristina Hernández Monsalve – CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA – 2004

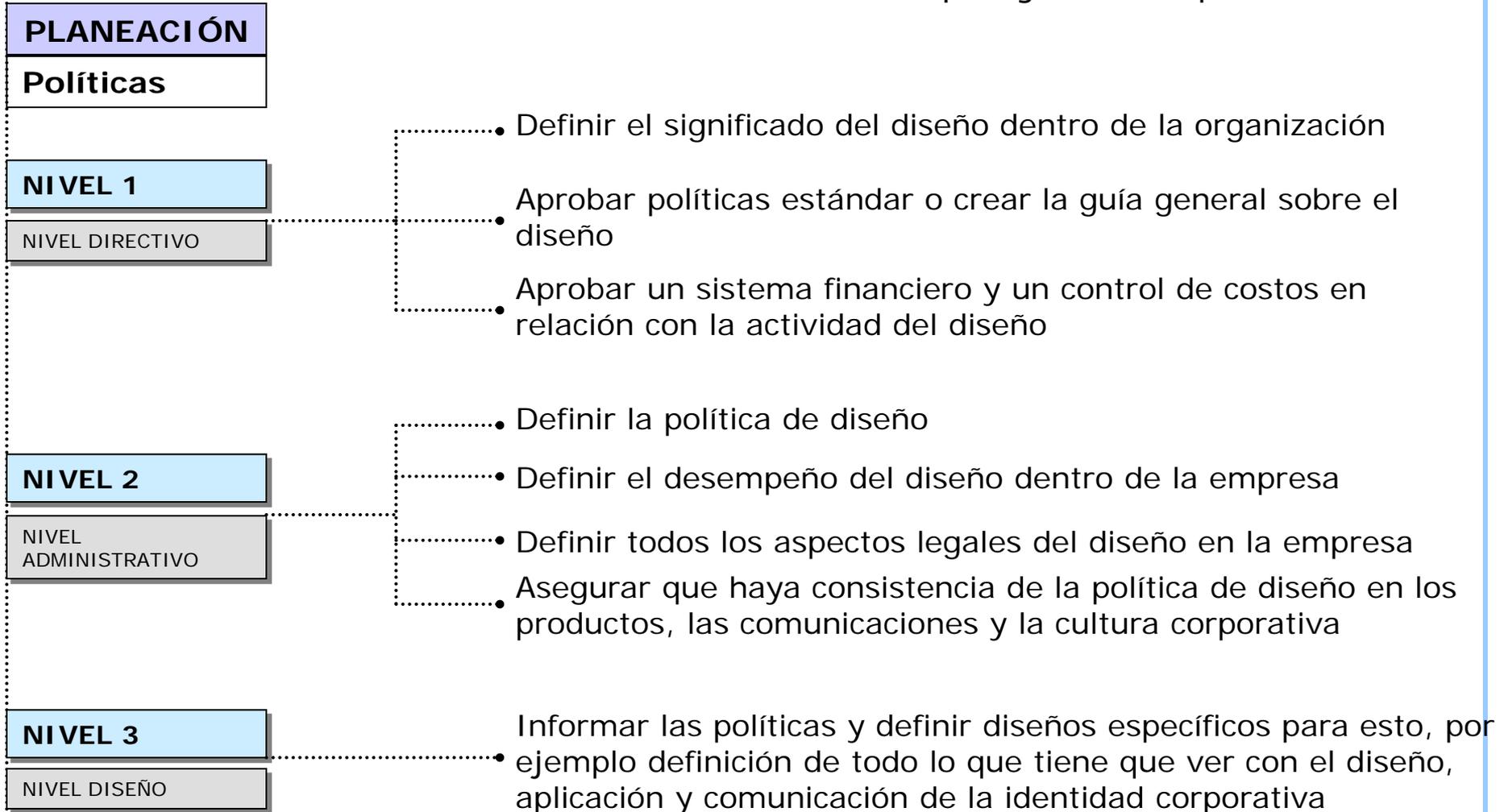
Gerencia de Diseño

Desarrollo de Objetivos y Estrategias



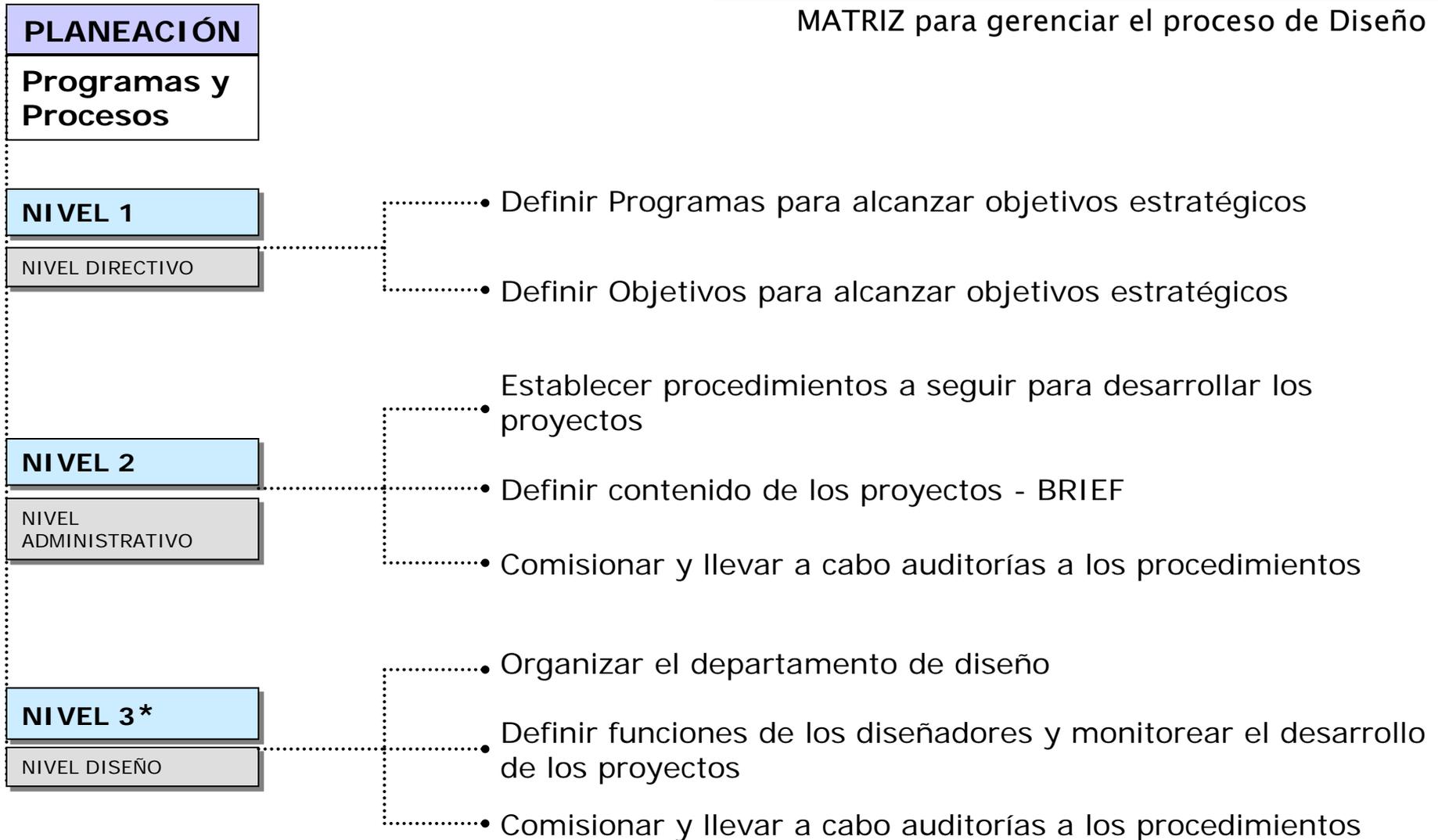
Gerencia de Diseño

MATRIZ para gerenciar el proceso de Diseño



Gerencia de Diseño

MATRIZ para gerenciar el proceso de Diseño





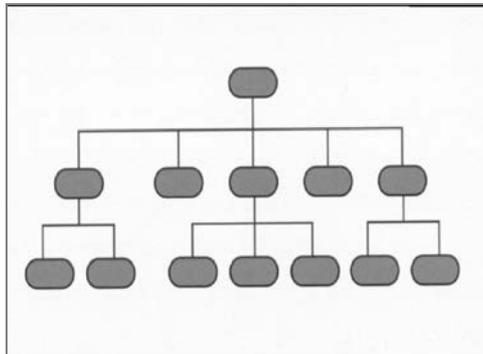
En este nivel se debe considerar:

- Criterios para la selección de diseñadores
- Requerimientos para cada una de las etapas del proyecto: Brief, planes, modelos, presentaciones, reportes, etc.
- Etapas de los proyectos de diseño y los puntos en los que deben ser revisados
- Criterios que deben ser tenidos en cuenta en el proceso de toma de decisiones luego de cualquier revisión
- Criterios para elegir proveedores y elaborar los contratos
- Métodos para guardar información y para monitorear procesos

ORGANIZAR EL DISEÑO

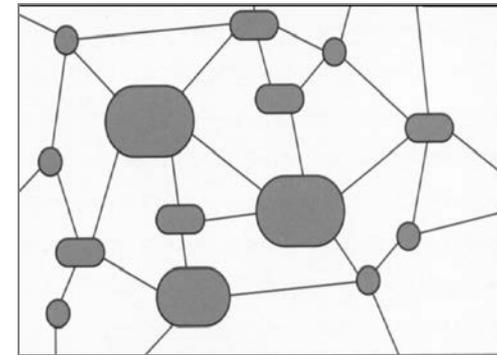
Estructuras

TRADICIONAL



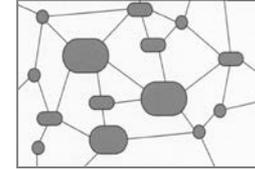
VS

CONOCIMIENTO COMPARTIDO



Equipos de innovación Estructura basada en el conocimiento compartido de manera que se puede coordinar, diseñar, producir y distribuir un producto basado en habilidades particulares de sus integrantes.

CONOCIMIENTO COMPARTIDO



ORGANIZAR EL DISEÑO

Estructura equipo innovación

- La característica del grupo: "UNA TAREA COMUN" en la que cada individuo pone al servicio del equipo sus conocimientos y habilidades
- No hay jerarquías. Los problemas se solucionan en equipo
- Predomina la flexibilidad
- El control se hace sobre la base de un objetivo común mas que con base en reglamentos internos
- La experiencia y el conocimiento se busca en todos los niveles de la organización. Los equipos están conformados por aquellos que tiene habilidades y conocimientos precisos sin importar el rango que ocupa.
- La comunicación entre los participantes es definitiva para llevar a cabo los objetivos propuestos.
- El reconocimiento a los objetivos logrados es premiado.

ORGANIZAR EL DISEÑO

Personas, estructura, cultura y clima

NIVEL 1

NIVEL DIRECTIVO

- Crear una estructura de apoyo y un clima propicio para el diseño y la innovación
- Seleccionar participantes, asesores, consultores externos y directores de equipos de diseño
- Definir responsabilidades del Diseño
- Nombrar un responsable a este nivel del equipo de innovación

NIVEL 2*

NIVEL ADMINISTRATIVO

- Crear equipos interdisciplinarios
- Crear el papel del diseñador gerente*
- Proveer recursos para el equipo de diseño para la innovación

NIVEL 3

NIVEL DISEÑO

- Asegurar que se consigan las personas con las habilidades necesarias*
- Dirigir políticas para la selección de los diseñadores
- Definir el número de diseñadores necesarios para cada proyecto

ORGANIZAR EL DISEÑO

Personas, estructura, cultura y clima

NIVEL 1

NIVEL DIRECTIVO

NIVEL 2*

NIVEL ADMINISTRATIVO

NIVEL 3

NIVEL DISEÑO

- **Estructurar el diseño** y el equipo de diseñadores de manera que puedan actuar como “integradores” en el proyecto.
- **Identificar el problema de diseño** y lograr un consenso entre todos los integrantes del equipo para moverse en la misma dirección.
- **Desarrollar un lenguaje común** dando cabida al proceso individual que cada uno desarrolla para llevar a cabo su trabajo como miembro de equipo.
- **Empoderamiento.** El grupo debe ir mas allá de una búsqueda de reconocimiento a su desempeño individual. El énfasis debe ser hacia una responsabilidad compartida en el proceso de toma de decisiones.
- **Rotar el liderazgo** del grupo de acuerdo a cada una de las fases del proyecto considerando las destrezas y habilidades individuales.

ORGANIZAR EL DISEÑO

Aspectos financieros

NIVEL 1

NIVEL DIRECTIVO

- Evaluar decisiones de la estrategia de diseño
- Asegurar recursos para implementar la estrategia

NIVEL 2

NIVEL ADMINISTRATIVO

- Definir presupuesto para de los programas y proyectos
- Asegurar diseñadores y proveedores para los proyectos
- Proveer los recursos de diseño necesarios para implementar los programas

NIVEL 3

NIVEL DISEÑO

- Gerenciar el presupuesto de diseño
- Estimar costos de diseño de futuros proyectos
- Mantener control sobre los gastos de los proyectos

Gerencia de Diseño

MATRIZ para gerenciar el proceso de Diseño

ORGANIZAR EL DISEÑO

Entrenamiento y aprendizaje

NIVEL 1

NIVEL DIRECTIVO

- Construir un proceso de entendimiento sobre el valor del diseño para la empresa
- Desarrollo de un clima apropiado para el diseño y la innovación

NIVEL 2*

NIVEL ADMINISTRATIVO

- Construir una "conciencia" sobre la importancia del valor del diseño
- Crear buenos equipos para los proyectos de diseño
- Integrar el diseño con otras funciones dentro de la organización

NIVEL 3

NIVEL DISEÑO

- Desarrollo habilidades administrativas entre los diseñadores
- Crear equipos de trabajo interdisciplinarios
- Desarrollo de habilidades en diseño

ORGANIZAR EL DISEÑO

Entrenamiento y aprendizaje

NIVEL 1

NIVEL DIRECTIVO

NIVEL 2*

NIVEL ADMINISTRATIVO

NIVEL 3

NIVEL DISEÑO

- Analizar necesidades sobre programas de entrenamiento
- Definir objetivos del entrenamiento
- Identificar métodos adecuados para hacer ese entrenamiento
- Implementar programas de entrenamiento
- Monitorear y evaluar programas
- Hacer las recomendaciones necesarias para cambios en futuros programas de entrenamiento

IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

Comunicaciones y documentación

NIVEL 1

NIVEL DIRECTIVO

- Comunicar claramente la visión, la misión y los objetivos de la organización
- Desarrollar los valores y creencias de la organización

NIVEL 2

NIVEL ADMINISTRATIVO

- Escribir los planes y programas para mercadeo, diseño y producción
- Crear listas de chequeo para todas las fases de los proyectos
- Asegurar que la documentación sea clara, simple y de lectura rápida para asegurar una efectiva toma de decisiones.

NIVEL 3*

NIVEL DISEÑO

- Documentación y control de proyectos
- Aprender de los errores - deben documentarse
- Producir material visual para referencias futuras(ver siguiente)

IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

Documentación para el Diseño

Misión corporativa

- Objetivos corporativos del diseño
- Estrategia del diseño

Política Corporativa para el diseño

Documento legal sobre políticas de diseño en la empresa

Manual de Identidad Corporativa

- Productos
- Ambientes
- Comunicaciones (literatura, publicidad, uniformes, etc)

Procesos para la Gerencia de Diseño

Documentos para la Gerencia de Diseño

- Guías para escribir BRIEF y evaluar el proceso de diseño
- Archivo de los proyectos

IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

Programas y Proyectos

NIVEL 1

NIVEL DIRECTIVO

- Determinar prioridad de los programas
- Revisar avance de las fases de los proyectos

NIVEL 2

NIVEL ADMINISTRATIVO

- Desarrollar Brief de los proyectos
- Gerenciar avance de proyectos
- Asegurar recursos, apoyo técnico e información de los clientes para el desarrollo de proyectos

NIVEL 3

NIVEL DISEÑO

- Desarrollar el Brief
- Realizar proyectos de investigación
- Desarrollar conceptos y detalles de diseño de los proyectos
- Desarrollo, implementación y costo de los proyectos

Gerencia de Diseño

MATRIZ para gerenciar el proceso de Diseño

EVALUACIÓN

Evaluación de la actividad del diseño

NIVEL 1

NIVEL DIRECTIVO

- Logro de objetivos

- Comparación del desempeño del diseño Vs la estrategia de diseño

NIVEL 2

NIVEL ADMINISTRATIVO

- Evaluación del proceso de diseño y de los productos

- Evaluación del retorno de la inversión

- Evaluación de todos los procesos Vs planes

NIVEL 3

NIVEL DISEÑO

- Evaluar resultados del diseño Vs Brief de cada proyecto

- Evaluar desempeño de los productos en el mercado

- Evaluar atributos de los productos Vs PDS

- Evaluar efectividad

Establecimiento de los objetivos del producto

Selección de una alternativa(s) estratégica

Selección del cliente(s) objetivo

Identificación de los objetivos del competidor

Establecimiento de la estrategia del producto y de la marca

Descripción del marketing mix

Descripción de los programas soporte

Niveles 0 al 4

[ver diapositiva N. 20](#)

Niveles 1 al 4

[ver diapositiva N. 20](#)

Niveles 3 y 4

[ver diapositiva N. 20](#)

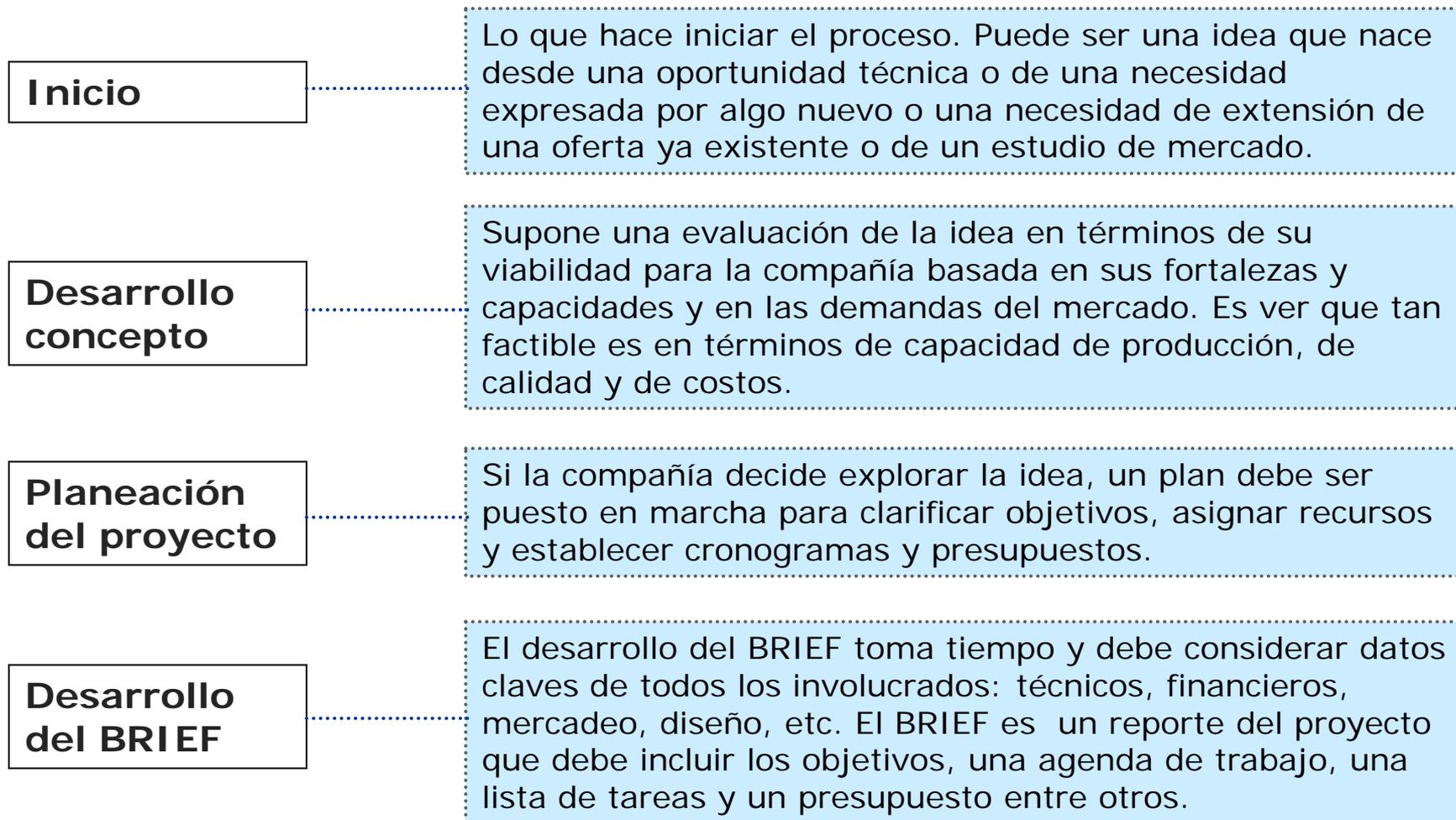
Fuente: Lehmann and Winer, 2002

Identificar los beneficios - **key benefits** - que el producto le va a proveer al cliente y al usuario

[ver anexos
charla N.2](#)

Posicionar estos **beneficios** considerando los productos de la competencia o los existentes en el mercado

Desarrollar un producto físico y la estrategia (desde su concepción hasta el lanzamiento al mercado) asegurando cumplir las promesas del producto



Cómo modelar la **estrategia** considerando cada uno de las fases del **proceso de diseño**?

Habilidades en diseño

Es entender las competencias de diseño necesarias para desarrollar un proyecto:
Hay un equipo de diseño interno disponible? Hay que combinar diseñadores de planta con diseñadores externos?
Se hará como un servicio outsourcing?

Concepto de diseño

Es la creación de un resumen de la idea del diseño de manera que pueda ser compartida y explorada por otros.
Elaboración de sketches, modelos simples y un BRIEF mas completo que resuma un concepto claro que pueda ser considerado en términos estratégicos.

Especificaciones de diseño

Es la definición de requerimientos concretos involucrados en el proceso de diseño y desarrollo del producto.

Desarrollo del Concepto

Es la elaboración del concepto definitivo, la recolección de información incompleta y la exploración de preguntas estratégicas que resultan en el proceso.

Cómo modelar la **estrategia** considerando cada uno de las fases del **proceso de diseño**?

Prototipo y pruebas

Incluye la elaboración de maquetas, modelos y otras versiones preliminares del diseño final que puedan ser exploradas, probadas, evaluadas y utilizadas para una mayor discusión en el proceso de desarrollo.

Diseño de detalles

Es convertir el concepto de diseño y los requerimientos de la especificación en un prototipo viable productivamente.

Desarrollo del mercado

Es extender los problemas encontrados en el proceso y resolverlos desde el punto de vista del mercado considerando la naturaleza de la demanda y los cambios ocurridos al concepto original.

Desarrollo técnico

Es extender los problemas encontrados en el proceso y resolverlos desde el punto de vista técnico considerando la factibilidad, la facilidad de remover partes y el diseño para la manufactura y el ensamble.

Cómo modelar la **estrategia** considerando cada uno de las fases del **proceso de diseño**?

Lanzamiento

El lanzamiento se considera como el fin de la fase de diseño del producto. Las compañías deben tener presente el tiempo involucrado desde el inicio del proyecto y su fecha de lanzamiento al mercado como un factor importante en el desarrollo del producto.

Evaluación

Es el análisis del proceso y de los resultados del proyecto. La gerencia del proceso de diseño debe ser revisado para averiguar si el diseño alcanzó los objetivos, si se hizo dentro del tiempo y presupuesto asignado, y si el producto fue exitoso. Este proceso involucra cifras de ventas y retroalimentación del usuario.

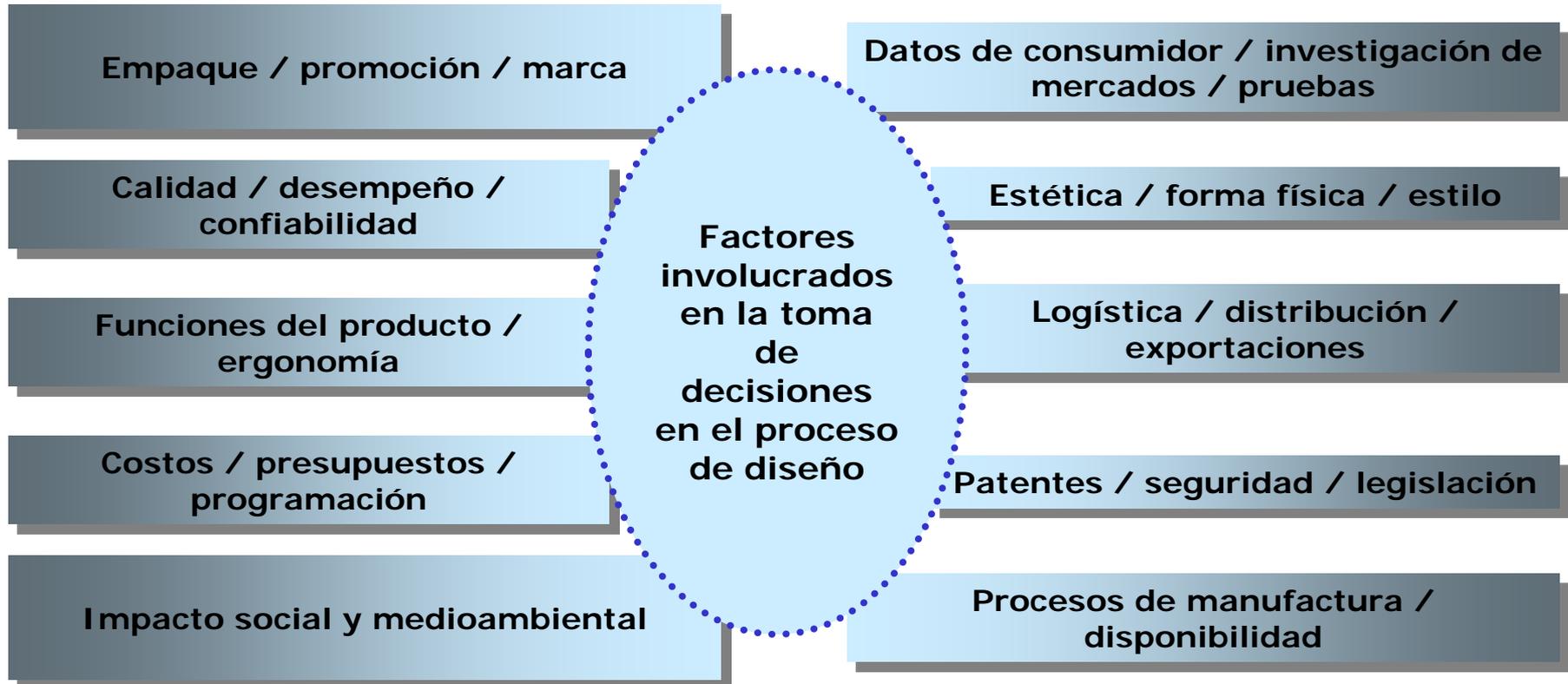
**Soporte y
extensión**

Una vez el producto es lanzado al mercado, hay mucho por aprender de los aspectos técnicos involucrados considerando los lazos que el producto establecen con el usuario y la retroalimentación que se recibe de éste. La fidelidad de los clientes y el desarrollo de mejores relaciones con él, depende del soporte posventa que se brinda.

**Re-
innovación**

Es la etapa en la cual se revisan las lecciones aprendidas a partir de la experiencia del proyecto considerando el diseño y su desempeño en el mercado de manera que sirvan como punto de partida para una innovación posterior.

Cómo modelar la **estrategia** considerando cada uno de las fases del **proceso de diseño**?



Es la manera como las personas utilizan los recursos para satisfacer sus deseos

ECONOMIA

HOY liderada por

Conectividad

Velocidad

Valores intangibles

Es la manera como las personas utilizan los recursos para satisfacer sus deseos

Todo está conectado y los límites son cada vez mas borrosos

ECONOMIA

HOY liderara por

Conectividad

Velocidad

Valores intangibles

Es la manera como las personas utilizan los recursos para satisfacer sus deseos

Todo está conectado y los límites son cada vez mas borrosos

ECONOMIA

Todo está cambiando rápidamente

HOY liderada por

Conectividad

Velocidad

Valores intangibles

Es la manera como las personas utilizan los recursos para satisfacer sus deseos

Todo está conectado y los límites son cada vez mas borrosos

E

Hay cosas difíciles de ver y medir

A

Todo está cambiando rápidamente

H

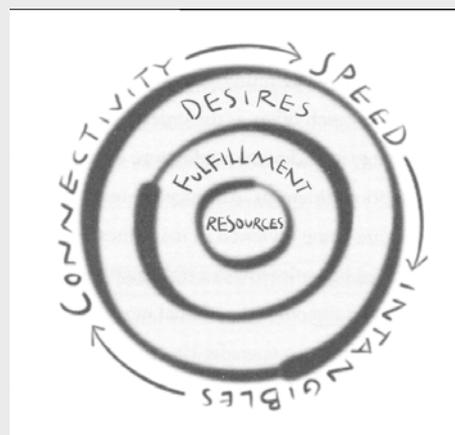
or

Conectividad

Velocidad

Valores intangibles

Valores Intangibles



Servicios

Emociones

Información

Componentes de productos

Bancarios
Salud
Educación

Gerencia del conocimiento
Bases de datos

Configuración personalizada del producto

Confiability and lealtad de Marca

EL PRODUCTO...

Producto

Servicio

Automóvil - Mercedes

Cuarto de Hotel - AmEx

Seguridad - LoJack

Juntos al mismo tiempo

Un producto exitoso requiere pensar simultáneamente sobre:

qué es?, qué hace? y qué puede pasar con él?

EL INTERCAMBIO...

Quién compra qué?

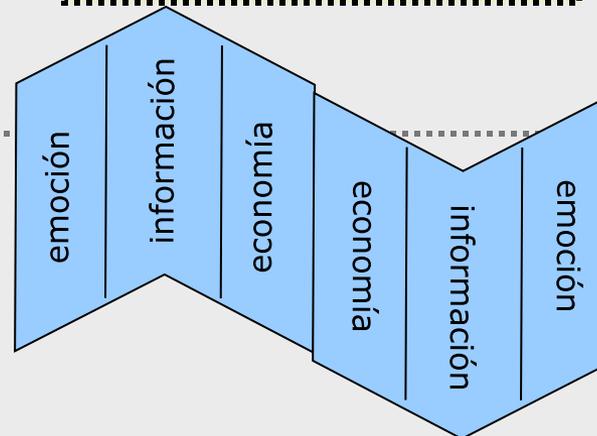
Ej. *espacio de góndola en un supermercado*

El Productor

- Compra un servicio de mercadeo
- Vende un producto al comercializador

El Comercializador

comprador



vendedor

AMBOS, el que vende un producto y el que lo compra están inmersos en una red de economía, de información y de intercambio emocional

Interrogantes ?

	Transacciones Tradicionales		SIGLO XXI
Rol del valor	Vendedor	Comprador	Intercambio
	Crea	Consume	Ambos crean y consumen
Valor recibido	Dinero	Producto o Servicio	Económicos, de información y emocionales
Rol de la comunicación	Envía	Recibe	Interacción
Rol de la información	Controla	Accede	Acceso compartido
Relevancia del tiempo	Horas disponibles del negocio	Horas disponibles del negocio	Conexión continua
Relevancia del espacio	Punto de venta	Mercado	Conexión en cualquier lugar

Puede identificar los componentes emocionales y de información de su intercambio?

Cuáles son sus valores?

Qué elementos pueden ser intercambiados con otros?

Cómo hacer mas continuo el intercambio de sus valores con otros?

El enfoque de la estrategia ha sido siempre hacia lograr el posicionamiento de una compañía o de un producto en el entorno en el que se desempeña

Cómo establecer los límites de una estrategia cuando hoy en día hay tanta incertidumbre?

Cómo desarrollar una estrategia cuando muchas veces hay factores que están fuera de control?

Cómo desarrollar una estrategia si debido a la velocidad con que están sucediendo las cosas un buen plan hoy puede no serlo mañana?

Cómo desarrollar una estrategia minimizando riesgos cuando el mercado de capitales es volátil?

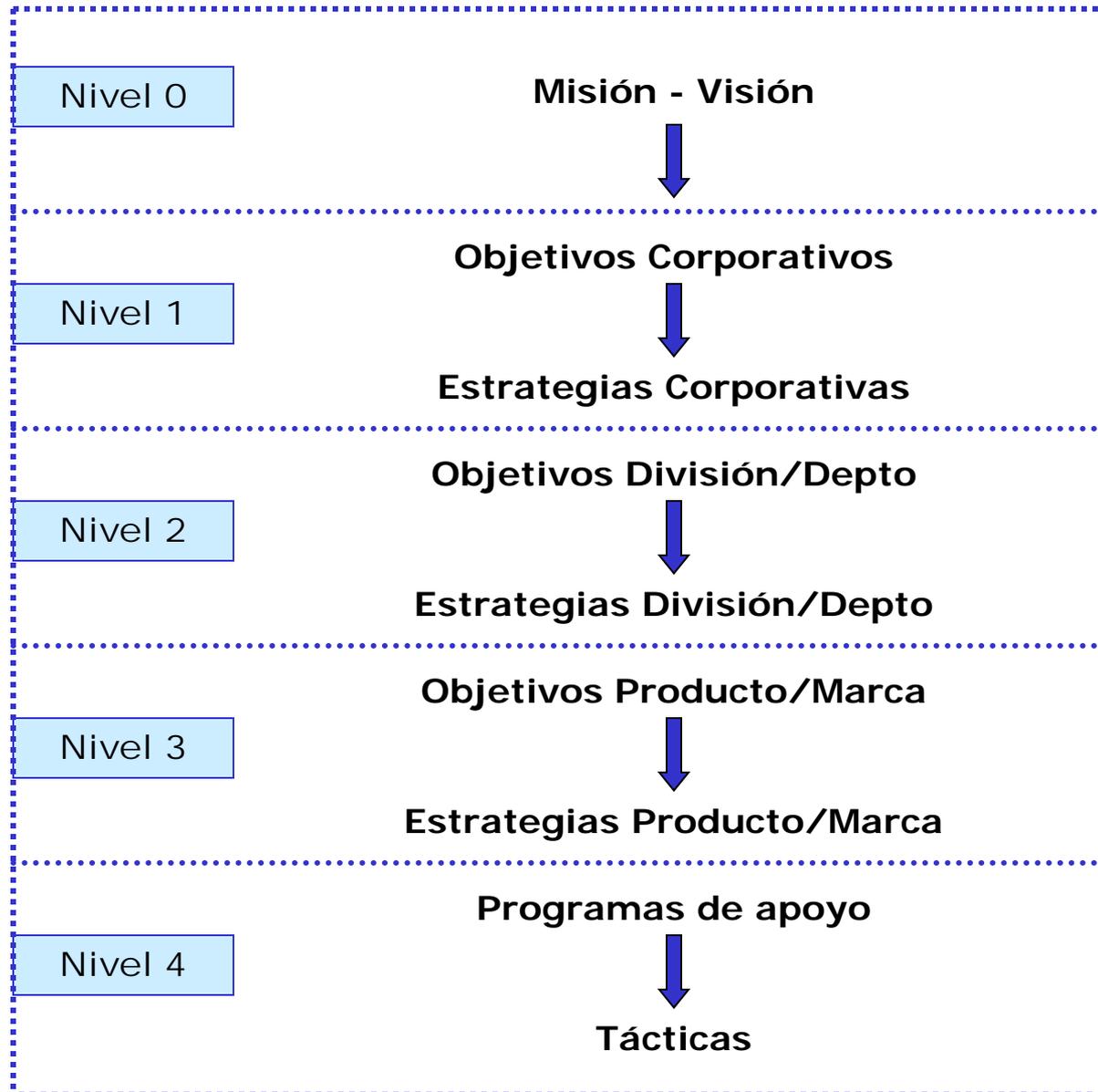
Un enfoque de la estrategia para posicionar una empresa o un producto en este nuevo escenario podría considerar las siguientes características:

Debe ser construída sobre la base de que debe ser flexible

Puede considerar los intangibles como el medio para construir y generar valor

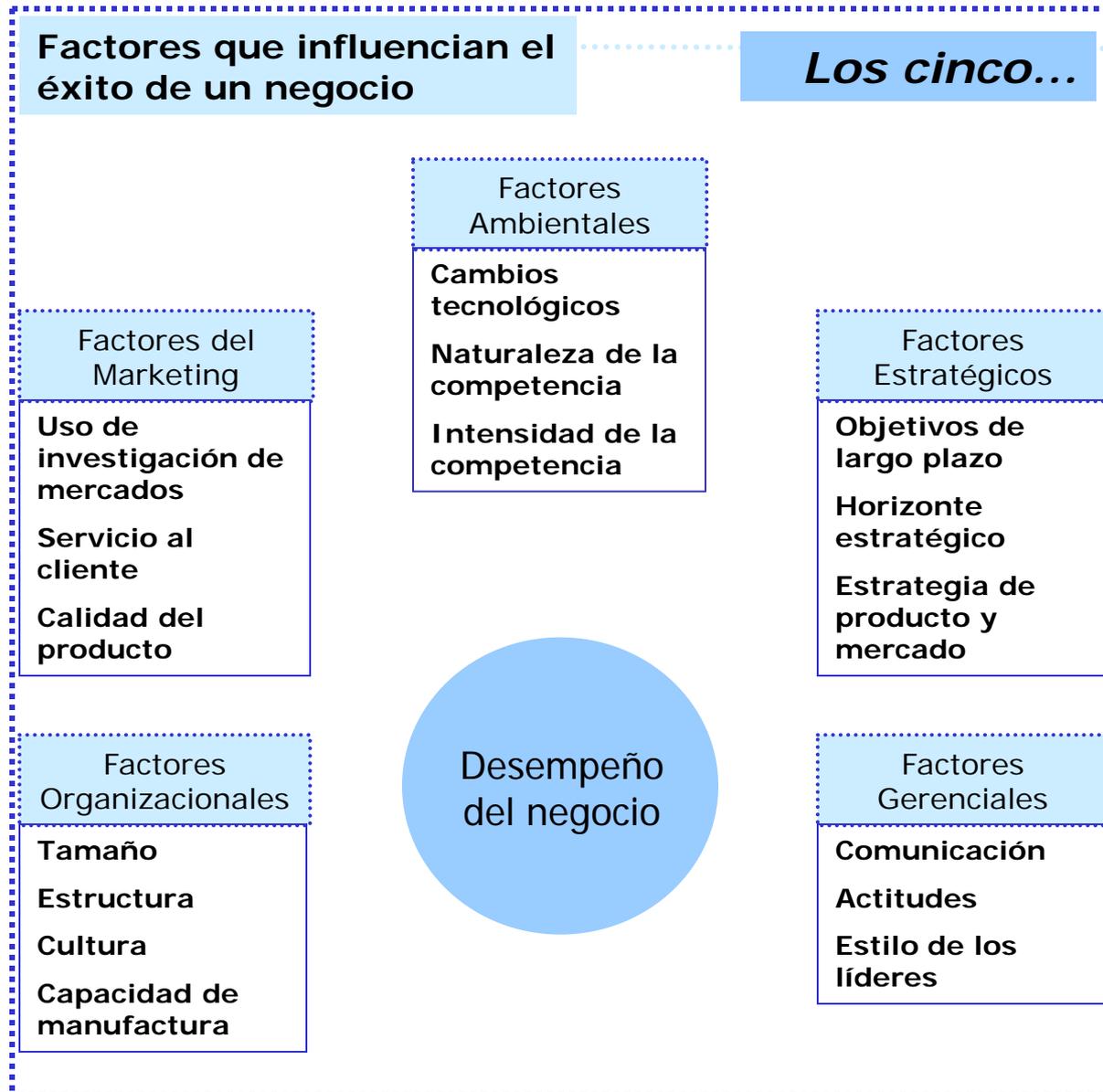
Debe identificar rápidamente quienes son los "jugadores" del ambiente en en que se desempeña para construir conexiones con ellos

Debe permitir que el mercado defina los lineamientos para establecer el precio del producto



[volver a diapositiva N.1](#)

Fuente: Lehmann and Winer, 2002



Próxima sesión

Fuente: Baker and Hart, 1989



Minnesota Mining & Manufacturing
3M - es una empresa mundial que
tiene presencia en casi 200 países

Mercados a los cuales se enfoca la 3M:

- Arquitectura y Construcción
- Artes Gráficas
- Automotriz, Marina y Aeroespacial
- Cuidados para la Salud
- Eléctricos y Telecomunicaciones
- Electrónica
- Hogar
- Manufactura e Industria
- Oficina
- Petróleo, Gas y Minería
- Seguridad: Vial, de Instalaciones, de Información y Personal





Resultados del 2003





Visión

" Ser la Empresa más Innovadora y el Proveedor Preferido"

Valores

- Satisfacer a los clientes con calidad superior, valor y servicio.
- Proveer a los inversionistas atractivos retornos financieros a través del crecimiento sostenido de alta calidad.
- Hacer sentir orgullosos a los empleados de pertenecer a la empresa.
- Respeto al ambiente físico y social.

Su Cultura

La cultura de 3M se basa en la Innovación, de esta manera 3M se preocupa no sólo en ampliar su gama de productos sino en identificar las necesidades del consumidor y en desarrollar los productos que den solución específica a esas necesidades.

3M Worldwide
Globalidad + rapidez + innovación = **crecimiento**

“Creamos un único Laboratorio Corporativo de Investigación mundial que reúne a más de 600 investigadores centrados en crear tecnología, a la vez que liberamos a varios cientos de técnicos de 3M para que contribuyeran directamente al crecimiento de las unidades de negocio de 3M”.

En el 2003, 3M obtuvo más de 600 patentes U.S.

“Estamos reforzando las relaciones con los clientes haciendo que los clientes puedan tratar con nosotros de una manera más sencilla. Por ejemplo, hemos clasificado amplios sistemas electrónicos que permiten a nuestros clientes obtener información acerca del producto, colocar pedidos, comprobar la situación del envío de sus pedidos y revisar la información sobre facturación, en línea, en cualquier momento”.



Una de las políticas de la empresa ...

30% de las ventas debe provenir de productos desarrollados durante los últimos 3 años. Esta política ha sido aplicada a más de 60.000 productos.

Esta política va acompañada de otro factor ... quien sea capaz de gerenciar el desarrollo de un producto y llevarlo al éxito tiene el chance de gerenciarlo como si fuera su propio negocio.

En el proceso de diseño se reconocen los accidentes o hechos eventuales como parte del proceso creativo.

Reconocen que esto no es suficiente si no va acompañado de una buena gerencia de proyectos y procedimientos financieros adecuados que aseguren que los nuevos productos salgan al mercado a tiempo y dentro de los presupuestos asignados



Maestros de la innovación ...

Es una compañía que ha aprendido lo suficiente sobre el como gerenciar el proceso de diseño de manera que pueden asegurar que lo anterior se pueda llevar a cabo.

Un ejemplo ...

1992 – el inventor Francis G. Okie pensaba como aumentar las ventas del papel de lija uno de los productos mas exitosos de la compañía ... aprovechando la gran tolerancia por las nuevas ideas, la experimentación y la posibilidad de equivocarse desarrolló el papel de lija a prueba de agua.

“The business of innovation can be a numbers game, the more tries, the more likely there will be the hits”

3M Post-it notes

Se desarrolló bajo una modalidad de trabajo llamada: **“the 15% rule”**

Esta permite a cualquiera dentro de la compañía invertir 15% del trabajo de la semana en cualquier cosa que el empleado quiera siempre y cuando sea en relación con un producto.

El ingeniero Arthur L. Fry y su equipo de trabajo utilizaron esta norma para desarrollar el Post-it.

La idea vino de **“su deseo”** de encontrar una manera de evitar que el separador de libros se cayera de su libro cantos en la iglesia.





3M – Una empresa Innovadora

... como lo logran ...

Divisiones pequeñas ...

- cada gerente debe conocer muy bien a los miembros de su equipo
- cuando las ventas sobrepasan de US \$250 a 300 esta es dividida

Tolerancia a las fallas ...

- potenciando experimentación y riesgo

Motivando las personas y equipos de trabajo...

- cuando una idea de producto sale un equipo es conformado para desarrollarlo
- el líder tiene la opción de convertirse en el gerente de su propia división



3M – Una empresa Innovadora

... como lo logran ...

Siempre cerca de los clientes ...

- invitándolos a participar en las sesiones de lluvia de ideas de nuevos productos

Compartiendo conocimiento ...

- la tecnología, sin importar en donde ha sido desarrollada, pertenece a todos

No se “mata” un proyecto ...

- se dedica 15% de las horas laborales de la semana para probar que una idea puede ser exitosa y generar beneficios

comentario

objetivos de la
estrategia de
productos

niveles y
responsabilidades

información

proceso de diseño

gerente de
producto

ejemplos

resumen

LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO

dentro de la estructura de la empresa

charla N.7

comentario

Las empresas de hoy se ven cada vez mas comprometidas con consumidores que reclaman **“aventuras nuevas”** cuando compran un producto.

objetivos de la estrategia de productos

Qué nuevo tiene?

Qué mas hace que no hace la competencia?

Qué otros beneficios presenta?

niveles y responsabilidades

En consecuencia las empresas **luchan constantemente a través de estrategias** para mantener una posición y conservar su **posición** dentro del mercado.

información

Las metodologías y estrategias que muchas empresas asumen como una receta salvadora no siempre es efectiva debido a un sinnúmero de razones, pero que obedece esencialmente a que ninguna empresa es igual a otra y en esa medida lo que es bueno para una, no necesariamente lo es para las demás.

proceso de diseño

gerente de producto

Considerando los temas analizados en el semestre, en esta charla vamos a hacer **una mirada analítica a los elementos de la estrategia de producto según la gráfica de la diapositiva N.4 de esta presentación.**

ejemplos

resumen

comentario

objetivos de la estrategia de productos

niveles y responsabilidades

información

proceso de diseño

gerente de producto

ejemplos

resumen

Primero

Permite que haya una **coordinación** entre todas las áreas funcionales de la organización considerando las distintas **perspectivas** que tiene cada una tiene **sobre lo que es un producto exitoso**.

Segundo

Define **como deben ser asignados los recursos**. Como casi siempre los recursos son limitados, una estrategia de producto **sirve de guía** en la asignación de recursos para las actividades a desarrollar con relación a cada producto.

Tercero

La buena estrategia de producto lleva la organización a **alcanzar una mejor posición en el mercado**. Una buena estrategia permite reconocer las fortalezas y las debilidades de los competidores existentes y de los potenciales.

comentario

objetivos de la estrategia de productos

niveles y responsabilidades

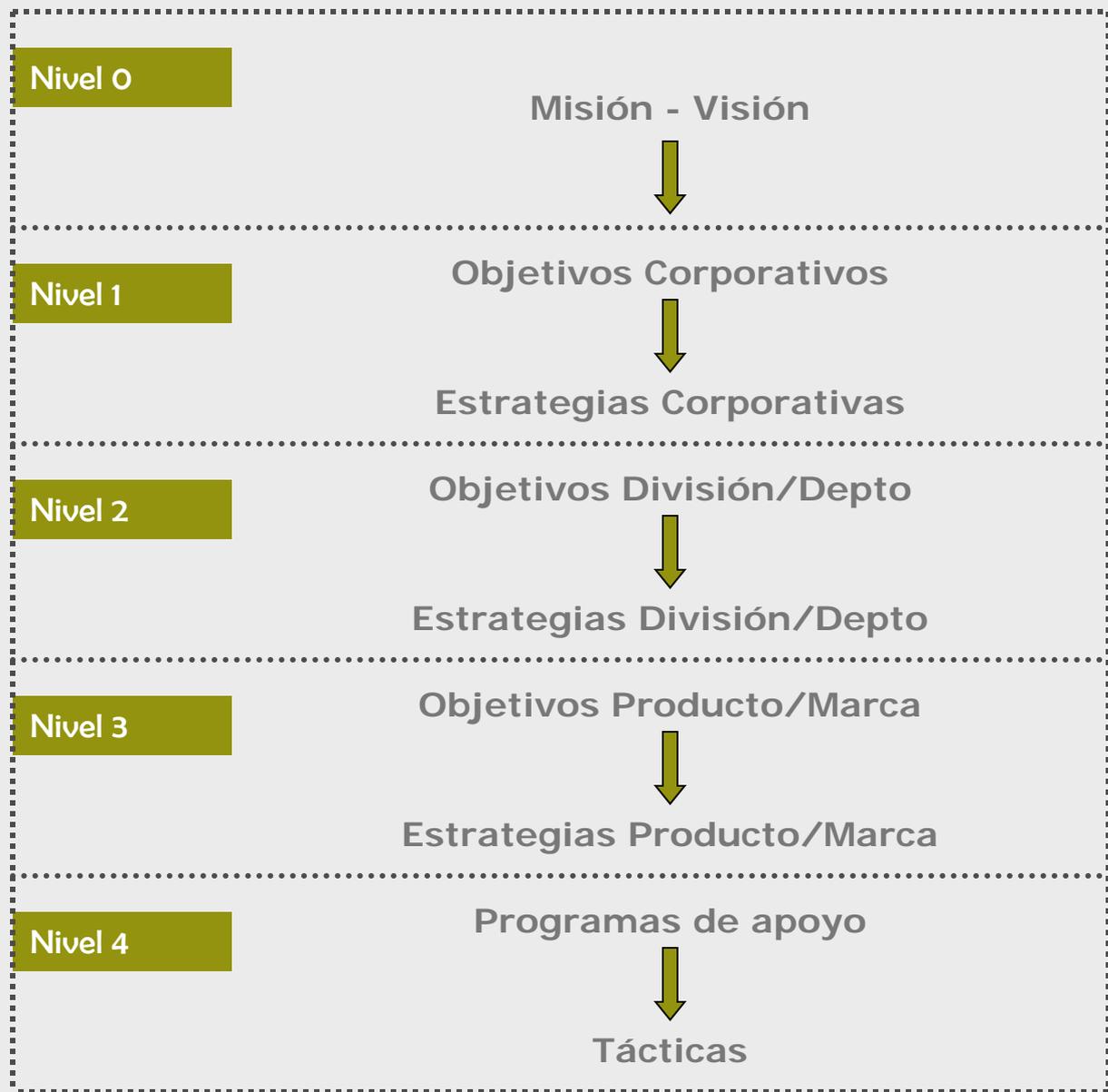
información

proceso de diseño

gerente de producto

ejemplos

resumen

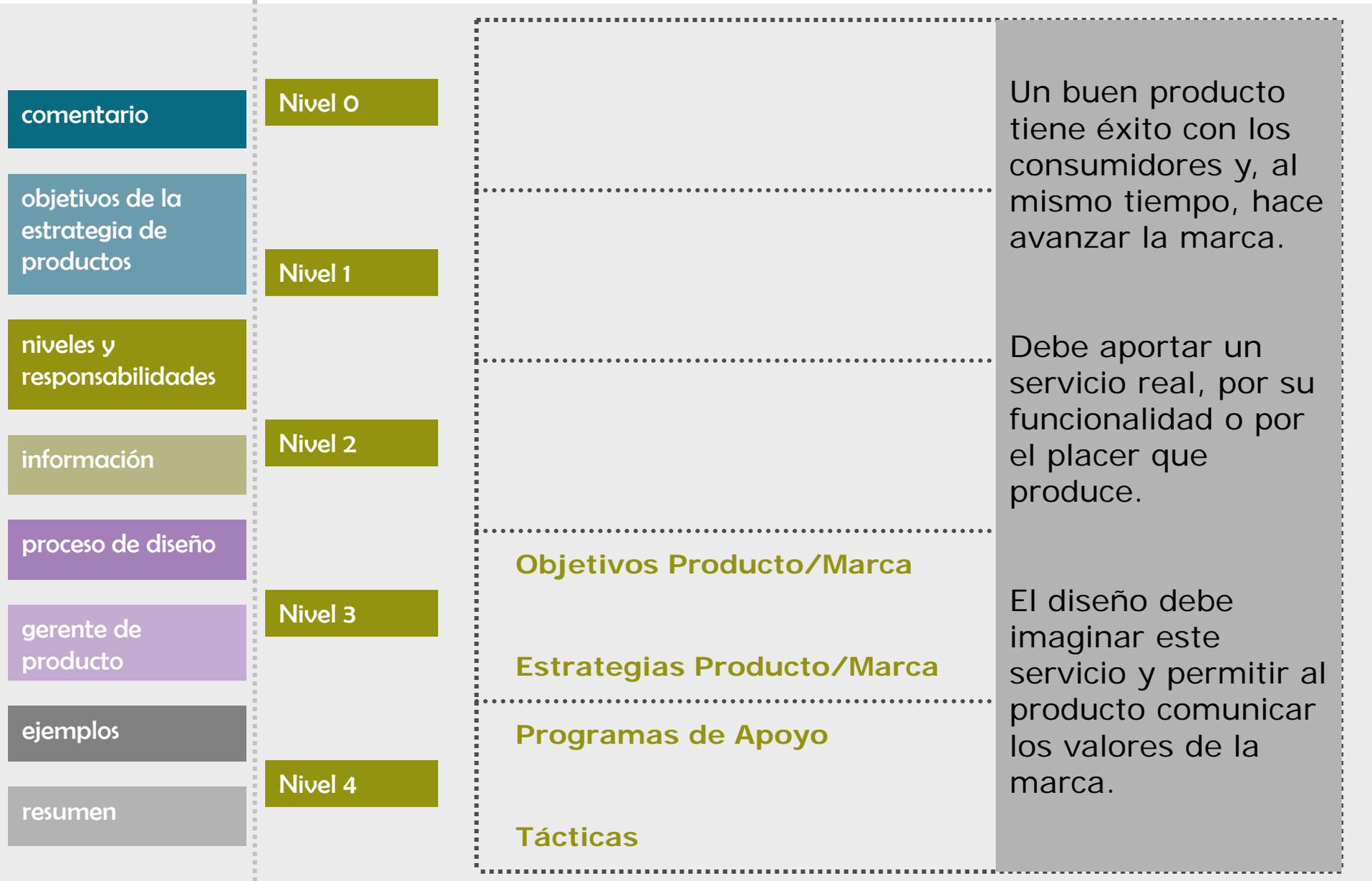


comentario	Nivel 0	Misión - Visión	Antes de operar en función del entorno exterior, conviene operar en función de uno mismo.
objetivos de la estrategia de productos	Nivel 1	Objetivos Corporativos	
niveles y responsabilidades	Nivel 2	Estrategias Corporativas	
información	Nivel 3		
proceso de diseño	Nivel 4		La empresa debe centrarse en si misma, sacar de su interior las fuerzas que la propulsarán al mercado.
gerente de producto			El diseño va unido al cambio. Incluso puede provocarlo.
ejemplos			El objetivo no es cambiar por cambiar sino comprender en profundidad porque se debe cambiar y sobre todo en que dirección.
resumen			

comentario	Nivel 0	Misión - Visión	El diseño no actúa solo.
objetivos de la estrategia de productos	Nivel 1		Por principio, su acción se junta con la de otros especialistas y, con estos aliados, refuerza sus capacidades de acción.
niveles y responsabilidades	Nivel 2		Es en este marco donde le permite a la empresa averiguar:
información	Nivel 3		Cómo actuar? Por qué? y Cuando? crear tal o cual producto.
proceso de diseño	Nivel 4		No se trata de una intromisión en el marketing o en las competencias de decisión de la empresa.
gerente de producto			
ejemplos			
resumen			







comentario	Nivel 0		<p>Ningún producto es neutro, cada uno tiene su vida de una manera autónoma pero sus efectos afectan la empresa hasta el final.</p>
objetivos de la estrategia de productos	Nivel 1		
niveles y responsabilidades			
información	Nivel 2		
proceso de diseño		Objetivos Producto/Marca	
gerente de producto	Nivel 3	Estrategias Producto/Marca	<p>A veces, los productos siguen influenciando la imagen de una empresa incluso cuando ya ha dejado de existir.</p>
ejemplos			<p>De ahí la necesidad de “no dejar nada al azar” en la creación de un producto.</p>
resumen	Nivel 4		

comentario	Nivel 0		Este dominio global de todos los parámetros forma parte del oficio del gerente de diseño.
objetivos de la estrategia de productos	Nivel 1		Para éste las presiones son información y los obstáculos trampolines hacia la creatividad.
niveles y responsabilidades	Nivel 2		Las dificultades le estimulan y se vuelven un pretexto para una mejor actuación.
información	Nivel 3		Debe ser capaz de entender que todos los problemas, sea cual fuere su complejidad, tienen una solución viable. Se trata de analizar y traducir el análisis de los problemas en proposiciones concretas y correctas.
proceso de diseño		Programas de Apoyo	
gerente de producto		Tácticas	
ejemplos	Nivel 4		
resumen			

comentario

objetivos de la estrategia de productos

niveles y responsabilidades

información

proceso de diseño

gerente de producto

ejemplos

resumen



La puesta en marcha de una estrategia debe considerar el inventario de todas las informaciones en relación con el mundo del producto, de la empresa y otros mundos relacionados.

comentario

objetivos de la estrategia de productos

niveles y responsabilidades

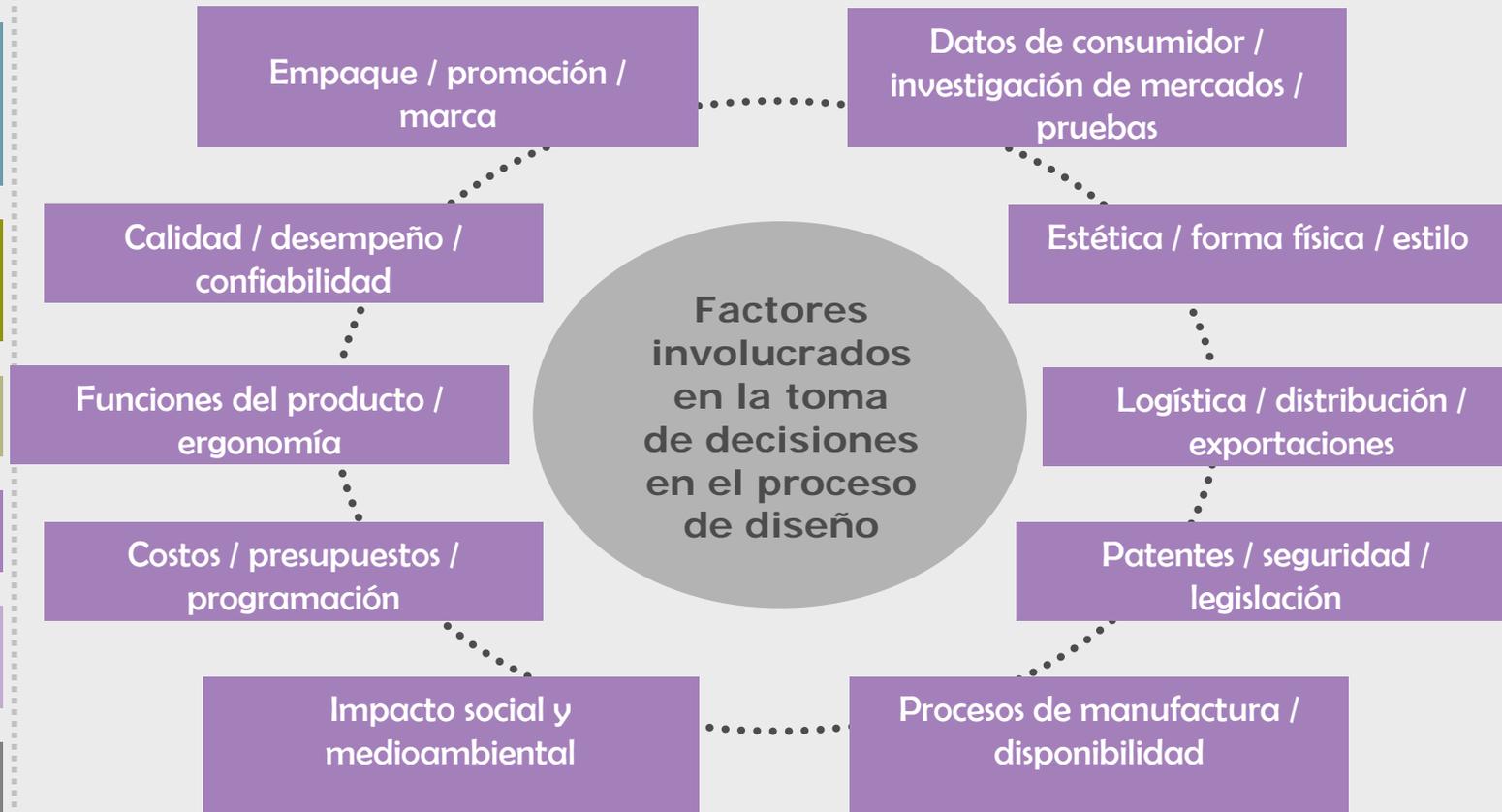
información

proceso de diseño

gerente de producto

ejemplos

resumen



comentario

objetivos de la estrategia de productos

niveles y responsabilidades

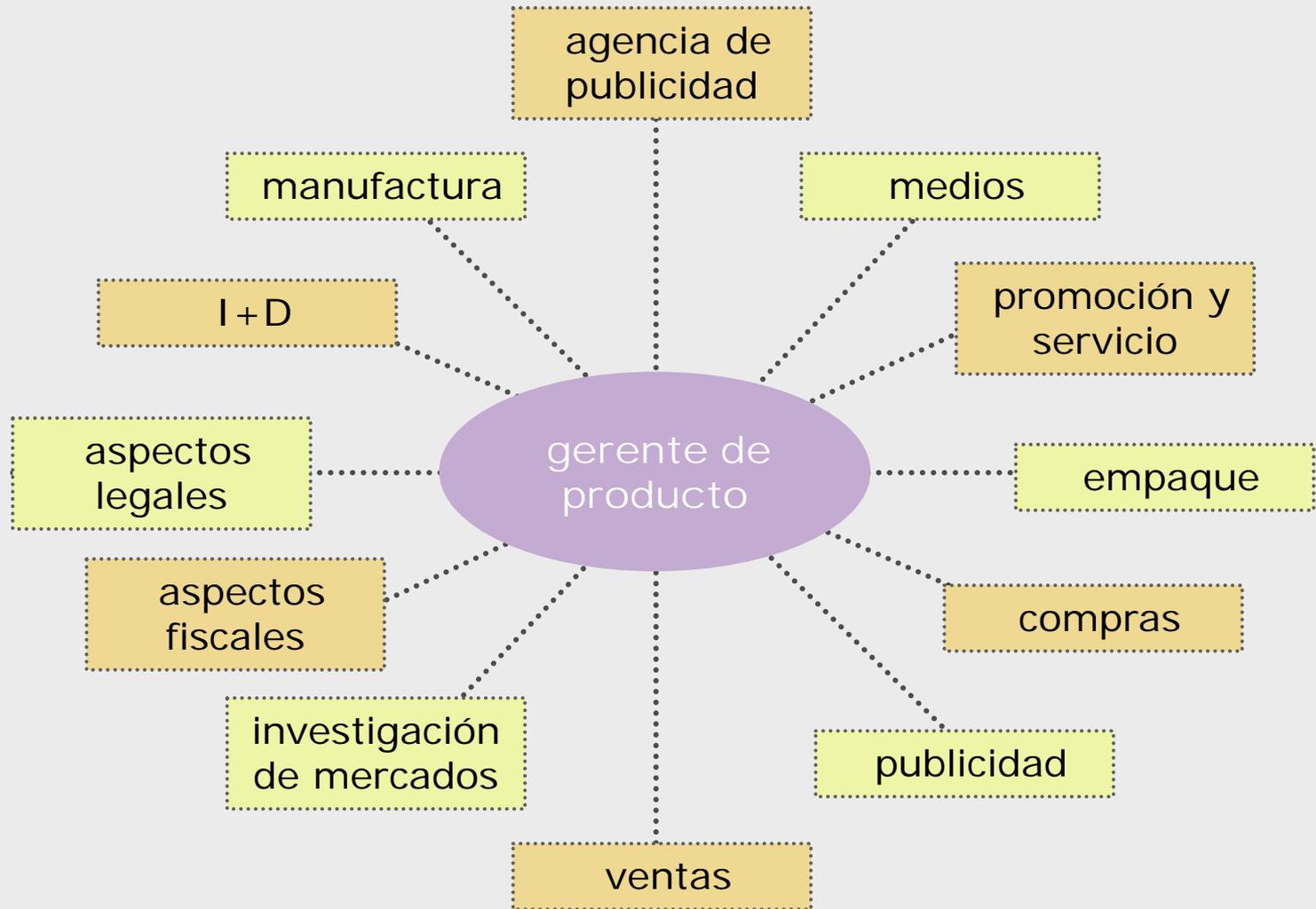
información

proceso de diseño

gerente de producto

ejemplos

resumen



comentario

objetivos de la estrategia de productos

niveles y responsabilidades

información

proceso de diseño

gerente de producto

ejemplos

resumen

Visión

Nuestra visión es crear una relación armoniosa entre la gente, los objetos y el ambiente ya sea natural o creado por el hombre.

Philips Design

Misión

La misión de los profesionales del diseño en Philips es la de diseñar soluciones que humanizan la tecnología.

comentario

objetivos de la estrategia de productos

niveles y responsabilidades

información

proceso de diseño

gerente de producto

ejemplos

resumen

Objetivos Corporativos

Objetivos División/Depto

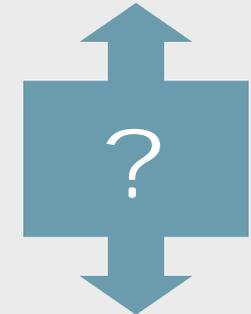
Objetivos Producto/Marca

Estrategias Corporativas

Estrategias División/Depto

Estrategias Producto/Marca

A dónde se quiere llegar?



Cómo se quiere llegar?

comentario

objetivos de la estrategia de productos

niveles y responsabilidades

información

proceso de diseño

gerente de producto

ejemplos

resumen

Objetivos Corporativos

A nivel corporativo los objetivos están relacionados con el retorno de la inversión

Objetivos Producto/Marca

Flujo de caja suficiente para pagar deudas

A nivel de producto los objetivos están relacionados con:

Alcanzar un mercado objetivo incluyendo reducción de costos

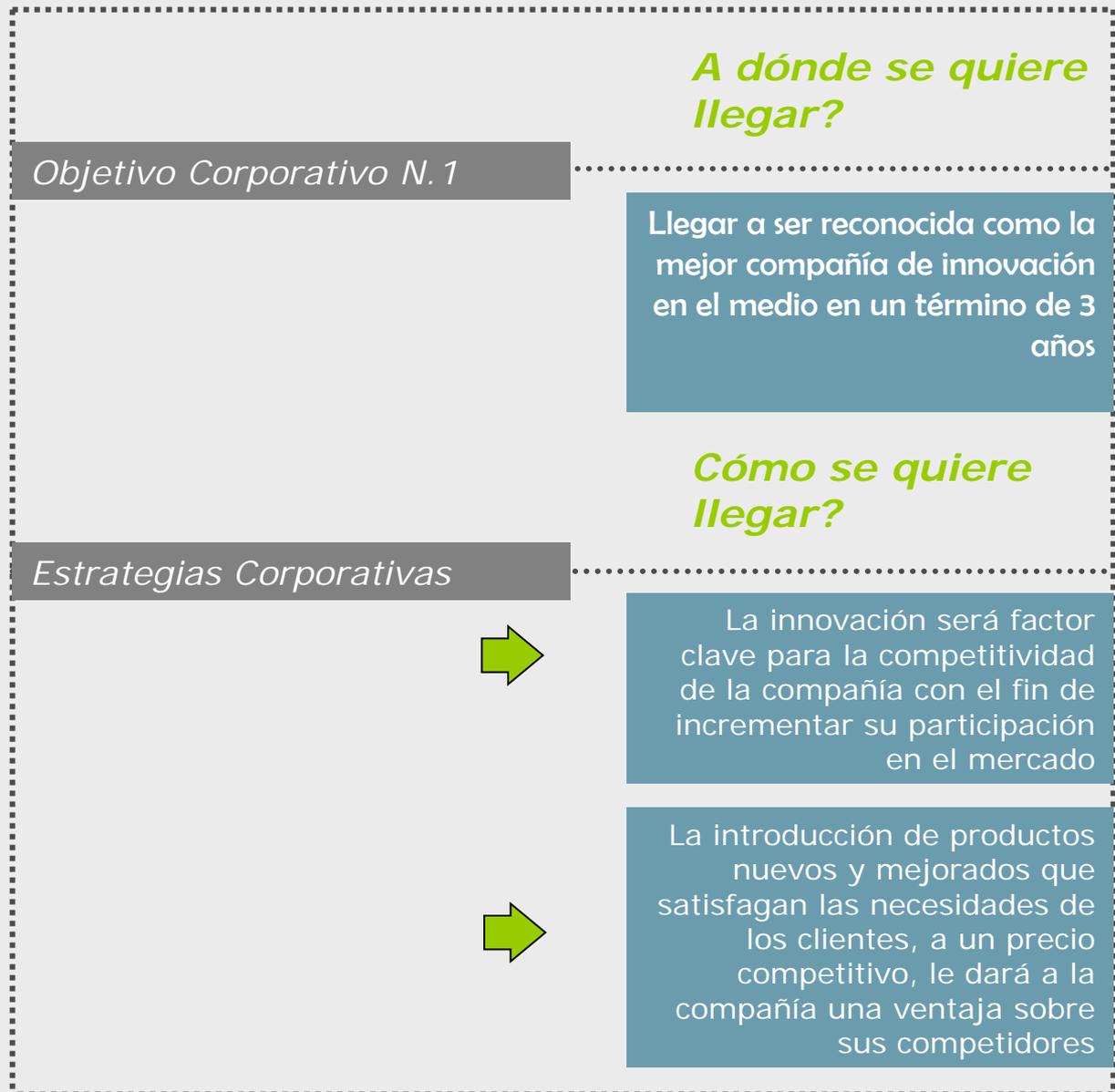
Gastos de publicidad

Tamaño de la fuerza de ventas

Disminución de gastos para aumentar márgenes de rentabilidad por cada producto producido

Nota: falta cuantificar objetivos

- comentario
- objetivos de la estrategia de productos
- niveles y responsabilidades
- información
- proceso de diseño
- gerente de producto
- ejemplos
- resumen



comentario

objetivos de la estrategia de productos

niveles y responsabilidades

información

proceso de diseño

gerente de producto

ejemplos

resumen

Objetivo Corporativo

Maximizar beneficios en el largo plazo

Objetivo del producto

Posicionar los productos

Estrategias para el desarrollo del nuevo producto

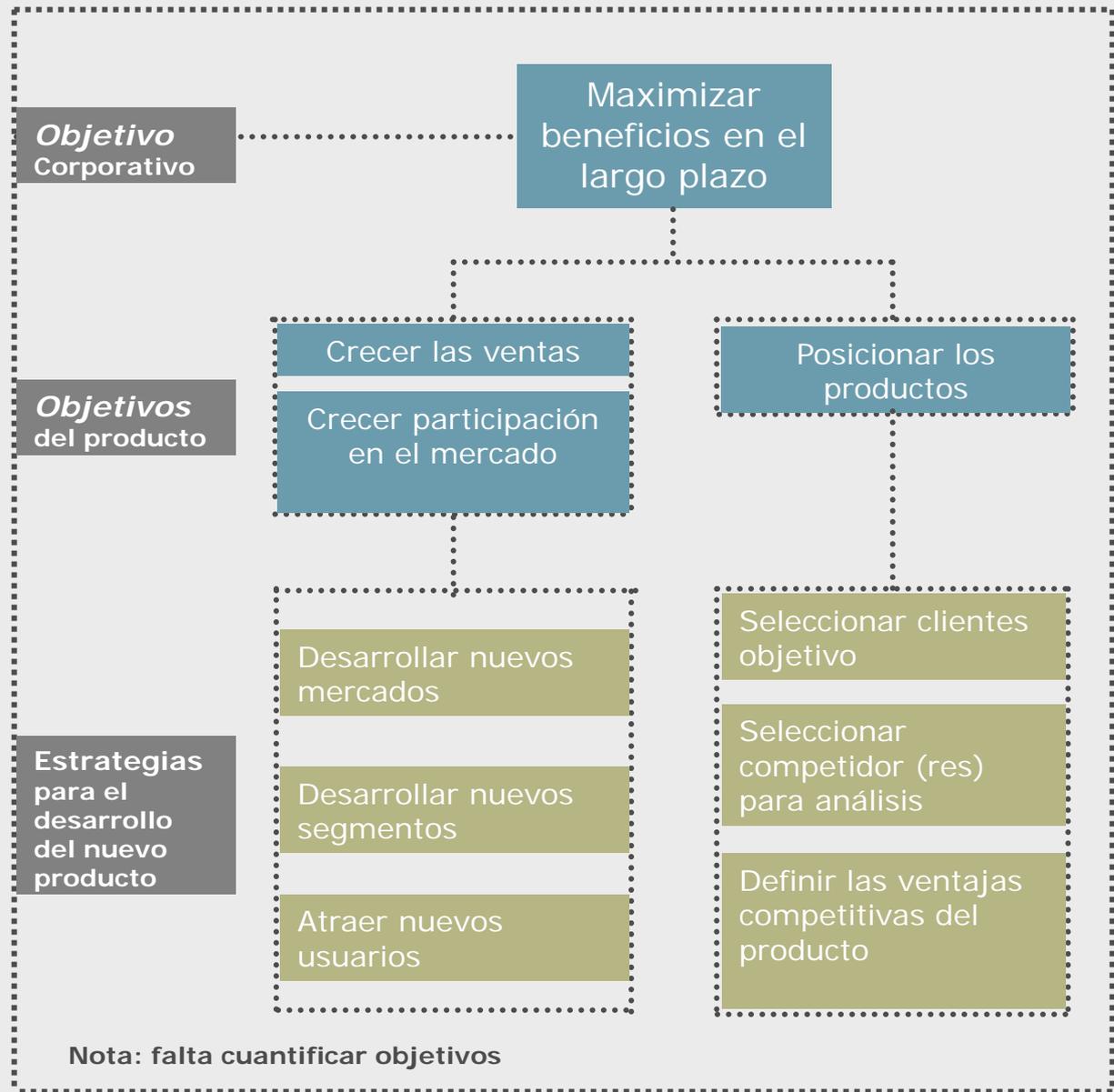
Seleccionar clientes objetivo

Seleccionar competidor (res) para análisis

Definir las ventajas competitivas

Nota: falta cuantificar objetivos

- comentario
- objetivos de la estrategia de productos
- niveles y responsabilidades
- información
- proceso de diseño
- gerente de producto
- ejemplos
- resumen



comentario

objetivos de la estrategia de productos

niveles y responsabilidades

información

proceso de diseño

gerente de producto

ejemplos

resumen

Las características de un buen *Objetivo* son:

1

Debe ser medible y cuantificable:

"Incrementar en 2 puntos la participación en el mercado"

2

Deben ser ambiciosos frente a los cambios que propone considerando limitaciones internas y externas.

3

Debe tener un tiempo definido en el cual se alcanzarán los objetivos

comentario

objetivos de la estrategia de productos

niveles y responsabilidades

información

proceso de diseño

gerente de producto

ejemplos

checklist

CHECKLIST para la sección anterior

El siguiente checklist es tomado de la norma BS 7000 sobre los puntos principales que debe tener en consideración un gerente de producto para elaborar objetivos y estrategias para el diseño y desarrollo de productos:

1. Están siendo definidos y periódicamente revisados los objetivos de la empresa en relación con el diseño de productos?
2. Estos objetivos son entendidos por todos los involucrados en el diseño de productos?
3. La Estrategia de Producto es compatible con con los objetivos de la empresa?
4. Hay suficientes recursos asignados para llevar a cabo la estrategia de producto?
5. Hay procedimientos en marcha para asegurar que el *Product Design Team* tenga información disponible y actualizada sobre requerimientos del mercado?
6. Están conectados y operando adecuadamente los programas de apoyo, la información y la evaluación del equipo de diseño con otras áreas de la empresa?
7. Son adecuadas las políticas y los procedimientos para gerenciar el proceso de diseño?
8. Hay un compromiso, en todos los niveles de la empresa, hacia altos estándares en el diseño de productos?
9. Los logros alcanzados y los gastos son monitoreados en relación con un tiempo definido?
10. Son evaluados los resultados adecuadamente? esta evaluación es comunicada a todos los involucrados en el diseño de productos?

El análisis de la competencia

María Cristina Hernández M.

charla N.8

El impacto del ALCA sobre la competitividad

“Los tratados de libre comercio no hacen competitivo a un país...**le dan una oportunidad**, la cual lo puede ayudar o le puede hacer daño. Los acuerdos son buenos porque **abren mercados y facilitan la negociación con sus vecinos**.

Los tratados pueden motivar a la comunidad de negocios y a la sociedad para **diseñar una estrategia conjunta para aumentar la capacidad productiva** y lidiar con ineficiencias, malas regulaciones y costos.

El error es pensar que que el país será exitoso por el mero hecho de conseguir un acuerdo. Los tratados son solo el comienzo. **Firmar una hoja de papel es fácil, lo realmente difícil es hacer el trabajo pesado** para mejorar el ambiente de negocios.

Michael Porter

Profesor de Harvard en Estrategia Competitiva

Revista Semana N. 181, mayo 2003

El escenario
para la
Competencia

La Competencia en el futuro

..... *Cómo será?*

“Estamos parados frente a una revolución profunda que le dará nacimiento a la **industria moderna**...Será una revolución ambiental, una revolución genética una revolución de los materiales, una revolución digital y mas que todo, será una **revolución de la información**”.

Competing for the future

Gary Hamel and C.K. Prahalad

1994

El escenario
para la
Competencia

La Competencia en el futuro

Cómo será?

“**Industrias existentes** de educación, salud, transporte, farmacéuticos, publicaciones, bancos, telecomunicaciones, comercializadoras, etc., **serán profundamente transformadas**”.

“Muchas **oportunidades emergen** para reformar productos, servicios e industrias existentes”.

“**La velocidad del comportamiento del mercado será diferente en cada parte del mundo** y aquellos que quieran establecerse como líderes deberán trabajar conjuntamente con sus clientes y con los proveedores de tecnología en donde quiera que estos estén ubicados”.

Competing for the future

Gary Hamel and C.K. Prahalad

1994

El escenario
para la
Competencia

La Competencia en el futuro

Cómo será?

“Las compañías que tengan una **clara y premeditada visión** de adonde quieren llegar y que sean capaces de orquestar los recursos interna y externamente serán premiados”.

“El bienestar de una firma y su desempeño en el lugar en el que se encuentra, dependerá de la **capacidad de crear nuevos mercados** y de su habilidad para generar nuevos ingresos y márgenes de rentabilidad”.

“Las fallas para **anticipar y participar en las oportunidades del futuro** empobrece a ambos, a la empresa y al país en el que se encuentra”.

Competing for the future

Gary Hamel and C.K. Prahalad

1994

El escenario
para la
Competencia

La Competencia en el futuro

..... *Cómo será?*

“Para competir exitosamente en el futuro, los **senior managers deberán entender porque la competencia en el futuro es diferente de como la competencia es en el presente.** Las diferencias son profundas”.

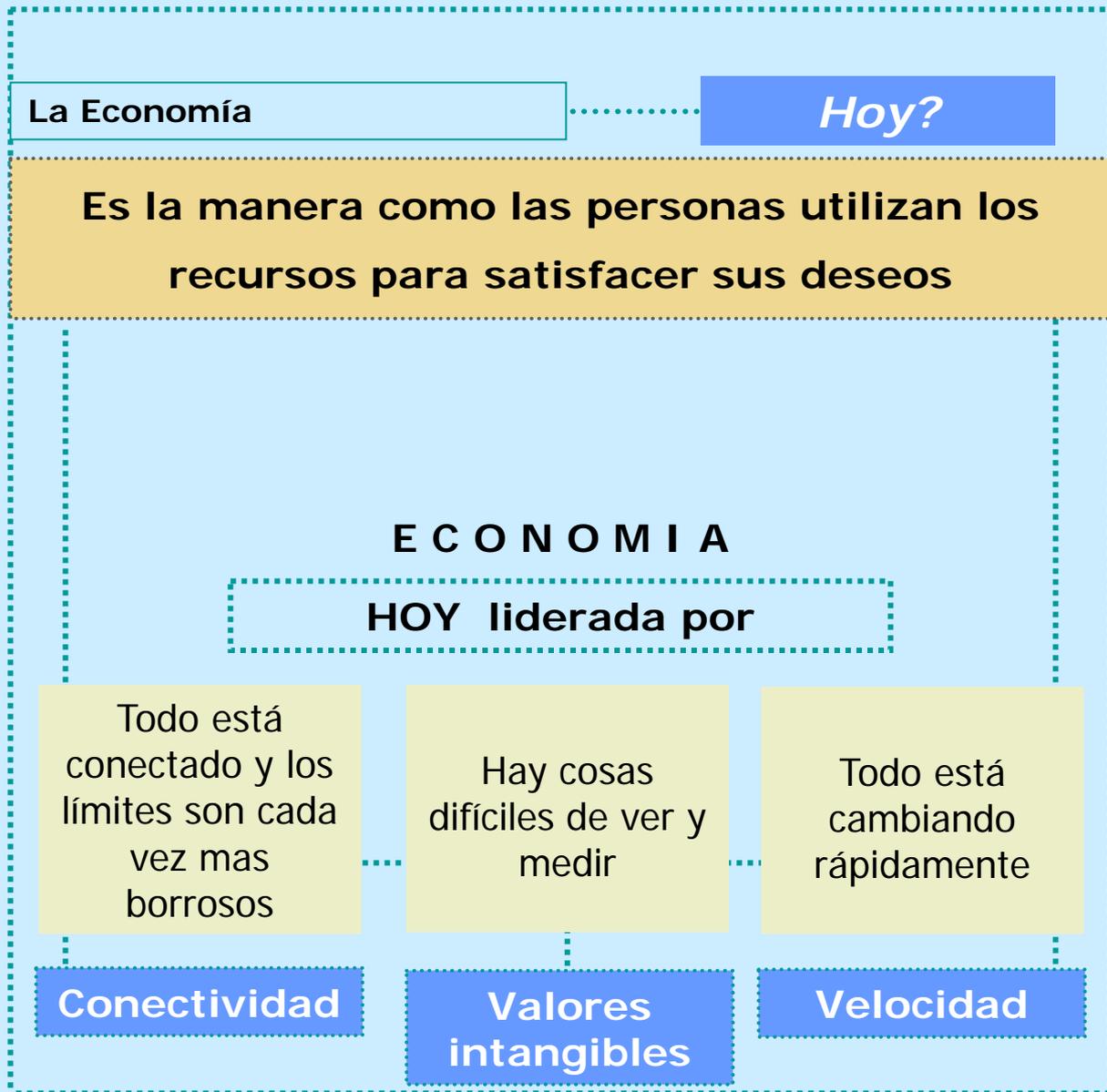
“**Competir para el futuro requiere no solo una redefinición de las estrategias de la empresa sino también una redefinición del rol de los mas altos niveles de las organizaciones para crear las nuevas estrategias**”.

Competing for the future

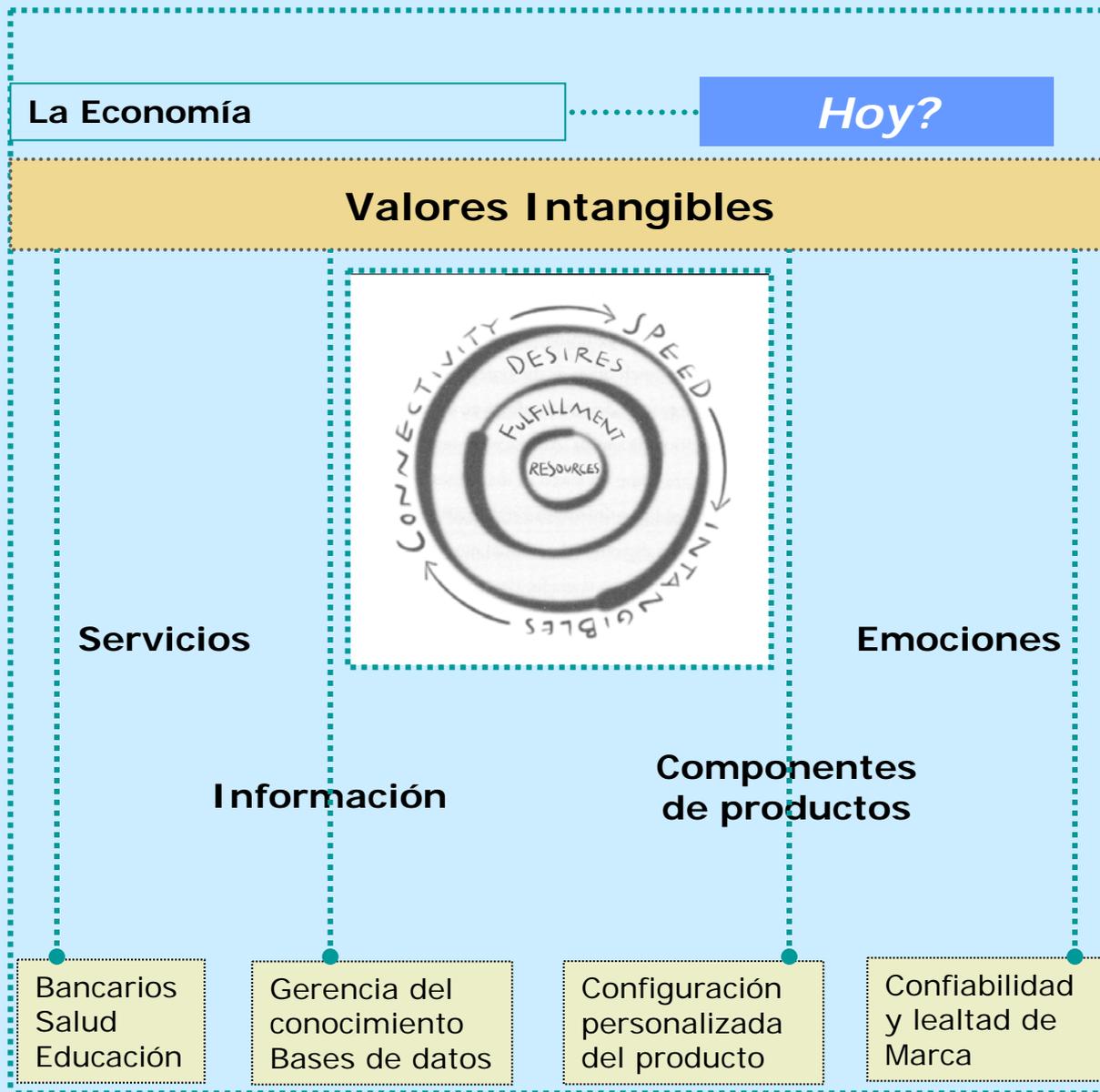
Gary Hamel and C.K. Prahalad

1994

El escenario
para la
Competencia



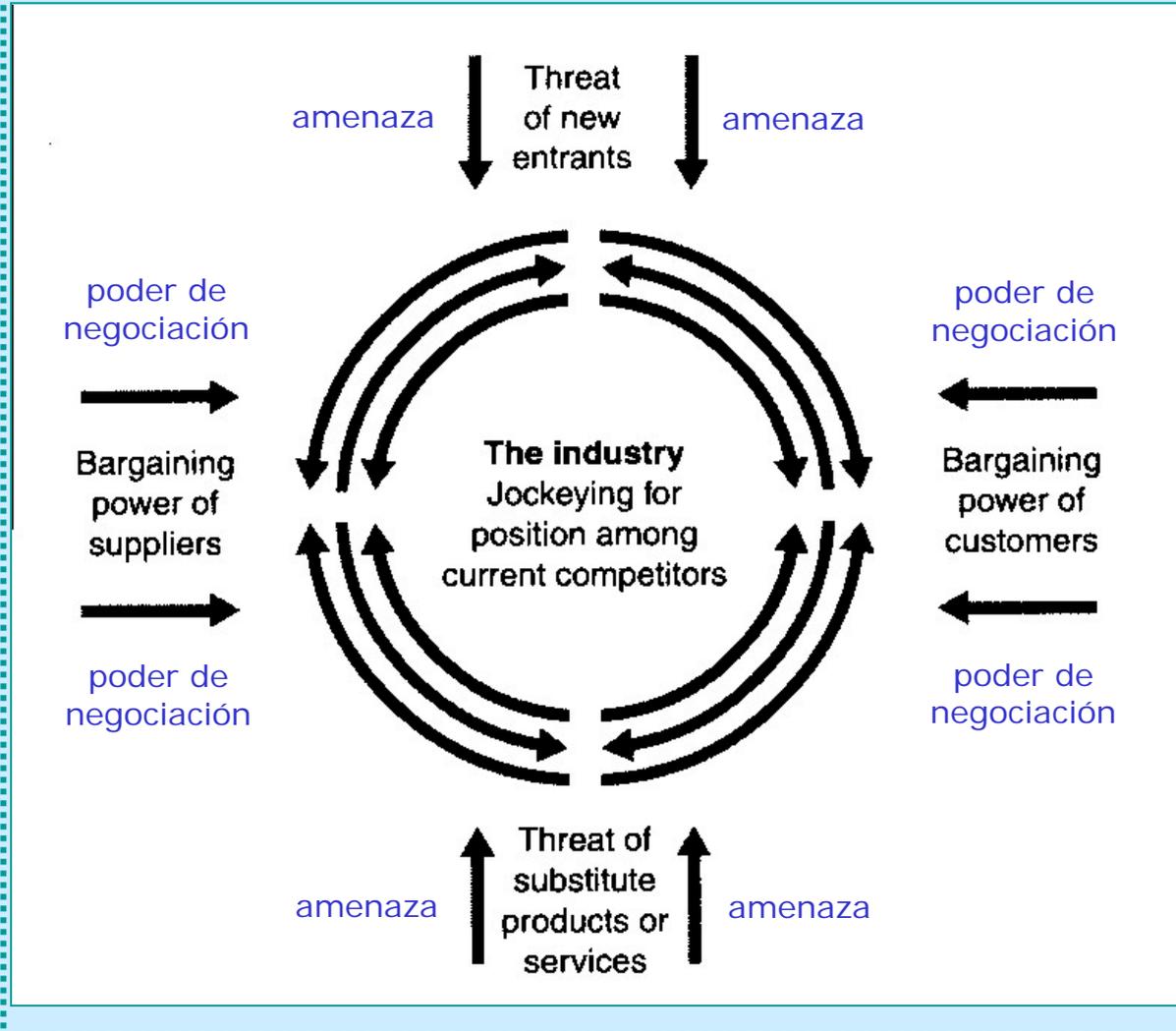
El escenario para la Competencia



El escenario para la Competencia

Fuerzas que compiten

Cuáles son?



Fuente: Porter, 1979

El escenario para la Competencia



Fuente: Hamel and Prahalad, 1994

El escenario para la Competencia



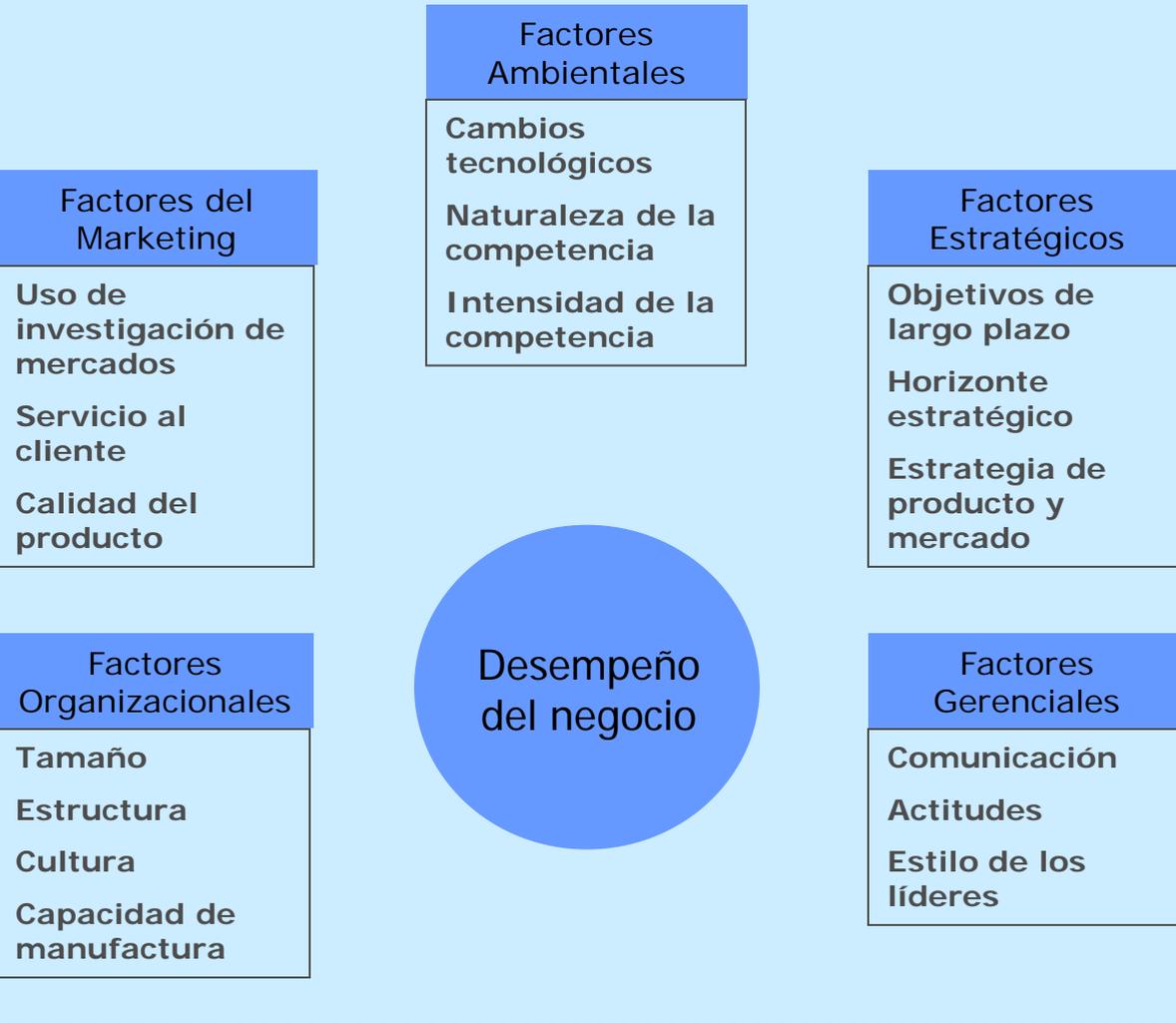
Fuente: Hamel and Prahalad, 1994

El escenario
para la
Competencia

Factores que influyen el éxito de un negocio

Los cinco...

Desempeño del negocio



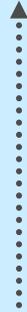
Fuente: Baker and Hart, 1989

Análisis de la competencia

Análisis de la Competencia

Análisis competitivo de productos

Dónde conseguir información?



6 Áreas de interés

Cómo analizar información?

Quiénes son los mayores competidores?

Cómo se pueden medir los productos competidores unos a otros?

Cuáles son los objetivos de los productos de la competencia?

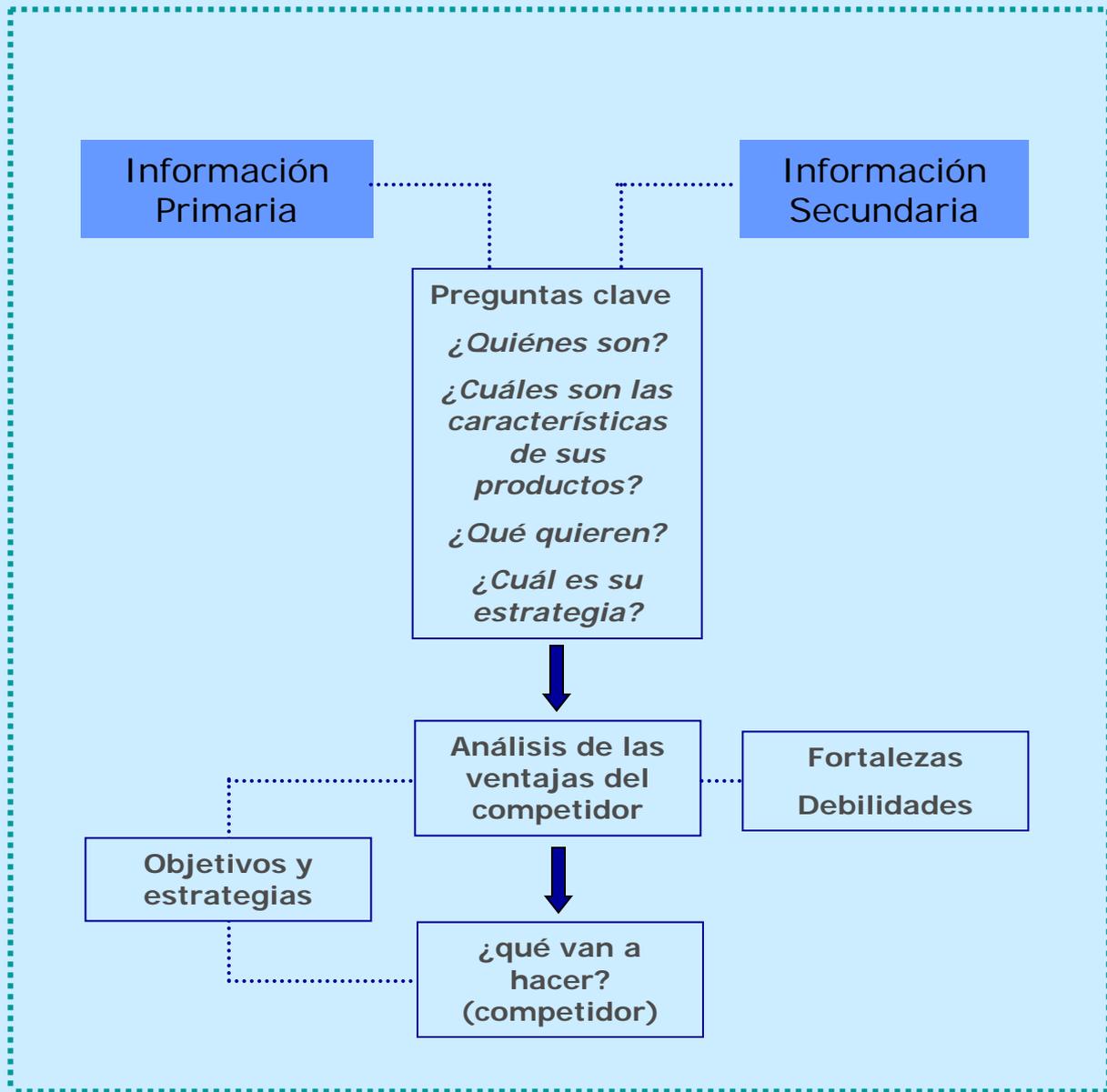
Cuál es la estrategia empleada para alcanzar esos objetivos?

Quién tiene la mejor ventaja competitiva?

Qué están pensando hacer en el futuro?

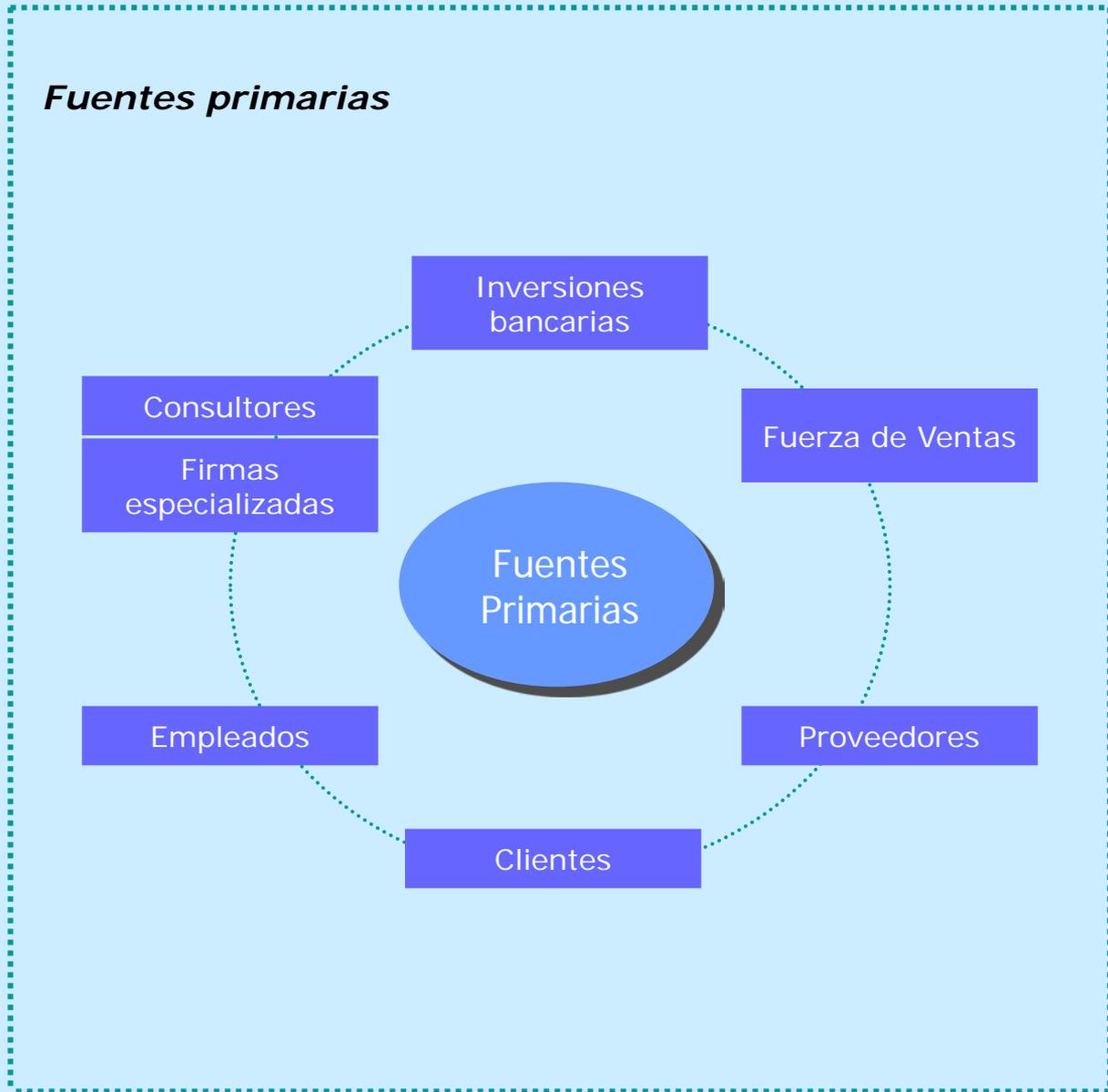
Análisis de la competencia

Análisis de la competencia



Fuente: Lehmann and Winer, 2002

Fuentes primarias



Fuente: Lehmann and Winer, 2002

Análisis de la competencia

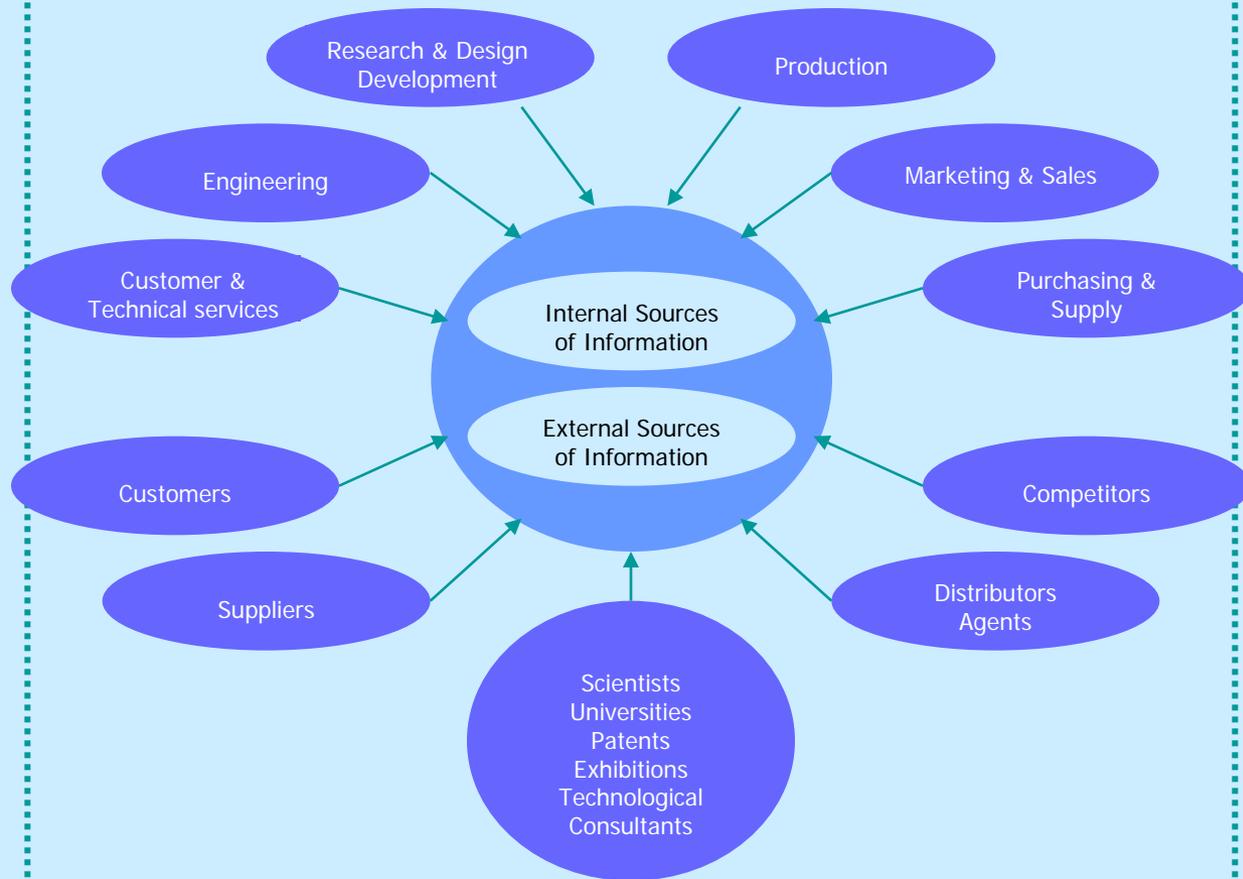
Fuentes secundarias



Fuente: Lehmann and Winer, 2002

Análisis de la competencia

Fuentes internas y externas



Fuente: Baker and Hart, 1989

Análisis de la competencia

Fuentes de información

importancia



Fuente: Hermann Simon, Hidden Champions, Harvard Business School Press, 1996

Análisis de la competencia

Temas para análisis

1

Objetivos de los competidores

2

Estrategias de los competidores

- Estrategias de Marketing
- Comparar cadena de valor
- Marketing Mix

3

Estrategias tecnológicas

- Selección de tecnología
- Nivel de competencia
- Capacidad
- Inversión en I+D
- Tiempo de respuesta
- Políticas y organización de I+D

Fuente: Lehmann and Winer, 2002

Análisis de la competencia

Temas para análisis

Productos competitivos

Competidor A

Competidor B

Producto:

- Calidad
- Cadena de valor
- Beneficios
- Tecnologías de manufactura

Segmento objetivo:

- Quién
- Dónde
- Cuándo
- Porqué

Plaza:

- Método de distribución
- Cubrimiento de la distribución

Promoción:

- Costo
- Métodos
- Marcas

Publicidad:

- Estrategia
- Medios utilizados
- Tiempo en que se realiza
- Costo

Precio:

- Políticas de precios
- Ventas al pormenor
- Comercial

Fuente: Lehmann and Winer, 2002

Análisis de la competencia

Herramientas a utilizar

Analizar la Competencia

1

DOFA (swot)

- Debilidades*
- Oportunidades*
- Fortalezas*
- Amenazas*

2

Análisis PEST

Características que pueden influenciar o amenazar la compañía

- Políticas:** cambios de leyes o legislaciones del gobierno
- Económicas:** asuntos macro-económicos regionales o globales que influyen el negocio (recesión, tasas bancarias, etc.)
- Sociales:** cambios demográficos, niveles de educación, aspectos medioambientales, etc.
- Tecnológicas:** materiales, procesos, sistemas de información, recursos energéticos, etc.

Fuente: Lehmann and Winer, 2002

Análisis de la competencia

La importancia de los factores culturales

Porqué comprar afuera lo que se encuentra en casa?

Qué razones tendrán el distribuidor y el consumidor para comprarlo?

Un producto cambia de un país a otro en función de muchos criterios:

No se come arroz de la misma manera en Valencia que en Tokio; la variedad es distinta y no se percibe igual en todos los países.

Los irlandeses son los mayores consumidores de papas: 141 kgrs al año por persona, consumen 2 veces más que los franceses y casi 4 más que los italianos.

Los británicos y daneses en sus postres utilizan 4 veces más azúcar que los italianos.

Los daneses prefieren bicicletas sencillas con un máximo de 3 marchas, los británicos y holandeses prefieren manillares altos y los alemanes prefieren bicicletas con un mínimo de 12 marchas. Cada uno tiene sus prioridades: confort para los holandeses, sobriedad para los daneses, tradición para los británicos y fuerza para los alemanes.

Estas características representan un problema para el industrial y para los encargados del marketing que sueñan con una marca y un producto que se venda en todas partes.

Se debe confiar más en el diseño para responder a necesidades de sociedades específicas.

Consideraciones
para proyecto
académico

Ejemplos
en Europa:

Las características de un producto de exportación

Benetton no se parecía a nada de lo que había, era un concepto nuevo.

Ejemplos: Ikea introdujo el Kit en el mobiliario y creo nuevos métodos de distribución lo que le permitió vender los mismos muebles a alemanes, franceses o japoneses.

Para que un producto tenga el máximo de oportunidades en el mercado de exportación debe proponer un concepto nuevo que no haga referencia a lo que ya existe.

Debe situarse mas allá de las referencias culturales, estéticas y técnicas de cada país.

No debe entrar en conflicto con las costumbres o prejuicios nacionales.

No se le debe considerar extranjero.

Debe ser un producto "sin patria", innovador y agresivo.

Consideraciones
para proyecto
académico

Las características de un producto emigrante

Ejemplos:

La filosofía de SWATCH ahora inspira automóviles.

Los hornos microondas parecen televisores.

Las aspiradoras imitan el aerodinamismo de los autos.

Los sectores industriales ya no dominan códigos. Los códigos impuestos por un sector se propagan en varios ámbitos.

En esta categoría:

Las cámaras, los aparatos de fotografía, calculadoras, computadores, motos, zapatos deportivos, electrodomésticos, automóviles, artículos de moda....que se ven a diario, que se usan todo el tiempo, que forman parte de la vida....

Todos ellos acaban por olvidar su origen y entran entonces a jugar un papel importante la marca y la fidelidad del cliente hacia ella y por consecuencia a sus productos.

Consideraciones
para proyecto
académico

Los valores del producto como fuente para la creación de los valores de una marca

Ejemplos:

Es francés el Twingo?

Es americano apple? Los usuarios de Apple lo compran por ser un producto creado en el país mas poderoso del planeta o porque este producto logra hacerlos soñar.

Es japonés Sony? Será que éste se compra pensando en un paraíso zen, porque es un producto CE o porque es simplemente un Sony "It's a Sony".

Consideraciones
para proyecto
académico

Lo que tiene en común son valores internacionales portadores de valores universales que se identifican con la marca. El producto internacional es la obra de un fabricante, de una marca, no la obra de un país.

Todos los grandes productos de esta época corresponden a ciertos valores, NIKE y REEBOK no solo son zapatos de deporte. No se compran solo para hacer deporte, sino por una manera de vivir, un modo de ser.

Los valores no tiene fronteras, pertenecen al ser humano y son comunes a todos los consumidores. Como hoy el mercado es mundial, las marcas tendrán que construir una identidad propia basada en sus propios valores.

Inevitablemente los productos del siglo XXI serán productos más humanos.

Los valores secundarios del producto para crear diferenciadores

Hechos:

La función básica del producto que antes era esencial esta ahora resuelta.

La función esencial ya no tiene un argumento comercial único ya que desaparece en provecho de otras funciones que parecían al principio secundarias.

Ejemplo:

Ya que la confiabilidad y la seguridad son comunes en todos los carros, la atención se concentrará en la habitabilidad, el confort, la visión panorámica, los sistemas de comunicación, el placer que ofrece a los pasajeros, la calidad musical, la nevera o minibar.

Consideraciones
para proyecto
académico

Para inventar verdaderos productos, que se apoyen en nuevos conceptos, es conveniente cruzar el universo e interesarse en las funciones accesorias, estas funciones anexas (beneficios adicionales) crearán la diferencia y determinarán la elección del consumidor.

Esto sumado al precio y a la imagen de la marca jugará un papel primordial que deberá conducir a una valoración justificada de los productos.

Las funciones accesorias deben enriquecer la función principal.

El valor verde de los productos

Hechos:

Es un fenómeno que no es optativo pero que para muchos significa un problema en razón del costo de implementación para ver unos beneficios que no necesariamente son para la empresa en términos de rentabilidad

Consideraciones
para proyecto
académico

La gran paradoja de desarrollo sostenible es que supone por un lado una necesidad y por otro una hipertecnología, es decir, una industria super sofisticada.

Un ingeniero de diseño debe concebir productos reciclables y desmontables. (DFMA)

La Estrategia de Marca

María Cristina Hernández M.
charla N.9



*“El mundo que operamos está cambiando. Los **consumidores están exigiendo más y más de las compañías detrás de las marcas**, crecientemente llevando sus puntos de vista como ciudadanos a sus decisiones de compra. Quieren marcas en las que pueden confiar”.*

Niall FitzGerald, Chairman Unilever

2005

“Branding is ...not being on top of something, but within something”



CLAUDE MONET, Smoke in the Fog, 1902



EL PRODUCTO...

Producto

Servicio

Automóvil - Mercedes

Cuarto de Hotel - AmEx

Seguridad - LoJack

Juntos al mismo tiempo

Un producto exitoso requiere pensar simultáneamente sobre:
qué es?, qué hace? y qué puede pasar con él?

EL INTERCAMBIO...

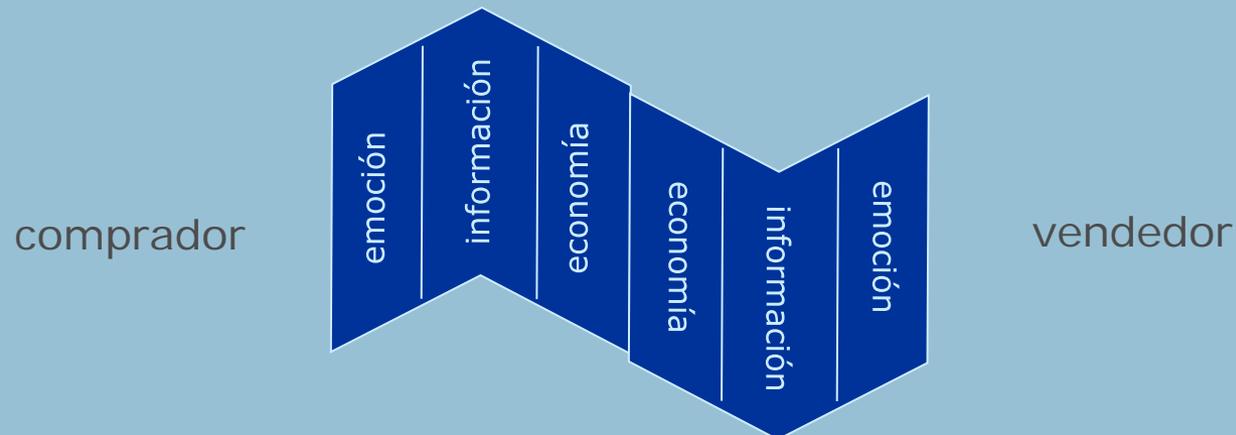
Quién compra qué?

Ej. *espacio de góndola en un supermercado*

El Productor

- Compra un servicio de mercadeo
- Vende un producto al comercializador

Comercializador



AMBOS, el que vende un producto y el que lo compra están inmersos en una red de economía, de información y de intercambio emocional

CARACTERÍSTICAS DE L I N T E R C A M B I O...

Interrogantes ?

	Transacciones Tradicionales		SIGLO XXI
Rol del valor	Vendedor	Comprador	Intercambio
	Crea	Consume	Ambos crean y consumen
Valor recibido	Dinero	Producto o Servicio	Económicos, de información y emocionales
Rol de la comunicación	Envía	Recibe	Interacción
Rol de la información	Controla	Accede	Acceso compartido
Relevancia del tiempo	Horas disponibles del negocio	Horas disponibles del negocio	Conexión continua
Relevancia del espacio	Punto de venta	Mercado	Conexión en cualquier lugar

Puede identificar los componentes emocionales y de información de su intercambio?

Cuáles son sus valores?

Qué elementos pueden ser intercambiados con otros?

Cómo hacer más continuo el intercambio de sus valores con otros?

Fuente: Davis, S. & Meyer, C, 1998

DEFINIENDO LÍMITES...

El enfoque de la estrategia ha sido siempre hacia lograr el posicionamiento de una compañía o de un producto en el entorno en el que se desempeña

Cómo establecer los límites de una estrategia cuando hoy en día hay tanta incertidumbre?

Cómo desarrollar una estrategia cuando muchas veces hay factores que están fuera de control?

Cómo desarrollar una estrategia si debido a la velocidad con que están sucediendo las cosas un buen plan hoy puede no serlo mañana?

Cómo desarrollar una estrategia minimizando riesgos cuando el mercado de capitales es volátil?

Afectan directamente la estrategia de la MARCA

DEFINIENDO LIMITES...

El enfoque de la estrategia ha sido siempre hacia lograr el posicionamiento de una compañía o de un producto en el entorno en el que se desempeña

Debe ser construida sobre la base de que debe ser flexible

Puede considerar los intangibles como el medio para construir y generar valor

Debe identificar rápidamente quienes son los “jugadores” del ambiente en el que se desempeña para construir conexiones con ellos

Debe permitir que el mercado defina el precio del producto

Para definir la estrategia del **PRODUCTO** y de la **MARCA**

Una Marca:

- Indica el origen del producto
- Transforma la categoría del producto
- Distingue el producto de otros
- Hace visible lo invisible

Ejemplo N.1: marcas europeas de agua

Source: Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004



Associations with Evian:
good health, purity, balance & well-being

The brand of Evian:
one of the pioneers in fine water.



Associations with Perrier:
dynamic, refreshing, innovative, youthful

Source: Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004



Associations with Spa: innovation, creativity

Associations with Vittel: vitality

Source: Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004

Una Estrategia de Marca:

- Tiene una visión de largo plazo
- No es la estrategia de la compañía
- Crea una diferencia
- Especifica la razón de su existencia

Ejemplo N.2: (r)evolución de la Marca Benetton

Source: Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004

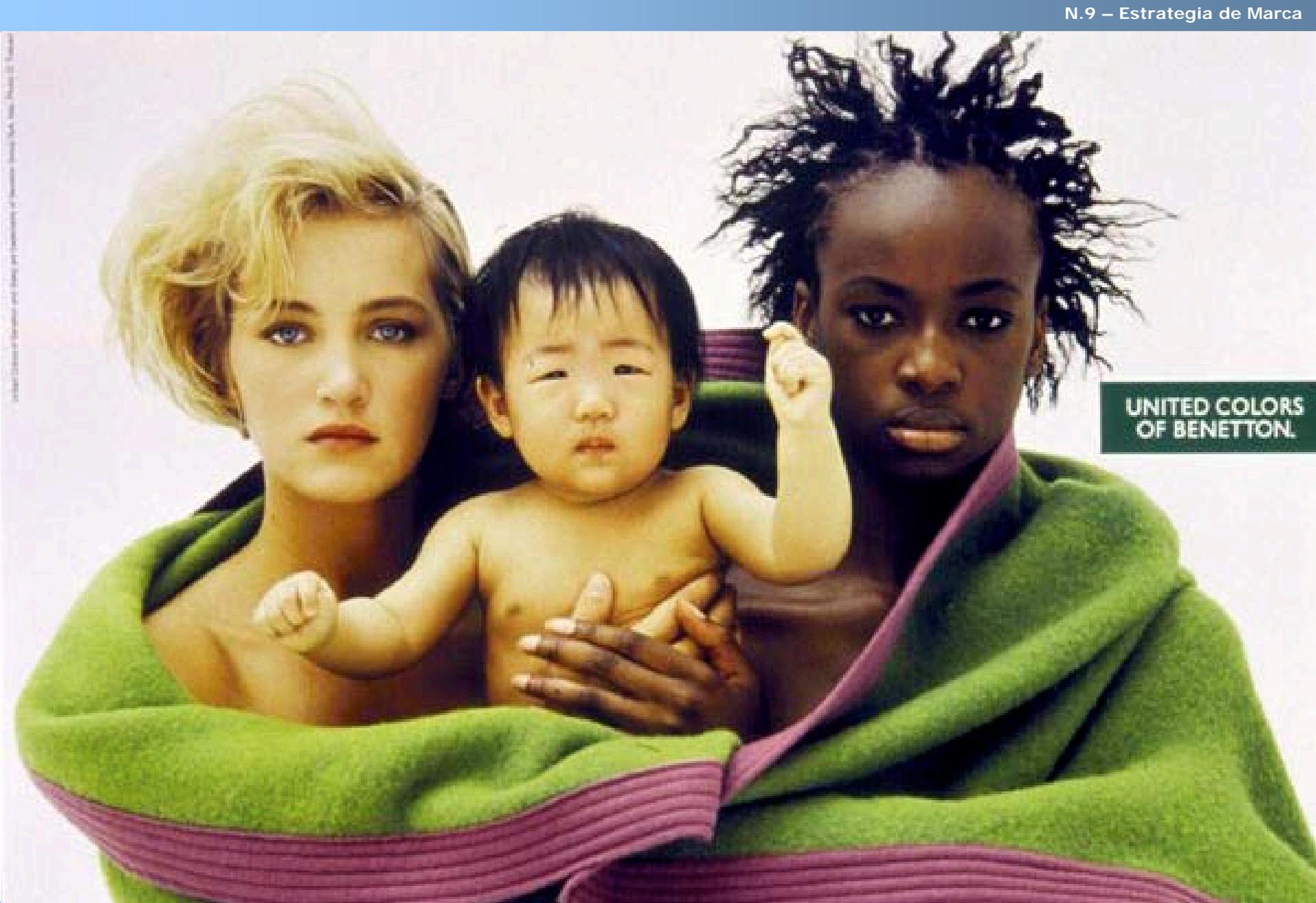
UNITED COLORS
OF BENETTON.

EVOLUCIÓN DE BENETTON

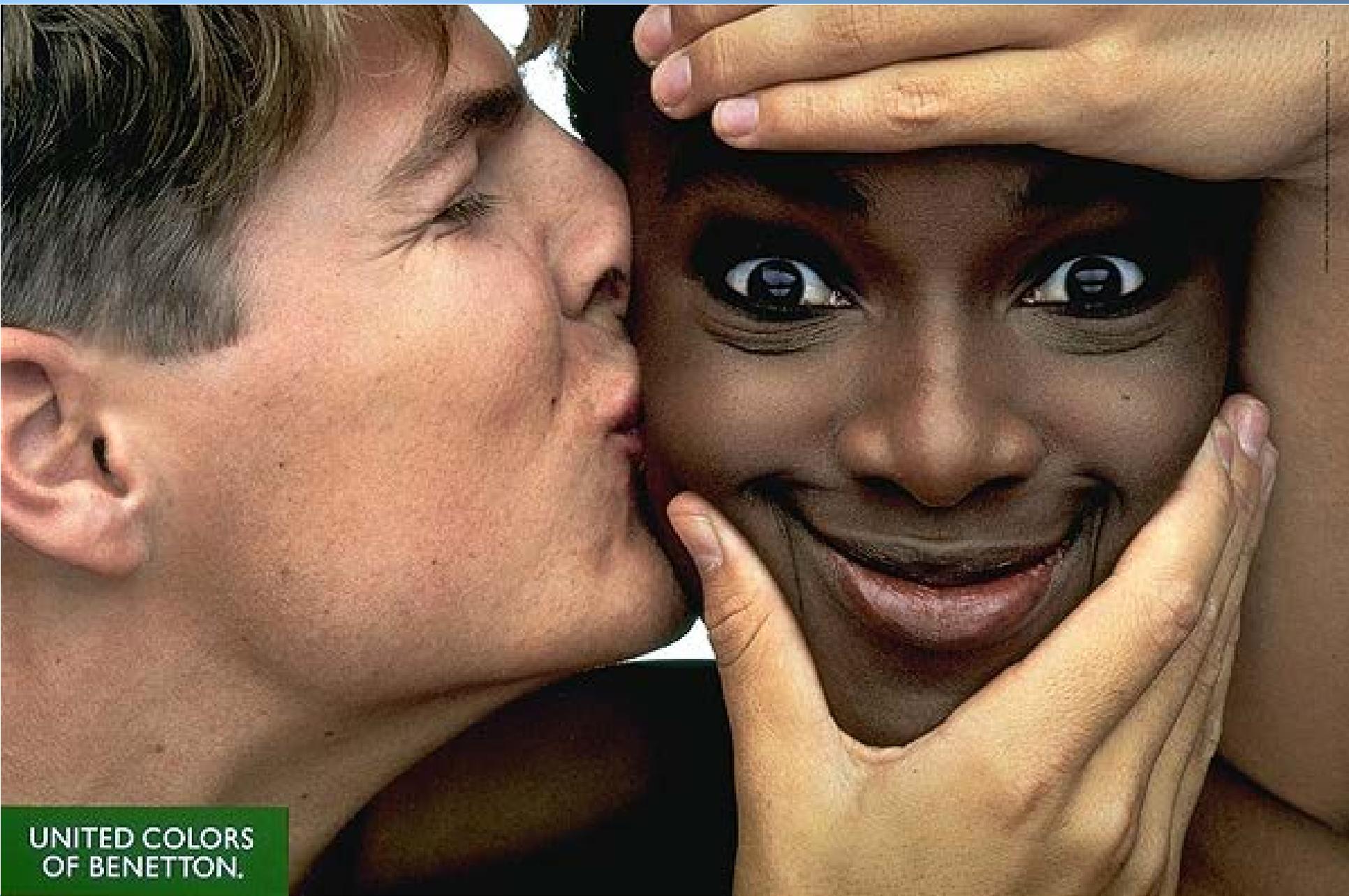
1. Benetton primero enfatizó en el color de sus suéteres.
2. Luego incluyó a los adultos jóvenes de todo el mundo.
3. Ahora es una marca cultura. Benetton muestra su inspiración y su visión idealista de un mundo unido en donde todos los colores y las razas vivan juntas en armonía.
4. Los valores de la marca son “Hermandad” y “Tolerancia”.



Source: Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004



UNITED COLORS
OF BENETTON.



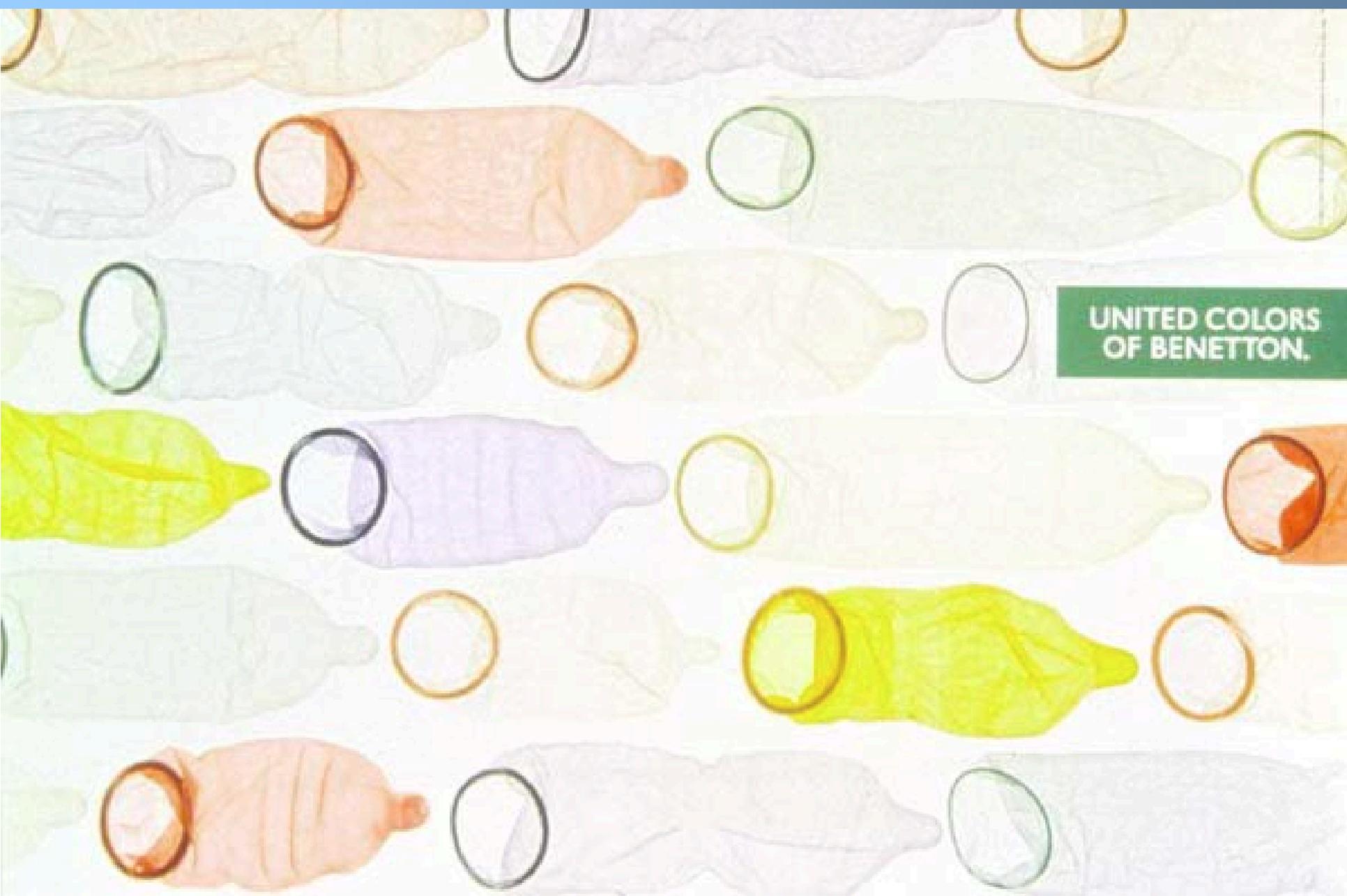
UNITED COLORS
OF BENETTON.

UNITED COLORS
OF BENETTON.

UNITED COLORS
OF BENETTON.

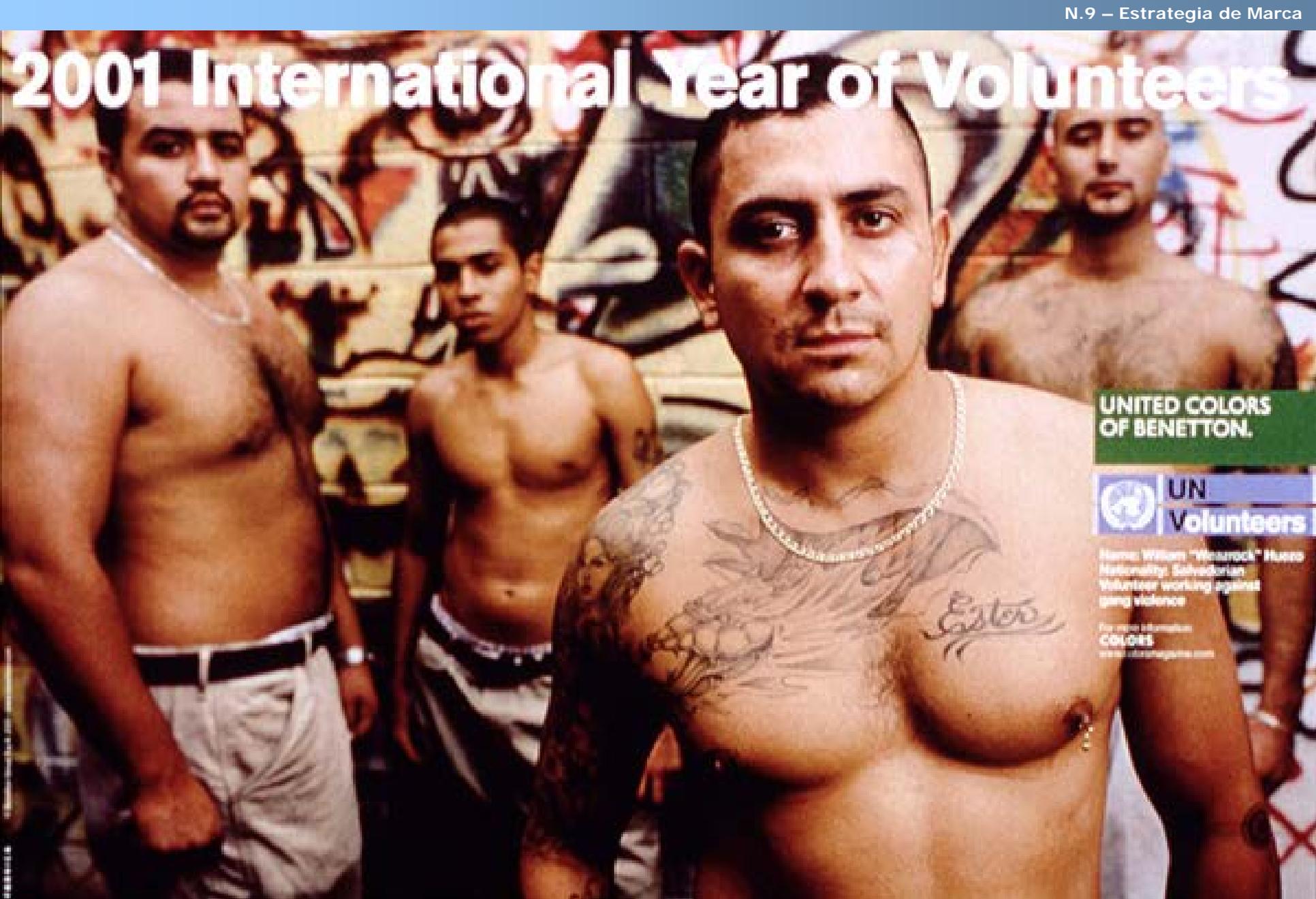


of Business and Society in the University of Economics, Finance and Law, Bogotá, Colombia



UNITED COLORS OF BENETTON.

2001 International Year of Volunteers



**UNITED COLORS
OF BENETTON.**

 **UN
Volunteers**

Name: Wilton "Winstrock" Russo
Nationality: Salvadorian
Volunteer working against
gang violence

For more information
COLORS
www.colorsbenetton.com

© Benetton Group SpA 2006



Food for peace

Momo, 60, and Rose, 22, fought on opposite sides of the civil war in Sierra Leone. Food aid encouraged the disarmament process and they, and other ex-combatants, now receive rations while retraining as tailors.



World Food Programme

UNITED COLORS OF BENETTON.

www.wfp.org
www.benetton.com/food
 Find the supplement "Hunger" with the February issue of **COLORS Magazine**

Valores de la Marca:

Agrega valor para la organización en:

- Reconocimiento de marca
- Imagen
- Calidad percibida
- Especifica la razón de su existencia
- Familiaridad
- Valores intangibles - la capacidad de atraer

Ejemplo N.3: Philips

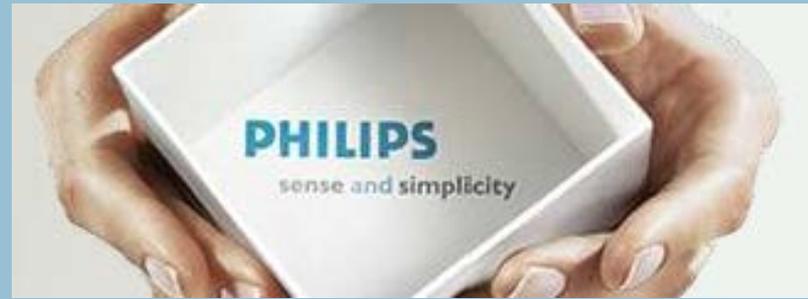
Source: Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004

Vision

In a world where technology increasingly touches every aspect of our daily lives, we will be a leading solutions provider in the areas of healthcare, lifestyle and enabling technology, aspiring to become the most admired company in our industry as seen by our stakeholders.

Values

- Delight customers
- Deliver on commitments
- Develop people
- Depend on each other



“En Philips, creemos firmemente que un producto tecnológico debe ser tan simple como la caja que lo contiene... Y es por eso que reafirmamos nuestro compromiso de ofrecer productos y soluciones simples, de avanzada y diseñados especialmente para usted.”



Construyendo una marca

Identidad de Marca

Como quiere la compañía
que la marca sea percibida

Imagen de Marca

Como la marca es percibida

Signals transmitted

Behaviour
Products
Website
Competitors
Advertising
Consumers
Partners



Source: Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004

Construyendo una marca

Brand for sender

Brand for receiver

Means of identification

Competitive advantage
Fulfil a need in market
Source of financial returns

Means of identification

Differentiator
Quality signal
Search cost reducer
Risk reducer



Source: Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004

MARCAS Colombianas

MANUFACTURAS MUÑOZ Soluciones que sientan bien		

“Una marca exitosa es un nombre, un símbolo, un diseño, o una combinación que identifica el producto de una organización y que le da una ventaja sostenible diferenciada”

Marketing Strategy and Management
Michael Baker, 1992

De la frase anterior tres puntos son importantes:

- Las marcas pueden tomar varias formas, no son simplemente un nombre.
- Las marcas no se restringen a un producto físico, puede ser también un servicio, una organización o una aspiración.
- Una marca exitosa confiere una ventaja competitiva sostenible que no es fácilmente copiada por los competidores y que representa una barrera de entrada para nuevos competidores en el mercado en el que la marca compete.

*“**Great BRANDS** are not a matter of chance. Like an orchestra, they need a leader. **Great Brands** are made by leaders with the vision to hire the right people and the strategy for capturing a larger market share”*

Design Management Journal

Winter 2003

1990

Coca-Cola
 SONY
 Mercedes-Benz
 Kodak
 Disney
 Nestle
 Toyota
 McDonalds
 IBM
 Pepsi-Cola

The global top ten
 BRAND names

Fuente:

Landor Associates

1996

Mercedes-Benz
 BMW
 Disney
 Duracell
 Cadbury's
 Levi's
 Fisher Price
 Lego
 Kellogg's
 SONY

Perceived Quality
 of BRANDS

Fuente:

Total Research

2001Johnson &
Johnson (US)

P & G (US)

Nestle (Suiza)

Unilever (UK)

L'oreal (Francia)

Diageo (UK)

Colgate Palmolive
(US)

Danone(Francia)

Globales***Fuente:***Interbrand Corp.en
BusinessWeek
agosto/2001

2002

Bavaria
 Postobón
 Nacional de
 Chocolates
 Tecnoquímicas
 Disa
 Cadenalco
 Team
 Colombina
 Productos Familia
 Coltabaco

Colombia***Fuente:***

Semana Dinero
 N.189
 septiembre/2003

2003

Bavaria
 Almacenes Éxito
 Noel
 Nacional de
 Chocolates
 Postobón
 Tecnoquímicas
 Caravajal
 Familia
 Team
 Coltabaco

Colombia***Fuente:***

Semana Dinero
 N.189
 septiembre/2003

2004

Bavaria
 Nacional de
 Chocolates
 Caravajal
 Noel
 Postobón
 Almacenes Éxito
 El Tiempo
 Tecnoquímicas
 Colombina
 Coltabaco

Colombia***Fuente:***

Semana Dinero
 N.217
 octubre/2004

2005**Colombia*****Fuente:***

Semana Dinero

1997

Colgate
Coca-Cola
SONY
Fruco
Johnson &
Johnson
Avianca
Zenu
Palmolive
Nestle
Ley

**Marcas de alta
estima y
familiaridad**

Fuente:

BAV en Semana
Dinero N.146/2001

2001

Colgate
Coca-Cola
SONY
Noel
Johnson &
Johnson
Alpina
Fruco
Postobón
Pony Malta
Klim

**Marcas de alta
estima y
familiaridad**

Fuente:

BAV en Semana
Dinero N.146/2001

BAV - Brand Asset Valuator

1997

Coca-Cola
 Colombiana
 SONY
 Colgate
 Fruco
 Levi's
 Johnson &
 Johnson
 Disney
 Postobón
 Reebok

**Marcas de alta
 diferenciación y
 alta relevancia**

Fuente:

BAV Brand Asset
 Valuator en Semana
 Dinero N.146/2001

2001

Coca-Cola
 Colgate
 Exito
 Gatorade
 Palmolive
 Fruco
 Kellogg's
 Johnson &
 Johnson
 Reebok
 Ducales

**Marcas de alta
 diferenciación y
 alta relevancia**

Fuente:

BAV Brand Asset
 Valuator en Semana
 Dinero N.146/2001

2004

Colgate
 Jet
 Fruco
 Avianca
 Familia
 Coca-Cola
 Servientrega
 Fab
 Doria
 Saltin Noel

**Top of mind
 Recuerdo y
 favorabilidad**

Fuente:

Invamer Gallup en
 Semana Dinero
 N.202/2004

2002

Exito*
 Banco de Bogotá
 Davivienda
 Alpina
 Noel*
 RCN
 Comcel
 Banco de Occidente
 Conavi
 Bancolombia
 Caracol
 Colmena

Marcas mas valiosas

Fuente:

Semana y Compass
 Porter Noveli en
 Semana Dinero
 N. 189/2003

2003

Banco de Bogotá
 Davivienda
 Alpina
 Conavi
 Comcel
 Banco de Occidente
 Caracol
 AV Villas
 RCN
 Colmena
 Saludcoop
 Banco Caja Social

Marcas mas valiosas

Fuente:

Semana y Compass
 Porter Noveli en
 Semana Dinero
 N. 189/2003

NOTA:

Las marcas ÉXITO
 y NOEL pasan a
 ser portafolio de
 marcas en 2003.

Bancolombia no se
 incluye en 2003

2003

Unilever	685 marcas
Johnson & Johnson	656 marcas
Bavaria S.A.	585 marcas
Labor, Bussie, Bustillo y Cia S.C.	550 marcas
Nestlé	504 marcas
Baver AG	470 marcas
Novartis AG	418 marcas
Cia Nacional de Chocolates	398 marcas
Procter & Gamble	377 marcas
L'oreal	363 marcas
American Home Products Corp.	340 marcas
Colgate Palmolive	336 marcas

Fuente:

Semana y Compass
Porter Noveli en
Semana Dinero
N. 189/2003

2005

Crema dental Colgate
 Salsa de tomate Fruco
 Avianca
 Coca-Cola
 Servientrega
 Comcel
 Detergente Fab
 Margarina La Fina
 Jabón Palmolive
 Agua Brisa
 Cerveza Aguila
 Canal Caracol

Las que tienen liderazgo
 en sus categorías

Fuente:

Invamer Gallup en Semana
 Dinero
 N. 228/2005
 abril

2000

Salsa de tomate Fruco
 Crema dental Colgate
 Avianca
 Coca-Cola
 Servientrega
 Detergente Fab
 Margarina La Fina
 Jabón Palmolive
 Agua Brisa
 Cerveza Aguila
 Canal Caracol

Las que tienen liderazgo
 en sus categorías

Fuente:

Invamer Gallup en Semana
 Dinero
 N. 228/2005
 abril

Grandes MARCAS del Mundo

	2001	2002	2003	2004	2005
	Coca-Cola Microsoft IBM GE Nokia INTEL Disney Ford McDonalds AT&T	Coca-Cola Microsoft IBM GE INTEL Nokia Disney McDonalds Marlboro Mercedes-Benz	Coca-Cola Microsoft IBM GE INTEL Nokia Disney McDonalds Marlboro Mercedes-Benz	Coca-Cola Microsoft IBM GE INTEL Disney McDonalds Nokia Toyota Marlboro	Coca-Cola Microsoft IBM GE INTEL Nokia Disney McDonalds Toyota Marlboro
	The 100 top BRANDS <i>Fuente:</i> Interbrand BusinessWeek agosto/2001	The 100 top BRANDS <i>Fuente:</i> Interbrand BusinessWeek agosto/2002	The 100 top BRANDS <i>Fuente:</i> Interbrand BusinessWeek agosto/2003	The 100 top BRANDS <i>Fuente:</i> Interbrand BusinessWeek agosto/2004	The 100 top BRANDS <i>Fuente:</i> Interbrand BusinessWeek agosto/2005

www.interbrand.com

Estrategias de marca

Según Wally Olins

monolítica

Un solo nombre una sola visión



endosada

Varias compañías se perciben bajo un mismo nombre



Estrategias de marca

Según Wally Olins

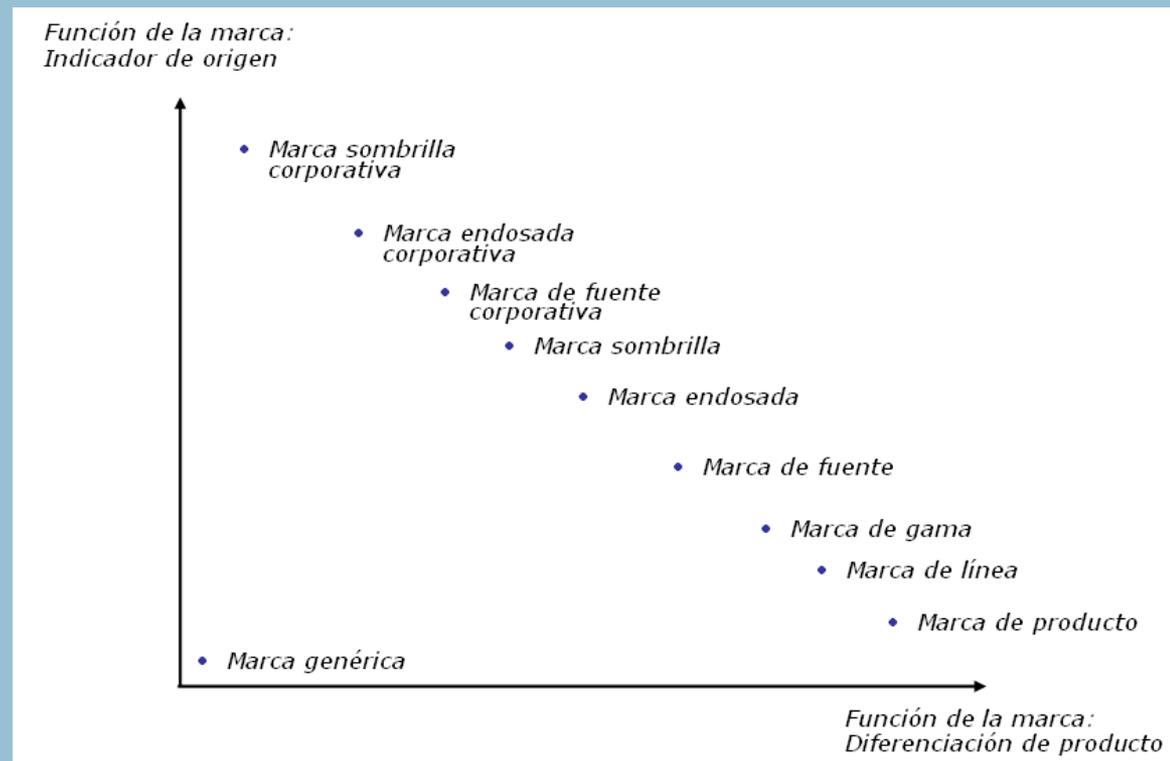
enmarcada

Muchas marcas pertenecen a una misma organización pero la relación no es evidente



Un análisis sobre las estrategias de diferentes compañías, reveló seis modelos en la administración de la relación marca-producto (servicio). Cada modelo denota un determinado papel para la marca, su estatus así como su relación con el producto al cual abarca

- Marca de producto
- Marca de línea
- Marca de gama
- Marca sombrilla
- Marca de fuente
- Marca endosada

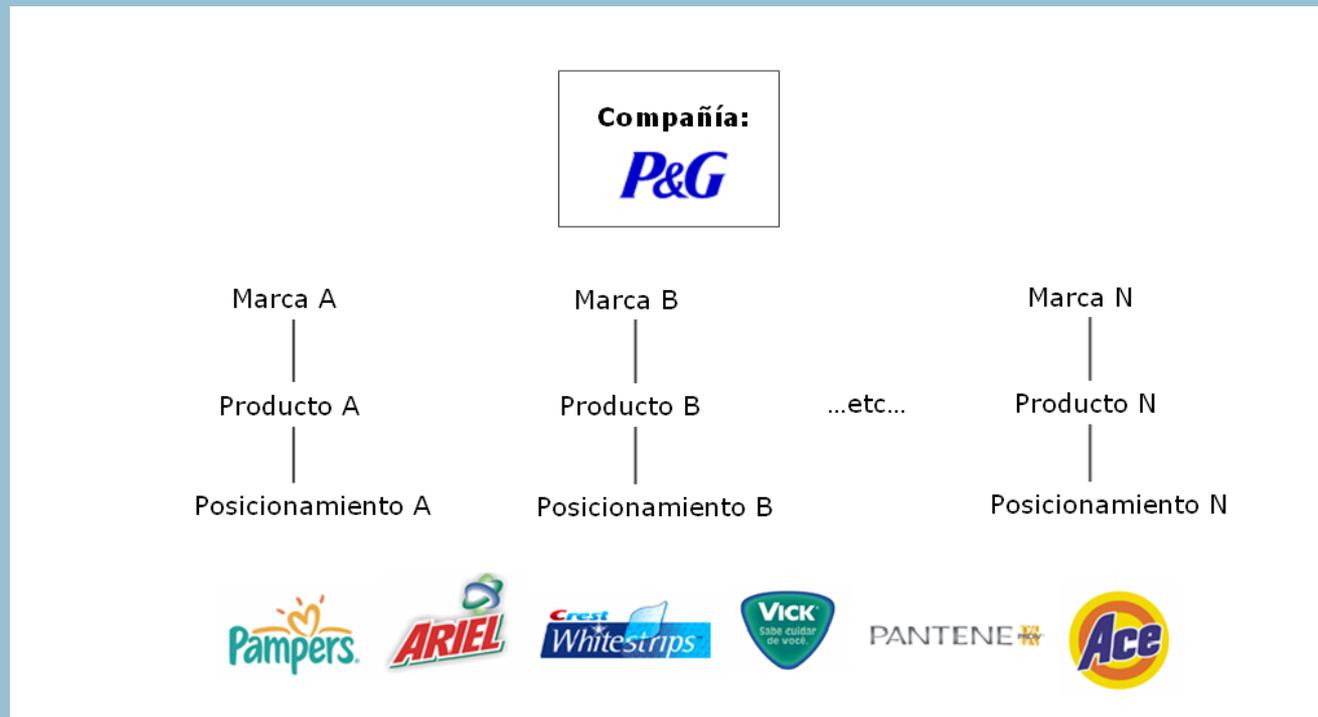


Alternativas de posición estratégica de marca

Source: Strategic Brand Management, 2003

ESTRATEGIA DE MARCA DE PRODUCTO

La estrategia de marca de producto involucra la asignación de un nombre en particular a **un solo producto**, así como a un exclusivo posicionamiento. El resultado de esta estrategia es que cada nuevo producto recibe su propia marca que pertenece solo a este.



- Desde que cada marca es independiente de las demás, el fracaso de una de ellas no toma riesgo para las otras ni para el nombre de la compañía.

Source: Strategic Brand Management, 2003

ESTRATEGIA DE MARCA DE LINEA

Involucra la explotación de un concepto exitosos, extendiendo este, pero estando muy cerca del producto inicial. Los productos son completamente diferentes pero el consumidor percibe que están relacionados

L'ORÉAL
Studio Line Hair Products

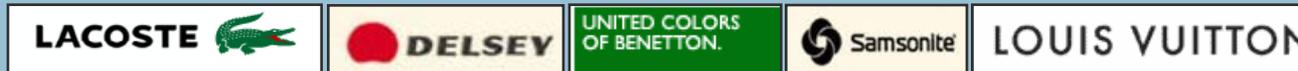
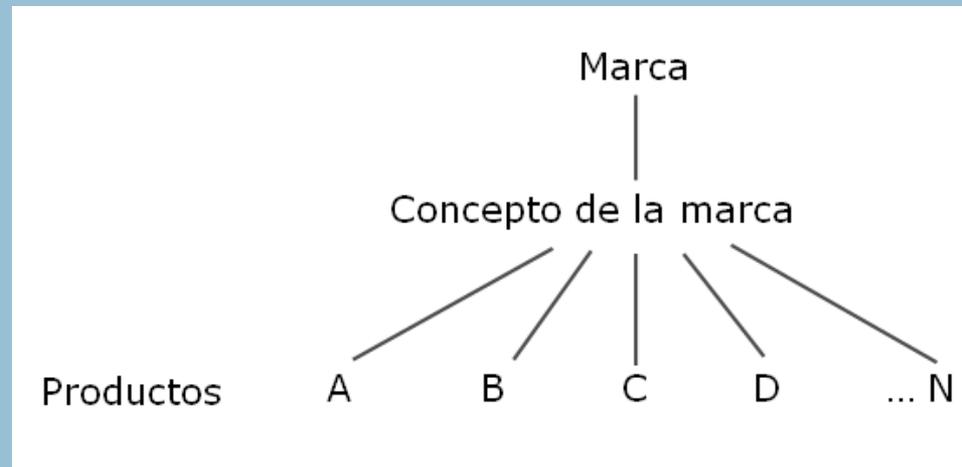


- Involucra la explotación de un concepto o marca de producto exitosa, extendiéndola pero manteniéndose muy cerca del producto inicial.
- Refuerza el poder de ventas de la marca y crea una fuerte imagen de la misma.
- Reduce el costo de nuevos lanzamientos.

Source: Strategic Brand Management, 2003

ESTRATEGIA DE MARCA DE GAMA

Otorga un simple nombre de marca y promociona a través de una promesa una gama de productos que pertenecen a la misma área de competencia

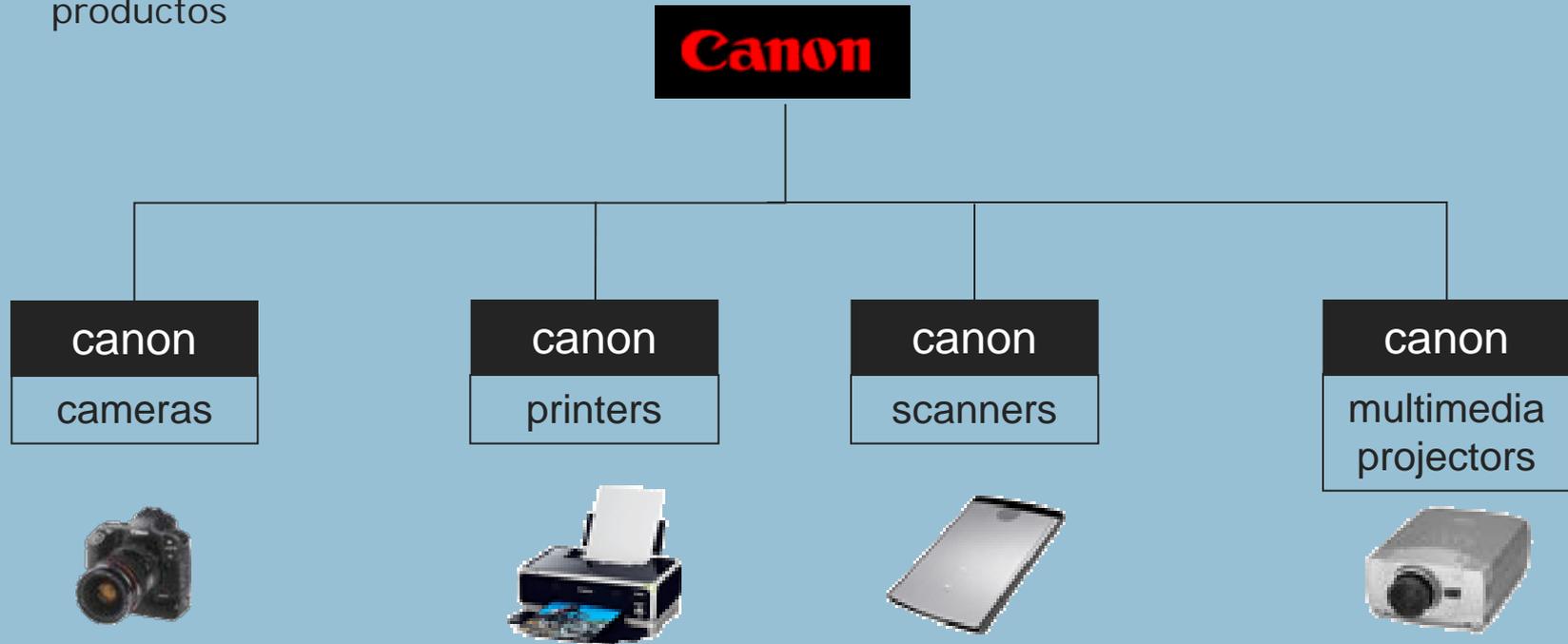


- Estas marcas combinan todos sus productos a través de un principio único, un concepto de marca
- Se enfocan en un solo nombre y lo comparten con varios productos.
- La marca puede distribuir nuevos productos que son consistentes con la misión dentro de la misma categoría.
- Se reduce el costo de lanzamiento.

Source: Strategic Brand Management, 2003

ESTRATEGIA DE MARCA PARAGUAS

Hace parte de la estrategia monolítica – un solo nombre y bajo este todos los productos



- Capitaliza una sola marca para participar en economías de escala a nivel internacional
- La marca posicionada le permite entrar mas fácil en mercados en donde la compañía no está presente
- Es una estrategia muy útil en donde las inversiones en mercadeo son pequeñas marcas combinan todos sus productos a través de un principio único, un concepto de marca

Source: Strategic Brand Management, 2003

Brand name strategies

Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004

monolithic

One brand name across different product categories

- **Umbrella strategy**
- **Extension strategy**
 - brand extension
 - range extension
 - line extension

dualithic

Two brand names for each new product

- **Endorsement strategy**
- **Co-branding**

multilithic

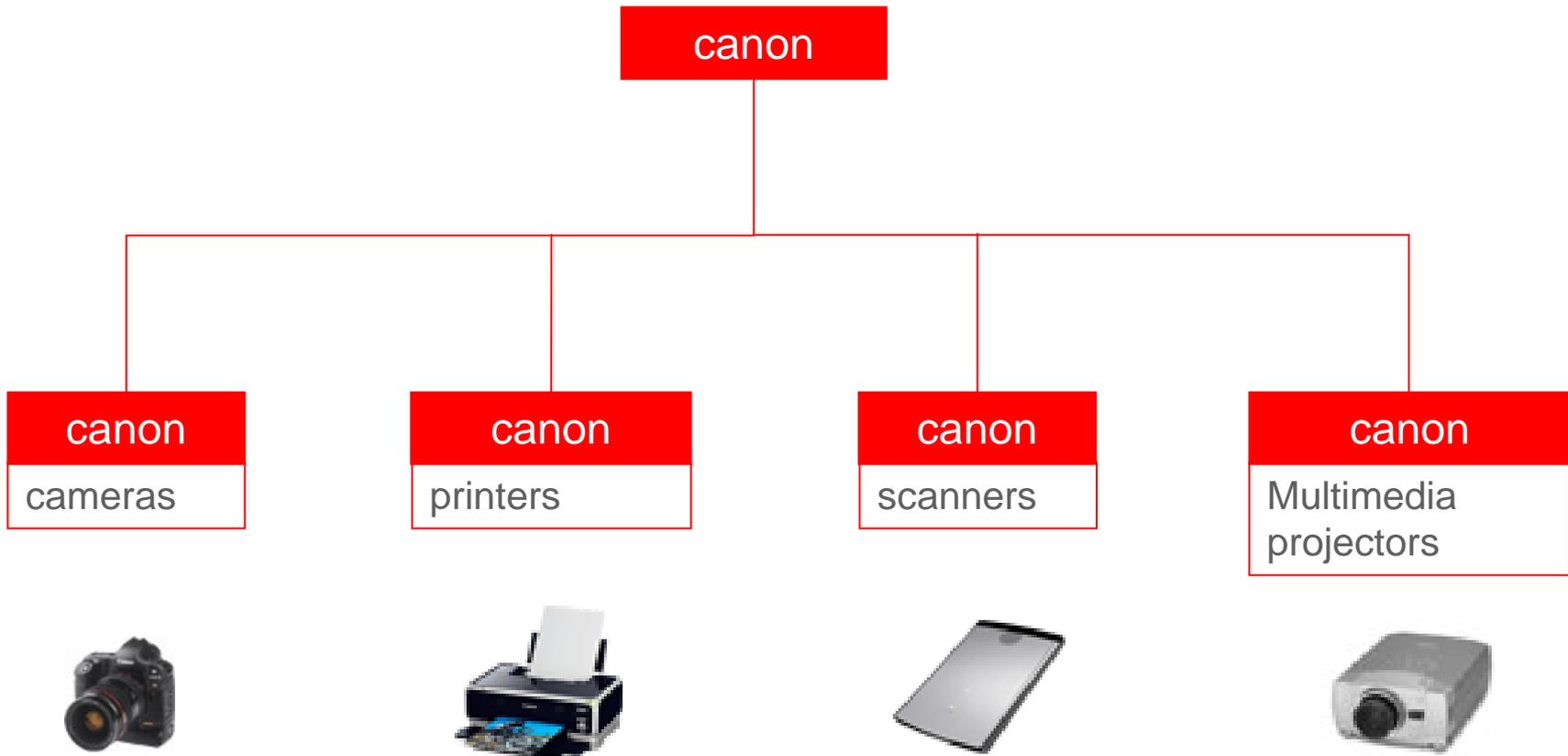
New brand name for each new product

Brand name strategies

Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004

monolithic

Umbrella strategy



Brand name strategies

Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004

monolithic

Extension strategy

mechanical

electronical

computerized

embroidery

overlock



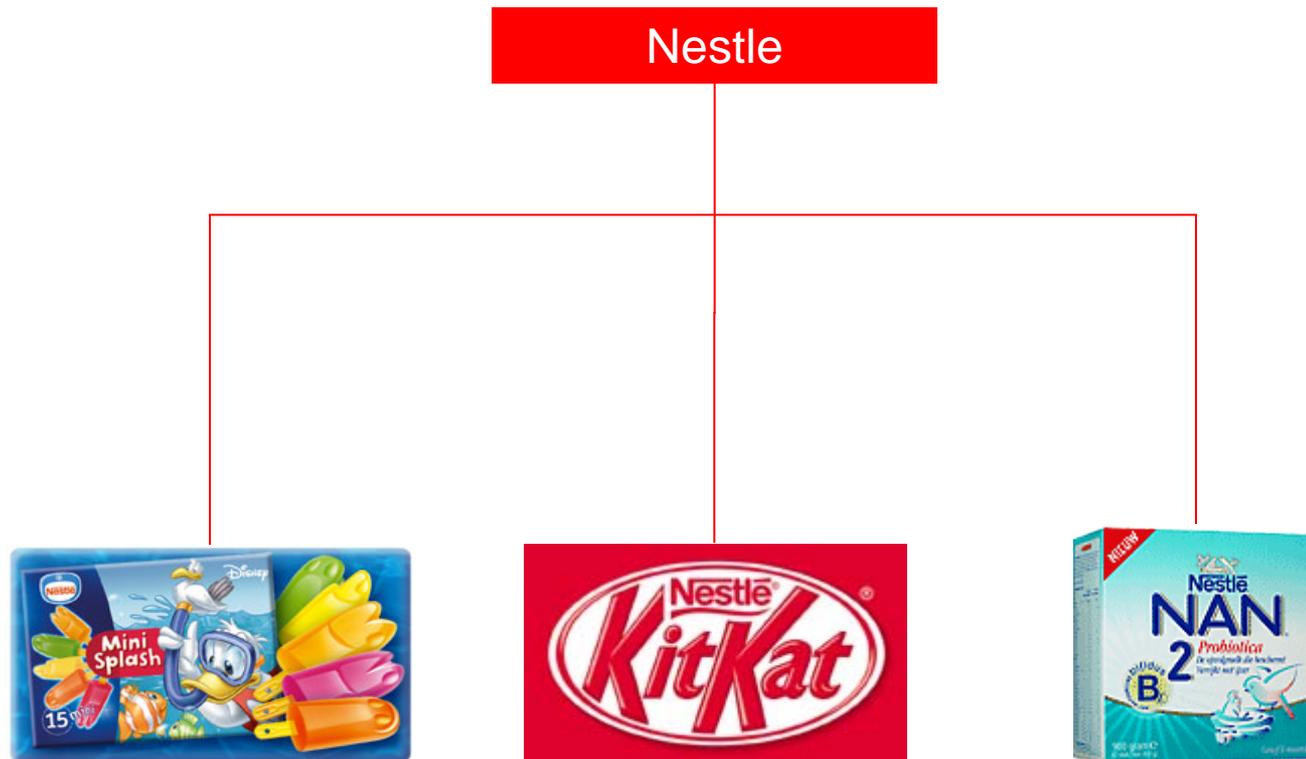
BERNINA®

Brand name strategies

Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004

dualithic

Endorsement strategy



Brand name strategies

Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004

dualithic

Co-branding

Douwe egberts

philips



Brand name strategies

Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004

dualithic

Co-branding

Krups

Heineken

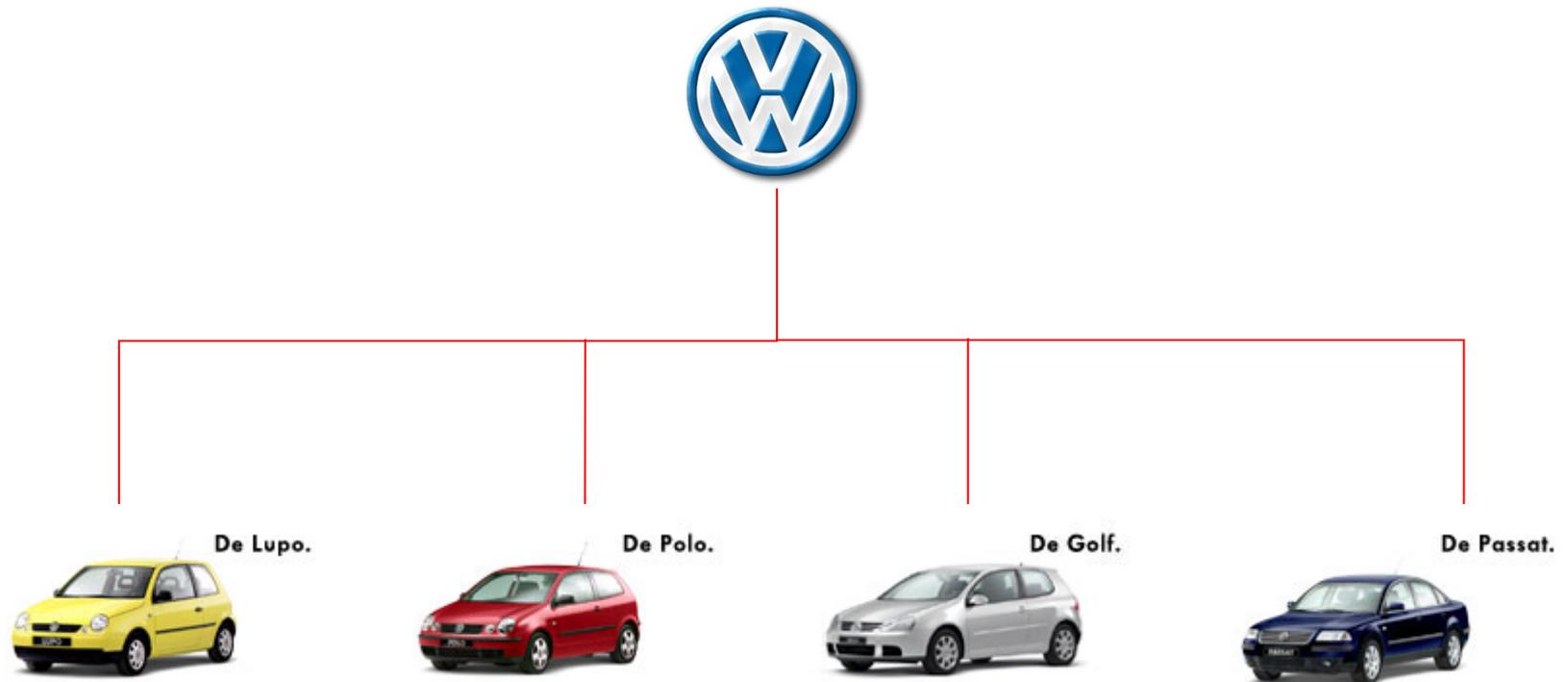


Brand name strategies

Course Brand and Product Strategy – Delft University - 2004

multilithic

Product Branding



“El papel de la marca como parte del tejido económico y social”

RELEVANCIA
CULTURAL

IMPACTO
SOCIAL

MARCA

RAZÓN Y
BENEFICIOS

CONEXIÓN Y
DIÁLOGO

“Una cultura interna enfocada en la gente”

Por qué es importante una marca para el consumidor?

- Ayuda a simplificar procesos en la toma de decisiones en la selección de un producto.
- Se convierte en una forma mental que resume todos los factores que un consumidor tiene en consideración en el momento de comprar.
- Una vez el consumidor identifica una marca que posee unos atributos de lo que desea, seleccionará productos futuros de esa marca cuando nuevas demandas y deseos aparezcan.

Qué es?

- Es a lo que “aspira” un productor ya que le da una “reputación”.
- Una vez existe, el producto adquiere una categoría especial ya que el consumidor hará un esfuerzo por adquirirlo y no aceptará fácilmente un producto sustituto o de otra marca.
- Es lo que hace un producto familiar y que en caso de no encontrarse el consumidor buscará otro que se asemeje a lo que le ofrece la marca que ya conoce o a la que le es leal.

Cómo se beneficia la organización?

- SONY, Kodak, IBM, etc. en el escenario global utilizan las innovaciones tecnológicas como la fuente más importante para mantener una ventaja sostenible diferenciada.
- En los mercados en los que operan, en donde los cambios son rápidos y revolucionarios, más que evolucionarios, es la confianza de los clientes en las organizaciones, que le ofrecen beneficios prometidos, lo que hace que éstas puedan superar la resistencia del mercado cuando ofrecen un producto innovador.
- En estos casos la marca o identidad corporativa actúa como una sombrilla para los productos y las actividades que estas organizaciones realizan.

Experiencia significativa de la marca

La creación de una marca comienza con un buen entendimiento de cuatro elementos claves:

- El cliente objetivo
- Los competidores
- El producto/servicio
- Las ventajas que se poseen

Evolución de las marcas

Nuevo Milenio	Experiencias significativas	La verdad de la marca	Experiencias significativas de la marca
90's	Experiencias	Experiencias de marca	Encuentros de experiencias con los clientes
80's	Productos y servicios	Imagen de la marca	Productos y servicios con personalidad
	Evolución en la demanda del consumidor	Estrategias de marcas exitosas	Soluciones de diseño

HOY El diseño de una marca debe evolucionar para responder a las demandas y deseos de los clientes. Las compañías deben producir experiencias de la marca significativas y trascendentes.

Requerimientos para construir una experiencia de la marca significativa:

Debido a que las demandas de los clientes se construyen con base en requerimientos previos, la construcción de las experiencias de una marca debe considerar lo que se ha hecho en el pasado:

- Calidad
- Conveniencia
- Usabilidad
- Servicio al cliente

Seguirán siendo importantes para asegurar beneficios funcionales a los clientes

5 Requerimientos para construir una experiencia de la marca significativa:

1

Aprender a conocer los clientes que están dispuestos a dedicar o que destinan un tiempo para estar con su organización.

La diferencia esta en vender experiencias mas que en vender cosas ya que esta característica será lo que un cliente buscará en una marca determinada.



2

Identificar cual es la “verdad” de su marca.

Las marcas han hecho promesas por mucho tiempo. Este es el momento en que hay que cumplirlas.

Ej.: **General Mills**
ha identificado un tema que hace su marca:

“Supporting a child’s education matters to mothers and to General Mills”.



GENERAL MILLS

5 Requerimientos para construir una experiencia de la marca significativa:

- 3** El diseño de la marca debe permitir que el cliente crea su propia experiencia significativa.

Lo importante es construir valores para la comunidad de manera que satisfagan necesidades de clientes objetivos que puedan participar conjuntamente con ese valor social.

Ej. Positivo: **Todo el tema medioambiental**

- 4** Medir capital cultural creado

Esto requiere inversiones significativas en aspectos como cooperación, buenas acciones (no todo puede ser un crecimiento de capital sin inversión social).

5 Requerimientos para construir una experiencia de la marca significativa:

5

Una marca debe ser profundamente cuidadosa.

Tomar decisiones basadas en hacer lo correcto. Esto tiene un gran impacto desde y dentro de la cultura corporativa.

Ej. Positivo:

Body Shop

Corporate Social Responsibility
Responsabilidad Social



Ej. Negativo:

McDonald's

Incremento de población obesa en EUA
(Book: Fast Food Nation)



¿Cómo hacer del mundo un mejor lugar?
¿Cómo hacer que el buen comportamiento de las compañías sea algo que realmente se entiende?

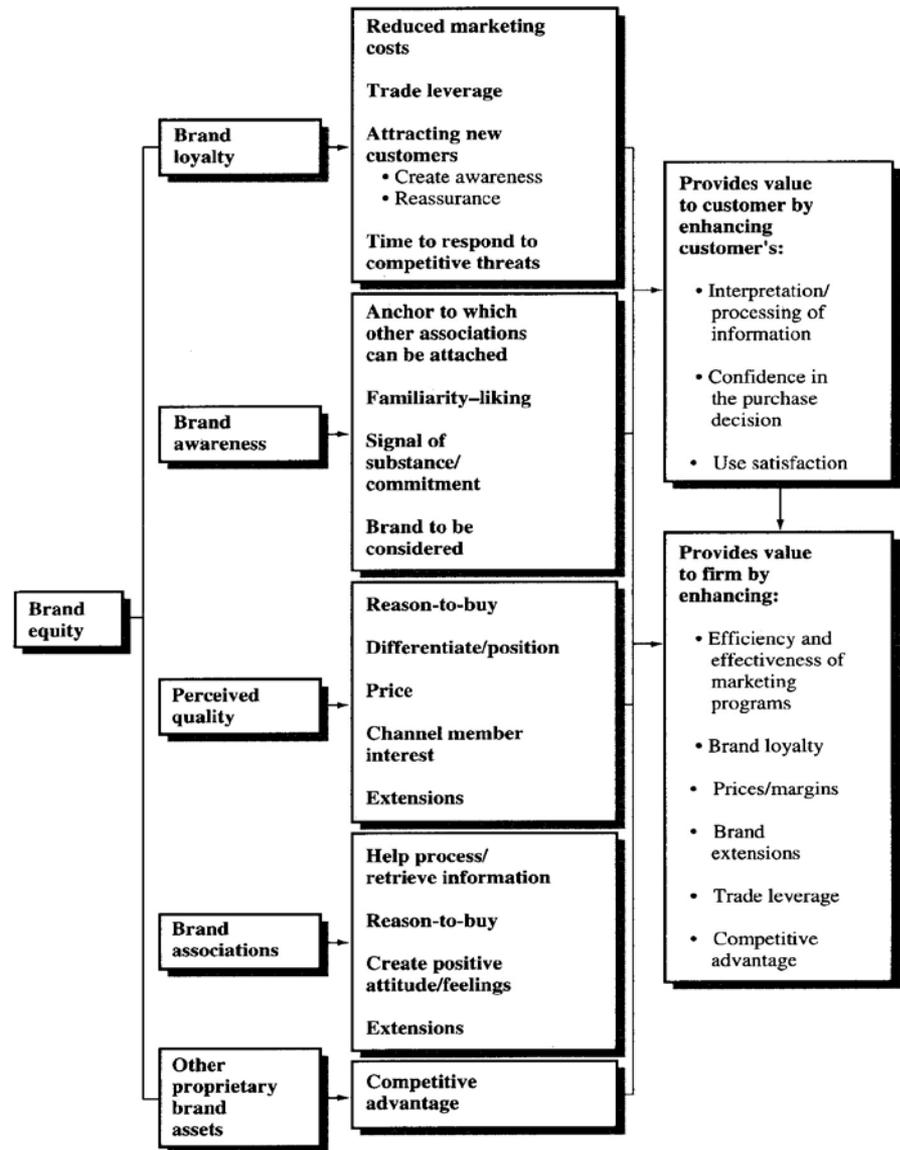
Gerencia de la Marca

Gerenciar la reputación de un producto o una marca es una de las actividades más importantes de un Gerente de Producto.

Gerencia de Producto y de la Marca

Categorías a considerar en la creación de la equidad de una marca:

Brand Equity



Source: Reprinted with permission of The Free Press, a division of Macmillian, Inc. from *Building Strong Brands* by David A. Aaker. Copyright 1996 by David A. Aaker.

Brand Analysis

consider both the current situation and future situation

- What was/is/will ... brand ...reason for existence (be)?
- How did/does/will ... brand ... create a difference?
- ...

Brand Analysis

translate the brand's strategy and values into a product strategy and design language

- What was/is/will the brand strategy (be)?
- What were/are/will the brand values (be)?
- How will the brand create a fit with its products (vice versa)
- How will the product portfolio evolve?
- How will new product-market combinations fit the future of the brand?
- How will products and design communicate the brand values?
- ...

Mapping the total Customer Experience

MAPPING THE TOTAL CUSTOMER EXPERIENCE

How will the customer become aware of the product?

- store
- catalog
- print advertising
- TV advertising
- product promotion
- product placement
- from friend or family
- receive as gift

How will the customer take ownership of the product?

- order from catalog
- order online
- purchase in store
- receive as gift

What will the experience with handling the package communicate?

- size/weight
- transportation
- opening the box
- initial understanding
- understanding features and functions

What will the initial use communicate?

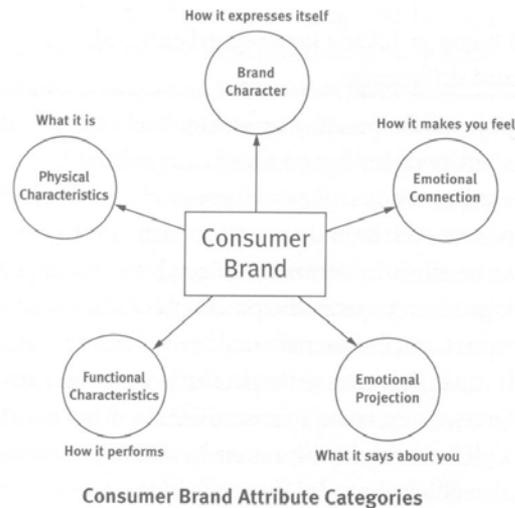
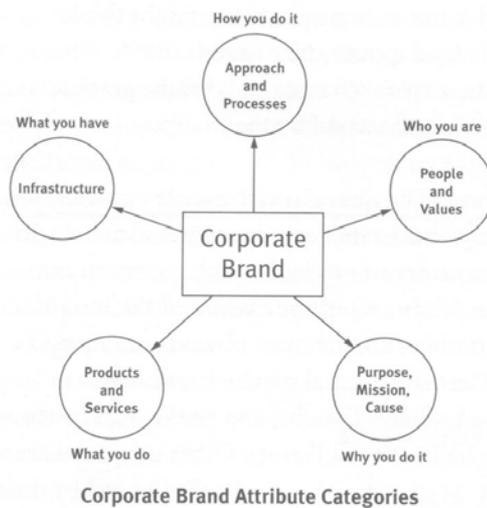
- first impression
- set-up

What will the ongoing use communicate?

- regular use
- ongoing take-down and set-up
- repair or replacement
- end of life

Altitude “experience map” to identify areas in which design can affect the total user experience in order to ensure a consistent message

Que tener en cuenta: Atributos



Los componentes desde el punto de vista del cliente o de la organización son diferentes, sin embargo ambos tienen aspectos tangibles, intangibles y emocionales.

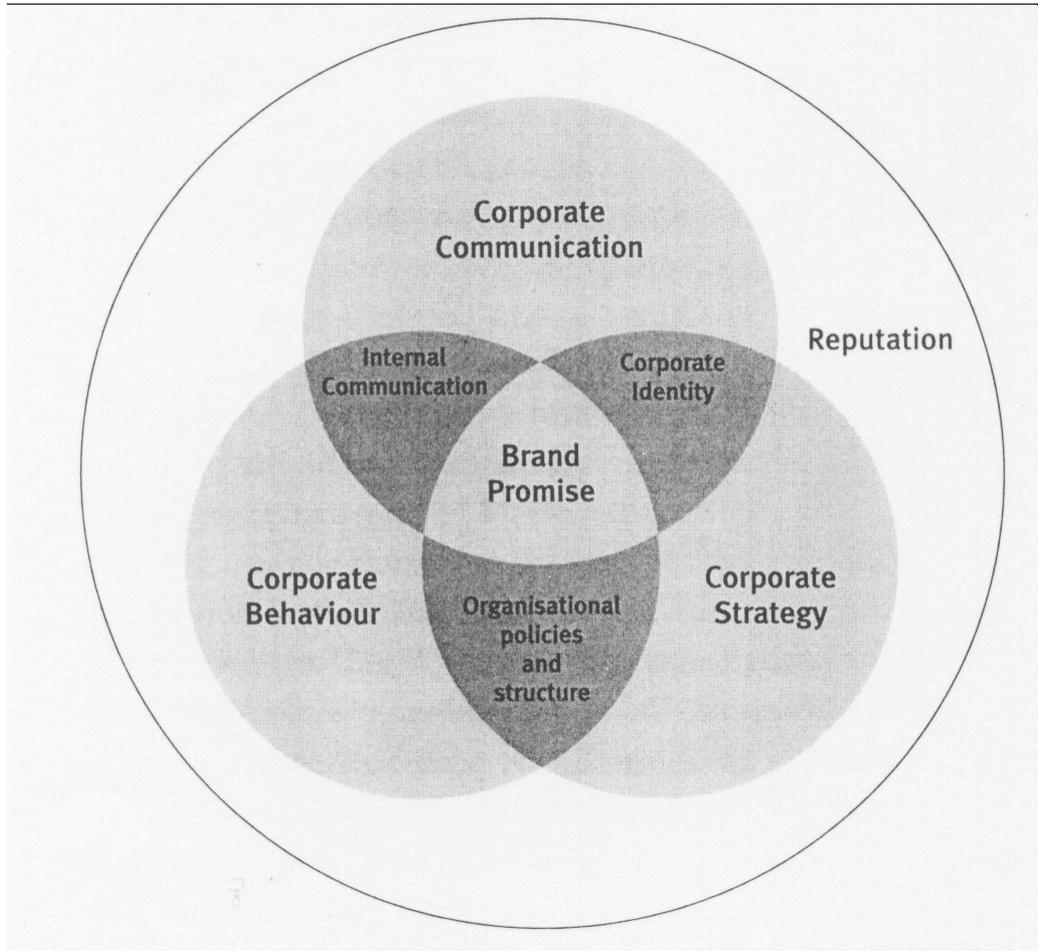
Que tener en cuenta: Face of the Brand

FOTB: Global advantages over traditional logo approach

Logo alone	FOTB (+/- Logo)
<i>Static:</i> Makes a statement.	<i>Dynamic:</i> Tells a story.
<i>Disempowering:</i> Meaning is given.	<i>Empowering:</i> Viewer interprets, provides meaning independently.
<i>Artificial:</i> Cold quality can be off-putting and is easy to ignore.	<i>Human:</i> Complexity, subtlety are inviting, and the storylike quality is difficult to ignore.
<i>"Artist's toolbox" is limited:</i> Primarily a choice of color and shape.	<i>Infinite visual possibilities:</i> Custom color, shape, texture, illustration, and/or photography, singly or in combination.
<i>Meaningless:</i> Symbol can mean nearly anything the designer wants it to mean; requires language to explain.	<i>Meaningful:</i> Strategically evokes specific, shared emotional understanding, even allowing for varying interpretations; language is not required.
<i>Inflexible:</i> Looks the same wherever it goes.	<i>Flexible:</i> Can look the same or different, depending on need.
<i>Cost-efficient:</i> Yet sacrifices local adaptability for consistency.	<i>Cost-efficient:</i> At the same time, retains both flexibility and consistency.
<i>Imposing:</i> Runs risk of provoking anti-corporate/anti-American sentiment.	<i>Ingratiating:</i> Blends into the environment.
<i>Costly to revitalize:</i> Old logo, once worn, is likely to need full replacement plus campaign to introduce.	<i>Less costly to revitalize:</i> Elements can be updated while keeping the overall "look" intact; no need to reintroduce via additional marketing communications.
<i>Long-term viability is questionable:</i> Design may be based on "of the moment" creativity rather than strategically depicted brand attributes.	<i>Long-term viability is more likely:</i> Design is based on strategic assessment, positioning, and representation of real, meaningful brand attributes in a creative way.
<i>Uniqueness is difficult to achieve:</i> Spare design requirements result in corporate logos that often look similar.	<i>Uniqueness is easier to achieve:</i> Research provides strategic understanding of attributes, which can be depicted visually and dimensionally in numerous ways.

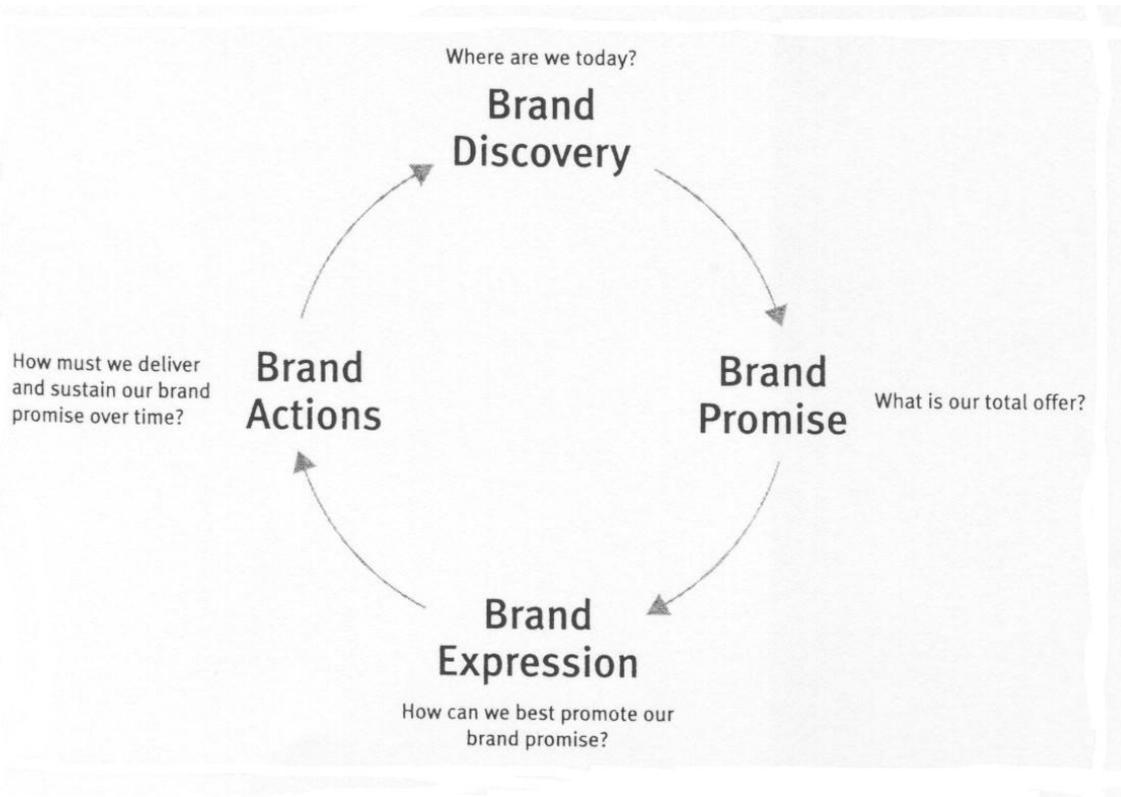
Ventajas sobre el tener presente solo el logo

Que tener en cuenta: Promesa de la Marca



La promesa de la marca esta en todo el centro dirigiendo todas las comunicaciones y las acciones de la organización

Que tener en cuenta: Alineamiento de la Marca



El alineamiento de la marca permite a las organizaciones el establecimiento de enlaces entre la promesa de la marca y las acciones que se deben realizar para lograrlo

Algunas CONCLUSIONES

Las marcas son los activos más valiosos de una organización; éstas la distinguen de sus competidores y le comunican su mensaje a los clientes.

Una poderosa estrategia de marca le permite a la empresa subsistir períodos de inestabilidad en los mercados o la industria.

No existe una receta para crear la mejor estrategia. Cada marca es diferente y debe ser manejada con la agresividad y la determinación que se requieren para desarrollar la estrategia más adecuada y exitosa.

La estrategia de marca debe balancear correctamente el pasado y el futuro asegurando que todos los elementos que componen la marca estén bien alineados entre sí, así como con la visión y la misión de la organización.

El resultado de este proceso es una estrategia de marca innovadora, inteligente y eficazmente diseñada para el éxito de su marca.

Preguntas para comenzar una discusión

Qué crea la forma de una marca?

Cuáles son la estrategias de la marca?

Cómo puede ser gerenciada la marca?

Qué aspectos de la marca son irresistibles al consumidor?

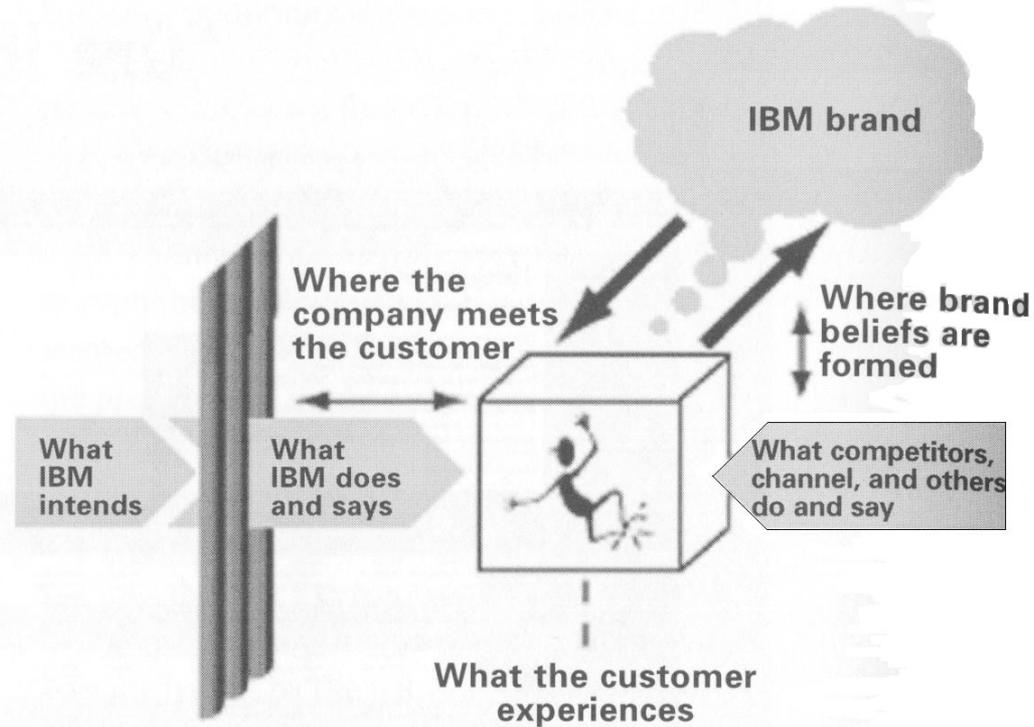
Cómo debe ser en el futuro el diseño de una marca?

Cómo influencia una marca el interior de una organización?

Qué elementos debe considerar una marca para garantizar un verdadero impacto?

Ejemplo: IBM Brand Intent

Figure 1. Brand intent is “behind the curtain.”



IBM Brand Intent is defined by what a company wants its customers to experience and, in turn, think and feel about its Brand. As IBM defines brand intent, it is internal, or “behind the curtain”

Ejemplo: Renault

“I worked as a designer on the monocab vehicles: small and mid-size cars such as the Scenic, the Twingo and the Space...Instead of following the convention of “boxing passengers in” between the engine and the trunk, these cars are designed around the spatial needs of drivers and passengers.

They embody innovation and comfort, key attributes of the Renault Brand”.

Anne Asensio

Design Director of General Motors’s Brand Studios

Ejemplo: Renault

Algunas características...



Renault Scenic

- Diseñado para acomodarse a las necesidades de usuarios contemporáneos que buscan un auto compacto y espacioso.
- El conductor va sentado cómodamente en una posición alta lo que le proporciona una mejor vista de los alrededores y le hace fácil la tarea de parquear.
- Gran diseño es aplicado a los controles.
- Unas ventanas muy amplias permiten a todos los pasajeros una excelente visibilidad.

Ejemplo: Renault

Algunas características...



Renault Scenic

- El Scenic es el resultado de un esfuerzo compartido de un equipo interdisciplinario compuesto por mercadeo, comunicaciones, diseño y la gerencia de productos.
- El equipo trabajó de una manera muy cercana con los diseñadores deliberando sobre factores claves de la herencia y la dirección estratégica: *De dónde venimos? Hacia dónde vamos? Qué debemos hacer?*

“Como la reputación de Renault está basada en innovación más que en producir carros elegantes, decidimos mantener ese foco”.

Ejemplo: Renault

What is meant by Renault's brand identity?



Renault Scenic

In an increasingly competitive environment, brand image is a major asset for a company represents value added for a company's products (trust, loyalty, prices...). This image is based on fundamental values (safety, product and service quality, robustness and reliability, respect for the environment) which must be beyond reproach.

On that basis, Renault defines its own identity, what makes it different: a visionary, daring, and warm car manufacturer for non-conformist customers valuing practicality, Renault enables you to experience unique driving and travelling pleasure.

Ejemplo: General Motors

GM Brand character



*“Building **BRAND Character** is simply more important today that it was in the past. The world was a simpler place then, and there were far fewer brands competing for customer attention and loyalty. Now with global competition, multiple products, multiple positioning, and multiple channels of communication, you need to differentiate or you cannot survive”.*

“I think designers have a sixth sense, an antenna, that allows them to accomplish this better than other professionals”.

Anne Asensio

Design Director of General Motors’s Brand Studios

Ejemplo: General Motors

Antecedentes...



- Antes GM estaba organizada en divisiones de mercadeo para cada marca y cada unidad de negocio.
- Las divisiones eran muy fuertes y se crearon centros de diseño para cada una de ellas para el diseño y estilo de los carros.
- Cada marca tenía su propio centro de diseño.

Mas tarde, las divisiones fueron reemplazadas por una estructura organizacional centralizada.

En 1992 comienza un período en donde se hace un gran esfuerzo en el carácter y la gerencia de la marca.

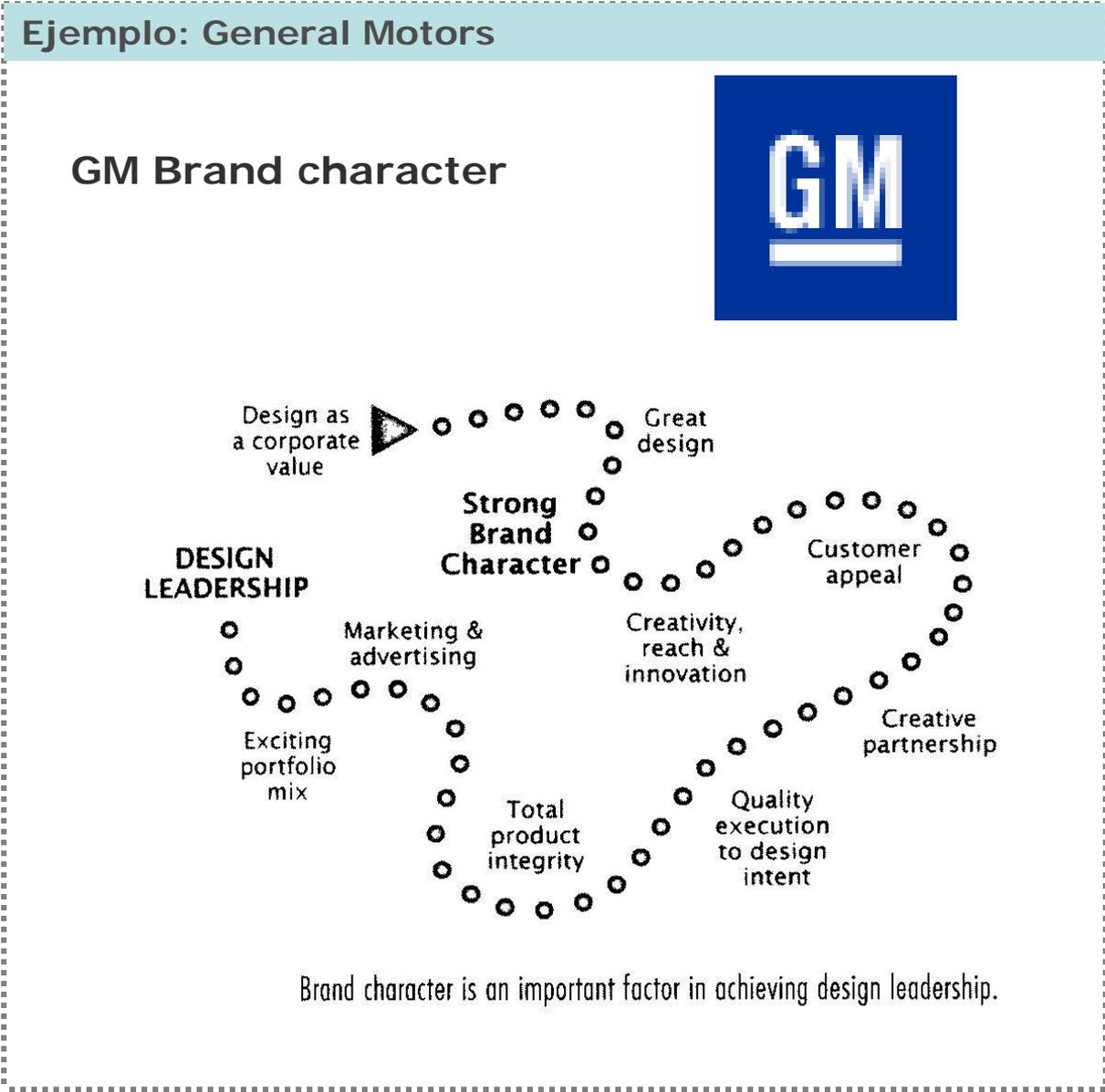
Ejemplo: General Motors

GM Brand character



- Se desarrollaron los centros de diseño del carácter de la marca en donde los diseñadores les fue asignado un despliegue del diseño para establecer conexiones emocionales entre los productos y los clientes.
- Querían que todo el mundo supiera de dónde venían, cuál era su legado o pasado histórico y la importancia de hacer esto reconocido por sus clientes.

Entendieron y vieron el diseño como una herramienta poderosa que les permitía utilizar formas, colores, etc., para construir, mantener y en algunos casos restaurar la equidad de la marca.

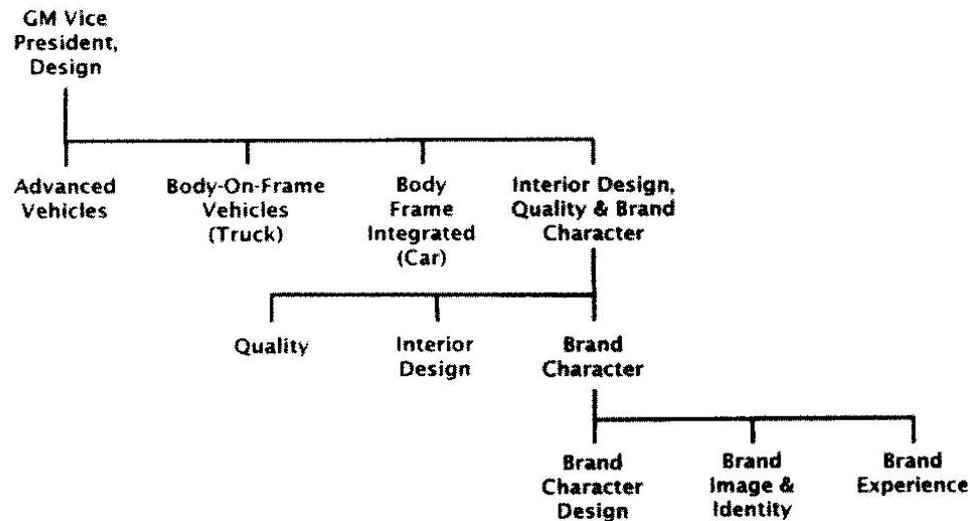


Ejemplo: General Motors

GM Brand character



Brand Character in the GM Design Structure



Brand character is a formal element in the process, ensuring brand integrity throughout design development.