

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981



“MODELO DE INNOVACIÓN APLICADO A UN PROCESO  
DE LA PRODUCCIÓN DE MATERIALES IMPRESOS EN UNA EMPRESA MEXICANA  
DE CONSULTORÍA GRÁFICA / MADI: ANALIZA, DISEÑA E IMPRIME SIN ACCIDENTES”

## ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de  
**MAESTRO EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN**

Presenta

**JOSÉ ALBERTO FLORES GALDÚROZ**

Directora

**MTRA. NORA ANGÉLICA MORALES ZARAGOZA**

Lectoras:

**DRA. MARTHA AIDEÉ GARCÍA MELGAREJO**

**DRA. LUZ MA. RANGEL ALANÍS**

Ciudad de México 2016





# Madi

analiza  
diseña  
imprime

Modelo de innovación aplicado a un proceso de producción de materiales impresos en una empresa mexicana de consultoría gráfica / *Madi: analiza, diseña e imprime sin accidentes.*

Estudio de caso para obtener el grado de  
**MAESTRO EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN**

Presenta

**JOSÉ ALBERTO FLORES GALDÚROZ**

Directora

**MTRA. NORA ANGÉLICA MORALES ZARAGOZA**

Lectoras

**DRA. MARTHA AIDEÉ GARCÍA MELGAREJO**

**DRA. LUZ MA. RANGEL ALANÍS**

# Índice



Introducción	4	2.3 - Profesionales: capital humano	32
Protocolo de investigación	8	2.4 - ¿Qué hay con el proceso de un producto no gráfico?	34
1.- Foic Lecanda: ayer y hoy	10	3.- ¿Qué piensa de su propio proceso Foic Lecanda?	36
1.1 - Dando forma a una idea	11	3.1 - Recolectando opiniones	37
1.2 - Tres décadas de evolución	13	3.2 - Un insight empresarial: punto de partida	44
1.3 - Paso a paso de un proyecto de diseño gráfico	16	3.3 - Inicia la lluvia de ideas	45
2.- El proceso de producción de un proyecto gráfico	24	4.- Modelo MADI: proceso de producción de un producto gráfico	48
2.1 - Tareas	25	Materiales adicionales	66
2.1.1 - Diseño	25	Conclusiones	69
2.1.2 - Preimpresión	26	Bibliografía	72
2.1.3 - Impresión	26		
2.1.4 - Postimpresión	26		
2.2 - Herramientas	26		
2.2.1 - Brief creativo: herramienta que marca el rumbo del proyecto	26		
2.2.2 - Plataforma digital: herramienta de diseño	27		
2.2.3 - Check list: herramienta que garantiza la calidad de una tarea	30		

# Introducción



Todos los días tenemos contacto visual con un número ilimitado de materiales gráficos impresos: revistas, carteles, folletos, empaques, libros, etc. Seguramente existe entre ellos características técnicas distintas en formatos y acabados, pero mantienen un mismo proceso de producción establecido generalmente por 4 etapas básicas: diseño, preimpresión, impresión y postimpresión. Dichas etapas conforman el proceso de producción de materiales impresos de la industria de las artes gráficas, industria que empezó a tener su auge a comienzos del siglo XX (Blasco, 2011, pag. 20). Desde entonces algunos sistemas de impresión -máquinas de impresión offset, huecograbado o flexografía entre otros-, han evolucionado sus mecanismos de operación gracias a la intervención de desarrollos informáticos y tecnología digital, ofreciendo mayor control y precisión en la producción de piezas impresas (Blasco, 2011, pag. 23), hasta llegar al punto que dichas 4 fases tengan actualmente un alto nivel de especialización en tareas y conocimientos. Por lo tanto, salvo las grandes editoras de revistas, son extraños los casos que una sola empresa gestione en sus propias instalaciones todas las fases de producción de un material creativo impreso.

La formación profesional que he tenido se ha desarrollado en despachos de diseño especializados en branding y diseño de empaque, constituidos generalmente por dos departamentos vitales: diseño y producción. Como es muy fácil imaginar, las actividades principales del primero se refiere a crear

propuestas gráficas de comunicación con base a necesidades específicas acotadas por un cliente en un formato preestablecido de brief creativo. En cambio, la principal responsabilidad del departamento de producción es convertir esas propuestas gráficas en documentos electrónicos con ciertas especificaciones técnicas para ser impresas en diferentes sistemas de impresión. Ambos departamentos cuentan generalmente con sus propios procesos internos, pero la única interacción existente entre ellos consiste en una mera transferencia de archivos electrónicos, cuando el departamento de diseño termina la fase creativa del proyecto y pasa la estafeta al departamento de producción al solicitar la elaboración del respectivo original electrónico para su impresión.

Durante la etapa de investigación de este estudio de caso, fue recurrente conocer que muchos diseñadores gráficos no estaban interesados en averiguar cómo se imprimirá su idea, porque creían que su responsabilidad se limita a crear propuestas gráficas para satisfacer las necesidades de comunicación de sus clientes. Por el otro lado, los especialistas en producción gráfica tampoco estaban interesados en saber cuáles debían ser las cualidades gráficas que el diseñador deseaba prevalecer en la pieza impresa. Al final del día, la comunicación entre los dos departamentos era limitada, sin entender que el conocimiento de uno podía enriquecer al otro en beneficio de ellos mismos y de la compañía, visión colaborativa en cualquier proceso de innovación.

Esta situación no la tuve tan clara hasta a mediados de 2013 cuando inicié mi docencia participando en la carrera Técnica Superior Universitaria de Producción Gráfica en la Universidad Iberoamericana. Gracias a ello, profundicé mi conocimiento sobre sistemas de impresión y comprendí mejor los problemas que suceden cuando un diseñador termina su propuesta de diseño e intenta imprimirla. El concepto de diseño estratégico y la metodología de la Maestría de Diseño Estratégico e Innovación, además de mi participación académica en el Departamento de Diseño de la universidad me ayudó a darme cuenta que los lazos de comunicación entre los diseñadores gráficos y los técnicos en producción gráfica son casi nulos. Contribuir en la formación de futuros profesionales que trabajarán en departamentos de producción de compañías de artes gráficas me hicieron más sensible respecto a la necesidad de vincular el departamento de diseño y producción de una forma eficiente, a través del cual se pueda establecer una cultura de aprendizaje continuo donde sus propios conocimientos sumen. Fue en estos momentos de reflexión que pensé: Si la industria ha evolucionado al través de tiempo adaptándose a los avances tecnológicos, ¿Será posible evolucionar el proceso conocido de 4 etapas a un sistema integral y de colaboración entre todos sus participantes?

Por tal razón, el objetivo principal que me urge a desarrollar un estudio de caso es la propuesta de un modelo de proceso de producción de productos

gráficos, basado en un trabajo colaborativo al sumar competencias y experiencia de los profesionales participantes -diseñadores gráficos y técnicos en producción gráfica-, y donde planteo una de las preguntas de investigación ¿Qué tipo de herramientas (tecnológicas, administrativas, estratégicas o de otra índole) ayudarían al diseñador gráfico a predecir posibles problemas de impresión sin limitar su creatividad?

Para llevar a cabo este estudio de caso, me baso en el proceso de innovación *design thinking*, la cual es una "...disciplina metodológica que usa la sensibilidad del diseñador para detectar necesidades de las personas de una forma tecnológicamente factible y con una estrategia de negocio viable" (Brown, 2008, p. 2), y cuyo proceso consiste en 5 fases: comprender, definir, idear, prototipar y evaluar.

El estudio de caso consistió en intervenir el proceso de producción de un producto gráfico de una empresa creativa mexicana llamada Foic Lecanda, especializada en la creación de marcas, branding y diseño de empaque principalmente. La experiencia que me ha dado trabajar en esa empresa por casi 17 años me ha permitido conocer el potencial creativo que tiene los equipos de diseño y el alto nivel de conocimiento técnico que tienen los técnicos en producción gráfica, sin embargo también me ha llevado a conocer la actitud renuente de cada área para trabajar de manera colaborativa en la producción de piezas gráficas.



La investigación se inicio analizando el proceso actual del despacho, y se complementó con entrevistas a diseñadores gráficos con diferentes perfiles y habilidades, además de conocer sus vivencias con otros procesos de producción en despachos similiares a Foic Lecanda. Después de analizar toda la información -incluyendo bibliografía relacionada con el tema-, se ideó una modelo de proceso de producción que en vez de basarse en las 4 etapas comunes planetadas anteriormente -diseño, preimpresión, impresión y postimpresión- se basara en la reconfiguración de 6 fases: Brief, diseño, preproducción, producción, impresión y evaluación. Cada una de dichas fases se enlazan en línea de tiempo con subprocessos de otros departamentos de Foic Lecanda que participan en la producción de producto gráfico adicionales a los departamentos de Diseño y Producción: Departamento de Facturación, Departamento Digital, Departamento de Planning entre otros.

El modelo de producción de productos gráficos, al que he llamado *Madi*, es una propuesta que hoy en día estoy implementando en Foic Lecanda, pero es un proceso que debería ser perfectamente adaptable a cualquier compañía que desee establecer una mejor gestión de sus proyectos gráficos y mejorar la calidad de los mismos antes sus propios clientes.

# Protocolo de investigación



**Título:**

Modelo de innovación aplicado a un proceso de producción de productos impresos en una empresa mexicana de consultoría gráfica / *Madi: analiza, diseña e imprime sin accidentes.*

**Problema:**

El crecimiento de la planilla laboral de Foic Lecanda ha sido vertiginosa en los últimos 6 años. Actualmente en un proyecto de diseño intervienen cada vez más colaboradores sin estar totalmente en sincronía con cualidades, habilidades y experiencias profesionales.

Esta situación han provocado algunos incidentes en momentos críticos de un proyecto que afectan la cadena de valor que la empresa ofrece a sus clientes con sus productos gráficos.

La impresión de una caja con un suaje erróneo, envolturas con una paleta de colores distinta al aprobada por el cliente tiempo atrás, o la impresión de una envoltura con un código de barras incorrecto son algunos proyectos gráficos que han terminado con afectaciones económicas para la empresa, provocándole reprocesos y heridas financieras.

**Preguntas de investigación:**

-¿Qué tipo de herramientas (tecnológicas, administrativas, estratégicas o de otra índole) ayudarían al diseñador gráfico a predecir posibles problemas de impresión sin limitar su creatividad?

-¿Cómo se podría establecer un proceso creativo colaborativo en los proyectos de FOIC LECANDA para que todos los participantes puedan solucionar problemas a tiempo de acuerdo con sus competencias y responsabilidades?

-¿Cómo se podría generar e implementar un modelo de proceso de diseño y producción gráfica aplicable a empresas del sector gráfico en México?



# 1

## Foic Lecanda: ayer y hoy

## 1.1 - Dando forma a una idea

Foic Lecanda es una empresa mexicana de consultoría gráfica especializada en la construcción de marcas y diseño de empaques para productos principalmente de alimentos. Su extensa cartera de clientes incluye a compañías como Grupo Bimbo, Procter & Gamble, Sabormex, Alpura, Jumex y La Costeña entre otras.

La historia de la empresa inicia en 1984 a partir de la idea emprendedora de sus fundadores Federico Ortiz Izquierdo Cruz -cuyo acrónimo forma la primer parte del nombre de la compañía- y Alejandro Lecanda, quienes estudiaron juntos la licenciatura y al terminarla decidieron establecer su propia compañía. Su primera oficina fue en la casa de los padres de Federico, en la colonia Guadalupe Inn al sur de la Ciudad de México. Movieron algunos muebles de su recámara para dar espacio a 2 restiradores y una mesa de corte, pues aún no existía el boom tecnológico de las computadoras.

Su inicio fue complicado debido a la inexperiencia de ambos por echar andar un negocio, pero aún así deseaban dar formalidad al mismo; rentaron un pequeño departamento dentro de la misma colonia Guadalupe Inn y establecerían formalmente la primer nómina en 1985: una secretaria con funciones básicas, un mensajero para entrega de materiales a clientes o

proveedores y un par de diseñadores que los apoyara con creatividad en diversos proyectos de diseño.

Durante varios años la empresa tuvo un continuo crecimiento en proyectos de diseño que requirieron la contratación de más diseñadores y por tercera vez deciden mudarse en 1992 a un edificio propio sobre la calle de Ándes en la colonia Las Águilas.

Quando me sumé a las filas creativas en mayo de 1999, me llamaba fuertemente la atención que no existía equipos de trabajo, sino únicamente diseñadores que trabajan de forma aislada con línea de reporte directo a los socios. Descubrí que la manera de crecer de la empresa había sido siempre táctica: todos los movimientos internos o decisiones de negocio se iban resolviendo cuando iban sucediendo situaciones sin una visión estratégica profunda.

(Testimonio. Alberto, Director Creativo. Mayo de 2015)

Para 1999 la experiencia de los socios en el área de diseño era indiscutible, pero sólo Federico tenía adicional a ello conocimientos empresariales básicos, perfil que nunca le interesó a Alejandro desarrollar porque el prefería la dirección creativa del despacho.

10 años después hubo un fuerte cambio organizacional dentro de la

empresa. Federico fallece en 2009 a causa de una enfermedad y al frente de la empresa queda únicamente su socio y amigo Alejandro. Dicha situación lo obligó a buscar asesoría profesional con un coach empresarial para poder tomar el control completo del negocio y redireccionar el rumbo.

Como resultado de ello, su primera acción fue dar estructura a la compañía y establecer el primer organigrama funcional, dejando atrás el perfil de un negocio familiar. Dicha estructura consistió en formar equipos de trabajo con la misma clasificación de actividades, principio básico implementado hace décadas por el ingeniero mecánico norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) en su modelo de producción denominado *Movimiento de la Administración Científica* (Amaru, 2009, p. 36). Por medio de este modelo se establecía, entre otras cosas, las responsabilidades y actividades de cada empleado en una línea de producción de un producto, un producto gráfico en el caso específico de Foic Lecanda. Esta división de tareas provocaría que cada trabajador adquiriera la especialización de una actividad específica, filosofía que sumó el norteamericano industrial Henry Ford (1863-1947) al crear su modelo de producción de automóviles basado en el control de tiempo y movimientos (Amaru, 2009, p. 41).

Al establecer Foic Lecanda en 2009 su primer organigrama, definió áreas

especializadas: Departamento de Diseño, Departamento de Producción -que incluían actividades de pre-prensa e impresión de dummies-, Departamento de Administración / Facturación y obviamente Dirección General. Para 2013 y con 60 empleados, se realiza un ajuste en el organigrama empresarial para insertar dos nuevos modelos de negocios: Diseño Digital para dar respuesta a nuevos clientes con deseos de tener diversidad en sus productos con plataformas digitales, y Exitum, empresa hermana que ofrece soluciones de impresión de gran formato. Para finales de 2014 Foic Lecanda contaba ya con 86 empleados, y por tal razón se establece el Departamento de Recursos Humanos, para gestionar la envergadura de capital humano que ya tenía la empresa (gráfico 1).

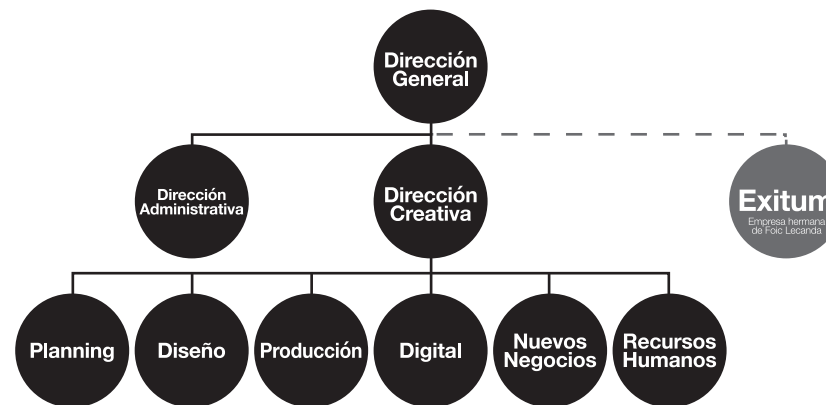


Gráfico 1. Organigrama de Foic Lecanda en 2014.

Las acciones que siguieron después de crear la estructura organizacional de Foic Lecanda, fue establecer su misión, visión y valores empresariales, mismos que permanecen hasta la actualidad. Describen su misión empresarial como “...desarrollar soluciones gráficas conceptuales que respondan a necesidades de comunicación para lograr una respuesta efectiva en el mercado, incrementando así el valor de las marcas de sus clientes”. Mientras tanto su visión es “...ser una empresa vanguardista, sólida y en constante evolución, que busca siempre la excelencia en el

campo de la comunicación gráfica con base en el trabajo multidisciplinario y especializado, formando parte fundamental en la construcción de marcas líderes”.

### 1.2 - Tres décadas de evolución

La revista digital Paredro realizó un ranking de las mejores Agencias de Diseño de 2014, clasificando los 46 despachos más importantes de

## RANKING AGENCIAS DE DISEÑO 2014

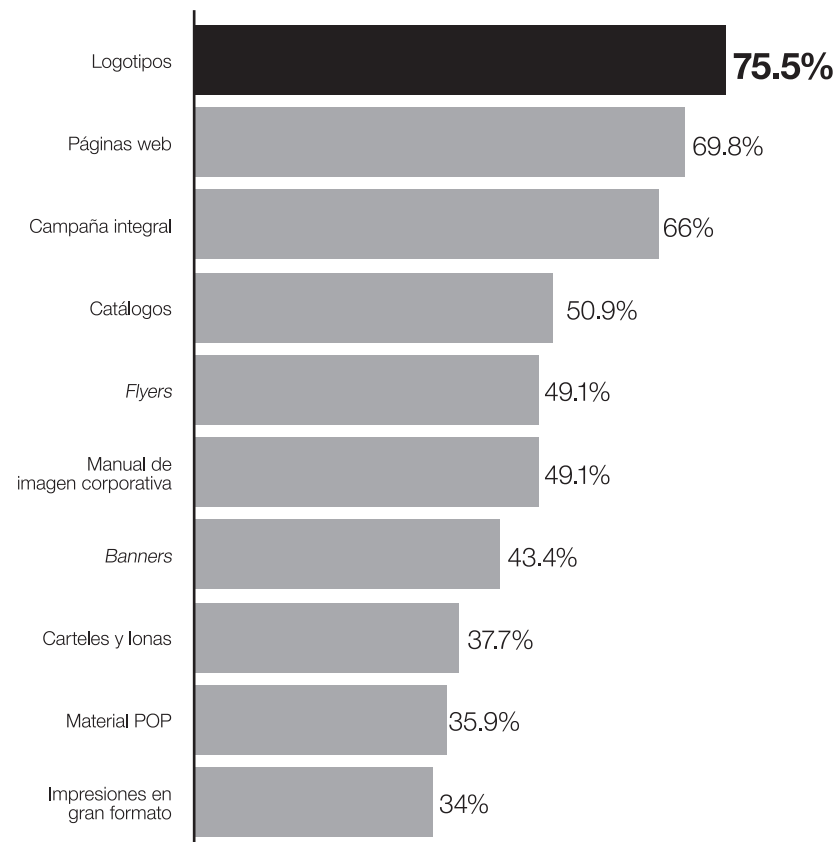
#	AGENCIA	CIUDAD	FACTURACIÓN	EMPLEO 27%	CUENTAS 27%	DIGITAL 6%	TOTAL
1	<b>FOIC LECANDA</b>	<b>DISTRITO FEDERAL</b>	<b>40.000</b>	<b>27.000</b>	<b>27.000</b>	0.070	<b>94.070</b>
2	BEYONDIT GROUP	DISTRITO FEDERAL	39.022	26.191	24.632	0.000	89.845
3	SOL CONSULTORES	DISTRITO FEDERAL	38.044	24.382	25.511	0.126	88.063
4	COLLINSKOM	GUADALAJARA	35.452	24.869	23.066	1.687	85.075
5	GRUPO ICON DISEÑO	CANCÚN	34.279	23.547	22.685	0.042	80.553
6	DV DESIGN STUDIO	LERMA	34.963	21.449	20.584	0.703	77.699
7	ATMÓSFERA PRODUCCIONES	CIUDAD JUÁREZ	31.149	21.186	23.525	0.154	76.014
8	STRATEGY WORLDWIDE COMMUNICATIONS	DISTRITO FEDERAL	31.149	25.487	18.751	0.000	75.387
9	MELLON SERVICIOS CREATIVOS	COLIMA	38.289	11.662	23.945	0.329	74.224
10	SYNDESIS MARKETING	DISTRITO FEDERAL	33.888	19.120	19.706	0.073	72.786

diseño en México y cuya facturación anual superó los 132 millones de pesos. En dicho ranking, Foic Lecanda es considerada la mejor agencia de diseño en México, tanto por su facturación anual como por el número de empleados, percibiéndola como la empresa más grande de diseño en el país. Las agencias que siguen en el ranking es Beyondit Group y Sol Consultores, ocupando un 2do y 3er lugar respectivamente.

La investigación realizada por Paredro ofrece otros datos interesantes donde Foic Lecanda participa activamente. Por ejemplo, segmenta el tipo de servicios especializados entre las agencias de diseño evaluadas, teniendo un 81.1% las empresas que ofrecen servicios de diseño gráfico, seguidos con un 75.5% referente a servicios de diseño digital, y con un 71.7% cuya experiencia profesional gira alrededor de diseño publicitario. Por otro lado, segmentando las empresas que ofrecen servicios de diseño gráfico y que generalmente culminan en materiales impresos, Paredro clasifica los proyectos más solicitados por los clientes de la siguiente manera: logotipos (75.5%), catálogos (50.9%), flyers (49.1%), carteles (37.7%) y materiales POP (35.9%) entre otros.

Como un dato secundario, la revista digital también hace una segmentación sobre el sector productivo que pertenecen los clientes de esas 46 agencias: sector de alimentos (62.3%), industria de la construcción (45.3%) y sector educativo (37.7%) entre otros.

## SERVICIOS QUE MÁS CONTRATAN LOS CLIENTES



Fuente: Investigación Paredro con datos de las mismas agencias

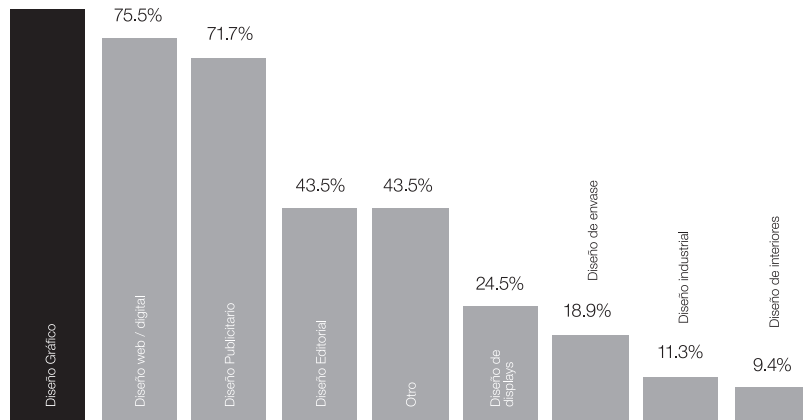
**PAREDRO**  
Diseño estratégico, innovación y creatividad

Otro dato interesante que relaciona el nivel de participación de Foic Lecanda en la industria gráfica en México son las cifras del censo



**ESPECIALIDAD DE LAS AGENCIAS**

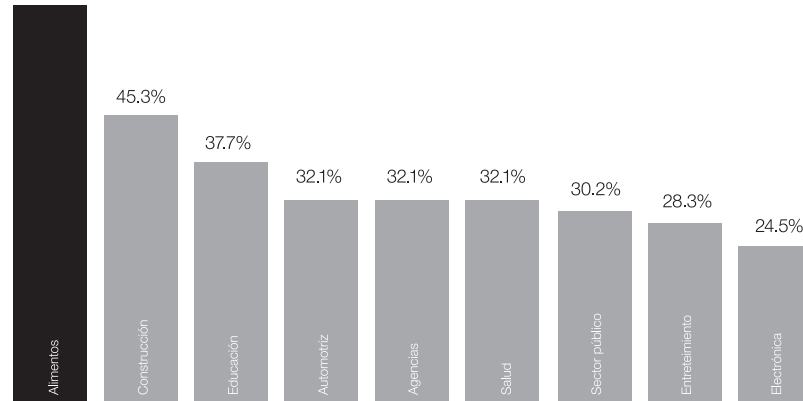
**81.1%**



Fuente: Investigación Paredro con datos de las mismas agencias

**INDUSTRIAS QUE HACEN MAYOR USO DE LOS SERVICIOS DE DISEÑO**

**62.3%**



Fuente: Investigación Paredro con datos de las mismas agencias

económico del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía INEGI de 2013, mismas que fueron comunicadas por la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas (CANAGRAF) en su portal electrónico. Dichos datos segmentan la industria de las artes gráficas con base en el tipo de productos gráficos, concluyendo que la industria editorial (Libros y Revistas) participa con un 37.4%, productos relacionados con empaque y embalaje un 35.2% (sector donde se ha especializado Foic Lecanda) y productos comerciales o relacionados con materiales publicitarios el 27.4% restante. Según INEGI la producción total de estos tres rubros en 2013 sumaron USD 12.200 Mill.

Con los datos proporcionados por Paredro e INEGI, se puede asegurar que más allá de estar posicionado Foic Lecanda como la mejor agencia de diseño en México, sus proyectos participan en la categoría de piezas creativas más solicitadas por los clientes. Por este liderazgo, Foic

**Producción por Producto**

<b>LIBROS Y REVISTAS</b>	<b>37.4</b>
<b>EMPAQUE Y EMBALAJE</b>	<b>35.2</b>
<b>IMPRESIÓN COMERCIAL</b>	<b>27.4</b>

**100%**

Fuente: Censos Económicos 2013 INEGI

Lecanda está obligado en ofrecer productos de diseño que cumplan con altos estándares de calidad, tanto en conceptos creativos e innovadores como en cualidades de impresión de los mismos.

### **1.3 - Paso a paso de un proyecto gráfico**

Antes de describir la metodología que Foic Lecanda ha establecido para producir sus productos gráficos, es pertinente comentar primero dos temas que se entrelazan para entender dicha metodología: la estructura del equipo creativo del Departamento de Diseño y la clasificación de proyectos creativos basado en su complejidad.

La estructura creativa del Departamento de Diseño se construye en 4 diferentes perfiles generalmente basados en la experiencia laboral de sus diseñadores gráficos:

- Director Creativo: responsable de la calidad creativa y gráfica de los proyectos creativos. Generalmente con una experiencia mayor a 10 años.
- Diseñador Senior: profesional generalmente con 10 años de experiencia cuyas competencias giran alrededor de liderazgo, negociación y administración del capital humano de su equipo de trabajo.

- Diseñador Sophomore: profesional entre 2 y 10 años de experiencia.

- Diseñador Junior: recién egresado de la universidad y generalmente sin experiencia laboral. Algunos de ellos inician como becarios en la misma empresa.

Por otro lado, Foic Lecanda ha establecido una clasificación de proyectos gráficos basados en su complejidad creativa. Gracias a dicha clasificación se pueden conformar los equipos creativos de una mejor manera basados en los requerimientos de cada proyecto. Dicha clasificación la establece de la siguiente manera:

- Proyectos A: proyectos complejos de alto nivel creativo que requieren apoyo del Departamento de Planning y de Dirección Creativa, y cuyas propuestas creativas se generan principalmente por diseñadores senior debido a su experiencia profesional. Un ejemplo de proyectos clasificados como proyectos A pueden comprender desde ser el diseño de la arquitectura de marca e identidad gráfica de empaque hasta una nueva línea de productos lácteos o la construcción de una identidad gráfica para una compañía de servicios hoteleros. Este tipo de proyectos requiere un tiempo mínimo de realización entre 2 y 3 semanas.

-Proyectos B: proyectos creativos de nivel medio donde generalmente participan diseñadores sophomore y junior. Una extensión de línea o desarrollo de material POP son proyectos considerados como Proyectos B y con tiempo mínimo de entrega de una semana.

-Proyectos C: proyectos creativos sencillos que pueden tomar como base archivos electrónicos existentes para su desarrollo. Generalmente son proyectos desarrollados por diseñadores sophomore y junior con tiempos de entrega de un par días, y consisten por ejemplo en adaptar un diseño a otro formato o desarrollar un anuncio publicitario para revista.

Conociendo ahora los diversos perfiles de talento creativo que tiene el Departamento de Diseño, así como la clasificación de sus proyectos creativos, es posible explicar con mejor claridad el proceso actual que tiene Foic Lecanda en la producción de un proyecto creativo. Para la fase de investigación del estudio de caso, se decidió tomar como punto de referencia el proceso de un proyecto creativo tipo A, porque involucra la mayor participación de talento humano por la complejidad de solución de la propuesta creativa.

Un proyecto gráfico tipo A en Foic Lecanda incluye la participación

de por lo menos 7 personas pertenecientes a diversas áreas y cuya representación gráfica se encuentra en la siguiente página. Para su explicación se hará una analogía entendiendo a un proyecto gráfico como una obra de teatro donde las personas participantes se convierten en actores. Cada actor representa distintas entidades dentro y fuera de Foic Lecanda. Los actores participantes pertenecientes a la agencia creativa representan a los siguientes departamentos:

1. Departamento de Planning: encabezado por un licenciado en mercadotecnia.
2. Departamento de Diseño: conformado por directores creativos, diseñador senior, diseñador sophomore y diseñador junior.
3. Departamento Digital: conformado por un fotógrafo y un renderista 3D.
4. Departamento de Producción: estructurado con 12 técnicos en producción gráfica.
5. Departamento de Vistos Buenos (vobo's): integrado por especialistas en impresión de materiales gráficos que supervisan los impresos a pie de máquina.

Los 2 restantes son actores externos de Foic Lecanda:

1. Cliente: empresa quién contrata a la agencia de diseño para desarrollar el producto gráfico que satisfecerá las necesidades del consumidor.

2. Impresor: su responsabilidad será imprimir el material gráfico diseñado por la agencia y quien es contratado por el cliente.

El proyecto gráfico tipo A inicia oficialmente con la entrega de un brief creativo por parte del cliente y cuyo formato facilita identificar, ordenar y comunicar la información más importante de un proyecto gráfico (gráfico 2). Generalmente se compone de los siguientes requerimientos:

1. Objetivo del proyecto
2. Descripción del proyecto
3. Antecedentes
4. Estrategia de Marca
5. Reto de diseño: objetivo a comunicar en el empaque
6. Jerarquía de comunicación
7. Competencia
8. Restricciones
9. Entregables y fecha
10. Responsables del cliente y del despacho de diseño

En esa fase inicial, el líder del proyecto o coordinador de proyecto de Foic Lecanda elige el equipo de diseño que atenderá el proyecto, conformado generalmente por 4 diseñadores seniors y un director creativo. Este último tendrá la responsabilidad de guiar las propuestas gráficas que cumplirán

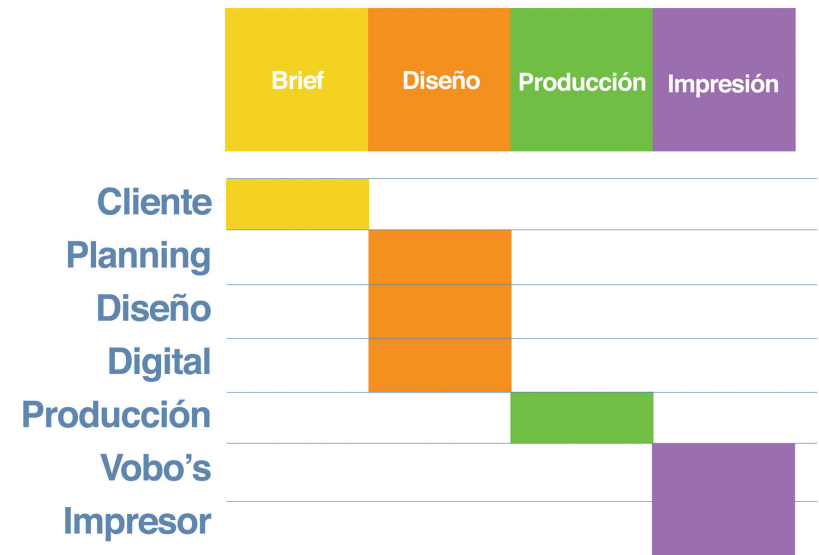


Gráfico 2. Proceso de elaboración de un producto gráfico de Foic Lecanda en 2015.

los requerimientos y las necesidades de comunicación establecidas en el brief creativo.

Generalmente la cantidad de información que el cliente comparte por medio del brief creativo no es muy completa, careciendo de datos importantes requeridos por el diseñador para realizar propuestas gráficas efectivas, como por ejemplo, conocer la ventaja competitiva de una marca o producto. En estos casos, la agencia se apoya con los actores

del Departamento de Planning, cuya responsabilidad es complementar la información inicial para que el diseñador pueda entender mejor el proyecto creativo y elaborar sus propuestas creativas. Esa información anexada proveniente del Departamento de Planning podría ser la investigación sobre las tendencias actuales del mercado, hábitos de consumo y estilo de vida del target objetivo entre otras (el Departamento de Planning será conocido más adelante como actor staff).

Después de la lectura del brief y con el inserto de información facilitada por el Departamento de Planning, el equipo creativo inicia la segunda fase de producción de un producto gráfico llamada Diseño. Dicha fase está conformada por las siguientes etapas:

1. Bocetaje: con el apoyo de referencias gráficas, ya sea de libros o de imágenes descargadas de un portal de internet, el diseñador conceptualiza con lápiz y papel ideas que cumplan con los objetivos de diseño descritos en el brief creativo.
2. Elección de conceptos: cada diseñador presenta al director creativo sus conceptos gráficos y éste elige uno por cada diseñador para ser ejecutados por medio de alguna plataforma digital.
3. Revisión de avances: frecuentemente hay juntas del equipo con el

director creativo para presentar avances y recibir retroalimentación. De manera adicional, el equipo creativo cuenta con los servicios de un fotógrafo interno quién los apoya en la producción de fotografía para ser incluida en sus conceptos. Dicho fotógrafo también será conocido más adelante como actor staff.

4. Presentación de propuestas gráficas: teniendo una cita previamente agendada con el cliente, el diseñador responsable del proyecto (coordinador de proyecto) presenta las propuestas gráficas, sustentada cada una con un racional. Generalmente en esa cita el cliente elige una propuesta creativa para solicitar ajustes con base en la estrategia de la marca establecida por el cliente.
5. Producción de dummies físicos: en algunas ocasiones el cliente debe hacer estudios de mercado con las propuestas gráficas presentadas por el despacho de diseño para corroborar y validar los beneficios emocionales y funcionales del diseño elegido. Por tal motivo se elaboran dummies físicos para realizar dichos estudios de mercado directamente con el consumidor objetivo.
6. Elaboración y liberación de originales electrónicos (tercera fase llamada Producción): después de un tiempo, el cliente recibe los resultados finales de los estudios de mercado y con base a ello

se decide el diseño final que lanzará al mercado, solicitando a la agencia el respectivo original electrónico para su impresión. En ese momento, el diseñador comparte sus documentos electrónicos con el Departamento de Producción para iniciar el proceso de pre prensa, incluyendo información técnica que previamente el cliente compartió: plano mecánico definitivo perfectamente acotado, número de tintas a imprimir, tipo de sistema de impresión, textos legales, textos nutrimentales, leyendas ecológicas, y número de código de barras. Después de recibir la autorización del cliente, se inicia la fase de liberación de originales electrónicos.

7. Supervisión de la impresión del material gráfico (última fase llamada Impresión por Foic Lecanda): cuando el impresor está listo para iniciar el proceso de impresión del material gráfico, el cliente pide apoyo a la agencia para supervisar la impresión a pie de máquina y garantizar la calidad gráfica del material impreso.

Como dato informativo, Foic Lecanda produjo durante 2015 la cantidad de 115 proyectos creativos tipo A y tipo B, con la colaboración de 41 diseñadores gráficos (2 directores creativos, 12 diseñadores senior, 14 diseñadores sophomore apoyados por 13 diseñadores junior), realizando en conjunto 387 propuestas creativas. Con dicha numerología se ejemplifica la capacidad creativa que tiene Foic Lecanda para desarrollar

sus proyectos creativos de manera simultánea.

Por lo anterior, para llevar a cabo eficientemente el proceso de producción de un producto gráfico, la estructura laboral de Foic Lecanda ha necesitado desarrollar habilidades en todos sus empleados, como por ejemplo trabajo en equipo con trabajadores participativos, involucrados, polivalentes, autocapacitados e identificados totalmente con la empresa (De la Garza, 2006, p.13), sin embargo, en la realidad dicho trabajo en equipo no resulta del todo eficaz y una de las razones se detalla en los siguientes renglones.

El crecimiento de la planilla laboral de Foic Lecanda ha sido vertiginosa en los últimos años. Actualmente en cada proyecto de diseño intervienen diferentes colaboradores con cualidades, habilidades y experiencias profesionales diferentes. Esta situación ha provocado incidentes durante momentos críticos de algunos proyectos que afectan la cadena de valor prometida por la empresa a sus clientes con sus productos gráficos.

Algunos ejemplos de problemas suscitados durante la producción de un producto gráfico impreso han sido la impresión de una caja con un suaje especial erróneo, envolturas con una gama de color distinta a la aprobada por el cliente tiempo atrás, o la impresión de una envoltura con un código de barras incorrecto. Estos proyectos gráficos terminaron con

afectaciones económicas para la empresa, provocándole reprocesos y heridas financieras.

Las primeras posibles causas detectadas al analizar estos ejemplos giraban alrededor de las débiles herramientas de comunicación análogas y/o digitales utilizadas entre los colaboradores de Foic Lecanda. Para concluir este primer capítulo se detallan las más importantes:

**-Brief creativo:** como se explicó anteriormente, su contenido generalmente tiene carencias en datos contextuales, por ello algunas veces existen malos entendidos durante la presentación de las propuestas creativas, porque el cliente cree que no se cumplió con el objetivo del proyecto y la agencia tiene pocas herramientas para defenderse de esa percepción. Un ejemplo que ilustra lo anterior es cuando el cliente prefiere comunicar un brief creativo al diseñador por vía telefónica y no de manera escrita por medio de un formato adecuado.

**-Envío y recepción de documentos electrónicos:** para la elaboración de originales electrónicos, el equipo de Producción conoce el diseño autorizado por el cliente justo en el momento de recibir el documento electrónico por parte del diseñador junto con su solicitud de elaboración de original electrónico. Es hasta ese momento, cuando el técnico en producción gráfica analiza el diseño y comenta al diseñador los

elementos gráficos que deberán ser modificados para que la impresión sea factible. Esta situación se puede volver complicada para el diseñador ya que en ocasiones, el cliente aprobó un diseño que no tiene el 100% de posibilidad de ser impreso.

Como un dato adicional, los diseñadores gráficos de Foic Lecanda generalmente tienen un conocimiento mínimo de sistemas de impresión, debido a ello los técnicos en producción gráfica deben de alterar las cualidades gráficas del diseño que el diseñador pensó para facilitar el proceso de impresión.

**-Liberación de originales electrónicos:** no existen en el Departamento de Producción un protocolo para liberar originales electrónicos, por ello cada técnico supervisa su propio trabajo y libera sus documentos electrónicos confiando únicamente en su experiencia y conocimientos técnicos. Variables que se vuelven endeble cuando hay una presión por parte del cliente para entregar el material electrónico de manera urgente.

**-Implementación de procesos internos:** en general, los procesos que se han establecido en la compañía han encontrado tropiezos al momento de aplicarlos debido a la renuencia de la gente para intercambiar los procesos propios aprendidos durante años por

buenas y mejores prácticas laborales. Al no estandarizarse los procesos entre todos los colaboradores la producción de un material gráfico se vuelve vulnerable, sobre todo cuando el cliente pide la entrega de dicho material con carácter de urgente.

Por los puntos anteriores se podría decir que las 4 fases del proceso de producción de Foic Lecanda funcionan de manera independiente y no integrada. Es visualmente claro en el gráfico 2: cada fase intervienen personas distintas, y quienes inician un proyecto gráfico no son las mismas que lo terminan. Durante el siguiente capítulo se hablará sobre una herramienta llamada checklist y cuyo uso, fomenta entre otras cosas, el trabajo colaborativo entre diferentes especialistas.







# 2

## El proceso de producción de un proyecto gráfico

Diversos profesionales en artes gráficas establecen el proceso de producción de un producto gráfico generalmente con 4 fases básicas: diseño, preimpresión o preprensa, impresión y postimpresión. El diseñador gráfico español Rafael Pozo describe a profundidad esas fases en su libro *Diseño y Producción Gráfica*, al igual que la especialista española en artes gráficas Laia Blasco en su libro titulado *Sobreimpresión de la pantalla al papel y viceversa*. Ambos autores coinciden en describir dichas fases de la siguiente manera:

1. Fase de diseño: concepción de la idea del producto gráfico, incluyendo composición de textos e imágenes y definición de formatos principalmente.
2. Fase de preimpresión: realización de originales electrónicos para impresión, incluyendo pruebas de color autorizadas por el diseñador y el cliente.
3. Fase de impresión: impresión del producto gráfico el sistema de impresión previamente seleccionado.
4. Fase de postimpresión: manipulado, acabado final y entrega al cliente del producto gráfico terminado.

Comparando el proceso de producción con el implementado en Foic Lecanda, la agencia de diseño cubre el 100% las dos primeras fases -diseño y preimpresión-, e interviene en un pequeño porcentaje con

los impresores en la tercer fase al estar presente a pie de máquina y supervisar la calidad en la impresión final del producto gráfico. La fase de postimpresión es totalmente ajena a Foic Lecanda por tratarse del proceso de empaqueo de los productos dentro de las propias plantas de producción de los clientes.

Blasco clasifica concretamente tres importantes variables que participan significativamente en las 4 fases del proceso de producción de materiales gráficos: tareas, profesionales (capital humano) y herramientas. Esta clasificación se tomó como base para analizar el proceso de producción de un producto gráfico tipo A de Foic Lecanda.

## **2.1 - Tareas**

Cada fase de producción de un producto gráfico incluye tareas propias porque son realizadas por diferentes profesionales especializados en cada fase. A continuación mencionaremos las tareas más importantes de cada una:

### **2.1.1 - Diseño**

La fase de diseño comienza con la concepción de la idea del proyecto gráfico, presentando propuestas de diseño que cumplan con los requerimientos de comunicación de un brief facilitado previamente

por el cliente. Generalmente, las tareas de esta fase la ejecutará un diseñador gráfico, quién es un profesional que domina software relacionado con diseño, pero sobre todo es un trabajador de la comunicación gráfica habituado a producir por medio de procesos creativos (Blasco, 2011, p. 37).

### **2.1.2 - Preimpresión**

Como su propio nombre indica, es el proceso que precede a la fase de impresión del producto gráfico. La preimpresión engloba todas las tareas realizadas en un archivo electrónico para que éste pueda ser impreso correctamente. Dichas tareas estarán relacionadas con la supervisión de textos incluidos en el arte (corrección de textos y fuentes tipográficas por ejemplo), imágenes (resolución, profundidad del pixel, formato), y preflight (pruebas de color, compaginación y definición del sistema de impresión) (Blasco, 2011, p. 62).

### **2.1.3 - Impresión**

Entendiendo que la impresión es la acción de transferir un elemento gráfico con tinta a un sustrato específico (Pozo, 2008, p. 92), dicha fase contempla identificar el adecuado método de impresión para imprimir el producto gráfico. Los sistemas de impresión tienen entre sí diferentes características técnicas, por lo tanto las tareas que implica la fase de impresión están relacionadas con el preparado de soportes o sustratos

de impresión, tintas de impresión (grasas, líquidas, UV) y obviamente un conocimiento profundo sobre los diferentes sistemas de impresión (offset, huecograbado, serigrafía y digital principalmente) (Blasco, 2011, p. 134).

### **2.1.4 - Postimpresión**

Es el proceso que sigue a la fase de impresión del producto gráfico. Incluye la finalización, sujeción y/o decoración del material impreso. Las tareas relacionadas con esta fase serían acabados, plegado, corte, encuadernado, empaquetado, distribución y entrega entre otros (Blasco, 2011, p. 176).

## **2.2 - Herramientas**

### **2.2.1 - Brief creativo: herramienta que marca el rumbo de un proyecto**

Un brief creativo se define como una herramienta de trabajo que sirve para ordenar toda la información que requiere un diseñador antes de iniciar un proyecto de diseño (Phillips, 2006, p. 2). Para el diseñador textil Simon Seiverwirth (2013, p. 11) "...sus propósitos y objetivos deben ser muy específicos y tendrán en cuenta algunos de los siguientes aspectos: mercado, temporada, géneros, coste y ocasión".

Por lo tanto, el brief creativo es un documento que debe ser realizado idealmente en común acuerdo entre cliente y diseñador, el cual será la

base para representar gráficamente ideas, hechos y valores alineados en un mensaje de comunicación concreto.

Para el diseño gráfico alemán Walter Landor, fundador de Walter Landor & Associates y creador de los procesos básicos de generación de marca a nivel mundial, siempre creyó que “...el equilibrio entre el pensamiento riguroso orientado a negocio y creatividad trascendente, puede generar resultados excepcionales” (Landor, 2003, p. 8), por lo tanto un balance entre pensamiento empresarial y creatividad se puede lograr elaborando un completo brief creativo.

En ideas paralelas, el diseñador Peter L. Phillips ha tenido muy claro la importancia que tiene en generar un brief creativo eficaz. Con base en su experiencia como consultor en marcas comerciales e identidades corporativas ha observado un mal hábito que existe entre un cliente y el diseñador: el primero transmite una idea en un brief creativo y el segundo tiene la única tarea de ejecutar. Por tal razón asegura que la elaboración de un brief creativo debe ser una co-propiedad entre el cliente y diseñador, donde el primero representa la necesidad comercial de una marca o compañía, y el segundo representa la necesidad de crear el diseño (Phillips, 2006, p. 17). Ambos deben definir las necesidades de comunicación gráfica por resolver, compartiendo dudas e inquietudes para evitar un cambio de dirección durante las siguientes fases del

proyecto por un tema no censado entre ellos.

Por tal razón, para que el cliente esté dispuesto a incluir al diseñador en la elaboración de un brief, Phillips (2006, p. 21) sugiere cambiar el nombre de relación laboral de cliente-proveedor a socios comerciales. Con ello, la percepción del cliente cambia y ve en el diseñador un apoyo en un proyecto común, al entender que su participación es parte de una disciplina llamada diseño cuyo objetivo es resolver un problema de comunicación visual.

### **2.2.2 - Plataforma digital: herramienta de diseño**

En 1986 Adobe Systems Incorporated lanza al mercado la primera versión de su software Adobe Illustrator 1.0, y 4 años más tarde comercializa Adobe Photoshop 1.0. Con ambas paqueterías el proceso para diseñar un objeto gráfico se transformó radicalmente, marcando un antes y un después en su forma y fondo.

Un ejemplo de ello es la manera de evolucionar las actividades de pre prensa. Antes de la era digital, la herramienta empleada para hacer que una pieza de diseño gráfico pudiera ser impresa era por medio de un original mecánico: “Objeto físico realizado sobre un soporte rígido de cartón para posteriormente fotografiarlo y manipularlo” (Pozo, 2008, p. 31). Hoy en día, con la incorporación de herramientas digitales, el

significado de pre prensa ha evolucionado también, redefiniéndose como “...las fases de trabajo y tecnología necesarias para generar archivos digitales optimizados para impresión” (Johansson, 2008, p. 253).

La migración de entornos manuales y mecánicos a configuraciones digitales no siempre ha tenido valores positivos. Según la opinión del diseñador gráfico español Rafael Pozo (2008), tuvo algunos valores negativos al insertar herramientas tecnológicas en ella, porque argumenta que para llevar una pre prensa de manera eficaz se “... requería de conocimientos de pautas y métodos aprendidos y utilizados en el montaje a mano y que, con la implementación de la informática, algunos diseñadores han omitido dichos métodos, o en el peor de los casos, los desconocen por completo”. En otras palabras, mucho de los conocimientos de impresión y características técnicas que tenía un diseñador gráfico antes de la era digital, se han diluido por la “facilidad” en el manejo de una computadora, no entendiendo que ésta es solo una herramienta, y que el conocimiento técnico lo debe de seguir recordando el diseñador. Por tal razón, la gestión de un proyecto de diseño gráfico se ha vuelto más complicado porque se le ha delegado a las computadoras tareas que no le corresponden, perdiendo el diseñador conocimientos técnicos útiles al momento de diseñar. Dicho de otra manera, “...la explosión del software gráfico ha hecho que todo el mundo pueda tener herramientas con las que trabaja un diseñador, pero no por ello todo el mundo es diseñador.

La herramienta no hace la profesión” (Blasco, 2011, p. 37).

Varios organismos han tratado de solucionar dicha situación. Uno de ellos es la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas (CANAGRAF), órgano representativo mexicano que une, coordina, representa, respalda, asesora, apoya y defiende a las industrias del sector gráfico. Dicha comunidad ha establecido cursos de capacitación en diversas áreas de conocimiento del sector gráfico. En septiembre de 2015 lanzó una convocatoria de un curso de capacitación pensado para diseñadores gráficos y técnicos en producción gráfica llamado *Elaboración y verificación de archivos digitales para impresión*, promocionándose con las siguientes preguntas: ¿Sabía usted que el 70% de los archivos digitales que se envían a pre prensa presentan algún defecto que impide que puedan ser impresos de forma eficiente?, ¿Ha cuantificado el tiempo que invierte en corregir y reparar estas situaciones? (gráfico 3).

La migración de un tradicional entorno manual a un moderno contexto digital, interfirió también en los procesos internos de Foic Lecanda. Cuando el autor se incorporó a sus filas en 1999, toda la empresa ya funcionaba bajo un entorno 100% digital, pero aún así experimentaba inconsistencias en sus entregables electrónicos. Ya estaba configurado un equipo de Producción, conformado por 5 técnicos quienes se responsabilizaban de dar salida digitalmente a los diseños para ser

Fecha y Horario:

**Jueves 10 y Viernes 11 de Septiembre de 2015.**

**De 15:00 a 20:00 horas.**

**¿Sabía usted que el 70% de los archivos digitales que se envían a pre prensa presentan algún defecto que impide que puedan ser impresos de forma Eficiente?**

**¿Ha cuantificado el tiempo que invierte en corregir y reparar estas situaciones?**

Usted aprenderá:

**Como diseñar, desde el punto de vista de la impresión, archivos que puedan ser impresos sin problemas ni sorpresas.**

Dirigido a:

**Diseñadores Gráficos, Personal de Pre prensa y Compradores de Impresos**

Objetivo:

**Con este curso, los diseñadores y personal de pre prensa aprenderán, desde el punto de vista del impresor, cómo diseñar archivos que puedan ser impresos sin problemas ni sorpresas.**

Contenido Temático

- § **Fundamentos de pre prensa.**
- § **Trabajo con fuentes.**
- § **Tipos de imágenes y resolución.**
- § **Cómo manejar las transparencias.**
- § **Consideraciones del tamaño final.**
- § **Importancia de considerar los terminados en el diseño.**
- § **La pre verificación o preflighting.**
- § **Cómo elaborar un PDF.**

impresos, pero no eran las únicas personas que hacían dicha función. Algunas pequeñas células de diseño también realizaban sus propios originales electrónicos, además de administrar sus tareas participando en proyectos de diseño. Esto provocaba que la estructura y calidad técnica de los originales electrónicos variaba al no estar homologado los perfiles de los técnicos de producción gráfica, las actividades y las responsabilidades propias de pre prensa. Los tiempos han cambiado y la estructura organizacional que se estableció en 2009 ayudó para que Foic Lecanda concentrara en un solo equipo todas las tareas de pre prensa.

Pero no sólo Foic Lecanda modificó sus procesos internos al incorporar herramientas digitales para desarrollar productos gráficos. Toda la industria desarrolló sus propios procesos rompiendo de alguna manera los sistemas homologados que tenían cuando las herramientas de producción eran originales mecánicos. Esta situación ha provocado que la industria gráfica resguarde como confidenciales sus procesos internos, y por ello ha sido complicado conocer a profundidad la manera de operar compañías similares a la que nos ocupa en este estudio de caso.

La propuesta de innovación estaría originalmente pensada para resolver problemas en el proceso productivo de Foic Lecanda, pero deberá de tener cualidades y características de adaptabilidad y reapplicabilidad a otras compañías creativas como Foic Lecanda.

### **2.2.3 - Checklist: herramientas que garantizan la calidad de una tarea**

Una de las industrias con el mayor uso de checklists -listas de comprobación- como herramienta de control y eficiencia en sus procesos internos es el sector médico. Por lo menos, así lo describe el cirujano americano Atul Gawande en su libro *The Checklist Manifesto*, quien analiza y explica profundamente en un caso real los beneficios del uso de un checklist. En 2001, el Johns Hopkins Hospital estableció un checklist como procedimiento para preparar a un paciente antes de iniciar una operación dentro de la zona de quirófanos. Dicho checklist dictaba así: (1) lavar las manos con jabón, (2) limpiar la piel de los pacientes con antiséptico, (3) cubrir la zona con gasa estéril, (4) ponerse tapabocas, sombrero, bata estéril y guantes, y (5) esterilizar sobre el sitio de inserción antes de hacer el corte con el bisturí. Después de 15 meses, el hospital calculó que previno 43 infecciones postoperatorias, 8 muertes y ahorró 2 millones de dólares en costos (Gawande, 2009, p. 39). Este caso simple de explicar abre la oportunidad de implementar pequeños procesos internos que hicieran la diferencia en un futuro en cualquier actividad donde no existiera orden en las tareas.

En su libro, Gawande hace una diferenciación entre tipos de checklist que existen para solucionar un situación. La clave es identificar que tipo

de situación estamos enfrentando para elegir el checklist adecuado. El doctor clasifica 3 tipos de situaciones (Gawande, 2009, p. 49): la simple, la complicada y la compleja. Cada una las explica de la siguiente manera:

1. Una situación simple: seguimiento de una receta de cocina. Basta con seguir los pasos de preparación indicados, mezclando cantidades de ingredientes específicos y controlando tiempos de cocción.
2. Una situación complicada: mandar un cohete a la luna. Se requiere de muchas personas en un trabajo en equipo especializado, pero es un proceso que se puede reaplicar varias veces si ya se realizó el primer lanzamiento con éxito.
3. Una situación compleja: atender a un niño con neumonía. No se garantiza sanarlo si seguimos un checklist como si fuese una receta de cocina porque existen muchísimas variables en cada caso clínico, además, el tipo de una neumonía de un niño no es idéntica a la de otro.

Para atacar estas situaciones complejas, Gawande trae a la luz una figura representativa de la época medieval, llamado Maestro Constructor



-Master Building- (Gawande, 2009, p. 58). Este era un gran ingeniero que supervisaba de inicio a fin grandes obras arquitectónicas, como por ejemplo, Notre Dame, St. Peter's Basílica o el Capitolio en los Estados Unidos. Hoy en día, dicha figura tiende a desaparecer debido a la especialización de los perfiles laborales de la construcción.

Cuando existen proyectos extremadamente complejos, como por ejemplo la construcción de un rascacielos, existe la figura de un responsable de obra, el cual se apoya en varios profesionales especializados en áreas concretas y de gran importancia. Cada área lleva el registro de sus tareas que supervisan por medio de un checklist con datelines interconectados con otras áreas. De tal manera que existirán tareas que no se pueden continuar hasta que no hayan terminado antes otras áreas las propias. Con ello Gawande (2009, p. 62) asegura que "...el seguimiento de un checklist día por día será la guía para que un edificio sea construido, asegurando que el conocimiento de cientos, o miles de personas, esté en uso en el lugar correcto, en el tiempo correcto y de la manera correcta".

Por lo anterior, el seguimiento de un checklist obligará hacer una pausa en algún momento del proceso y preguntar a un especialista un dato que ayude a continuar las tareas de una forma más certera ante una duda existente. Para Gawande (2009, p.120), un checklist debe tener 3 características básicas:

1. Ser precisos: claros en la tarea que se debe de hacer y claros en los momentos donde hay que hacer pausa y preguntar a los especialistas.
2. Eficientes: divididos en el Hacer y en el Confirmar. De esta manera corroboraremos el trabajo hecho hasta ese momento.
3. Prácticos: evitar ser extensos pues después de cierto tiempo, la gente acude a shortcuts durante momentos críticos pudiendo provocar resultados catastróficos.

El uso de un checklist, concluye Gawande, tiene beneficios obvios y otros no tanto:

1. Ayuda a repartir la responsabilidad de un proyecto entre diferentes especialistas. Esto provoca construir un equipo de trabajo donde cada uno sabe que es parte de la solución a una situación determinada. Esto es descrito por el autor como "...cultura de la labor en equipo" (Gawande 2009, p.160).
2. Fomenta a mejorar la inteligencia de un proceso, pues garantiza que todas las actividades han sido realizadas en tiempo y forma, sobre todo en momentos críticos donde se pierde la claridad en la toma de decisiones (Gawande 2009, p.168).

3. Por lo anterior, asegura mejores resultados debido al trabajo cooperativo, donde cada especialista toma el proyecto como propio, incrementando su compromiso y disciplina ante ello (Gawande 2009, p.183).

Analizando algunos de los incidentes que Foic Lecanda ha tenido en la producción de un proyecto gráfico, se detectó que dichas situaciones están relacionadas con la presión que ejerce el cliente hacia la agencia para recibir lo antes posible sus materiales gráficos.

Un caso concreto fue el diseño de un empaque de 9 pastelitos cuyo suaje resultó erróneo. El cliente tenía la urgencia de tener su mercancía en los puntos de venta a la brevedad, por lo que solicitó a la agencia de diseño acelerar la entrega al impresor el respectivo original electrónico para iniciar el proceso de impresión. Horas después, el impresor comunica que el suaje indicado en el original electrónico no correspondía con el suaje autorizado por el cliente, obligando al impresor a reimprimir el material y a Foic Lecanda pagar parte del primer tiraje de impresión.

Después de conocer las razones del error, se concluyó que por trabajar bajo presión el técnico en producción gráfica no tuvo la claridad ni el conocimiento total del proceso para discernir que el suaje que estaba indicando en el original electrónico no era el correcto, sino que pertenecía

a un diseño anterior. Si el proceso de liberación de un original electrónico hubiera tenido un checklist, el técnico se hubiera percatado del error y hubiera hecho las acciones necesarias para corregirlo.

### **2.3 - Profesionales: capital humano**

Foic Lecanda triplicó en poco años su planilla de empleados, en respuesta a la presión del entorno del mercado por ofrecer otros modelos de negocio adicionales que robustecieran su catálogo de servicios gráficos.

Sabemos que el crecimiento económico de una empresa no es lo único que debe estar en la cabeza de un empresario como objetivo por alcanzar. Uno de los conceptos básicos que descubrió el teórico social, sociólogo y psicólogo industrial Elton Mayo en su *Teoría de las Organizaciones*, fue asegurar que una empresa, independientemente de cual fuese su giro, debía de realizar forzosamente dos importantes funciones: la económica, de producir bienes o servicios, y la social, de crear y distribuir satisfacciones humanas (Brown, 1992, p. 86).

Entendemos entonces que una organización debe de estar equilibrada en ambas funciones para ser eficaz y mejorar la producción de sus productos. El no tener una red eficiente de empleados organizados en torno a sus

tareas, que estén comunicados entre sí y respondan a métodos de motivación internos entre otras cosas, hace difícil que se puedan cumplir los objetivos económicos que se propone alcanzar la empresa. En mi experiencia como colaborador en Foic Lecanda puedo compartir que la mayoría de los empleados registrados con la mayor antigüedad en la empresa, mantienen procesos personales de trabajo y son renuentes a adoptar nuevos que ayudarían a homologar las tareas entre todos los colaboradores. Esto posiblemente ha provocado que dichos colaboradores no apoyen iniciativas que promueven mejorar hábitos y eliminar malas prácticas arraigadas en otros tiempos de la propia empresa.

Por otro lado, durante muchos años el objetivo primordial de Foic Lecanda fue crecer económicamente cumpliendo las necesidades de comunicación gráfica de todos sus clientes, no importando que la mayor parte de sus empleados hicieran de todo un poco para cumplir tal objetivo. Esto último quedó resuelto en 2009 con la implementación del organigrama funcional anteriormente descrito, pero sin duda, no era lo único que debía incluir en su planeación estratégica.

Una tendencia de las organizaciones actuales, según el académico del Massachusetts Institute of Technology Mark Klein (2002, p. 16), es trabajar bajo modelos de diseño colaborativos, donde cada equipo de trabajo tiene sus propios subespacios con base a su especialidad. Según Klein,

para que un modelo de diseño colaborativo funcione, las características de su integrantes debe asociarse más hacia un perfil colaborativo y no competitivo apoyándose en una teoría de juegos llamada "*Dilema del prisionero*": 2 personas tienen enormes ventajas si cooperan y trabajan en equipo por un objetivo común que 2 personas competitivas tratando de ser el mejor y persiguiendo su propio objetivo personal.

Un ejemplo de organización basado en un modelo de diseño colaborativo descrito por Klein (2002, p. 17) es la empresa americana fabricante de aviones comerciales Boeing. En 1965 fabricó uno de sus emblemáticos aviones: Boeing 737. 30 años después introdujo en su oferta comercial aérea el Boeing 777. El concepto básico y rector posiblemente no ha cambiado mucho entre una modelo de avión y otro, pero la reingeniería que han llevado a cabo las subespecialidades en cada áreas especializada ha sido revolucionaria: motores, materiales, características aerodinámicas entre otras cosas.

Esto ha sido posible porque Boeing ha entendido que el trabajar bajo un diseño de colaboración es establecer una red distribuida de conocimiento especializado, y que las innovaciones que se den en pequeñas subespecialidades darán como resultado un mejor producto terminado en su totalidad. Esto fue posible gracias a un cambio de actitud de los mismos colaboradores al estar abiertos al cambio.

## 2.4 - ¿Qué hay con el proceso de un producto no gráfico?

Según el estratega en innovación americano Larry Keeley (2013, p. 43), un proceso de innovación implica las actividades y operaciones que producen la oferta de valor de una empresa. Esto requiere un cambio dramático en su habitual modelo de negocio que permita a la empresa utilizar capacidades únicas, una funcionalidad eficiente, rápida adaptación y liderazgo de mercado. Por lo tanto, un proceso de innovación generalmente forma parte del núcleo competitivo de una empresa, y puede incluir desarrollos patentados o propietarios que le den ventaja por años, o décadas incluso, y que la competencia simplemente no pueda copiar o reemplazar. Para ello, un proceso de innovación debe incluir una metodología substancialmente diferente o superior a los parámetros normales de la industria.

Uno de los modelos de negocio que estableció un proceso de producción de un producto con características innovadoras fue el Sistema de Producción Toyota, explicado a profundidad por el economista francés Benjamín Coriat en su libro *Pensar al revés*. Según el especialista europeo, la manera de intervenir con innovación dicho sistema de producción fue en dos vías: la primera en la línea de producción, con el objetivo de lograr un alto nivel de productividad fabricando solo lo necesario con nivel Calidad Total y sin acumulación de existencias, y el segundo consistía en equilibrar

la fuerza laboral concentrada en una figura cooperativa entre accionistas y empleados, por medio de un sindicato propio de la empresa.

Con referente a la productividad, el Toyotismo logra cimentar un sistema de producción flexible bajo 3 conceptos básicos (Coriat, 1992, p. 60):

1. Dirección por los ojos: el proceso de producción se hace literalmente visible por medio de un panel de control con un indicador luminoso: verde cuando las tareas se realizan con base a lo establecido, o rojo cuando el operador ha decidido parar la producción porque observó alguna anomalía en el proceso productivo, por ejemplo, exceso o insuficiencia de existencias de insumos, variaciones en la velocidad de flujo en la línea de fabricación, por citar algunos.
2. Cero defectos: lo anterior estaría influyendo en la gestión de la calidad en los propios puestos de fabricación, cuyos dispositivos adaptados a los equipos y a las herramientas contribuyen para alcanzar esa meta. Esto en otras palabras es llamada automatización: “Contracción de las palabras autonomía y automatización, cuyo objetivo es dotar de cierta “autonomía” a las máquinas automáticas, a fin de introducir un mecanismo de autodetención en caso de un funcionamiento defectuoso” (Coriat, 1992, p. 40).

3. Justo a tiempo: flexibilidad en el seno de la productividad, produciendo “justo a tiempo” sin almacenamiento de existencias, con equipos de trabajo especializados en diferentes tareas -contrario al Sistema de Producción Ford-, logrando tener un intercambio horizontal de información que permite a Toyota producir de una forma diferenciada sus productos bajo una organización laboral flexible, es decir, personas que tienen el conocimiento para trabajar en diferentes estaciones de trabajo dependiendo de las cargas de producción, bajando costos de operación.

Este capítulo describe las 3 variables básicas que intervienen en cualquier proceso de producción de un producto gráfico: tareas, profesionales (capital humano) y herramientas. Dicha información teórica será muy útil para desglosar los componentes que intervienen en el proceso de Foic Lecanda desde la percepción de los diseñadores gráficos. Los resultados de esta investigación se describen a detalle en el siguiente capítulo.



# 3

**¿Qué piensa  
Foic Lecanda  
de su proceso?**

### 3.1 - Recolectando opiniones

La metodología del proceso creativo de *design thinking* está enfocado en entender y resolver las necesidades e inquietudes de los usuarios y los *stakeholders*, a partir de un proceso sistematizado que relaciona viabilidad según la tecnología existente, y la factibilidad económica, según el modelo de negocio establecido o propuesto (Hillen, 2015, p. 64). Por tal razón, parte importante de la investigación de este estudio de caso fue preguntar directamente a los diseñadores gráficos de Foic Lecanda su percepción sobre el proceso de producción de sus propios proyectos gráficos.

En mayo de 2015, se realizó un sondeo de opinión a 10 diseñadores gráficos senior y sophomore de Foic Lecanda que intervienen generalmente en un proyecto gráfico. Dicho sondeo contenía las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es tu rol o puesto en Foic Lecanda?
2. Tu trabajo y actividades diarias intervienen con el actual proceso de producción.
3. ¿Qué nivel de experiencia crees tener en temas de producción?

- \_\_\_\_\_ Experto
- \_\_\_\_\_ Intermedio
- \_\_\_\_\_ Novato

4. Describe o dibuja el proceso actual de producción.
5. ¿Qué piensas del actual proceso de producción?
6. En un proyecto de diseño intervienen varias áreas en sus diversas etapas. Indica que porcentaje de participación tienes en cada una de ellas:
  - \_\_\_\_\_ % Recepción del brief por parte del cliente.
  - \_\_\_\_\_ % Lectura del brief al equipo de diseño.
  - \_\_\_\_\_ % Desarrollo de conceptos (Proceso de bocetaje).
  - \_\_\_\_\_ % Ejecución de propuestas creativas.
  - \_\_\_\_\_ % Supervisión de toma fotográfica in house.
  - \_\_\_\_\_ % Presentación de propuesta creativas al cliente.
  - \_\_\_\_\_ % Elaboración de ajustes de diseño.
  - \_\_\_\_\_ % Elaboración de originales electrónicos.
  - \_\_\_\_\_ % Vobo de impresión a pie de máquina.
7. Enumera 3 problemas de impresión, producción o de otro tipo que hayas tenido en tus proyectos de diseño. Descríbelos brevemente:

8. En tu opinión ¿Qué actividades no se realizaron que provocaron dichos problemas de impresión?
9. ¿Conoces un proceso de pre prensa o producción diferente al implementado en Foic Lecanda?
10. Si dijiste SI a la pregunta anterior, explica brevemente que ventajas encuentras es ese proceso de producción distinto al de Foic Lecanda.
11. Para mejorar tu calidad de trabajo, ¿Te sería útil conocer más sobre temas de sistemas de impresión y términos de preprensa?
12. Del 1 al 10, trata de dar una calificación al nivel de calidad que tiene el actual Departamento de Producción de Foic Lecanda:
13. ¿Desea agregar algún comentario adicional?.

Resultó interesante las respuestas contestadas por los diseñadores, arrojando los siguientes datos:

-9 de 10 diseñadores gráficos creen tener nivel intermedio de conocimientos en temas de procesos de producción.

-9 de 10 diseñadores gráficos piensan que sí les sería útil conocer más sobre temas de sistemas de impresión y términos de preprensa para nutrir su trabajo creativo.

-6 de 10 diseñadores gráficos conocen otro proceso de producción diferente al de Foic Lecanda: SGS Southern Graphic Systems, Schawk! y P&G.

-7.3 es la calificación de calidad promedio que obtiene el equipo de Producción con la evaluación de los diseñadores gráficos encuestados.

Respuestas libres expresadas por los diseñadores pueden traducirse en áreas de oportunidad. Las más importantes se desglosan de la siguiente manera:

Comentarios sobre el proceso de producción:

- Es muy básico el proceso, se ha aprendido a prueba y error.
- Falta sistematizar el proceso para volverlo especializado.
- No hay una eficiente revisión interna de los entregables antes de compartírselos con el cliente.
- El equipo de producción no tiene un back up histórico confiable.
- Se han entregado originales electrónicos con legales y colores incorrectos.
- El proceso ideal sería hacer más fácil el trabajo del siguiente paso.



Comentarios sobre temas técnicos:

- Muchas veces se ignora el número máximo de tintas usado por los impresores.
- Se desconoce la diversidad en el tipo de tintas y sustratos usados por los impresores.
- No están calibrados los monitores de las computadoras.
- Hay diseñadores que trabajan sus diseños en RGB.

Comentarios sobre el capital humano:

- Hace falta una capacitación especializada a la gente del equipo de Producción.
- Limitada comunicación entre los equipos de Diseño y Producción.
- El equipo de producción funciona como si fuera parte de un despacho pequeño.
- Los equipos de trabajo del departamento de producción funcionan de forma distinta.
- Se diseña sin saber como se imprimirán los diseños que proponen.
- Hay diferentes criterios para realizar trabajos de pre prensa.

Además del sondeo de opinión realizado con los diseñadores gráficos se elaboró un mapeo detallado del proceso actual de un proyecto gráfico en Foic Lecanda (gráfico 4). De esta manera, sobre una línea de tiempo se podía visualizar las personas que intervienen, las herramientas de

comunicación utilizadas y las tareas realizadas en cada una de sus fase. Después de tener el proceso completo, el documento se imprimió y sobre el se fueron pegando post-its con diversas notas y descubrimientos con el objetivo detectar áreas de oportunidad para mejorarlo (gráfico 5).

Con las opiniones expresadas en el sondeo de opinión más las áreas de oportunidad detectadas en el mapeo del proceso de un producto gráfico, se puede confirmar que la propuesta del modelo de producción con visión colaborativa era pertinente dada las necesidades de la empresa, cuya importancia sería detectar los problemas antes de pensar en soluciones. Por tal motivo, se decidió ir presentando avances parciales al grupo de diseñadores clave de Foic Lecanda para recibir comentarios y presentar antes de lo previsto la propuesta final de innovación en el proceso de producción de productos gráficos. Avances parciales conocidos en la metodología de *design thinking* como prototipo rápido para probar su eficacia y realizar ajustes necesarios.

Como un ejercicio meramente preliminar se realizó el gráfico 6, mismo que sería el antecedente de la propuesta final de proceso de producción de un producto gráfico. La primera intervención fue establecer claramente de 4 a 6 fases diferenciadas con base a sus tareas específicas y nombradas tentativamente como planning, diseño, preproducción (PPP), producción, impresión y evaluación.

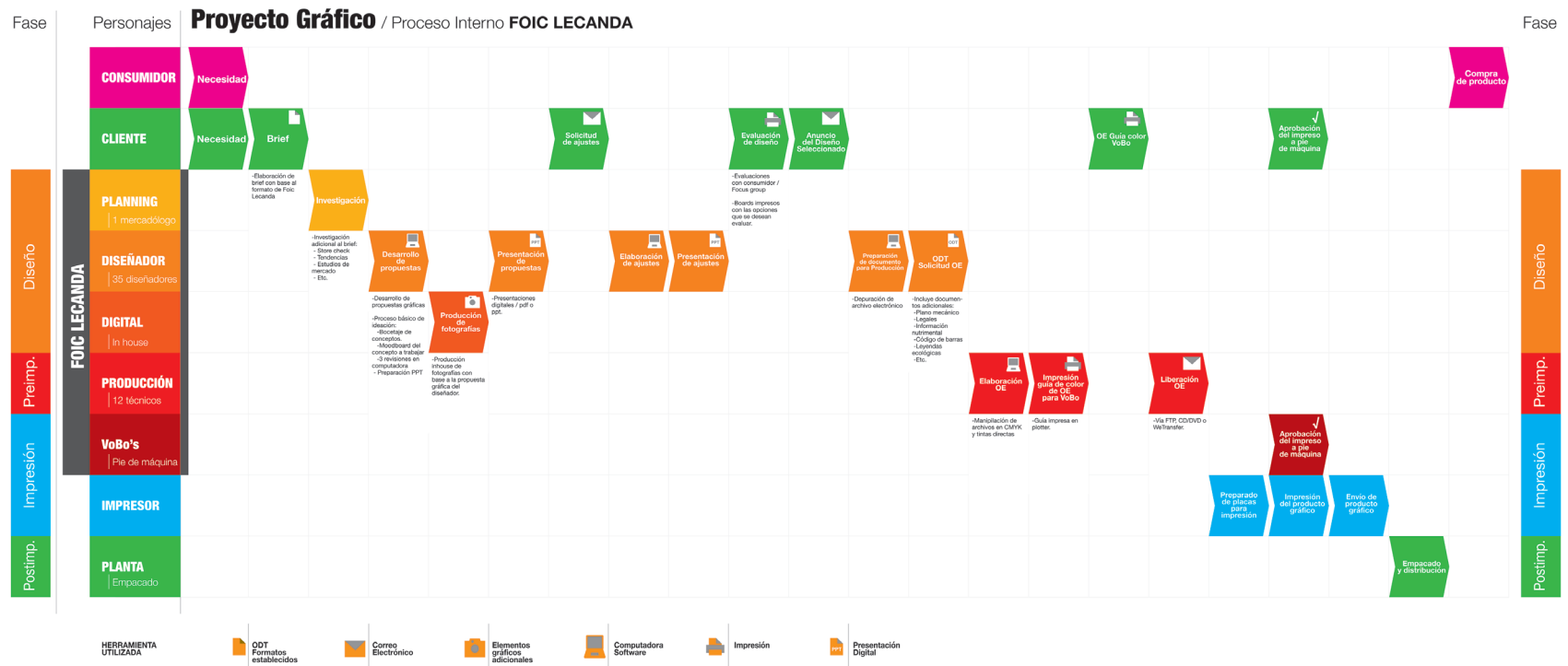


Gráfico 4. Mapeo detallado del proceso de producción de un producto gráfico de Foic Lecanda para identificar los colaboradores participantes y las herramientas de trabajo.

Como se puede ver, se agregaron dos fases al proceso de producción tradicionalmente conocido de la industria gráfica; planning y evaluación. Planning actualmente forma parte de la etapa de Diseño en Foic Lecanda, pero dada la importancia de garantizar un buen arranque de proyecto, se pensó separar la primera como una etapa independiente con un objetivo concreto: elaborar un brief creativo eficaz. Por otro lado, la etapa de

evaluación sería una herramienta para conocer el grado de satisfacción de un cliente al terminar un proyecto creativo. Esto permitiría mejorar la calidad de las piezas gráficas impresas al detectar áreas de oportunidad. La tercer fase (PPP) se propone a partir de una de las necesidades detectadas en la fase de investigación, donde se requería implementar

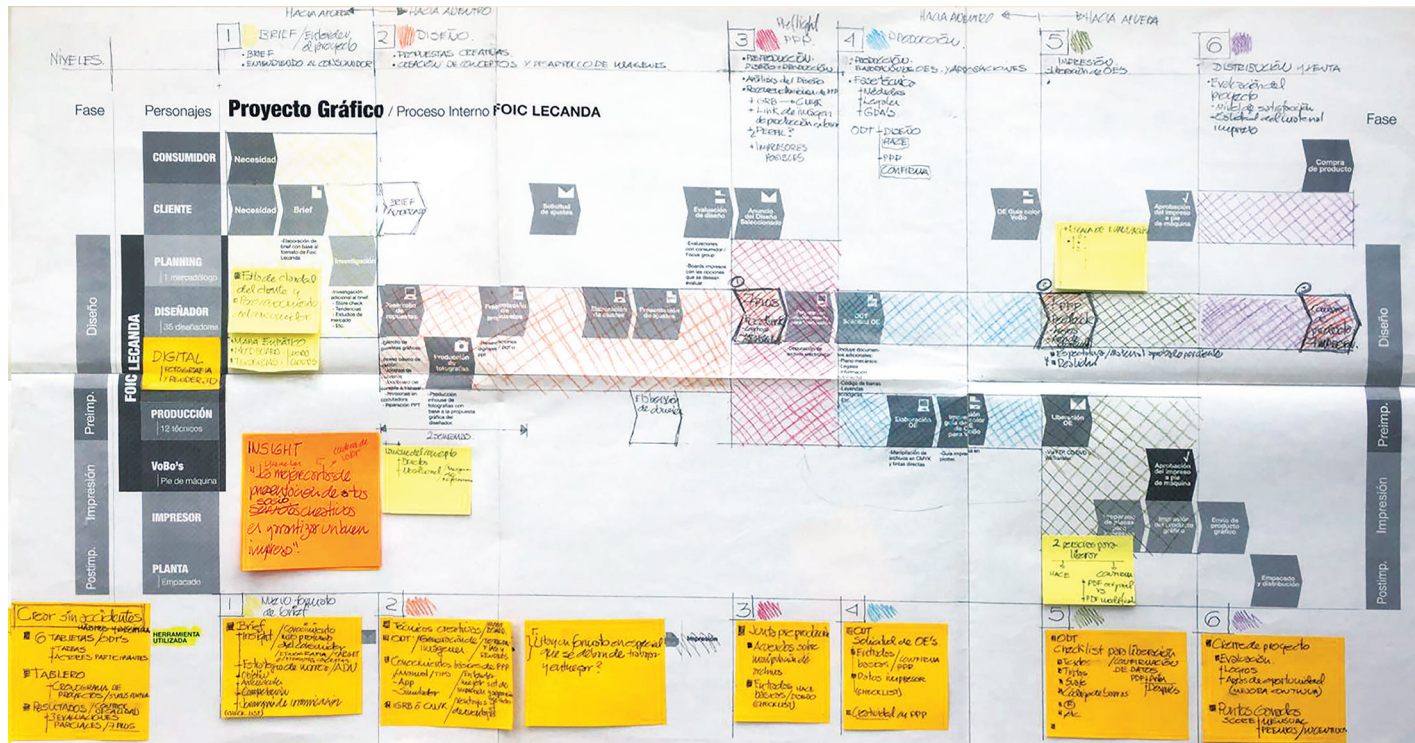


Gráfico 5. Mapeo del proceso de producción de Foic Lecanda intervenido con post-its para detectar puntos críticos y áreas de oportunidad.

una junta de preproducción entre los equipos de diseño y producción. Dicha junta tendría el objetivo de fomentar la comunicación entre ambas áreas antes de elaborar un original electrónico, donde el diseñador podría compartir las necesidades gráficas que deseaba mantener en su diseño y los técnicos de producción gráfica podrían visualizar posibles problemas de impresión que pudiera tener ese diseño, junta que nunca

había existido dentro del proceso de Foic Lecanda.

El primer prototipo de la propuesta de proceso de producción de 6 fases fue presentado el miércoles 4 de noviembre de 2015 a todos los diseñadores gráficos y a los técnicos de producción gráfica del equipo de producción. La presentación se hizo a cada equipo de trabajo quienes

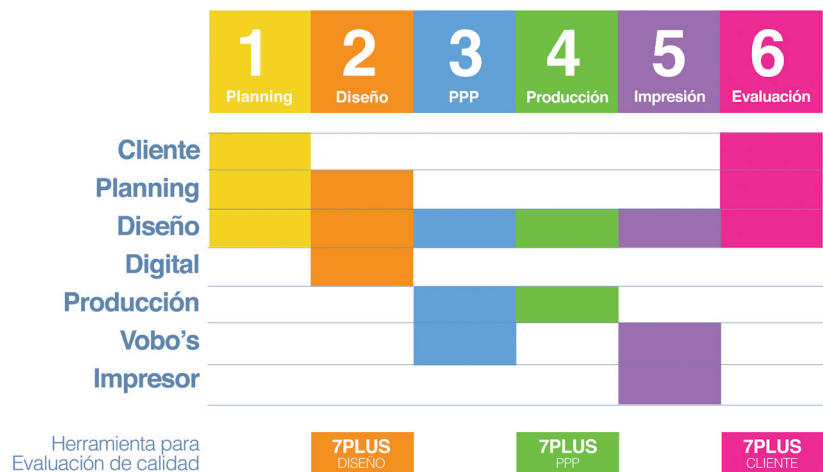


Gráfico 6. Presentación a diseñadores gráficos de Foic Lecanda del prototipo de la propuesta de proceso de producción de un producto gráfico.

hicieron algunos comentarios sobre problemáticas adicionales que veían desde su perspectiva y que se tomaría en cuenta para complementar la propuesta final del modelo.

Los comentarios más sobresalientes fueron los siguientes:

Comentario en torno a problemas de producción:

Actualmente hay un problema con el proyecto de café soluble.

Estamos haciendo juntas de preproducción con el impresor

de las etiquetas porque la diseñamos considerando un suaje especial y resulta que al momento de pegarlas en los frascos hay posibilidad que se rompan. El impresor nunca dijo evitar un suaje especial en el nuevo diseño de su etiqueta y ni el cliente ni nosotros sabíamos de esa restricción.

(Alejandro / Diseñador senior / 13 años de experiencia)

Comentario sobre equipos de trabajo:

Al fin de cuentas eres diseñador y tu función es diseñar, pero



con el tiempo fuimos adoptando la actitud de “yo no hago originales electrónicos, eso no me corresponde y por ello no me interesa ese tema”. Podría decir que tengo bastante experiencia en muchas cosas creativas pero de producción me falta mucho por aprender. No es mi obligación saberlo todo sobre producción pero es necesario tener las bases de conocimiento para resolver técnicamente tu diseño con vías a imprimirlo.

(Rodney / Diseñador senior / 11 años de experiencia)

Comentario sobre conocimientos de producción:

Cuando el equipo de producción se involucra desde la fase creativa de un proyecto cambia la visión sobre los alcances de impresión. Porque por ejemplo, si en la juntas iniciales de diseño del proyecto de crema ácida Alpura alguien del equipo de Producción hubiera estado, habrían comentado oportunamente las limitantes técnicas del sistema de impresión de flexografía y no hubiéramos utilizado una fotografía tan compleja en el diseño.

(Maricarmen / Diseñador senior / 7 años de experiencia)

Comentario sobre limitantes de impresión:

La decisión sobre el número de tintas la toma a veces el Departamento de Compras y no de Mercadotecnia, porque Compras define los presupuestos de impresión y los impresores se ajustan a ello, modificando gráficamente nuestros diseños y el cliente y nosotros nos enteramos hasta cuando vemos el material impreso.

(Rubén / Senior Producción / 19 años de experiencia)

Otro comentario sobre limitantes de impresión

Este conocimiento debe saberse durante la fase de diseño porque en las juntas de producción de P&G está el gerente de producción e informa el número de tintas para imprimir, y si dice que son 5 tintas

entonces desde un inicio sabes cuántas tintas imprimirá tu diseño.

(Patricia / Gruper Prerensa / 20 años de experiencia)

Comentario entorno a los brief creativos

Algunas veces hay cambios de dirección en los proyectos creativos. Recientemente sucedió con el brief creativo de las galletas, porque primero giraba en hacer una extensión de línea de la marca, pero después el proyecto se fue desviando y el cliente decidió encaminarlo hacia la gráfica de la marca de galletas de la competencia. En este caso hubiera estado perfecto tener el apoyo del equipo de planning para evitar esos cambios de rumbo en el proyecto. Otro caso es el proyecto de la promoción de la película sobre Indiana Jones cuyo brief creativo fue de 4 palabras vía telefónica.

(Edson / Diseñador Senior / 13 años de experiencia)

Después de recibir la retroalimentación del primer prototipo del modelo de proceso, revisar la base teórica sobre temas de producción así con las conversaciones entabladas con personas de diferentes áreas de Foic Lecanda, se pensó en hacer pequeñas modificaciones al prototipo para llegar a la propuesta final de modelo de innovación en la producción de un producto gráfico de Foic Lecanda. Dichos ajustes se describirán en el siguiente capítulo.

### **3.2 - Un insight empresarial: punto de partida.**

Las opiniones que algunos diseñadores de Foic Lecanda expresaron por medio del cuestionario, apoyaban la percepción sobre las áreas de oportunidad que tiene el proceso interno del despacho para mejorar la calidad de los impresos de sus propuestas gráficas, situación extra que ayudaría a elevar la satisfacción de sus clientes sobre la calidad de sus servicios. Algunas opiniones me resultaron bastante interesantes: “Falta sistematizar el proceso para volverlo especializado” (Mara, diseñadora sophomore con 8 años de experiencia). “Hay diferentes criterios para realizar trabajos de prerensa” (Gerardo, diseñador senior con 20 años de experiencia). “Existe limitada comunicación entre los equipos de diseño y producción” (Teresa, diseñadora sophomore con 7 años de experiencia). “No hay una eficiente revisión interna de los entregables antes de compartirlos con el cliente” (Marco, director creativo con 18 años de experiencia). “Se diseña sin saber como se imprimirán los diseños que proponen” (Patricia, gruper del equipo de producción con 20 años de experiencia).

Otra opinión muy pertinente que se logró registrar fue directamente de un cliente de Foic Lecanda. El viernes 23 de septiembre de 2015 el equipo creativo tuvo una junta con una directora de mercadotecnia. El fragmento de la conversación que se tuvo con ella fue referente a una comparación

que hizo con una envoltura recién impresa de un empaque de golosinas contra una imagen render 3D que tenía como referencia en el monitor de su computadora. En otras palabras, era la comparación de un mismo producto gráfico elaborados en dos fases diferentes y con cualidades gráficas distintas: render 3D (imagen digital) y envoltura física (producto impreso).

Entonces no percibo la acidez del sabor ya que el personaje no está haciendo una “carita de limón”, entonces ayúdenme a destacar la “carita de limón”, muy pobre los colores seleccionados porque además la combinación no es favorable, no destaca. La palabra ácido está fuera de registro, no se quién aprobó esto porque yo nunca lo hubiera aprobado (refiriéndose al impreso), este color que veo aquí no tiene nada que ver con este, creo que este empaque en particular tiene mucho que ajustarse técnicamente.

(Conversación con Angelines, Directora de mercadotecnia)

La sumatoria de los diversos comentarios de diseñadores y en especial, la de un cliente de la agencia de diseño influiría en describir la propuesta de insight que se debe establecer relacionado la misión de la empresa para satisfacer las necesidades gráficas de sus clientes en sus productos. Dicho insight empresarial se decidió expresarlo de la siguiente manera:

## Nuestra promesa creativa requiere concluir con un excelente impreso

Para lograr cumplir con la promesa del insight empresarial, hay que tomar en cuenta los *subinsights* que reflejan las necesidades de usuarios específicos existentes en cada fase del proceso del proyecto. Cada uno de ellos son importantes porque cada fase estará formando equipos de trabajo con personas de diferente experiencia y habilidades pero trabajando integralmente para cumplir un objetivo en común.

### 3.3 - Inicia la lluvia de ideas

En la elaboración del mapeo del proceso actual de Foic Lecanda que se ilustró previamente, se pudo visualizar pocos momentos existentes para propiciar la comunicación entre diferentes áreas durante el proceso de un proyecto de producción de un producto gráfico. Además se evidenció la existencia de los dos únicos documentos para compartir información fundamental: el brief creativo necesario para el inicio del proyecto gráfico, y la ODT -orden de trabajo- por medio el cual el diseñador comparte información legal y nutrimental al técnico en producción para iniciar la elaboración de un original electrónico, ambos formatos considerados como checklist.

Por lo tanto el diseñador no tiene un respaldo en el proceso que involucre información y asesores de manera oportuna para prever posibles problemas de impresión de su propuesta gráfica. Es decir, el diseñador gráfico generalmente se entera que su idea gráfica no puede ser impresa hasta el momento de solicitar al técnico en producción gráfica la elaboración y liberación del respectivo original electrónico, situación que deriva con cambios gráficos en el diseño que fue autorizado por el cliente tiempo atrás.

Por lo tanto, la propuesta de modelo de proceso deberá de cubrir los siguientes requerimientos para encontrar una solución innovadora:

1. Identificar el número necesario de fases que debe tener el proceso de producción de un producto gráfico en Foic Lecanda, además de especificar el número de actores mínimos y necesarios que deben de participar en el.
2. Considerar la elaboración de checklists con base a las tareas establecidas previamente y los requerimientos propios de cada fase, considerando los principios básicos de un checklist: preciso, eficiente (hacer y confirmar) y práctico (breve).
3. Desarrollar una metodología para explicar fácilmente a todos los

colaboradores de Foic Lecanda el nuevo proceso de producción de productos gráficos, comunicando sus beneficios en productividad, sus controles de calidad y sus actividades relacionadas con mejora continua. De esta manera será mucho más sencilla el fomentar una cultura de trabajo colaborativo, garantizando la implementación efectiva del proceso.

El siguiente capítulo se describe finalmente el modelo de proceso de producción propuesto para Foic Lecanda, tomando en cuenta todos los comentarios compartidos por los diseñadores gráficos, tanto en el sondeo de opinión como en la presentación del avance del prototipo de proceso a los equipos de diseño y producción.







# 4

## Modelo Madi: Proceso de producción de un producto gráfico



**Madi**

analiza  
diseña  
imprime

Durante la investigación realizada para este estudio de caso, no se encontró documentación sobre los procesos de producción de un producto gráfico generados por otras empresas creativas diferentes a Foic Lecanda para compararlas entre ellas. Situación contraria cuando se trataba de averiguar sobre los procesos relacionados en pre prensa e impresión, donde existía bastante información.

Foic Lecanda tiene el capital humano especializado para desarrollar de principio a fin cualquier proyecto de producto gráfico, pero carece de un proceso de colaboración que garantice la transición de sus productos creativos a un buen producto impreso, y como se mencionó páginas atrás, es una problemática que ha pretendido resolver CANAGRAF al crear cursos de capacitación enfocados especialmente en la fase de pre prensa y desarrollos de originales electrónicos para impresión.

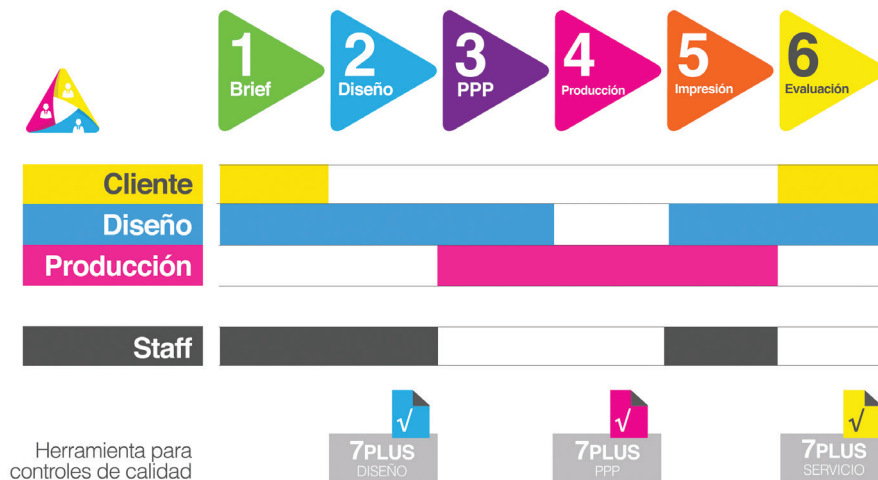
Después de analizar la información que se obtuvo de diferentes fuentes durante la fase de investigación: cuestionarios contestados por los diseñadores, mapeo actual del proceso de producción de un producto gráfico, detectar en el momentos de tensión y/o áreas de oportunidad, conocer otros procesos de producción no relacionados con las artes gráficas que incluyen sistemas de supervisión y control de calidad entre otros, se pudo realizar la propuesta final del modelo de innovación aplicado a un proceso de producción de un producto

gráfico, conformado por 6 fases donde interactuarán todos los actores necesarios realizando tareas específicas en momentos determinados y oportunos.

Recordando el proceso de producción de un material gráfico explicado con amplitud por Rafael Pozo y Laila Blasco en sus respectivos libros *Diseño y Producción Gráfica* y *Sobreimpresión de la pantalla al papel y viceversa*, establecen el proceso en 4 fases básicas: diseño, preimpresión o pre prensa, impresión o postimpresión.

El modelo de innovación para Foic Lecanda reinterpreta esas fases y propone un flujo de producción en 6 etapas, enfocadas en resolver las necesidades de su usuario principal: el diseñador gráfico. El modelo propone un acompañamiento al diseñador gráfico de profesionales con conocimiento especializado que le asistirá durante la producción del material gráfico con información oportuna en el momento adecuado.

Por tal razón el nombre del modelo se decidió llamarle Madi, basado por las iniciales de las palabras que describen su objetivo principal: modelo para analizar -información contenida en un brief creativo-, diseñar -propuestas creativas que resuelvan las necesidades de comunicación gráfica expresadas en el brief creativo- e imprimir -la propuesta gráfica- sin accidentes.



**3**  
ACTORES

---

**Cliente  
Diseñador  
Especialista PG**

---

y ACTORES STAFF



Los participantes principales del modelo propuesto son 3 actores que deberán trabajar colaborativamente durante las 6 fases mediante tareas específicas y utilizando herramientas de comunicación basadas en los principios básicos de un checklist descritos por Gawande: ser preciso, eficiente y práctico (2009, p.120).

Entre todos los profesionales que participan en la producción de un producto gráfico en Foic Lecanda, se jerarquizan 3 actores por su alto nivel de participación: cliente, diseñador gráfico y técnico o especialista en producción gráfica. El modelo propicia que el diseñador gráfico esté enterado del status de la producción del producto gráfico por estar en contacto con los otros dos actores en todo momento.

Además de los 3 actores principales, el modelo incluye personajes secundarios llamados actores staff, quienes ayudarán al diseñador en momentos clave durante el proceso con base en su experiencia profesional:

1. Mercadólogo (Departamento de planning)
2. Director creativo
3. Personal administrativo (Departamento de facturación)
4. Diseñador digital (Departamento digital)
5. Fotógrafo
6. Exitum, compañía hermana de Foic Lecanda quien la apoya en la elaboración de dummies e impresión en gran formato, materiales adicionales que comúnmente requiere también sus clientes.

**3**

HERRAMIENTAS  
DE COMUNICACIÓN

**Brief  
Solicitud OE's  
Solicitud Vobo's**

FORMATOS ODT's



**3**

EVALUACIONES  
DE CALIDAD **7 PLUS**

**Diseñador** / CALIDAD CREATIVIDAD  
**Especialista PG** / CALIDAD TÉCNICA  
**Foic Lecanda** / CALIDAD DE SERVICIO

MEJORA CONTINUA



El modelo incluye 3 herramientas básicas de comunicación entre los actores participantes:

1. Brief creativo: fomentará la comunicación entre cliente y diseñador gráfico.
2. ODT Original electrónico (orden de trabajo para elaborar un original electrónico): formato que solicita la elaboración de un original electrónico, acompañada con la mínima información requerida para ello, misma que debe ser facilitada por el cliente (plano mecánico acotado, información legal y nutricional, número de código de barras entre otros) y diseñador gráfico (calidades gráficas que se deben de respetarse en el material impreso final).

3. ODT Vobo's (orden de trabajo para asistir a un visto bueno): formato que solicita certificar la calidad de impreso durante el proceso de impresión del producto gráfico.

Por último, el modelo incluye también 3 herramientas de evaluación cuyo objetivo es medir el nivel de calidad en tres momentos distintos de la producción del producto gráfico:

1. Herramienta 7plus / Diseño: nivel de calidad creativa en las propuestas de diseño desarrolladas por el diseñador gráfico.
2. Herramienta 7plus / Producción gráfica: nivel de calidad técnica en las tareas de pre prensa desarrollada por el técnico en producción

gráfica al elaborar el original electrónico para impresión.

3. Herramienta 7plus / Satisfacción del cliente: nivel de calidad del servicio de la agencia de diseño percibida por el cliente al término de cada proyecto cuando este recibe el producto gráfico impreso.

De las 3 herramientas de evaluación enumeradas, la primera es la única herramienta de evaluación que tiene actualmente Foic Lecanda para calificar la calidad creativa de sus diseñadores gráficos. Dicha herramienta es una reinterpretación de la escala de evaluación creativa desarrollada en Leo Burnett llamada Humankind Scale. En 2014 Foic Lecanda toma dicha escala como buena práctica y establece dentro de su proceso creativo un punto donde el diseñador autoevalúa el nivel creativo que tuvo su propuesta gráfica en un proyecto gráfico determinado. El objetivo de este ejercicio crítico es hacer conciencia sobre las áreas de oportunidad en las habilidades creativas que tiene el diseñador para trabajar en ellas y mejorarlas en sus proyectos creativos futuros.

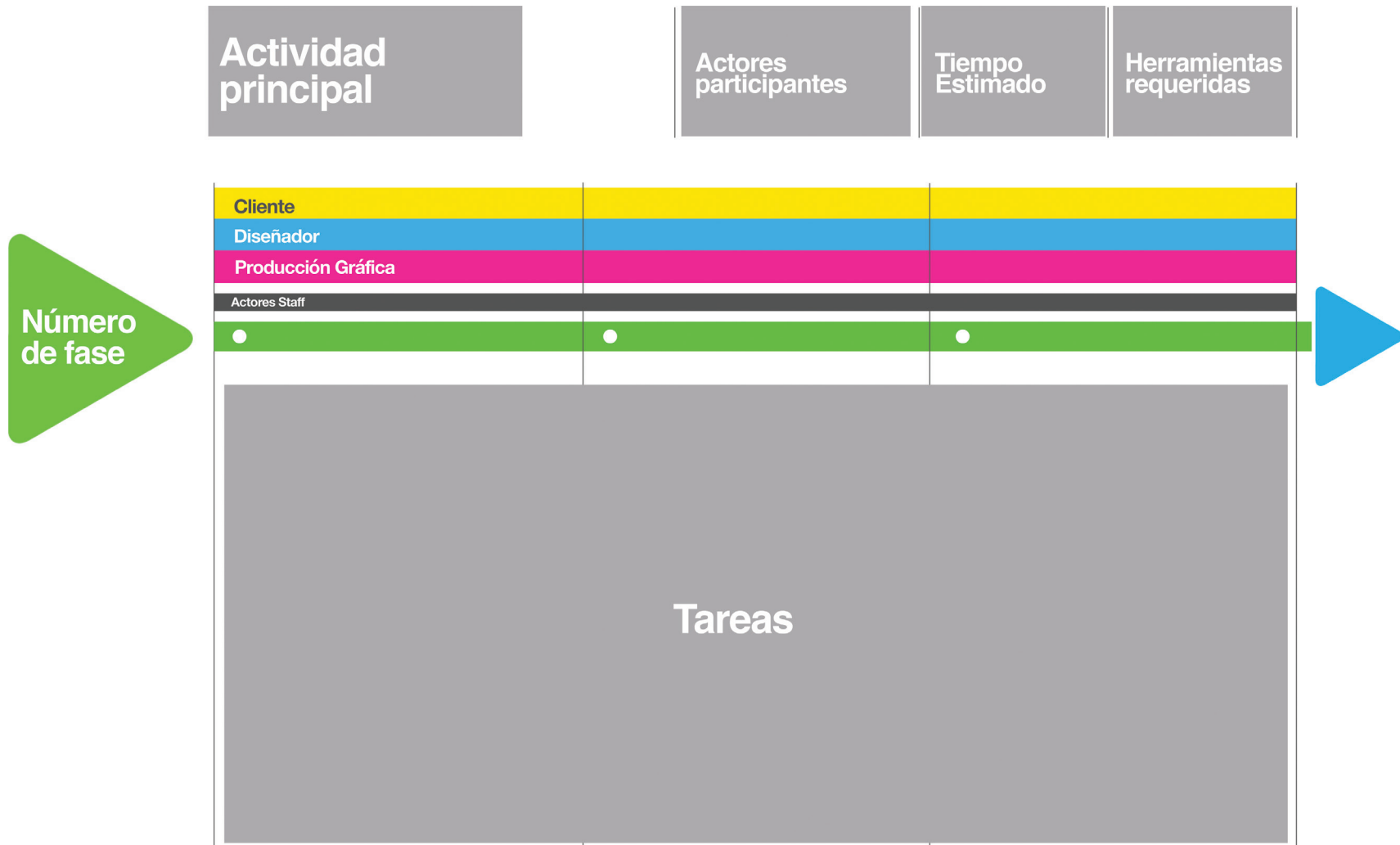
Gracias a la herramienta de evaluación 7plus establecida al terminar la fase de diseño, los diseñadores han mejorado sus habilidades creativas desde su implementación. Por ello se pensó adaptarla a una escala especial para el equipo de producción gráfica con base en conocimientos técnicos de pre prensa, así como la encuesta de satisfacción de cliente por cada proyecto de producción de producto gráfico concluido. Las tres

evaluaciones de calidad en su conjunto contribuyen a nutrir la filosofía de Mejora Continua que tiene la empresa.

En las siguientes páginas se explicará a detalle las 6 fases que contempla el modelo de proceso de producción de materiales impresos de proyectos tipo A llamado Madi, recordando sus 3 ingredientes principales: actores (principales y staff), herramientas de trabajo y tareas específicas.

Para leer e interpretar adecuadamente cada subproceso se deben de tomar en cuenta lo siguiente:

- Las tareas de cada fase llevan un sentido cronológico de izquierda a derecha.
- Indica los actores que deben participar en cada tarea por medio de líneas de color basados en las tintas de impresión de una selección de color: amarillo, magenta, cian y negro.
- Cada actor está codificado con un color distinto: el color amarillo se refiere a cliente, el cian a diseñador gráfico y magenta a técnico o especialista en producción gráfica. El negro corresponde a los actores staff.
- Cada fase incluye un tiempo estimado de duración y las herramientas requeridas.





# 1 Brief

## Elaboración de un brief creativo

*Objetivo:  
Conocer el reto de diseño.*

*La co-creación de un brief creativo entre el cliente y diseñador gráfico es una actividad poco usual, pero es un espacio ideal para propiciar un diálogo y acordar ambas partes sobre la cualidad o atributo más importante que un producto gráfico requiere comunicar. Esta buena practica evitará tener posibles malentendidos en el futuro que comúnmente terminan en reprocesos.*

*Cualquier actividad de co-creación es fundamental en cualquier proyecto de innovación, según Design Thinking*

El modelo de proceso de producción de un producto gráfico tipo A establece como primer fase detectar el reto de diseño que deberá plasmar el diseñador gráfico en la propuesta gráfica.

Para ello, la construcción del brief creativo se debe realizar en conjunto entre el cliente y el diseñador gráfico, donde el primero comunicará al segundo el objetivo que tiene el proyecto creativo, restricciones de diseño a considerar y los materiales gráficos requeridos para presentar las propuestas creativas. Por su parte el diseñador podrá preguntar antecedentes de la marca y la estrategia de mercadotecnia, así como conocer cuál es el principal atributo diferenciador del producto a comunicar gráficamente.

Toda la información obtenida en el formato de brief es analizada por planning (actor staff), quién adicionalmente se encargará de reforzar las bases del proyecto creativo con un análisis sobre tendencias de mercado, hábitos de consumo del consumidor objetivo y toda aquella información de utilidad que pudiera requerir el equipo creativo para construir sus propuestas gráficas.

Paralelamente a la tareas de investigación del equipo de planning se inicia la organización del equipo creativo, conformado principalmente por diseñadores gráficos senior y sophomore, quienes serán convocados a una junta para darles a conocer el brief creativo.





TIEMPO:  
**3 a 5 días**

HERRAMIENTAS:  
- Brief  
- Categoría de proyectos FLE

Cliente	Diseñador	Cliente	Diseñador	Diseñador
	Planning	Planning	Planning	Depto. de Facturación
●	●	●	●	●
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de brief creativo</li> </ul> <p>Si la información del brief <b>no es satisfactoria</b></p> <p>Si la información del brief <b>es satisfactoria</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del contra-brief creativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de brief creativo</li> </ul>	<p>Desarrollo de planning estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoria visual.</li> <li>- Análisis de mercado y consumidor.</li> <li>- Análisis de tendencias.</li> <li>- Planteamiento estratégico.</li> <li>- Detección de oportunidades potenciales para la marca/categoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización del equipo de trabajo con diseñadores correspondientes al tipo de proyecto*.</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud al Depto. de Facturación el alta del proyecto en el Sistema Administrativo*.</li> <li>- Convocatoria a una junta al equipo de trabajo para compartir el brief creativo.</li> </ul> <p><i>* Esta tarea se realiza por medio de correo electrónico.</i></p>





## 2 Diseño

# Desarrollo de propuestas creativas

*Objetivo:  
Elaborar gráficamente  
un reto de diseño.*

*La fase de diseño del modelo de proceso Madi fue inspirada por el actual proceso de creación de piezas gráficas de Foic Lecanda, cuyas tareas son fundamentales para crear propuestas creativas de alto nivel competitivo.*

*Por tal razón, hubiera sido un error proponer actividades y herramientas diferentes a las actuales cuando éstas han sido eficaces, eficientes y siempre han dado los resultados esperados.*

Esta etapa inicia oficialmente con una junta de trabajo donde se comparte el brief creativo con el equipo de diseñadores gráficos y el director creativo (actor staff) quien acompañará al primero en la elaboración de sus propuestas creativas, garantizando que alcancen la máxima calidad gráfica y creativa requerida.

Generalmente la estrategia creativa del modelo va encaminada a elaborar propuestas creativas con base en diferentes conceptos gráficos y cumpliendo con el reto de diseño establecido en el brief creativo.

Una actividad diferenciada que propone este modelo es tener una junta de retroalimentación con el equipo de trabajo recién se hayan presentado las propuestas creativas al cliente (junta de 7plus / Diseño). En dicha junta se dan a conocer las primeras impresiones que tuvo este con la presentación del proyecto creativo, saber si eligió algún camino gráfico y los posibles ajustes que solicita para llegar al diseño esperado.

Adicional a ello hay un ejercicio de autoevaluación del diseñador gráfico hacia su desempeño durante la construcción de su propuesta creativa. Al decir de viva voz sus fortalezas y áreas de oportunidad en su desempeño creativo en un proyecto gráfico determinado, el diseñador creativo hace conciencia de ello y propone acciones concretas que provocarán un mejor desempeño en el siguiente proyecto creativo.

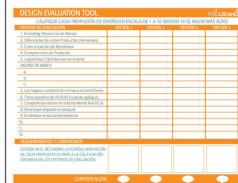
Esta buena práctica es fundamental para establecer un cultura de mejora continua en la fuerza creativa de empresas similares a Foic Lecanda.



TIEMPO:  
**1 a 3 semanas**  
VER LA CATEGORÍA DE PROYECTO

HERRAMIENTAS:  
- ODT Digital  
- ODT Fotografía  
- Design Evaluation Tool  
- 7plus / Diseño

Diseñador	Diseñador	Cliente	Diseñador	Diseñador	Cliente
Planning / DC	DC / Digital	Planning / DC	DC	DC / Digital / Exitum	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectura del brief al equipo de trabajo.</li> <li>- Agenda para la junta de revisión de bocetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de conceptos y bocetos para definir los caminos a seguir.</li> <li>- Revisión de ejecución en computadora de los conceptos elegidos (Aprox. 3 sesiones).</li> <li>- Si se requiere, se solicita con una ODT al Depto. Digital la producción de fotografías e imágenes digitales para enriquecer las propuestas.</li> <li>- Preparación del ppt con el montaje de las propuestas creativas, incluyendo información obtenida por planning para robustecer el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de propuestas creativas al cliente.</li> <li>- Evaluación de las propuestas por medio de Design Evaluation Tool. / (Proyectos AAA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del desempeño y calidad creativa de los diseñadores participantes en el proyecto / 7plus.</li> <li>- Registro de la calificación en el documento de iCloud de DC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de ajustes solicitados (3 rondas máximo).</li> <li>- Evaluación de algunos proyectos de diseño con el consumidor. Para ello posiblemente se requiera la elaboración de dummies físicos (Exitum) o renders 3D (Digital).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación oficial sobre la propuesta de diseño ganadora.</li> </ul>





## Junta de preproducción

*Objetivo:*

*Mantener las cualidades gráficas del producto creativo al ser impreso.*

*La junta de preproducción es un puente de comunicación entre 2 actores importantes que participan en la producción de un producto gráfico: el creador de la propuesta gráfica (diseñador gráfico) y quien lo apoyará en su impresión (técnico en producción gráfica).*

*Posiblemente esta fase es la más importante en el modelo pues evitará posibles problemas de impresión de una pieza gráfica que generalmente repercute en el grado de satisfacción del cliente.*

La tercer etapa del modelo gira entorno a una junta de trabajo con el diseñador gráfico, autor de la propuesta gráfica autorizada por el cliente, y el técnico en producción gráfica quien elaborará el respectivo original electrónico para ser impreso.

La reunión con ambos actores es fundamental para que el diseñador gráfico exprese las cualidades gráficas más importantes que se deben mantener en el producto gráfico al ser impreso. Por su parte, el técnico en producción gráfica conocerá esa información cualitativa que debe de considerar al procesar el documento electrónico dentro de sus tareas de pre prensa. Además, es un espacio pertinente para solicitar al diseñador gráfico toda la información requerida para elaborar el original electrónico correspondiente: planos mecánicos, información legal y nutrimental, número de código de barras entre otros.

La junta de preproducción es de gran importancia porque influirá más adelante en la satisfacción del cliente al terminar el proyecto gráfico y recibir finalmente el producto impreso, porque verá en éste las cualidades gráficas que autorizó al diseñador gráfico tiempo atrás.

Por tal razón, la comunicación entre los 2 actores -diseñador gráfico y técnico en producción gráfica- será fundamental para entender cuales características gráficas fueron autorizadas por el cliente en una plataforma digital y poder planear las tareas correctas de pre prensa para mantenerlas en la pieza impresa.



**Diseño**  
Producción  
Gráfica

TIEMPO:  
**1 hr**

HERRAMIENTAS:  
**- ODT PPP**

Diseñador	Diseñador	Producción Gráfica
<p>●</p> <p>Solicitud de una junta de preproducción* cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El diseño esté aprobado por el cliente.</li> <li>- Se tenga la seguridad que el diseño se aprobará en un futuro próximo.</li> </ul>	<p>●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación de las cualidades gráficas que se requieren mantener en el diseño al ser impreso.</li> </ul>	<p>●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del archivo electrónico.</li> <li>- Recomendaciones de ajustes para mantener las cualidades gráficas deseadas en el impreso.</li> <li>- Recordar tener listas las 5 entradas básicas para elaborar en tiempo y forma el respectivo original electrónico:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planos mecánicos.</li> <li>- Información legal.</li> <li>- Textos legales.</li> <li>- Etc.</li> </ul> </li> </ul>



\* Esta tarea se realiza por medio de correo electrónico.



## Elaboración de un original electrónico

*Objetivo:*

*Hacer de una idea creativa termine en un producto impreso*

*El modelo propone una participación más activa del técnico de producción gráfica durante la producción de un producto gráfico, reconociendo el profundo conocimiento técnico que tiene sobre sistemas de impresión y por tal motivo, es considerado como uno de los 3 actores más importantes que participan en el modelo.*

La cuarta etapa del modelo es básicamente la elaboración de un original electrónico por un técnico en producción gráfica, incluyendo varias rondas de ajustes sobre información legal y nutricional hasta concluir con la autorización final en guías de color firmadas por el cliente.

El modelo propone una junta de retroalimentación con el equipo de trabajo al momento de entregar el original electrónico al cliente. Como se propone con los diseñadores gráficos en la fase de diseño, el técnico en producción gráfica hará un ejercicio de autoevaluación sobre su desempeño en las tareas técnicas en la elaboración del original electrónico (junta de 7plus / Producción). De esta manera también tendrá la oportunidad de proponer acciones que le permitan mejorar su desempeño en sus tareas especializada en pre prensa durante el siguiente proyecto gráfico.

El documentar en una base de datos las juntas de 7plus será fundamental para establecer un cultura de mejora continua en el equipo de técnicos de producción gráfica de empresas similares a Foic Lecanda.



**PG**  
Producción  
Gráfica

TIEMPO:

**12 a 24 hrs**

TIEMPOS ESTABLECIDOS  
EN LA ODT

HERRAMIENTAS:

- ODT Original
- Check list liberación de OE
- 7plus / PG

Cliente	Cliente	Cliente	Cliente	Cliente	Cliente
Diseñador		Diseñador	Diseñador		
	Producción Gráfica	Producción Gráfica	Producción Gráfica	Producción Gráfica	Producción Gráfica
●	●	●	●	●	●
<p>- Solicitud para la elaboración del original electrónico del diseño autorizado, quedando en espera de conocer los tiempos de entrega.</p>	<p>- Establecimiento de tiempos de entrega por el equipo de PG, mismos que aprueba el cliente o en dado caso, los tiempos negociados por ambas partes.</p>	<p>- Solicitud de elaboración de un original electrónico por medio de una ODT.</p> 	<p>- Elaboración de original electrónico que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de guía de color hasta tener la aprobación del cliente: plano mecánico, legales, etc.</li> </ul> <p>- Autorización del diseño final por parte del diseñador.</p>	<p>- Liberación de original electrónico, con base al formato Check list / Liberación de originales.</p> <p>- Envío por mail de la cadena (o link) de descarga del OE.</p> 	<p>- Evaluación del desempeño y calidad de pre prensa de los especialistas en producción gráfica que participaron en el proyecto / 7plus.</p> <p>- Registro de la calificación en el documento de iCloud de DC.</p> 





## Impresión de la pieza gráfica

*Objetivo:  
Imprimir la pieza gráfica con la mejor calidad requerida.*

*En el modelo, la imprenta es un actor que toma el personaje de cliente. Técnicamente es así porque en este momento la imprenta representa al cliente para la impresión del material gráfico y la empresa creativa le interesa participar en ese proceso externo para supervisar la calidad de impresión.*

La quinta fase corresponde al momento que el original electrónico del producto gráfico es manipulado por la compañía de impresión elegida por el cliente para iniciar el proceso de impresión. Por esta razón, una empresa creativa difícilmente tiene ingerencia directa en la operación de una imprenta y no puede tener el control completo que garantice la calidad de impresión de la pieza gráfica, sin embargo el modelo provoca que un especialista del departamento de Vistos Buenos, conocido como Vobo's y etiquetado como actor staff, asista a ella para supervisar la impresión a pie de máquina, aclarar posibles dudas en temas de acabados y en dado caso, dar la autorización final para realizar el tiraje completo de impresión.

Al terminar la visita a la imprenta, el especialista en Vobo's lleva al diseñador gráfico la muestra de impresión autorizada y elabora un reporte en la bitácora general que tiene la empresa creativa para hacer el cierre oficial del proyecto gráfico.

Como dato aclaratorio, el especialista en Vistos Buenos (Vobo's) podría ser también el mismo técnico en producción gráfica que elaboró el original electrónico de la pieza gráfica, la diferencia será utilizar un checklist para Vobo's. En Foic Lecanda no sucede así porque si bien dichos colaboradores forman parte del departamento de Producción, ambos tienen asignadas tareas y responsabilidades diferentes.





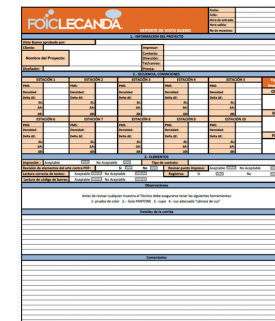
**Cliente**  
**PG**  
Producción  
Gráfica

TIEMPO:  
**8 hrs**

HERRAMIENTAS:  
- ODT VoBo  
- Reporte de  
VoBo

Cliente				
Diseñador		Diseñador		
Producción Gráfica		Producción Gráfica		
Vobo's	Vobo's / Imprenta	Vobo's / Imprenta	Vobo's	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de supervisión para la impresión de la pieza gráfica en la planta del impresor*.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de la asistencia a la imprenta por parte del equipo de VoBo's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión de la impresión de la pieza gráfica en la planta del impresor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorización de la impresión de la pieza gráfica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un reporte del VoBo anexando una muestra de la pieza gráfica impresa.</li> <li>- Entrega de una muestra de la pieza gráfica impresa al diseñador responsable del proyecto.</li> </ul>

**6**



\* Esta tarea se realiza por medio de correo electrónico.



## Evaluación de satisfacción del cliente

*Objetivo:  
Conocer el grado de satisfacción del cliente*

*En modelo estimula una filosofía de mejora continua en 3 momentos del proyecto gráfico. De esa manera será más fácil detectar áreas de oportunidad pequeñas que impacten de manera global en la calidad de servicio de la empresa creativa.*

La última fase del modelo concluye cuando la dirección general de la empresa creativa envía una encuesta digital al cliente relacionada con el proyecto gráfico recién concluido. Las preguntas de la evaluación 7plus/ Satisfacción de cliente son:

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tuvo usted con los servicios creativos de Foic Lecanda?
2. ¿Las propuestas presentadas al inicio del proyecto cumplieron sus expectativas otorgando un valor agregado y/o acciones adicionales que generan una ventaja competitiva a su marca?
3. ¿Cómo califica el resultado del diseño final impreso?
4. ¿Los tiempos de entrega pactados se cumplieron durante las fases intermedias del proyecto?
5. ¿Cómo califica el servicio que le han brindado nuestras siguientes áreas? Planning, Diseño, Producción, Facturación.

De una manera rápida y puntual, la empresa creativa puede saber sus fortalezas en el desarrollo de sus proyectos creativos y las áreas de oportunidad que debe mejorar para incrementar el grado de satisfacción de sus clientes.

Todas las respuestas de las encuestas se deben incorporar en una base de datos para analizarlas y crear planes de acción futuras en línea con la filosofía de mejora continua de la empresa.



TIEMPO:  
**1 hr**

HERRAMIENTAS:  
- **7plus / Satisfacción del cliente.**

Cliente	
Diseño	
Dirección Creativa	Dirección Creativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al terminar el proyecto, el cliente deberá de contestar la encuesta 7 plus / Evaluación de satisfacción del cliente, misma que recibirá vía mail. En ella se podrá evaluar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad gráfica en el impreso final.</li> <li>- Atención del ejecutivo.</li> <li>- Nivel creativo de las propuestas gráficas.</li> <li>- Etc.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de la encuesta contestada por el cliente.</li> <li>- Anexo de los resultados al control sobre la calidad en el servicio de Foic Lecanda en los proyectos gráficos.</li> </ul>

## Materiales adicionales

El *modelo de proceso de producción de un producto gráfico Madi* requerirá de materiales adicionales que no se mencionaron en las 6 fases, pero al utilizarlos mejorarán el desempeño de los actores en la realización de sus tareas especializadas.

1. Curso de capacitación sobre sistemas de impresión para diseñadores gráficos: el diseñador podrá ser asesorado por el técnico en producción gráfica para diseñar sus propuestas creativas con un mejor conocimiento sobre sistemas de impresión.
2. Material didáctico sobre métodos de impresión: el diseñador gráfico podrá tener una guía digital sobre las ventajas y limitantes de los sistemas de impresión para considerarlos y evitar tener problemas de impresión futura en sus propuestas creativas.
3. Manuales de subprocesos: materiales de inducción para los colaboradores cuyo objetivo es estandarizar la manera de hacer sus tareas en las 6 fases del modelo.
4. Controles de Calidad 7plus: registro de resultados mensuales de la herramienta 7plus en sus 3 modalidades: diseño, producción

gráfica y satisfacción del cliente. Esto ayudará a reforzar el programa de Mejora Continua que tiene la empresa.

5. Aplicación digital del modelo Madi (App): plataforma digital que permitirá al diseñador gráfico tener una mejor administración en los proyectos creativos en los que participa, solicitar tareas específicas a los diferentes actores participantes o dar un reporte de status a sus clientes.

Como se explicó anteriormente, en nombre del *modelo Madi* es un acrónimo cuyas palabras describen el beneficio de la propuesta: *modelo donde analizas, diseñas e imprimes sin accidentes*. Sus 6 fases incluyen la participación de 3 actores realizando específicas tareas y utilizado diversas herramientas de comunicación estructuradas como checklist.

Citando al cirujano americano Atul Gawande (2009, p.167) en su libro *The Checklist Manifesto* "...un checklist no es una fórmula, pero si te ayuda ser tan inteligente como sea posible porque tendrás información necesaria en el momento oportuno". Por lo tanto, las herramientas utilizadas en el *modelo de proceso Madi* son básicamente checklist que evitarán al usuario avanzar un proyecto sin tener en un momento determinado toda la información que requiere y que generalmente proviene de un especialista cercano. Permitente es saber que un checklist no sustituye

el conocimiento, por ello el modelo propone cursos de capacitación como material adicional para que un checklist funcione correctamente.

# Conclusiones



Durante un poco más de un año estuve trabajando este proyecto sin tener la certeza de cómo terminaría. En cada paso que avanzaba caía en cuenta que había tareas que los diseñadores hacían por costumbre o por imitación sin cuestionarlas.

Personalmente, durante mi carrera profesional, he trabajado creativamente para 3 despachos de diseño: Praxis Diseñadores por casi 4 años, Landor Associates por efímeros 3 meses y Foic Lecanda por casi 17 años. Platicando varias veces con colegas diseñadores coincidíamos que los procesos de diseño de cada empresa son empíricos aprendidos durante ejercicios de prueba y error, creando sus propios procesos sustentados en actividades del día a día.

Recientemente, al momento de presentar la propuesta de *modelo Madi* a mi jefe y con quién comparto la Dirección Creativa de Foic Lecanda, fui cuestionado sobre los tintes de innovación que pudiera tener mi propuesta, pues ellos creían que otros despachos seguramente tenían un proceso parecido al que yo proponía. Le respondí que basándome en la investigación teórica que había hecho, así como las conversaciones que había tenido con diseñadores de diversos despachos de diseño, me había dado cuenta que la gran especialización en el proceso de un proyecto gráfico generalmente no sucedía en la fase creativa, sino más bien en las tareas de prepreparación, porque las organizaciones creativas están

preocupadas por construir departamentos funcionales especializados -Departamento de Diseño y de Producción generalmente-, pero sin un proceso eficiente que se entrelace para cumplir con un objetivo en común: desarrollar productos creativos integrales y exitosos.

Al iniciar mi búsqueda de libros que hablarán sobre procesos de productos creativos solamente encontraba dos alternativas: libros sobre cómo realizar tareas de prepreparación antes de la era digital y libros sobre procesos de producción de piezas gráficas con base en los mismos pasos que lo han hecho infinidad de autores: diseño, preimpresión, impresión y postimpresión. En mi opinión dichos textos ya no eran pertinentes a las necesidades actuales de las empresas creativas, las cuales buscan elaborar productos gráficos innovadores en un trabajo colaborativo al integrar su mejor capital humano creativo y técnico.

El *modelo de proceso Madi* es una propuesta pertinente porque toma lo mejor de la teoría de varios autores especializados y la transforma en un modelo innovador pensado especialmente para las empresas creativas actuales, las cuales han sido sensibles a la evolución que ha tenido el diseño, al haber sido percibida como una profesión técnica y entendida ahora como una disciplina estratégica.

Me parece además que la innovación en el modelo propuesto implica

no sólo la clara diferenciación de 6 fases para mejorar la administración de un proyecto creativo, sino la reflexión sobre todo el andamiaje que se construye alrededor del diseñador gráfico para lograr que su idea creativa pueda ser impresa como la imaginó, y lo más importante, como la autorizó su cliente. Por tal razón, posiblemente el *modelo de producción de un producto gráfico Madi* es parte de un sistema que integra varios materiales adicionales descritos al final del último capítulo.

Uno de estos materiales consiste en adaptar el *modelo de proceso Madi* hacia una plataforma digital. Si bien el modelo incluye a 3 actores que siempre existen en la producción de un producto gráfico -cliente, diseñador gráfico y técnico en producción gráfica-, una aplicación digital (App) hará mucho más fácil que el modelo tenga características de adaptabilidad a cualquier empresa creativa, además de mejorar la administración de un proyecto creativo. De esta manera se estaría dando respuesta a una de las preguntas de investigación de este estudio de caso: ¿Cómo se podrá generar e implementar un modelo de proceso de producción de una pieza creativa aplicables a empresas del sector gráfico en México? Aplicada a un dispositivo digital, esta adaptabilidad se podrá lograr configurando las variables que tiene un proyecto creativo -actores participantes y actores staff- e incluir las herramientas de trabajo requeridas en formatos digitales: brief creativo, solicitud de elaboración de original electrónico o el registro de las encuestas de

satisfacción de cliente 7plus entre otras.

Otro material adicional en apoyo al modelo consiste en crear materiales prácticos y didácticos sobre temas relacionados con los sistemas de impresión. Durante mis frecuentes pláticas con los diseñadores gráficos descubrí el bajo nivel de conocimiento que tienen en cuanto a este tema, porque cuando diseñan rara vez reflexionan si su idea creativa pudiera tener problemas de impresión debido a no contar con datos técnicos importantes. Gracias a la oportunidad que he tenido de ser docente en el departamento de diseño de la Universidad Iberoamericana desde 2013, he podido estar cercano a los estudiantes de la carrera técnica superior universitaria de producción gráfica. En su vida profesional, ellos serán técnicos en producción gráfica que participarán activamente junto a los diseñadores en la producción de materiales creativos impresos. Esta mancuerna es muy importante porque los técnicos en producción gráfica tienen el conocimiento técnico que los diseñadores no dominan. Pero en dado caso que el diseñador gráfico no tenga el apoyo de un especialista en producción gráfica, este material didáctico será muy útil para diseñador gráfico porque lo guiará de manera pláctica en la impresión de una idea creativa.

Posiblemente la estructura metodológica del material didáctico pudiera ser una reinterpretación de cómo se adquirirían conocimientos técnicos



de prerensa al elaborar originales electrónicos para impresión. Basado la propia experiencia profesional puedo confirmar que las nuevas generaciones de diseñadores gráficos han delegado a las computadoras los conocimientos que antes se aprendían únicamente elaborando originales mecánicos, por lo tanto el material didáctico retomaría esas bases de aprendizaje con base en ejercicios analógicos y no digitales.

El proyecto una aplicación digital del *modelo Madi* y la creación de materiales didácticos de sistemas de impresión para diseñadores gráficos, se convierten en dos nuevos proyectos que tomo con mucho interés y que me ayudará en profundizar mi conocimiento en temas que me apasionan enormemente: la creación de procesos de productos creativos y los materiales académicos para diseñadores gráficos y técnicos en producción gráfica.

## Bibliografía

Amaru, Antonio Cesar (2009). *Fundamentos de Administración*. Ciudad de México: Pearson Prentice Hall

Blasco, Laia (2011). *Sobreimpresión de la pantalla al papel y viceversa*. Barcelona: Index Book S.L.

Brown, J.A.C. (1992). *La obra de Elton Mayo*. En *La Psicología social de la industria*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica

Brown, Tim (2009). *Change by design*. Nueva York: Harper Collins Publishers

Brown, Tim (2008). *Design Thinking*. *Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation

Burnett Worldwide, Leo (2016). *The Leo Burnett Global Product Comiittee*. Recuperado de <https://vimeo.com/51142749>

Canagraf, Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráfica (2015). *Curso de capacitación de educación continua: Elaboración y verificación de archivos digitales para impresión*. Recuperado de <http://canagraf.mx/index.php/capacitacion/educacion-continua/3079-capacitacion-continua.html>

Canagraf, Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráfica (2015). *Cifras 2015*. Recuperado de <http://canagraf.mx/index.php/inicio/cifras-de-la-historia/3089-inegi.html>

Catmull, Ed (2015). *Creatividad, S.A. Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Ciudad de México: Conecta

Coriat, Benjamín (1992). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Ciudad de México: Siglo XXI

De la Garza, Enrique (2003). *Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México al inicio del siglo XXI*, Cap. 1. Modelos de producción, organización y flexibilización del trabajo. Ciudad de México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Gawande, Atul (2009). *The Checklist Manifesto*. Nueva York: Picador

Hillen, Véronique (2015). *101 claves para la innovación. 101 claves para innovar a través del design thinking*. Recuperado de <http://veroniquehillen.com/es/>

Johansson, Kaj (2008). *Manual de Producción Gráfica Recetas*. Barcelona: Gustavo Gili

Keeley, Larry (2013). *Ten Types of Innovation, The discipline of building breakthroughs*. Nueva Jersey: Wiley

Klein, Mark (2002). *The Dynamics of Collaborative Design: Insights From Complex Systems and Negotiation Research*. Massachusetts: MIT

Landor Associates (2003). *Landor 60 años*. San Francisco: Sandy Alexander

Paredro (2015). *Ranking de agencias de diseño 2014*. Recuperado de <http://www.paredro.com/primer-ranking-de-agencias-de-diseno-2014-descarga-paredro-en-su-version-ipad-desde-hoy/>

Phillips, Peter (2006). *Cómo crear el brief perfecto de diseño*. Barcelona: Divine Egg Publicaciones

Pozo, Rafael (2008). *Diseño y producción gráfica*. Barcelona: Ediciones CPG

Seivewright, Simon (2013). *Diseño e investigación*. Barcelona: Gustavo Gili