

APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE COCREACIÓN PARA LA MARCA MANU

MANUELA BOTERO JARAMILLO

ANA LUCÍA LIZCANO VARGAS

Proyecto de Grado Exploratorio e Industrial Aplicado

**Andrés López
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERIA
INGENIERIA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2014**

DEDICATORIA

**Este trabajo de grado se lo dedicamos a Dios,
y a nuestros padres por su gran apoyo.**

AGRADECIMIENTOS

A Andrés López por creer en nosotras y porque a pesar de cualquier problema, siempre nos apoyó. Así mismo por compartirnos material de apoyo para llevar a cabo la investigación.

A Jairo Guerrero por darnos el ánimo suficiente para nunca desfallecer y por su asesoría en los momentos más críticos del proyecto.

A todos los profesores del Departamento de Ingeniería Industrial por otorgarnos los conocimientos necesarios durante nuestra formación profesional.

CONTENIDO

	Pág
1. ELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA	7
1.1 TÍTULO DEL PROYECTO	7
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3 ANÁLISIS DEL PROBLEMA	7
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.5 DELIMITACIÓN Y ALCANCE.....	8
2. OBJETIVOS	10
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
2.2 OBJETIVO DEL PROYECTO.....	10
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3. METODOLOGÍA.....	11
3.1 MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	11
4. MARCO DE REFERENCIA.....	16
4.1 ANTECEDENTES.....	16
4.1.1 NIKE	16
4.1.2 SYOU	17
4.2 MARCO TEÓRICO.....	18
4.2.1 CO-CREACIÓN	18
4.2.2 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.....	23
4.2.3 GENERACIÓN DE VALOR DEL MERCADO DE BIENES Y SERVICIOS, PERSPECTIVA TRADICIONAL.....	24
4.2.4 CONSUMIDOR ACTUAL.....	25
4.2.4 MÉTODOS DE PENSAMIENTO DE DISEÑO DEL INSTITUTO DE DISEÑO DE STANFORD (INSTITUTE OF DESIGN AT STANFORD).....	26
5. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	31
5.1 RECURSOS DISPONIBLES	31
5.2 EQUIPO DE INVESTIGADORES.....	31
6. CRONOGRAMA.....	32
7. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	34
7.1 SELECCIONAR LA MEJOR TÉCNICA PARA EL DESARROLLO DE NUEVO PRODUCTO, QUE MEJOR SE ADAPTE AL MODELO DE NEGOCIO DE LA MICROEMPRESA MANU	34

7.1.1. ENFOQUE MÚLTIPLE CONVERGENTE	38
7.1.2 DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD	39
7.1.3. ANÁLISIS DEL VALOR/INGENIERÍA DEL VALOR	41
7.1.4. CO-CREACIÓN	41
7.2 DETERMINAR EL ALCANCE, TIPO DE CONSUMIDORES, E IMPEDIMENTOS DE LA CO-CREACIÓN EN LA EMPRESA MANU PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.....	46
7.2.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA MANU	46
7.2.2 MODELO DE NEGOCIO CANVAS DE LA EMPRESA MANU.....	46
7.2.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE CO-CREACIÓN PARA LA EMPRESA MANU	46
7.2.5 PERFIL DE CONSUMIDORES QUE PARTICIPARÍAN EN LA CO-CREACIÓN.....	47
7.2.6 IMPEDIMENTOS DEL PROCESO DE CO-CREACIÓN PARA LA EMPRESA MANU.....	48
7.3 DESARROLLAR EL MODELO GENÉRICO DE CO-CREACIÓN MEDIANTE METODOLOGÍAS DE INNOVACIÓN PARA LA MICROEMPRESA MANU	50
7.3.1. TALLERES DE CO-CREACIÓN	53
7.4 FORTALECER LA ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA MARCA MANU, CON BASE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA CO-CREACIÓN E INVESTIGACION Y OBSERVACION CON LOS CONSUMIDORES.....	62
7.4.1 Análisis de la situación.....	62
7.4.2 Objetivo del negocio	62
7.4.3 Pregunta clave.....	62
7.4.4 Perfiles del consumidor objetivo	62
7.4.5 Investigación de mercado (encuestas y entrevistas a profundidad).....	63
7.4.6 Oportunidades de mejora.....	64
7.4.7 Acciones para aprovechar las oportunidades:	67
7.4.8 Rueda esencial de la marca.....	67
7.4.9 Insight	68
7.4.9.1 Beneficio clave de la marca	68
7.4.9.2 Afirmación de posicionamiento de marca	69
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
8.1 Conclusiones.....	69

8.2 Recomendaciones.....	71
9. BIBLIOGRAFÍA.....	72
10. ANEXOS	74
Anexo 1	74
Anexo 2	75
Anexo 3	76
Anexo 4	82
Anexo 5	87

1. ELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Aplicación del concepto de co-creación para la empresa MANU

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Existe una necesidad por parte de las empresas para hacer un cambio en la forma de entregar valor a sus consumidores. El pensamiento empresarial tradicional, se basa en generar valor agregado al consumidor a lo largo de su cadena de suministro. Las empresas buscan constantemente aumentar la oferta de sus productos, aumentar la eficiencia de las entregas, cumplir con los estándares de calidad y eventualmente mejorar los procesos de la compañía. Este pensamiento está centrado en la compañía, y desenfocado del consumidor actual. Si bien es cierto que las empresas deben generar valor mediante su cadena de suministro, en un futuro para competir en el mercado, no se podrá ignorar la tendencia de crear procesos colaborativos y creativos entre el consumidor y la empresa, como se propone en la metodología de la co-creación.

1.3 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Si se compara el consumidor tradicional contra el actual, se evidencia una diferencia en el proceso de adquisición de bienes y servicios. Anteriormente, el consumidor no poseía mucha información al momento de compra, sin embargo actualmente, con la globalización, el Internet, las Redes Sociales, las tecnologías de comunicación, entre otras, el consumidor ha adquirido lo que se conoce como empoderamiento. Es por esta razón, que las empresas no sólo deben enfocarse en hacer productos y brindar servicios a bajos costos, sino que también deben crear experiencias únicas con el consumidor.

La tendencia actualmente está en involucrar al consumidor en el desarrollo del producto. Esto se conoce como: co-creación. Que se entiende como una serie de metodologías que involucran a todas las partes de interés en la generación de valor, significados, e ideas dentro de una compañía. Se caracteriza por involucrar al consumidor, por medio de procesos creativos y colaborativos con la empresa, donde el flujo e intercambio de información es bidireccional. Esto permite, por un

lado, que la empresa mitigue riesgos, obtenga información directamente del consumidor y genere valor para el consumidor.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Dicho por expertos, uno de los grandes retos que enfrentan las empresas es la innovación empresarial. Esta se puede realizar de diversas maneras, no solamente basándose en las modificaciones a los precios de los productos, sino que además deben utilizar procesos creativos y colaborativos con los clientes. Los consumidores actuales tienen muchas más alternativas de productos y servicios que antes, pero estos se encuentran insatisfechos. Las empresas invierten grandes cantidades de dinero en la variedad de productos pero son menos capaces de diferenciarse. El crecimiento y la creación de valor se han convertido en temas de gran importancia para las empresas. El significado del valor y el proceso de creación de valor están cambiando rápidamente de un enfoque orientado en el producto y la empresa hacia las experiencias de consumo personalizado.

Gracias a la era de la informática, las tecnologías de comunicación y la globalización, actualmente los consumidores son mucho más activos, empoderados y se encuentran continuamente informados y conectados. Esto ocasiona una necesidad de los consumidores de hacer parte activa en el desarrollo y proceso de un producto o servicio. Estas son las razones por las cuales las compañías deben encontrar nuevos caminos para generar valor, uno de estos es la co-creación, tendencia que no puede ser ignorada por las compañías que desean tener éxito en el mercado actual.

La co-creación es un nuevo enfoque para la innovación y participación de los clientes en los primeros eslabones de la cadena de suministro, ayuda a las empresas a construir valor y reducir los riesgos en áreas como estrategia, innovación y desarrollo de nuevos productos. La co-creación es una forma de creatividad colaborativa, es iniciado por las empresas para permitir la innovación con sus clientes.

1.5 DELIMITACIÓN Y ALCANCE

La co-creación abarca una gran cantidad de esfuerzos que las compañías hacen para mantener los procesos colaborativos y creativos con sus clientes. Una vez

iniciados los esfuerzos para co-crear, la compañía deberá buscar constantemente la manera de involucrar al cliente en las etapas de desarrollo de nuevos productos. La mayoría de las empresas que llevan a cabo la co-creación, utilizan plataformas en línea y basadas en la web. Para este proyecto, el enfoque va a estar orientado a plataformas de contacto físicas con los consumidores, mediante workshops o talleres.

Se escogió la marca MANU de Manuela Botero, productora y comercializadora de calzado y accesorios para mujeres jóvenes, entre 18 y 23 años, para llevar a cabo la metodología de co-creación con los consumidores.

Tipo de Investigación:

Espacio:

Su desarrollo se hará en la ciudad de Cali, en una empresa de calzado y accesorios dedicada a la maquila de calzado y bolsos para dama y su comercialización.

Tiempo:

El tiempo de desarrollo para este proyecto es de 2 semestres universitarios, desde Enero 2013 hasta Noviembre 2013.

Impacto:

El proyecto está diseñado para utilizar la metodología de la co-creación en una microempresa para involucrar al cliente directamente con las acciones de la marca.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al sector del calzado y bolsos en el uso de técnicas de innovación y desarrollo.

2.2 OBJETIVO DEL PROYECTO

Fortalecer la estrategia de marca MANU involucrando al consumidor al consumidor en la creación de valor.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Comparar la metodología de cocreación con otras metodologías para el desarrollo de nuevos productos.
2. Determinar el alcance, tipo de consumidores, y limitaciones de la co-creación en la empresa MANU para el desarrollo de ideas de nuevos productos.
3. Desarrollar el modelo genérico de co-creación mediante metodologías de innovación para la microempresa MANU.
4. Fortalecer la estrategia de posicionamiento para la marca MANU, con base en los resultados obtenidos en la observación e investigación con los consumidores.

3. METODOLOGÍA

3.1 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

OBJETIVO DEL PROYECTO: Aplicar metodologías de innovación en la co-creación, para el desarrollo de ideas de nuevos productos.	ACTIVIDAD	INDICADOR		INDICADOR BINARIO (NO=0, SI=1)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO		
1. Comparar la metodología de co-creación con otras metodologías para el desarrollo de nuevos productos.	Investigar teoría acerca de New Product Development (NPD)	Lecturas semanales	3 Lecturas	0 - 1	Checklist
	Identificar los diferentes métodos para realizar NPD	Lecturas semanales	2 Lecturas	0 - 1	Checklist
	Investigar acerca de la co-creación	Lecturas semanales	3 Lecturas	0 - 1	Checklist

	Investigar acerca de la co-creación en NPD	Lecturas semanales	3 Lecturas	0 - 1	Checklist
	Identificar los criterios que según la empresa se deben tener en cuenta para la selección de la metodología	Horas dedicadas	6 Horas	0-1	Checklist
	Realizar matriz con la ponderación de los criterios y el análisis de los métodos de acuerdo a estos	Horas dedicadas	1 Hora	0-1	Matriz terminada
	Selección de la mejor técnica para NPD según los criterios de la empresa	Horas dedicadas a la selección de la técnica	2 Horas	0 - 1	Checklist/ Documento
2. Determinar el alcance, tipo de consumidores, y limitaciones de la co-creación en la empresa MANU para el desarrollo de ideas de nuevos productos.	Especificar el mercado objetivo de la microempresa MANU, realizando un análisis demográfico y psicográfico	Horas dedicadas	6 Horas	0 - 1	Checklist
	Realizar un análisis del estado actual de la microempresa MANU	Horas dedicadas	5 Horas	0 - 1	Checklist

	Realizar el modelo de negocio canvas para la microempresa MANU	Horas dedicadas	5 Horas	0 - 1	Checklist
	Realizar análisis del grado de co-creación para la Microempresa MANU	Horas dedicadas	6 Horas	0 - 1	Checklist
	Definición del perfil de consumidores que participaran en los talleres de co-creación	Horas dedicadas	3 Horas	0 - 1	Checklist
	Realizar el documento con el alcance de la co-creación en NPD para la empresa MANU	Horas dedicadas	5 Horas	0 - 1	Checklist
3. Desarrollar el modelo genérico de co-creación mediante metodologías de innovación para la microempresa MANU.	Definir la metodología según los recursos y el alcance para realizar co-creación	Horas dedicadas	10 Horas	0 - 1	Checklist
	Definir el proceso en el que se realizara el taller con sus respectivas etapas	Horas dedicadas	6 Horas	0 - 1	Checklist/ Documento
	Buscar los espacios para el entorno de co-creación	Horas	5 Horas	0 - 1	Checklist

Adecuar el entorno para la realización de la co-creación	Horas dedicadas	3 Horas	0 - 1	Checklist
Conseguir los insumos necesarios para el taller de co-creación	Horas dedicadas	3 Horas	0 - 1	Checklist/ Insumos
Realización del primer taller de co-creación	Horas dedicadas	3 Horas	0 - 1	Checklist
Análisis, Retroalimentación y modificaciones a la metodología empleada	Horas dedicadas	3 Horas	0 - 1	Checklist
Realización del segundo taller de co-creación	Horas dedicadas	3 Horas	0 - 1	Checklist
Análisis, Retroalimentación y modificaciones a la metodología empleada	Horas dedicadas	3 Horas	0 - 1	Checklist
Realización del segundo taller de co-creación	Horas dedicadas	3 Horas	0 - 1	Checklist
Análisis y Retroalimentación a la metodología empleada	Horas dedicadas	3 Horas	0 - 1	Checklist
Definir modelo genérico replicable varias veces por la empresa u otra empresa que se encuentre en el sector de calzado	Horas dedicadas	10 Horas	0 - 1	Checklist/ Modelo

4. Fortalecer la estrategia de marca para MANU, con base en los resultados obtenidos en los objetivos anteriores.	Definir encuesta acerca de la marca MANU y sus productos	Horas	5 Horas	0 - 1	Checklist
	Realización de encuesta a mercado objetivo de la microempresa MANU	Horas	30 Horas	0 - 1	Checklist/ Encuestas
	Definición de las variables de la encuesta	Horas dedicadas	3 Horas	0 - 1	Checklist
	Codificación de las encuestas	Horas dedicadas	5 Horas	0 - 1	Checklist
	Problemas encontrados	Horas dedicadas	10 Horas	0 - 1	Checklist/ Imagen de la marca
	Estrategia para la solución de problemas	Horas dedicadas	5 Horas	0 - 1	Checklist
	Definición de la rueda esencial de la marca	Horas dedicadas	3 Horas	0 - 1	Checklist
	Definición beneficio clave de la marca	Horas dedicadas	3 Horas	0 - 1	Checklist
	Declaración de posicionamiento	Horas dedicadas	2 Horas	0 - 1	Checklist
	Realización de Documento	Horas dedicadas	8 Horas	0 - 1	Checklist

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

Muchas marcas y empresas reconocidas han utilizado los metodos de co-creación para generar un mayor valor agregado al consumidor creando nuevas experiencias con un producto o servicio. Se puede poner en ejemplo NIKE, empresa multinacional estadounidense dedicada al diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de calzado, ropa, equipo, accesorios y otros articulos deportivos. En este caso NIKE realiza co-creación con Nike+ y NikeiD ya que es un servicio que permite a los clientes ser los creadores de su propio producto.

4.1.1 NIKE

Apple y Nike realizan una alianza creando el servicio Nike+ (Nike Plus), con el objetivo de lanzar una iniciativa para la creciente comunidad de corredores. El kit deportivo Nike+iPod es un dispositivo de seguimiento de la actividad que mide y registra la distancia y velocidad que el consumidor haya realizado, ya sea en una caminata o una carrera. Consiste en un pequeño dispositivo transmisor unido o incorporado a un zapato, que se comunica con un iPod o un iPhone de tercera generacion en adelante, lo cual permite llevar un registro del ejercicio realizado y consultarlo posteriormente en linea.

Nike+ ha sido una plataforma de interacción donde sus consumidores han aportado información valiosa sobre las preferencias y necesidades que presentan, se han creado espacios para captación de nuevos clientes, lo que se constituye como capital estrategico.

Los resultados de Nike+ han sido impresionantes. A final del año 2007, Nike logró capturar el 57% del mercado de corredores en Estados Unidos y en el portal Nike+ registro 40 millones de millas corridas por sus consumidores. Para el 2008 registro 100 millones de millas corridas y en el 2009 registro 150 millones de millas corridas. La participación de mercado de Nike en este segmento subio al 61% en el año 2009. Según el articulo Nike Redefines “Just Do It” with New Campaign presentado el 11 de septiembre de 2013 Nike+ tiene 18 millones de usuarios a nivel mundial.

Otro servicio creado por la empresa es el NIKE ID, que permite a los clientes personalizar la ropa comprada por Nike. El cliente se convierte en el diseñador , ya que cambian de acuerdo a sus gustos personales un elemento base seleccionado. El servicio se puede acceder tanto en línea desde su página web y en algunas sucursales físicas . El servicio fue lanzado inicialmente en 1999, y sólo se podía

acceder a través de su sitio web. Se proporcionó a los clientes la posibilidad de elegir entre una gama limitada de diferentes materiales y colores para desarrollar su propio estilo de zapatilla de deportes.

El software que manejan lleva a los consumidores a través de un proceso sistemático en el que puedan elegir el tamaño y el ancho de los zapatos, escoger los colores, y poner sus propios caracteres para lograr una identificación personal en el producto. Los consumidores también pueden ver un modelo de antes de comprar el zapato.

NIKE ID es una fantástica experiencia del cliente (www.nikeid.com) y su comunidad en línea ha llegado recientemente a 15 millones de personas . En el mismo período, la cuota de mercado de Nike ha crecido 48 a 61 %. El hecho más interesante es que recientemente NIKE ID representa ahora el 20% de los ingresos de la tienda. Nike es la primera compañía en demostrar cómo la personalización masiva puede convertirse en un verdadero motor de los ingresos.

4.1.2 SYOU

Por otra parte, existen empresas mucho más pequeñas que Nike, que han adaptado los principios de la co-creación para llevar a cabo el desarrollo de nuevos productos, y el concepto del consumidor como creador de su propio producto.

Syou es un nuevo concepto de creación de calzado, en donde dos holandeses, quisieron romper con el modelo tradicional de producción de *sneakers*. Su idea en primer lugar, era generar un cambio en el desarrollo de nuevos productos, únicos, a partir de la colaboración de sus propios consumidores. Para ello, han recorrido más de 5 países, buscando talento local creativo para desarrollar un estilo de tenis propio en cada país. Su propuesta de co-creación, ha sido involucrar a diseñadores creativos locales y desarrollar conjuntamente un sneaker que caracterice a cada país, y así mismo llevar a cabo el proceso de producción dentro del mismo país, utilizando la mano de obra y los recursos propios del país, recompensando a cada una de las partes involucradas.

El primer desarrollo de sneaker que tuvieron, fue en Africa, en Burkina Faso, donde en colaboración con el artista Wilfried de Paul, Francois Ouedragogo y Ramata Sore, lanzaron su producto para la comercialización en Europa de 2010. Actualmente, el lanzamiento será aquí en Colombia, y en Medellín se llevará a cabo el proceso co-creativo, para crear un sneaker que represente lo que es Colombia.

4.2 MARCO TEÓRICO

Para aplicar la metodología de la cocreación en la empresa MANU, se hizo una investigación previa sobre esta disciplina, para entender su significado e importancia, los bloques de valor que la diferencian de otras metodologías, los impedimentos durante los procesos, y los tipos de plataformas para llevarla a cabo.

4.2.1 CO-CREACIÓN

La co-creación es una disciplina que proporciona el mayor valor agregado para el consumidor. Esta disciplina, busca crear en los consumidores experiencias valiosas y únicas con algún producto o servicio. La co-creación es la unión colaborativa entre el consumidor y la empresa para llevar a cabo procesos creativos. La co-creación es permitirle al consumidor co-construir una experiencia que se ajuste a su contexto. El producto podrá ser el mismo, pero construirá una variedad de nuevas experiencias.

Según la literatura, la metodología para llevar a cabo esta interacción, se centra en estos cuatro bloques de valor, que deben considerarse si la compañía quiere iniciar un proceso de co-creación. Estos se identifican como: el diálogo bilateral entre las partes, el acceso del consumidor a la compañía, el beneficio-riesgo de llevar a cabo estos procesos tanto para la firma como para el consumidor, y la transparencia que la empresa le brinda al consumidor.

Para tener un diálogo exitoso con el consumidor, en primer lugar, el consumidor debe reconocer la marca, producto o empresa. El diálogo ocurre siempre en ambos sentidos, tanto de la firma hacia el consumidor, como del consumidor a la firma. Se trata de un acercamiento entre ambas partes con interacciones, profundos compromisos. Esto puede lograrse cuando se centra en algún problema que le interesa tanto al consumidor como a la firma. Un ejemplo es eBay, quien entre sus compradores y vendedores se lleva a cabo un diálogo, donde ambas partes ganan. Cabe mencionar que el diálogo no es posible sin el acceso y transparencia.

Cuando se habla del acceso, se entiende como la plataforma o puente, con el que cuenta la empresa, para alcanzar dichos procesos, y para que el cliente finalmente se involucre con la compañía. Este aspecto es muy importante que se tenga muy en cuenta y que esté muy estructurado porque será el punto de contacto real entre el cliente y el consumidor, y la compañía debe cerciorarse que la plataforma que ha elegido para este propósito, es la más adecuada para su modelo de negocio.

Sin transparencia, es poco probable que se desarrolle la co-creación, ya que la interacción marca-consumidor será débil, por la falta de información que la

empresa esté compartiendo con el consumidor. Compartir información logra un nivel de involucramiento alto entre la marca y el consumidor, sin embargo puede tener sus riesgos, ya que no toda la información es apta para compartirla al consumidor.

Finalmente, el Riesgo-beneficio aplica tanto para el consumidor como para la marca. Para la marca se disminuye el riesgo de que el producto no guste y el beneficio será sacar productos que satisfagan completamente al consumidor. Por la otra parte, el consumidor estará comprando productos con un gran valor agregado.

Se identifican dentro de la literatura cinco tipos diferentes de llevar a cabo este proceso colaborativo, que son: Workshops, mass customization, user generated content, open innovation y crowdsourcing. Varios procesos pueden llevarse a cabo dentro de una misma compañía.

4.2.1.1 WORKSHOPS O TALLERES

Los workshops son espacios físicos donde la interacción se da en tiempo real entre el equipo de la compañía y los consumidores. En este tipo de interacción, es muy importante que los integrantes de la compañía tenga preparado una metodología, un orador y un tiempo para cada workshop. El objetivo del workshop es fomentar ambientes de creatividad entre la empresa y el consumidor, y es por esto que es de vital importancia tener presentes a los del equipo de diseño de la empresa. Es un espacio donde se aprovechan recursos visuales, olfativos, y creativos para obtener insights del mercado objetivo, en un ambiente propicio para aquello.

El Proyecto Lime, fue una tesis elaborada por Carol Tang, donde diseñó un workshop y una caja de herramientas para que una biblioteca lograra llevar a cabo un proceso colaborativo con sus usuarios, basado en experiencias. El resultado final, fue un kit y una plataforma online para guiar a sus usuarios en el proceso de la co-creación, con el apoyo de la universidad Umea

4.2.1.2 MASS CUSTOMIZATION O PERSONALIZACION EN MASA

En el artículo de Harvard Business Review escrito por James H. Gilmore y B. Joseph Pine II, los autores reconocen la necesidad de proporcionar un servicio excepcional a los clientes, de centrarse en el cliente. Afirman que las empresas en su deseo de ser impulsado por los clientes, han recurrido a la invención de

nuevos programas y procedimientos para cumplir con la petición de cada cliente. Pero a medida que los clientes y sus necesidades se hacen mas diversas, este enfoque se ha convertido en una manera segura de agregar costos y complejidad innecesaria de las operaciones.

Según los autores del artículo, empresas de todo el mundo han adoptado el modelo de "**mass customization**" o personalización masiva en un intento de evitar esas dificultades y proporcionar un valor único a sus clientes de una manera eficiente. La personalización masiva es una técnica de fabricación que combina la flexibilidad y la personalización de los productos con los bajos costos unitarios asociados a la producción en masa aplicando tecnología de la información y procesos de trabajo flexibles. La personalización masiva es también conocida "Made to Order".

Los autores han identificado cuatro enfoques diferentes de personalización , a los cuales llaman de colaboración, de adaptación, de cosméticos , y transparente. Al diseñar o rediseñar un producto , proceso o unidad de negocio , los gerentes deben examinar cada uno de los enfoques para posibles ideas sobre la mejor manera de servir a sus clientes. En algunos casos , un solo enfoque dominará el diseño. Sin embargo , los gerentes a menudo descubren que necesitan una combinación de algunos o todos de los cuatro enfoques para servir a su propio conjunto particular de clientes.

B. Joseph Pine II en su libro "Mass Customization: The New Frontier In Business Competition" describe los cuatro enfoques de la personalización en masa:

1. *Personalización de colaboración*: en que las empresas trabajan en colaboración con los distintos clientes para desarrollar ofertas de productos precisos para adaptarse mejor a las necesidades de cada cliente.
2. *Personalización adaptativa*: donde las empresas producen productos estandarizados que son personalizables por el usuario final.
3. *Personalización transparente*: donde las empresas ofrecen productos únicos para los clientes individuales sin declarar abiertamente que los productos son personalizados.
4. *Personalización Estética*: donde las empresas producen productos estandarizados y comercializan los productos de diferentes maneras a diferentes clientes.

4.2.1.3 OPEN INNOVATION O INNOVACION ABIERTA

Es una forma de innovación que considera los flujos de información tanto internos como externos, como plataformas para propulsar la innovación empresarial, y fortalecer el R&D de la empresa.

4.2.1.4 USER GENERATED CONTENT O CONTENIDO GENERADO POR USUARIOS

En el reporte “User Generated Content, Social Media, and Advertising — An Overview”, la Interactive Advertising Bureau define al **“Contenido generado por usuarios”**, UGC por sus siglas en inglés, también conocido como los medios de comunicación generados por el consumidor, como cualquier material creado y subido a Internet por personas que no son profesionales en medios de comunicación , ya sea un dejando un comentario en Amazon.com, un video de alta calidad subido a YouTube, o el perfil de un estudiante en Facebook . El contenido generado por los usuarios ha existido de una forma u otra desde los primeros días de la propia Internet. Pero en los últimos cinco años, gracias a la creciente disponibilidad de acceso a Internet, la alta velocidad y tecnología de búsqueda, este se ha convertido en una de las formas dominantes de los medios de comunicación globales.

El contenido generado por los usuarios está modificando profundamente cómo las audiencias interactúan con Internet, y cómo los anunciantes llegan a esas audiencias . En el 2006 , los sitios del UGC atrajeron 69 millones de usuarios sólo en Estados Unidos, y en el 2007 generaron \$1 billón de dólares en ingresos publicitarios. Para el 2011 , los sitios del UGC se proyectaron para atraer a 101 millones de usuarios en los EE.UU. y ganar \$ 4,3 billones de dólares en Ingresos por anuncios. Aún así, siguen existiendo obstáculos que previenen a los anunciantes tomar ventaja de este nuevo medio dinámico.

La Interactive Advertising Bureau afirma que uno de los tipos más relevantes de los sitios donde se realiza UGC para marcas de consumo son los sitios donde se pueden escribir reseñas, en los que los consumidores comparten sus experiencias de marca con el fin de ayudar a los demás a tomar decisiones de compra abasteciéndolos de información. La mayoría de estos sitios están agrupados por categorías, tales como la electrónica, automotor y el turismo, entre otros.

En octubre de 2007, un estudio de Nielsen encontró que las recomendaciones de consumo son la forma más confiable de hacer publicidad en todo el mundo. Más de tres cuartas partes de los encuestados de 47 mercados en todo el mundo valoran las recomendaciones de los consumidores como una forma confiable de publicidad.

4.2.1.5 COLABORACIÓN EN MASA O CROWDSOURCING

En el documento “Mass Collaboration Systems on the World-Wide Web” los autores definen la Colaboración en masa (MC por sus siglas en inglés) como un sistema que enlista una masa de usuarios que colaboren de forma explícita para construir un objeto de larga duración que es beneficioso para toda la comunidad. Se necesita un enfoque bien estudiado y planificado, para construir una organización social más ágil, donde todo el mundo participa directamente en la entrega de valor de negocio. Para hacer el trabajo de colaboración en masa, es clave tener una comunidad que colabora en torno a un propósito común en una plataforma de medios sociales que se adapte a las necesidades de la organización.

Anthony Bradley y Mark McDonald de Gartner Inc. dan indicaciones precisas en su libro "The Social Organization", sobre cómo desarrollar un enfoque estratégico para la colaboración en masa. De acuerdo con Bradley y McDonald, la implementación de los medios de comunicación social, sin exponer los siguientes 6 principios básicos, no permitirá la colaboración en masa:

1. Participación: sin las contribuciones de la comunidad (ideas, comentarios, entre otros) no hay ninguna colaboración.
2. Colectividad: miembros de la comunidad contribuyen a un esfuerzo colectivo, constantemente se crean y se expanden a través de una multitud de contribuciones independientes.
3. Transparencia: todas las contribuciones deben ser visibles por todo el mundo, con el fin de permitir a la comunidad aplicar el contenido de forma más inteligente. Sin transparencia no puede haber colaboración.
4. Independencia: cada miembro puede colaborar de forma independiente: en cualquier momento y en cualquier lugar.
5. Persistencia: qué información es pertinente y se mantendrá para que otros puedan ver, compartir y aumentar? Esto debe tenerse en cuenta al elegir una solución o plataforma.
6. Aparición: es lo que se desprende con el tiempo dentro de la comunidad en términos de ideas, soluciones, experiencia, innovación, en torno a un propósito común.

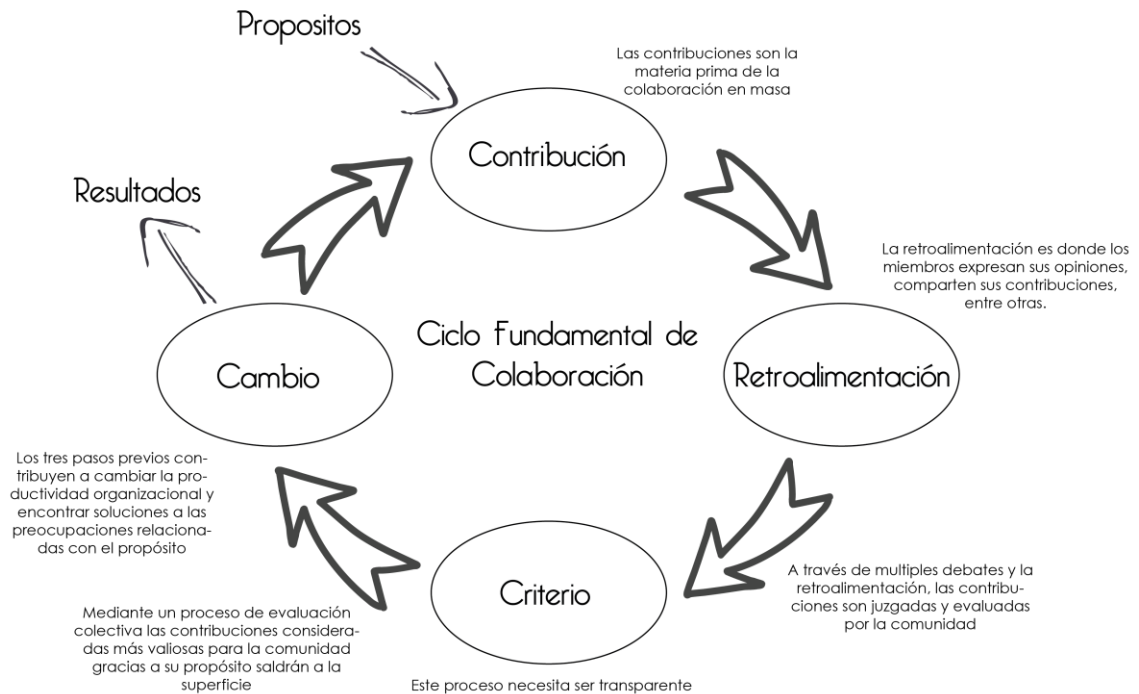


Figura 1. Bradley y McDonald. Ciclo Fundamental de Colaboración. La Organización Social (2012).

El acto de escuchar y fomentar la participación produce mejores resultados y crea relaciones más estrechas. Además, desarrolla un modelo de funcionamiento más eficiente. Por tanto, una organización social será más rápida, más innovadora, más ágil, más sensible al mercado en el que se enfoca.

4.2.2 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Parte del alcance de la cocreación, es la generación de ideas para el desarrollo de nuevos productos. Es por esta razón que se investigó sobre el proceso de desarrollo de nuevos productos para identificar los pasos en cada etapa y aplicarlos al taller de cocreación de la empresa MANU.

El reto de muchos fabricantes es diseñar nuevos productos y llevarlos rápidamente al mercado. El desarrollo de nuevo producto es el proceso en el cual se desarrolla un producto hasta ser llevado al mercado. En el libro "Product

Strategy and Management”, Michael Baker and Susan Hart afirman que los modelos de desarrollo de nuevos productos son usualmente plantillas o mapas que pueden ser usadas para describir o guiar aquellas actividades requeridas para desarrollar un nuevo producto desde una idea u oportunidad, a través de un exitoso lanzamiento en el mercado. Al ser el desarrollo de nuevos productos un modelo, él trata de capturar la esencia de la tarea requerida para completar un proyecto.

Hay tres funciones principales involucradas en las actividades de desarrollo de nuevos productos: mercadotecnia, desarrollo del producto y fabricación. Mercadotecnia es el encargado de proporcionar las ideas para nuevos productos da especificaciones para que se realicen modificaciones innovadoras a los productos existentes. Desarrollo de producto lleva el concepto técnico hasta el diseño final. Fabricación se encarga de seleccionar y configurar los procesos mediante el cual se fabricará el nuevo producto.

En el desarrollo del nuevo producto se vincula las necesidades y expectativas que tienen los clientes con las actividades o pasos para fabricar el producto. Este proceso debe ser flexible para responder al cambio de expectativas de los clientes y a las innovaciones tecnológicas dinámicas.

Según el modelo de Allen y Hamilton el desarrollo de nuevos productos consta de las siguientes etapas generales, teniendo en cuenta los objetivos de la compañía para obtener un producto exitoso:

- Exploración
- Proyección
- Análisis del Negocio
- Desarrollo
- Prueba
- Comercialización

4.2.3 GENERACIÓN DE VALOR DEL MERCADO DE BIENES Y SERVICIOS, PERSPECTIVA TRADICIONAL

El concepto tradicional de las compañías para crear valor hacia el consumidor se llevaba a al interior de la firma para sus consumidores, que se encontraban en el último eslabón de la cadena de suministro.

La concepción tradicional del proceso de creación de valor para los consumidores se lleva a cabo al interior de la firma, por medio de sus procesos: desde el contacto con sus proveedores, el proceso de planeación de producción, hasta la entrega del bien al consumidor final.

La situación que se evidencia, con este modelo tradicional, es una relación de intercambio de bienes y extracción de dinero, no una relación donde el cliente hace parte del desarrollo de producto o donde está involucrado en más eslabones de la cadena de suministro.

Este concepto es centrado en la compañía, y de esta manera la creación de valor también. En este concepto tradicional, la creación de valor es entendida como extracción de valor, y no como un proceso en donde se generan experiencias valiosas para el consumidor.

Vemos, por ejemplo compañías como eBay, en donde el precio de venta lo define el consumidor, no la compañía. El consumidor actual, empoderado, informado, y conectado, es quien marca la pauta y las compañías deben entender este fenómeno para reorganizar sus procesos, si quiere ser competitivos en un futuro.

Reducir los costos ya no será la ventaja competitiva de una compañía, y no será suficiente para diferenciarse, sino el reto está en entender lo que valora el consumidor para llevarlo a que viva experiencias únicas con la compañía. Si bien es cierto que las compañías no pueden dejar de ser eficientes en sus procesos, se debe pensar en otra estrategia para diferenciarse de lo contrario los consumidores comprarán lo más económico, y el resultado será la “Walmartización” de cualquier bien.

La propuesta para las compañías que desean ser competitivas en un futuro, es en primer lugar abandonar el enfoque centrado en la compañía y desplazarse al cliente, en donde ambas partes puedan participar activamente de la creación de valor.

4.2.4 CONSUMIDOR ACTUAL

Los avances tecnológicos y la globalización, principalmente, han cambiado la vida en que las personas viven. Particularmente, los consumidores actuales dejaron de ser seres pasivos, para convertirse en personajes activos y están pautando la manera en que consumen, buscando cada vez más reconocimiento y personalización en lo que adquieren. Siendo así, los consumidores están buscando mayor personalización, lo que se ha convertido en un reto para las empresas. No es suficiente ofrecerle buenos precios, calidad, y servicio al nuevo consumidor. El consumidor actual, está demandando de procesos colaborativos con la compañía en donde pueda participar creativamente del desarrollo del producto, que al fin y al cabo, será para él.

4.2.4 MÉTODOS DE PENSAMIENTO DE DISEÑO DEL INSTITUTO DE DISEÑO DE STANFORD (INSTITUTE OF DESIGN AT STANFORD)

4.2.4.1 PUNTO DE VISTA DE PARTICIPANTE

Este método se basa en la experiencia, conocimiento y experticia que tiene cada uno de los consumidores. Estos aspectos son valiosos en el desafío del diseño. Se debe asumir un punto de vista de principiante para dejar a un lado prejuicios y barreras que usualmente los consumidores tienen, de modo que la persona se puede acercar al reto de diseño con nuevos ojos.

Para llevar a cabo este método se debe preguntar todo, no existen las preguntas bobas. Se debe pensar como un niño de cuatro años que apenas entiende el comportamiento del mundo y tiene una sed insaciable de conocimiento. Se debe ser verdaderamente curioso y por ningún motivo se debe juzgar. Se deben encontrar patrones y se debe escuchar absorbiendo lo que los usuarios dicen y analizando como lo dicen.

4.2.4.2 PREPARACIÓN DE ENTREVISTA

Este tipo de método se basa en la preparación previa a una entrevista, ya que el tiempo con el entrevistado es precioso y se necesita sacar el mayor provecho de este. Probablemente no se realicen todas las preguntas que se prepararon previamente, pero si se debe tener un plan para lograr el compromiso.

Para preparar una entrevista primero se debe hacer una lluvia de ideas sobre las posibles preguntas, posteriormente se identifican y se organizan los temas agrupando las preguntas para que algunas se descarten y las que queden sean refinadas.

4.2.4.3 ENTREVISTA PARA EMPATÍA

Este método utiliza la entrevista para entender los pensamientos, las motivaciones y las emociones de una persona; y de esta manera poder determinar como innovar para ella. Mediante el entendimiento de las decisiones que dicha persona realice y el comportamiento que tenga, se pueden identificar sus necesidades, y el diseño para satisfacer esas necesidades.

Al realizar la entrevista siempre se debe preguntar ¿por qué?, aún cuando la persona que esta realizando la entrevista piense que sabe la razón siempre debe realizar esa pregunta. Nunca se debe decir “por lo general” al realizar una pregunta. Se debe animar a que las personas cuenten sus experiencias por medio de historias. Se pueden buscar inconsistencias ya que muchas veces lo que las personas dicen y hacen son diferentes. Se debe prestar atención a las señales no verbales y no se debe tener miedo al silencio. No se deben sugerir respuestas a los entrevistados de las preguntas que se están realizando. Las preguntas se deben realizar neutralmente y no deben ser de respuesta binaria ya que no se estaría fomentando a la conversación. Siempre se debe filmar o realizar grabación de voz de las entrevistas.

4.2.4.4 USUARIOS EXTREMOS

Este tipo de método hace parte de una experiencia co-creativa con el consumidor, pues el diseñador se compromete con el usuario para entender sus necesidades. En este método, el diseñador entiende los comportamientos e inspiraciones y marcos del consumidor, que puede darle más entendimiento de sus necesidades que el consumidor promedio, y normalmente lo que se encuentra en esta investigación, es que lo que refleja este tipo de consumidor extremo es una necesidad compartida por algunos otros consumidores.

Para llevar a cabo este método, se debe determinar qué tipo de consumidor es extremo, y se responde a esta pregunta al identificar el aspecto del proceso de desarrollo de nuevo producto que se quiere explorar al extremo. Por otro lado, llevar a cabo entrevistas con el usuario extremo para identificar soluciones temporales que puedan ser extrapoladas a los consumidores para los cuales se está diseñando.

4.2.4.4 PERFIL DE PERSONAJE COMPUESTO

Este método se utiliza para recopilar un perfil reconocible de un típico consumidor de la marca, a partir de un personaje inventado. Se determinan las características de un personaje tales como características demográficas, actitudes, estilo de vida, necesidades y motivaciones y comportamiento de compras. Este tipo de personaje inventado permite al equipo de innovación y diseño de producto contar con un foco y un patrón para que todos los esfuerzos, que se hagan para la marca, se estén haciendo para un consumidor con las características del personaje, que representa a un consumidor potencial de la marca.

Para esto, el equipo de trabajo debe tener claridad de cual es el target para su marca. Una vez se ha creado este personaje inventado, se debe hacer una encuesta con el target para encontrar una lista de diferencias, entre el personaje inventado (que debe asignársele un nombre) y las respuestas de los consumidores para tenerlas en cuenta y agregarlas a este patrón.

4.2.4.5 MATRIZ 2X2

Permite entender la relación entre la marca y el usuario y los posibles problemas o impedimentos de la marca con el consumidor. Con esta matriz se podrá explorar áreas que necesitan ser atendidas con profundidad y así mismo visualizar gráficamente, un problema que puede ser resuelto.

Para este método, se analizan dos espectros y se escriben en los extremos de la matriz. El espectro debe ser informativo y significativo. Se llenan con palabras que quieran ser exploradas, como por ejemplo objetos, productos, motivaciones, personas materiales. Se escribe el opuesto en uno de los extremos, para ambos ejes. Como el objetivo de este método es entender lo que piensan los consumidores, uno de los ejes, debe ser subjetivo, para obtener más insights.

Los consumidores, empiezan a llenar la matriz. A partir de esta matriz se logra identificar la correlación entre las variables y a identificar las necesidades de los consumidores para posteriormente analizar con el equipo de trabajo para tomar decisiones.

4.2.4.6 PUNTO DE VISTA MADLIB

Un punto de vista es el replanteamiento de un desafío de diseño en una exposición del problema, que resultará en una generación de ideas. El punto de vista Madlib proporciona unas etapas para desarrollar el punto de vista. El punto de vista capta la visión que se tiene del diseño y la responsabilidad y oportunidad, como diseñador, de descubrir y articular el reto significativamente.

Se debe utilizar el siguiente Madlib para capturar y armonizar tres elementos de un punto de vista: usuario, necesidad e insight. La composición es la siguiente:

(El Usuario) necesita de (Necesidad del Usuario) porque (Sorprendente Insight)

4.2.4.7 PRINCIPIOS DE DISEÑO

Este método se utiliza para resolver un desafío de diseño. Los principios (como necesidades y puntos de vista) brinda un formato para capturar de manera abstracta, pero accionable, directrices para las soluciones, y comunicar sus intenciones de diseño a otros.

Para realizar este método primero se debe desarrollar una lista de estados, que esboza las directrices esenciales para crear soluciones de diseño exitosas. Las directrices deben tener en cuenta el espacio de diseño y el usuario. Es decir, se define lo que sería el problema para resolver, con base a su trabajo de la empatía, y luego crear los principios de diseño para delinear lo que sea necesario para lograr ese éxito.

Los principios de diseño se pueden desarrollar de diferentes maneras ya que se pueden traducir los puntos de vista, necesidades e insights sobre los principios de diseño expresando los hallazgos en términos de soluciones manteniendo el foco en las necesidades y puntos de vista que se descubrieron y están centrados en el usuario.

4.2.4.8 LLUVIA DE IDEAS

La intención de la lluvia de ideas es aprovechar el pensamiento colectivo del grupo, mediante la participación de unos con otros, escuchar, y sobre la base de otras ideas. Este método puede ser utilizado en un proceso de diseño, no solo para llegar a soluciones de diseño, sino para llegar a ideas que se necesitan en cualquier momento, como por ejemplo la planificación o donde se debe hacer el trabajo de empatía.

Este método se desarrolla con un límite de tiempo. Hay por lo menos dos formas para capturar las ideas en una lluvia de ideas:

1. Escribir de manera legible las diferentes ideas dichas por todos los miembros del equipo y estas deben ser visualizadas en un tablero. Es muy importante capturar todas las ideas, independientemente de sus propios sentimientos acerca de cada idea.
2. Cada persona escribe cada una de sus ideas y verbalmente deben ser compartidas con el grupo. Para realizar esto es ideal contar con papeles post-it para que cada uno pueda escribir su idea y luego pegarla en el tablero.

4.2.4.9 RESTRICCIONES IMPUESTAS

Este método consiste en jugar con diferentes escenarios posibles. Se trata de establecer situaciones para el cliente y la manera en que éste utilizaría el producto, y una vez finalizada esta parte, a esa misma situación se le agrega una restricción que haga que el problema a resolver o situación cambie y pueda entender el equipo de trabajo la reacción del consumidor ante las restricciones.

Para la etapa de prototipo, las restricciones pueden ser de materiales, para forzar al cerebro a pensar más allá con sólo 3 materiales. De esta manera, el lado creativo estará obligado a buscar una solución con pocos recursos y podrán encontrarse ideas para el desarrollo de nuevos productos valiosas.

Otra restricción puede ser de tiempo, para que el consumidor se vea limitado a actuar bajo presión y a dar resultados en los periodos especificados.

4.2.4.10 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Para la etapa del prototipo, un método puede ser el de la identificación de una variable mediante la elaboración de un prototipo que no necesariamente sea el producto como tal, sino que esté hecho a partir de materiales que evoquen ciertos atributos específicos, de los cuales quiere mejorarse o incluir en un producto. La identificación de una variable permite ahorra esfuerzos puesto que no se desarrollan todos los aspectos, y las conclusiones serán más concretas y matizadas. Se sugiere en este método crear más de un prototipo, manteniendo la misma variable, para entender las preferencias del consumidor.

5. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

5.1 RECURSOS DISPONIBLES

Para el desarrollo del proyecto es fundamental contar con recursos tecnológicos, económicos y humanos. Con el uso de estos recursos es posible realizar las actividades propuestas para cada objetivo específico con el fin de alcanzar el objetivo del proyecto.

Tecnológicos: Computadores con acceso a internet y a programas para realizar cálculos, documentación y diagramas requeridos como los son Microsoft Excel, Microsoft Word y Microsoft Visio.

Económicos: Los recursos necesarios son transporte, papel, energía eléctrica, Impresión y recursos para llevar a cabo el Workshop de co-creación.

Humanos: Los recursos humanos están compuestos por: Los estudiantes Manuela Botero Jaramillo y Ana Lucía Lizcano Vargas que actualmente están cursando IX semestre de la carrera ingeniería industrial en la Universidad Icesi.

Un tutor temático que es profesor de hora cátedra y hace parte de la facultad de ingeniera industrial de la Universidad Icesi, Andrés López.

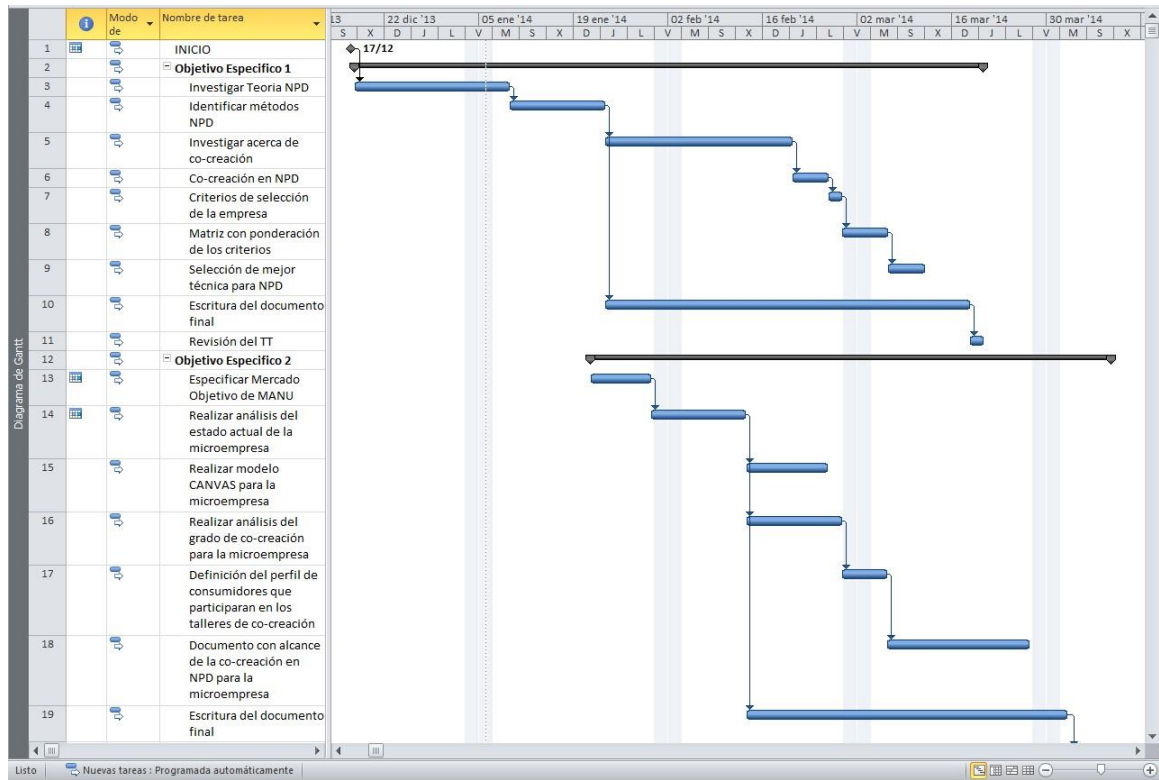
Un tutor metodológico que dirige el curso proyecto de grado, el profesor Jairo Guerrero.

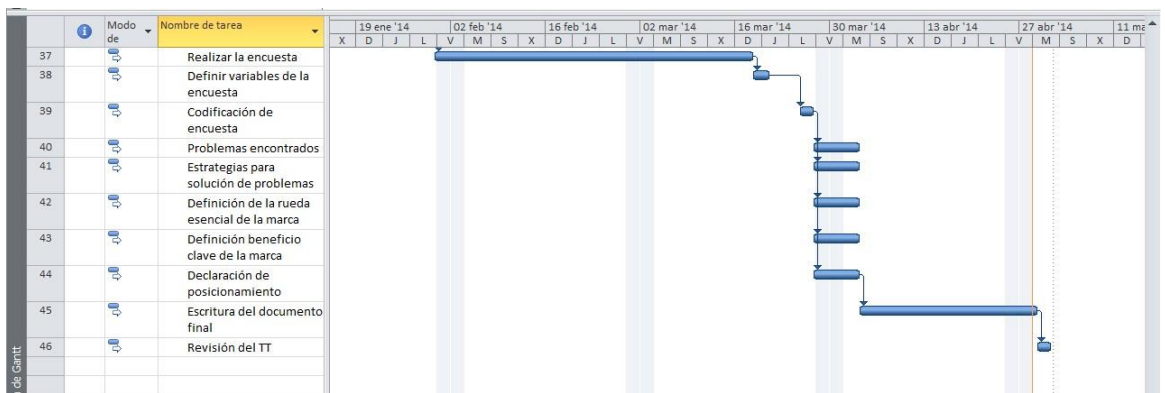
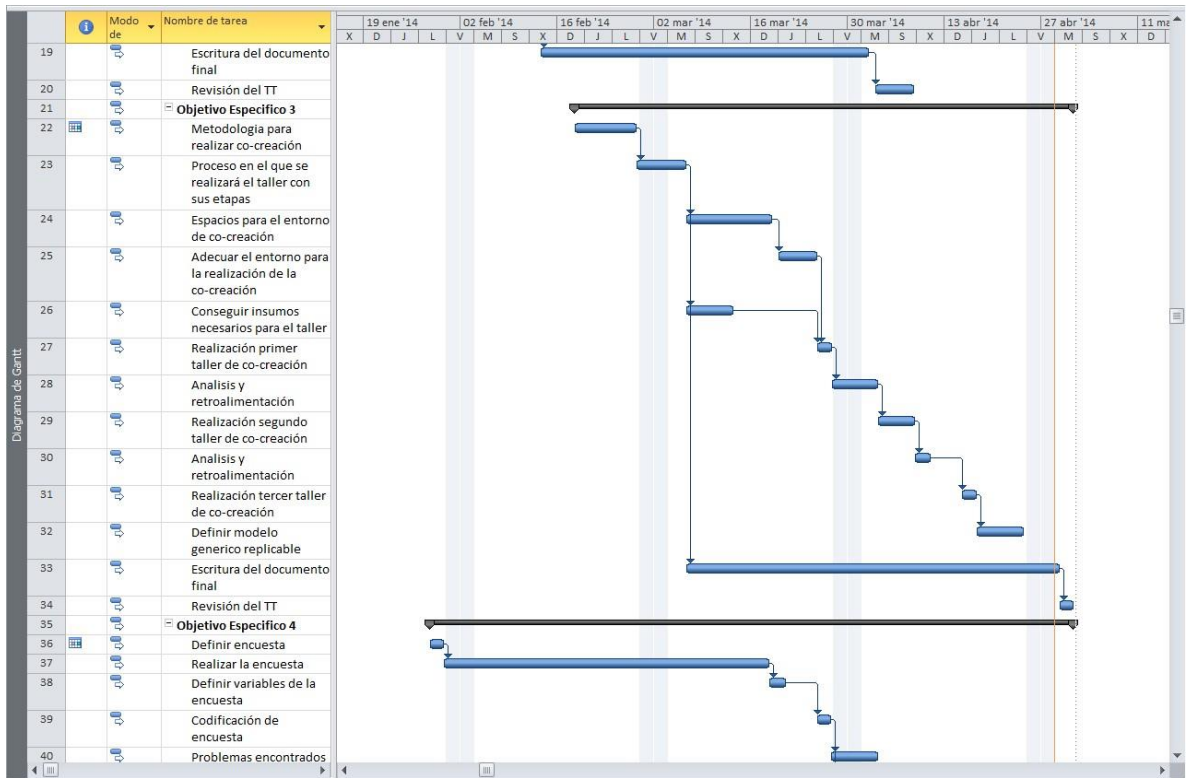
5.2 EQUIPO DE INVESTIGADORES

El equipo de investigadores está compuesto por los estudiantes de ingeniería industrial y Mercadeo Internacional y Publicidad Ana Lucía Lizcano Vargas y Manuela Botero Jaramillo, en colaboración con el profesor Andrés López del departamento de ingeniería industrial de la Universidad Icesi.

Andrés López es administrador de empresas de la Universidad Icesi (1990), con dos especializaciones, una en gerencia de producción (1992) y otra en mercados (1995). Actualmente, es profesor de tiempo completo de la facultad de Ingeniería Industrial y dicta cursos de pregrado y postgrado.

6. CRONOGRAMA





7. DESARROLLO DEL PROYECTO

A continuación se presenta el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos.

7.1 COMPARAR LA METODOLOGÍA DE COCREACIÓN CON OTRAS METODOLOGÍAS PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

El desarrollo de nuevos productos (NPD) es un método ampliamente reconocido como una fuente importante de ventaja competitiva y su énfasis se está dando en los sistemas que simultáneamente proveen calidad, variedad, frecuencia, velocidad de respuesta y personalización. (Cooper, 1994; Crawford, 1991; John y Snelson, 1988; Smith y Reinertsen, 1991; Souder y Sherman, 1994). En el desarrollo del producto se vinculan las necesidades y expectativas del cliente con las actividades requeridas para fabricar el producto. El proceso de desarrollo de nuevos productos debe ser un proceso flexible ya que debe responder al cambio en las expectativas del cliente y a las innovaciones tecnológicas que se estén desarrollando en el entorno.

Michael Baker y Susan Hart en su libro “Product Strategy and Management” afirman que los modelos de NPD toman numerosas formas y han evolucionado en su nivel de orden en los últimos años de acuerdo de las diferentes necesidades de cada compañía. A menudo el proceso de NPD se describe enfocándose en los departamentos o funciones que se encuentran a la espera de las diversas responsabilidades que tienen para el desarrollo de un nuevo producto. Estos modelos enfocados en los departamentos se han ido reemplazando o están siendo abandonados en la literatura ya que generan un consumo de tiempo innecesario, además que no se genera una retroalimentación del mercado ya que solo se tiene la intervención del consumidor cuando se le hace entrega del producto. Durante 1980 y 1990 se definieron numerosos modelos basados en actividades en vez de estar basados en los departamentos. Un ejemplo altamente reconocido de este tipo de modelos basados en actividades es “The Booz” de Allen y Hamilton.

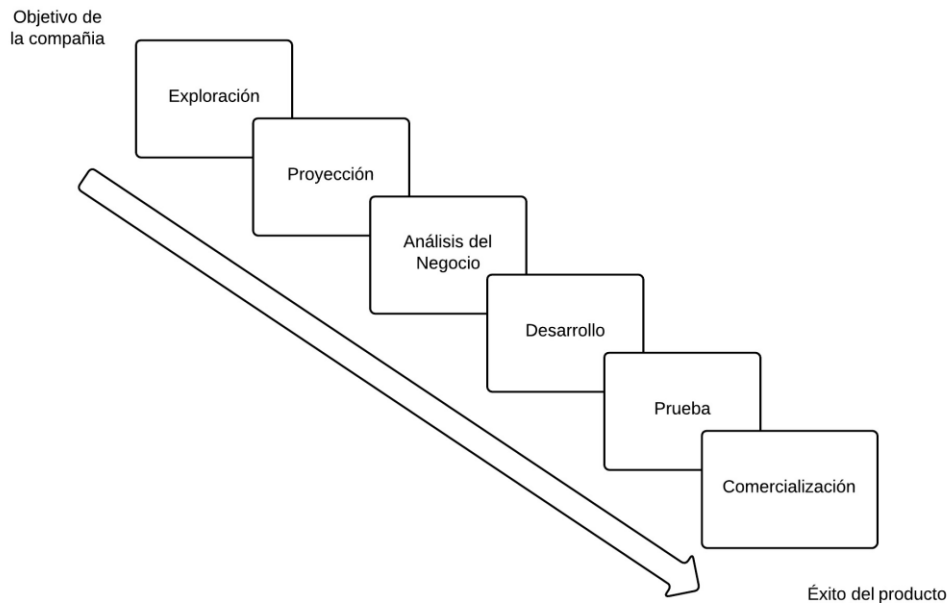


Figura 2. Allen and Hamilton (2007). Modelo de Desarrollo de Nuevo Producto “The Booz”.

Según Michael Baker y Susan Hart las actividades, y en algunas ocasiones las decisiones, originalmente se basaba en la responsabilidad de los departamentos, cada uno por separado pero a lo largo del tiempo se ha hecho un gran énfasis en la importancia de la creación de equipos multifuncionales. En un informe de evaluación comparativa de amplio alcance, Cooper, Edgett y Kleinschmidt (2004) informaron que los equipos multifuncionales y la cooperación multifuncional que se da entre los equipos eran los diferenciadores importantes entre lograr las mejores o peores actuaciones del NPD. Allen y Hamilton realizaron un post en su pagina de internet (www.Boozallen.com) donde afirmaban que contrariamente a lo que la mayoría de los individuos piensa que una gran idea genera un producto exitoso, las capacidades realmente importantes son las que tienen que ver con el control del proceso de NPD, para asegurar el uso eficiente de, muchas veces, recursos escasos.

Según Christopher Meyer en su libro “Fast cycle time: How to align purpose strategy and structure for speed”, hay tres funciones principales en el NPD, las cuales son:

- Mercadotecnia y ventas, sugiere las ideas para los nuevos productos y proporciona especificaciones para las líneas de productos existentes.
- Desarrollo del producto, lleva el concepto técnico del producto hasta la fabricación de este.

- Fabricación, se encarga de seleccionar y configurar los procesos mediante los cuales se fabricará el nuevo producto.

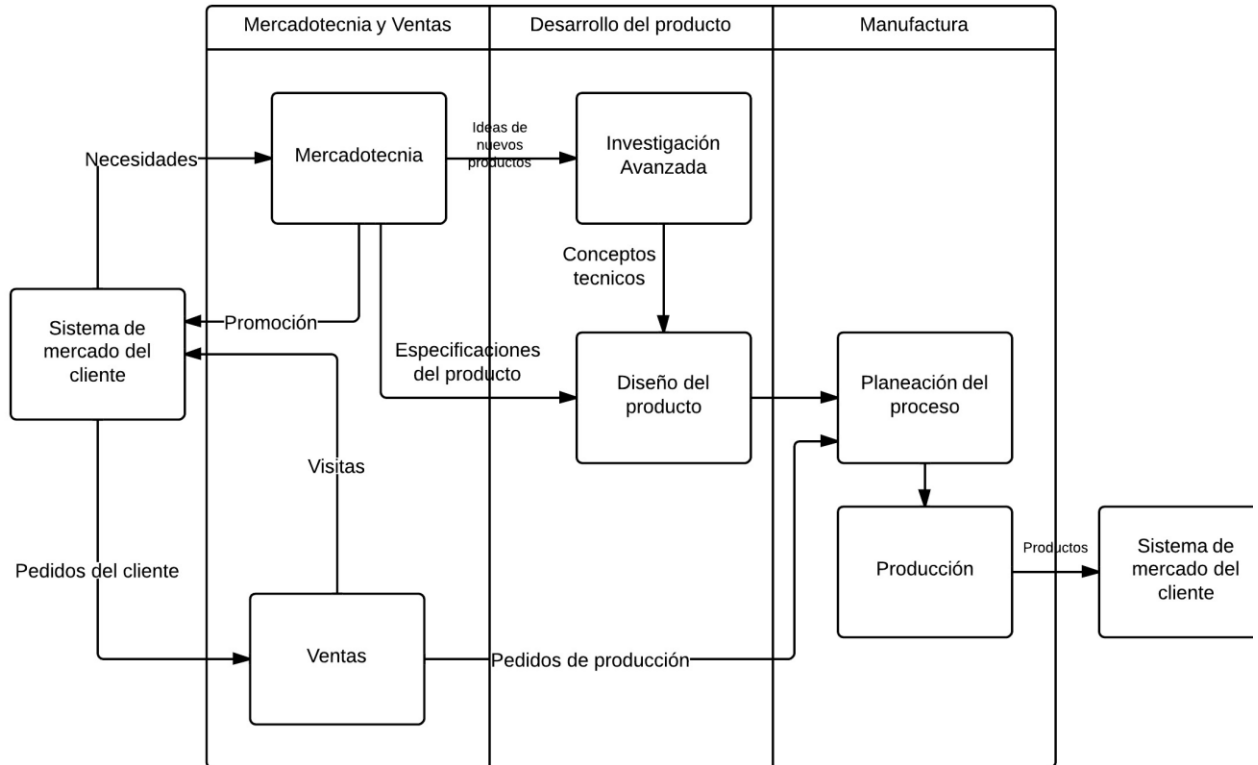


Figura 3. Christopher Meyer. Principales funciones de negocio involucradas en el proceso de desarrollo de producto. Fuente: “Fast cycle time: How to align purpose strategy and structure for speed”.

Booz, Allen y Hamilton propusieron un modelo donde se muestran las etapas claves para el proceso de NPD, el cual se muestra en la figura 3.

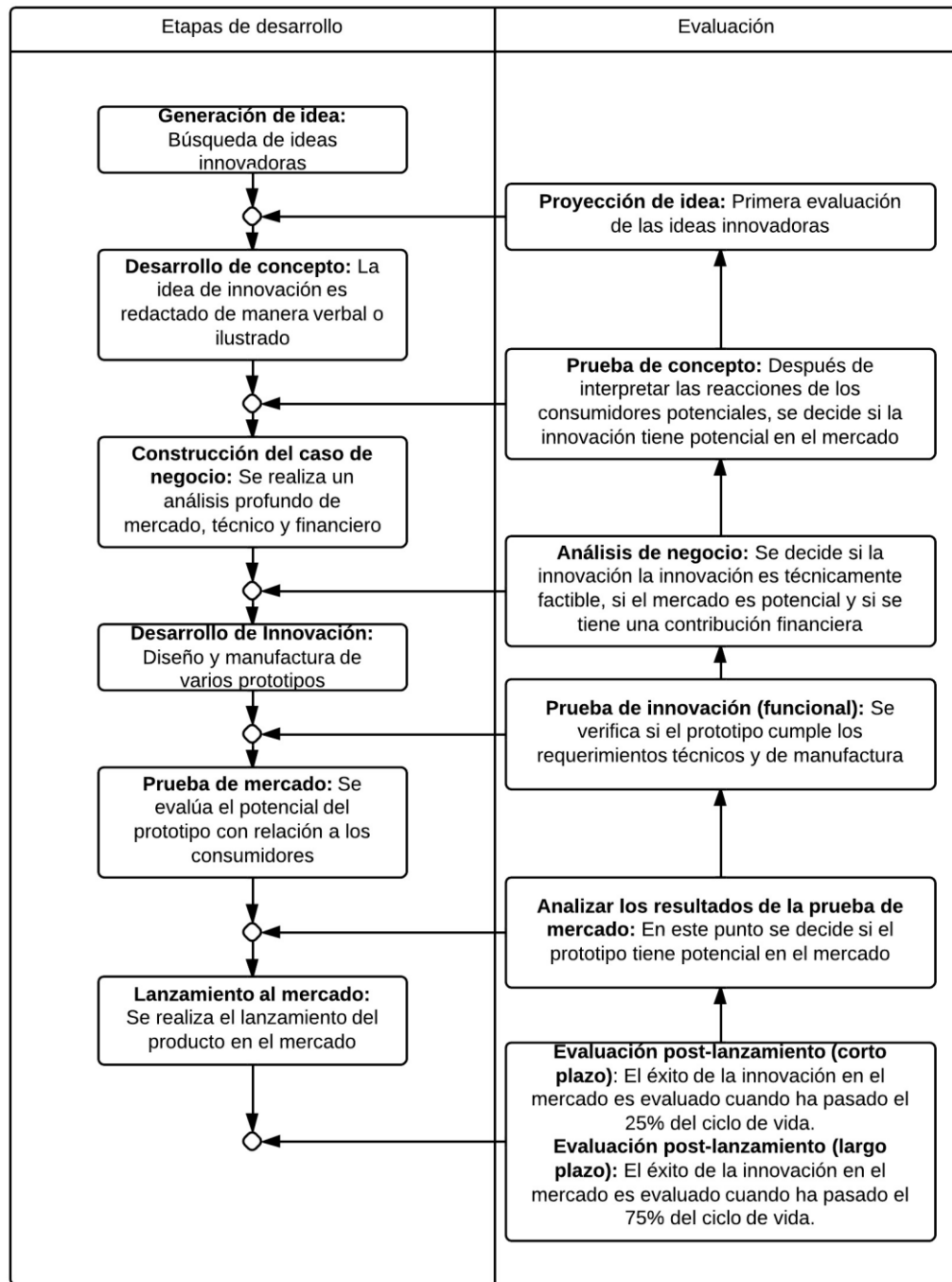


Figura 4. Booz, Allen y Hamilton (2007).Proceso de desarrollo de Innovación.

Michael Baker y Susan Hart hablan acerca de ciertas implicaciones que deben ser tenidas en cuenta para realizar el proceso de NPD, ya que de esto depende su éxito o fracaso. Estas implicaciones se centran en el proceso y las personas; ambos están relacionados con tres de los factores críticos más comúnmente citadas en NPD:

- La necesidad de entradas interdisciplinarias: en orden para combinar la experiencia técnica y de marketing, un gran número de funciones de la empresa tienen que estar involucradas: Investigación y Desarrollo, manufactura, ingeniería, marketing y ventas. Como el desarrollo de nuevo producto puede ser el único propósito para que estas personas se conozcan profesionalmente, es muy importante que el proceso de NPD adoptado asegure que estas funciones trabajan bien y conjuntamente son efectivas. Vinculado a esto, esta también la necesidad de los proveedores, los cambios en la oferta puede ser necesario o ventajoso.
- La necesidad de desarrollar las ventajas del producto: La información técnica y del mercado, las cuales están construyendo los bloques del NPD, tiene que ser precisa y tiene que estar a tiempo, y debe ser actualizada o debe tener un cambio constante durante el curso del desarrollo de nuevo producto para asegurar que el producto que está siendo desarrollado tiene una ventaja competitiva frente a los ojos del consumidor. Por lo tanto las *personas* deben entregar la información apropiada para informar al *proceso*.
- La necesidad de velocidad en el proceso: El proceso de NPD debe ser gestionado en una manera donde debe ser lo suficientemente rápido para ser el primero en aprovechar la oportunidad en el mercado, antes de que la aprovechen los competidores. En la medida en que las personas trabajan juntas, esto logra mejorar la velocidad del proceso.

Aunque sea tan evidente como parece ser el vínculo entre el proceso (tareas y decisiones) con las personas (competencias), esta relación ha sido ampliamente ignorado por los investigadores en la mayor parte de la investigación disciplinaria. (Michael Baker y Susan Hart, 2007).

A continuación, se presentan los diferentes métodos utilizados por las compañías en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

7.1.1. ENFOQUE MÚLTIPLE CONVERGENTE

Hay dos representaciones que tiene en cuenta las representaciones multidisciplinarias. La primera es **“El enfoque múltiple convergente”** (The Multiple Convergent Approach), este es un modelo alternativo que nació al sugerir una forma de avanzar en la investigación de NPD que tenga en cuenta las

lecciones que se pueden aprender del éxito presentado en la literatura y la importancia de las redes en el NPD.

Todavía existen tareas en el proceso de NPD que son funcionalmente distintas y que deben ser llevadas a cabo en puntos específicos a lo largo de este proceso; está claro que las tareas se llevan a cabo simultáneamente en algún momento y que los resultados deben converger, según Baker y Hart.

Las ventajas de ver el proceso de una manera simultanea con resultados convergentes son los siguientes:

- Permite las iteraciones entre los participantes dentro de las etapas.
- El marco puede acomodar fácilmente a terceros.
- Se genera un mecanismo de integración en todo el proceso entre las diferentes funciones estableciendo los puntos convergentes.
- El modelo se puede ajustar a la estructura de NPD mas apropiada para la compañía.

7.1.2 DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD

Baker y Hart afirman que el segundo enfoque que promueve la integración que evita una visión secuencial del proceso de NPD es el **Despliegue de la Función de Calidad (QFD)**. Este enfoque utiliza cuatro “casas” que centra los insumos de información multidisciplinarios en el programa desarrollado, que tiene como objetivo facilitar la integración inter-funcional, mejorar el diseño y disminuir el tiempo de diseño y los costos. La primera casa es llamada la “**Casa de la Calidad**”. Según J.R Husen y D. Clausing en “The house of Quality” afirman que la Casa de la Calidad es una matriz constituida por la información de los requerimientos del cliente. La segunda casa se enfoca en la traducción de estos atributos del diseño hacia la acción necesaria que el equipo de desarrollo tiene que tomar. La tercera casa detalla como estas acciones deben ser implementadas centrándose en las decisiones tales como la necesidad del sistema de fabricación apropiada. La cuarta casa traduce las diversas decisiones de implementación en la planificación de la producción final.

La Casa de la Calidad es la interesada en identificar las necesidades de los consumidores, estructurar esas necesidades en una jerarquía y priorizarlas, para finalmente comparar las percepciones de los consumidores con que tan bien los productos de la compañía y los productos de la competencia satisfacen estas

necesidades¹. Al crear la matriz de una casa de la calidad, el equipo interfuncional que realiza el Despliegue de la Función de la Calidad puede utilizar la información dada por el cliente para tomar decisiones de ingeniería, mercadotecnia y diseño. La matriz ayuda a traducir los requerimientos del cliente en metas concretas de operación o de ingeniería.

Los pasos para construir la casa de la calidad son los siguientes:

1. Elaborar la lista de los requerimientos del cliente para el producto.
2. Los requerimientos se deben calificar en orden de importancia.
3. Comparar el producto de la compañía con el de la competencia.
4. Se desarrolla una serie de características técnicas del producto que se deben relacionar directamente con las especificaciones dadas por el cliente.
5. Se realiza una evaluación de las características y estas deben apoyar o refutar la percepción del cliente respecto al producto.
6. Los datos se utilizan para evaluar los puntos fuertes y débiles del producto en términos de sus características técnicas.

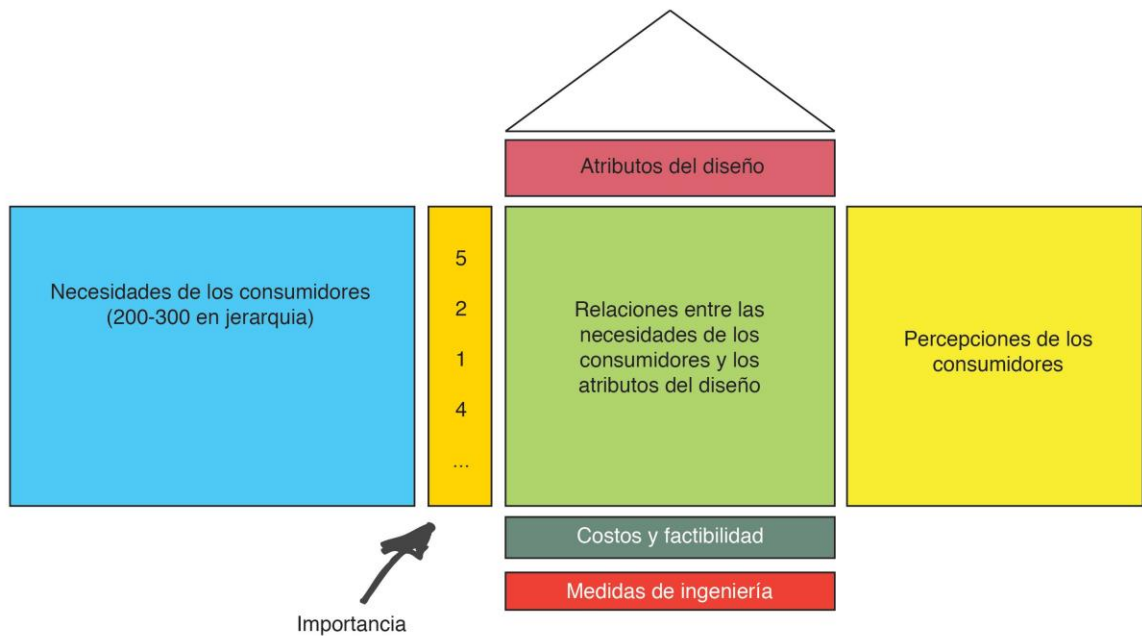


Figura 5. Baker y Hart (2007). Casa de la Calidad. Recuperado de "Product Strategy and Management"

¹ Product Strategy and Management. Segunda Edición. Michael Baker and Susan Hart.

7.1.3. ANÁLISIS DEL VALOR/INGENIERÍA DEL VALOR

Otra manera de considerar al cliente en el diseño de producto es mediante el análisis del valor que le otorga al producto final. El propósito del “**Análisis del valor/Ingeniería del Valor**” (VA/VE por sus siglas en inglés) es simplificar los productos y los procesos. Su objetivo es lograr un desempeño mejor o igual a un costo más bajo, al mismo tiempo que se mantienen todos los requerimientos funcionales definidos por el cliente. El VA/VE identifica y elimina costo innecesario. Técnicamente, el análisis del valor se da a los productos que ya están en producción y se utiliza para analizar las especificaciones y los requerimientos del producto. La ingeniería del valor, se realiza antes de la etapa de producción y se considera como un método para evitar costos. El enfoque del análisis VA/VE tiene en cuenta una lluvia de ideas respondiendo preguntas tales como:

- ¿El producto tiene características de diseño innecesarias?
- ¿Cómo se podría reducir el peso del producto?
- ¿Hay partes del proceso no estandarizadas que se puedan eliminar?

En el documento “Consumer Cocreation in New Product Development” los autores se refieren a la **Co-creación** como el proceso que involucra a los consumidores en el proceso de creación de valor. Actualmente, gracias a la cantidad de información a la que tienen acceso los consumidores esto les ha proporcionado un sentido de empoderamiento, de tal manera que ellos desean un mayor papel en los intercambios con empresas (Ernst, Hoyer, Krafft, y Soll 2010).

7.1.4. CO-CREACIÓN

Un contexto en particular donde la co-creación con el consumidor esta incrementando en gran medida es el área de Desarrollo de Nuevos Productos (NPD). Los consumidores son capaces y están dispuestos a aportar sus ideas para nuevos bienes o servicios que puedan suplir sus necesidades (Ernst, Hoyer, Krafft, and Soll 2010). La co-creación en este contexto es definido como “una actividad de desarrollo de nuevos productos colaborativo en el cual los consumidores contribuyen activamente y seleccionan varios elementos de una nueva oferta de productos” (Hoyer, Chandy, Dorotic, Kraft y Singh 2010).

Ha sido claramente reconocido que un NPD exitoso depende de un entendimiento profundo de las necesidades del consumidor y un esfuerzo para el desarrollo de nuevos productos que satisfagan esas necesidades (Hauster, Tellis y Griffin 2006). Pero muchas veces, este proceso se torna difícil ya que esas necesidades

usualmente son muy complejas y no siempre son identificadas por los métodos tradicionales de investigaciones de mercados, los cuales son:

- Investigaciones cuantitativas: Recoge y analiza datos sobre variables. Estudia las propiedades y fenómenos cuantitativos. Se realiza mediante la comprobación de hipótesis, aplicando métodos estadísticos. Para la realización de las investigaciones cualitativas se utilizan las encuestas. Entre los tipos de la investigación cualitativa encontramos:
 - Estudios Exploratorios: Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (Sampieri 1999).
 - Estudios Descriptivos: Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Dankhe 1889)
 - Estudios Correlacionales: Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. (Sampieri 1999).
 - Estudios explicativos: Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. (Sampieri 1999).

- Investigaciones cualitativas: Es una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones. Taylor y Bogdan (1986) consideran a la investigación cualitativa como aquella que produce datos descriptivos en las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Las técnicas de investigación cualitativa son:
 - Observación: Implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos o interacciones. (Sampieri 1999).
 - Entrevista: Reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). A través de preguntas y respuestas, se logra una comunicación, y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick 1998).
 - Sesiones en profundidad o grupos de enfoque: Reuniones de grupos pequeños o medianos (aproximadamente 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. (Sampieri 1999).
 - Biografías e Historias de Vida

Teniendo en cuenta cada uno de los métodos que se pueden llevar a cabo en el proceso de Desarrollo de Nuevos Productos se realiza una comparación entre estos teniendo en cuenta cinco características de la empresa, las cuales son: tamaño de la empresa, industria, sector, tipo de colecciones e intervención del consumidor. Estas características de la empresa son muy importantes ya que el tamaño de esta es una mipyme, lo que significa que la empresa cuenta con recursos limitados tanto económicos como humano, por lo tanto realizar grandes estudios de mercado para el desarrollo de nuevos productos se sale de su presupuesto. La industria en la cual se encuentra la empresa es moda, el cual esta compuesto por dos sectores de producción: textiles y confecciones, y cuero, calzado y marroquinería, según el “Informe de Sostenibilidad 2012 Sector Sistema Moda”. La empresa se encuentra en el segundo sector de producción específicamente en calzado y marroquinería. Es por esta razón que los tipos de colecciones deben ser flexibles y muy rápidas para ser competitivos en el mercado; cada cuatro meses aproximadamente se debe realizar lanzamientos de nuevos modelos de los productos de la empresa ya que estos al ser productos de moda tienen ciclos de vida muy cortos. Adicionalmente la empresa MANU quiere fortalecer su estrategia de marca involucrando al consumidor en su cadena de valor, principalmente en la generación de ideas y diseño de nuevos productos.

Por lo anteriormente analizado se realiza una matriz que evalúa de manera cualitativa (bajo, medio y alto) la relación que se puede dar entre las características de la empresa y los diferentes métodos utilizados para el proceso de Desarrollo de Nuevo Producto. Como se puede observar en la siguiente tabla

Características de la Empresa	Descripción	Enfoque Múltiple Convergente	Despliegue de la Función de la Calidad	Análisis del Valor/ Ingeniería del Valor	Co-creación
Tamaño de la empresa	Mipyme	Medio	Medio	Bajo	Medio
Industria	Moda	Alto	Alto	Alto	Alto
Sector	Calzado y Marroquinería	Alto	Alto	Alto	Alto
Tipo de colecciones	Flexible y Rápida	Medio	Bajo	Bajo	Medio
Intervención del consumidor	Generación de ideas y diseño del producto	Bajo	Bajo	Bajo	Alto

Tabla 1. Características de la micro-empresa MANU y su relación con los métodos de Desarrollo de Nuevos Productos.

En la característica tamaño de la empresa mipyme el método más costoso para ser implementado es Análisis del Valor/Ingeniería del Valor, es por esta razón que su relación es “Bajo” con la empresa, ya que los recursos con los cuales esta cuenta son limitados. Cualquiera de los métodos de Desarrollo de Nuevos Productos pueden ser aplicados para las empresas que se encuentren en la industria de la moda, en el sector de calzado y marroquinería. Es por esta razón que los cuatro métodos tienen una relación alta con la empresa MANU. Como las colecciones de la empresa deben ser flexibles y rápidas, de acuerdo con esta

característica los métodos que más se ajustan a estas exigencias son el enfoque múltiple convergente y la co-creación. La empresa MANU busca que el involucramiento del consumidor en el desarrollo de nuevos productos se de en las etapas de generación de ideas y diseño del producto. El único método que se ajusta a las exigencias de la empresa es la co-creación ya que como afirma Nick Coates la co-creación es una nueva disciplina colaborativa de creatividad que involucra a los consumidores en la creación de valor. Según la teoría es el único método de los anteriormente presentados que puede involucrar al consumidor en la generación de ideas y diseño del producto.

Para definir cual de los métodos se ajusta mejor a las exigencias demandadas por la empresa, esta le da un porcentaje de importancia que tiene cada característica para la empresa. La matriz que anteriormente se encuentra con una calificación cuantitativa pasa a ser cuantitativa asignando 1 a la clasificación “Bajo”, 2 a la clasificación “Medio” y 3 a la clasificación “Alto”.

Características de la Empresa	Descripción	Importancia	Enfoque Múltiple Convergente	Despliegue de la Función de la Calidad	Análisis del Valor/ Ingeniería del Valor	Co-creación
Tamaño de la empresa	Mipyme	10%	2	2	1	2
Industria	Moda	30%	3	3	3	3
Sector	Calzado y Marroquinería	10%	3	3	3	3
Tipo de colecciones	Flexible y Rápida	20%	2	1	1	2
Intervención del consumidor	Generación de ideas y diseño del producto	30%	1	1	1	3
TOTAL		100%	2,1	1,9	1,8	2,7

Tabla 2. Características de la micro-empresa MANU y su relación con los métodos de Desarrollo de Nuevos Productos.

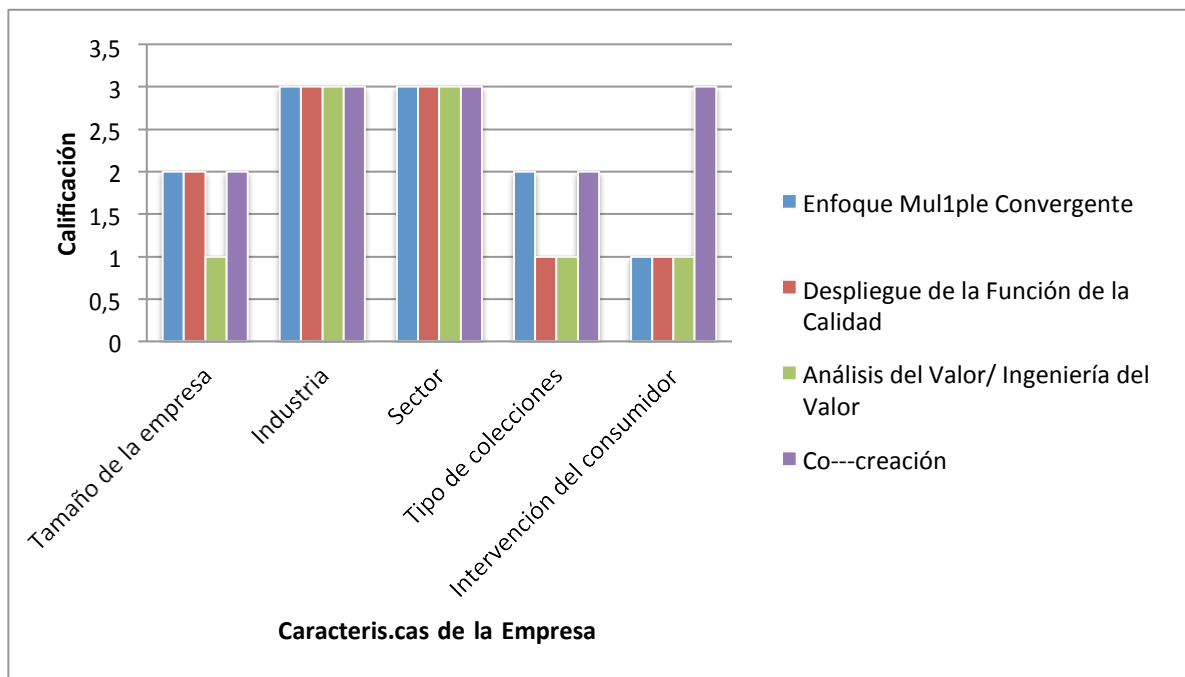


Gráfico 1. Características de la micro-empresa MANU y su relación con los métodos de Desarrollo de Nuevos Productos.

Se concluye que el método que mejor se adapta a la micro-empresa MANU es la Co-creación con un puntaje de 2,7; en el gráfico 1 se puede observar que la co-creación es el método que mejor se adapta a las exigencias de la empresa de acuerdo a las características de esta. Como la empresa se encuentra en la Industria de la moda en el sector del calzado y marroquinería esto genera que el método utilizado debe ser flexible generando una respuesta rápida hacia los constantes cambios que se dan en el entorno, la co-creación se adapta satisfactoriamente a esta necesidad. Como se observa en la tabla lo que se busca es la intervención del consumidor en la generación de ideas y el diseño del producto, etapas que forman parte del proceso de desarrollo de nuevos productos, pero se concluye que no todos los métodos trabajan de la mano con el consumidor, muchos de estos solo hacen investigaciones previas acerca de los deseos y necesidades del consumidor pero no lo involucran en el proceso, en cambio en la co-creación, uno de sus pilares o fundamentos consiste en trabajar de la mano con el consumidor es por esta razón que en este criterio tiene el puntaje más alto en comparación con los demás métodos. Aunque mediante los talleres de co-creación la intervención de los consumidores se realiza en la etapa de generación de ideas y diseño del producto, la empresa primero brinda la materia prima para que las nuevas ideas se lleven a cabo teniendo en cuenta la factibilidad de ser producidas.

7.2 DETERMINAR EL ALCANCE, TIPO DE CONSUMIDORES, E IMPEDIMENTOS DE LA CO-CREACIÓN EN LA EMPRESA MANU PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

7.2.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA MANU

MANU Co, nace de una iniciativa de una Universitaria caleña, al identificar una oportunidad de negocio en el sector universitario, al identificar la necesidad de jóvenes entre 18 y 23 años de estar a la moda a un precio asequible. Inicialmente, Manuela Botero, fundadora de la empresa MANU, se dedicaba a la venta de sus sneakers y maletas, dentro de la universidad y amigos, y hace menos de 6 meses, cuenta con una red de distribuidoras en universidades como: Javeriana, San Martín, Autónoma y San Martín en la ciudad de Cali, en la Universidad Bolivariana en Medellín y una distribuidora en Barranquilla. Así mismo, comercializa sus productos a dos almacenes en Unicentro de Cali, y próximamente abrirá en Bogotá en tiendas multi-marca.

La empresa cuenta con dos maquilas, una de calzado y otra de billeteras y maletas, ambas ubicadas en la ciudad de Cali. Es una empresa pequeña que produce en promedio 50 pares de tenis mensuales y 50 maletas y cuenta con cuatro referencias de sneakers y dos de maletas. Uno de sus objetivos estratégicos, es enfocarse en productos contemporáneos, versátiles y juveniles, para satisfacer la necesidad de moda rápida.

Para llevar a cabo este desarrollo de nuevo producto, la empresa quiere aplicar principios de la co-creación, como una estrategia para aumentar la velocidad de lanzamiento de nuevos productos, reducir el riesgo de fracaso de un nuevo producto, y aumentar la aceptación y reconocimiento del mercado. Estos alcances, darían como resultado una ventaja competitiva y la verdadera creación de valor de la empresa MANU hacia sus clientes.

7.2.2 MODELO DE NEGOCIO CANVAS DE LA EMPRESA MANU

ANEXO 1

7.2.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE CO-CREACIÓN PARA LA EMPRESA MANU

Se hará un análisis detallado de la co-creación dentro del desarrollo de ideas de nuevos productos para determinar el grado de co-creación que podría alcanzarse

en la empresa MANU, así mismo identificar cuales serían los mayores estimuladores en los consumidores para participar de procesos colaborativos, los futuros impedimentos de esta disciplina, y el impacto que tendría la co-creación en la etapa del NPD seleccionada, y por último los posibles resultados, que podrán ser corroborados en los talleres de

7.2.5 PERFIL DE CONSUMIDORES QUE PARTICIPARAN EN LA CO-CREACIÓN

En primer lugar, utilizar la co-creación con los consumidores para el desarrollo de nuevos productos mejoraría la interacción con el mercado objetivo y se reduciría el riesgo de fracaso de nuevos productos, y aumentar los retornos financieros de las grandes inversiones que se hacen para el desarrollo de nuevos productos.

Para el caso de la empresa MANU, el alcance de la co-creación se enfoca en la primera etapa del NPD que es la generación de ideas. Se ha definido este límite, pues los recursos, la madurez de la empresa, no permiten alcanzar otra etapa.

Es claro que no todo el mercado objetivo está dispuesto a llevar a cabo procesos colaborativos con la empresa, y es por esto que dentro de los consumidores de MANU se identificaron los siguientes: *Innovadores*, son los pioneros en la adquisición del producto. Se caracterizan por ser arriesgados y anticipados. *Usuarios líderes*, son aquellos individuos que se enfrentarán a necesidades antes que los demás consumidores, y se diferencian de los innovadores pues eventualmente los demás consumidores se verán atraídos a seguirle los pasos. *Consumidores emergentes*, son los que tienen la capacidad de aplicar la intuición y juicio para mejorar los conceptos de los productos, y que otros consumidores verán atractivos y útiles, y finalmente, están los *genios de mercado* que son individuos que tienen información de muchos tipos de productos, lugares donde comprar, y están dispuestos a iniciar conversaciones con otros consumidores. La siguiente tabla, muestra qué tipo de consumidores pueden llevar a cabo estos procesos colaborativos para la empresa MANU.

Tipo de consumidor	Personalidad/Profesión/Características
Innovador	Fashionistas, diseñadores de moda
Usuarios líderes	Bloggeros, figuras públicas
Consumidores emergentes	Diseñadores (gráficos, industriales,

	visuales, plásticos)
Genios de mercado	Asesoras de imagen, mercadólogos de moda

Fuera de este tipo de consumidores mencionados anteriormente, también existen factores económicos, psicológicos, y sociales que pueden incidir en el consumidor a participar en procesos co-creativos. Algunos consumidores se verán motivados al recibir algún tipo de recompensa económica. Por ejemplo la empresa de camisetas Threadless, que hace colaboración en masa, tiene una comunidad virtual en donde los diseños de las camisetas son hechos por los mismos consumidores miembros de la comunidad, y cada semana se vota por el mejor diseño. El diseño escogido se imprime y se comercializa en USA y Europa. El diseñador recibe \$2000 de recompensa monetaria y un bono de \$500 dólares para usar en Threadless. Algunos otros factores motivacionales, pueden tratarse de necesidades que quieren satisfacer los consumidores. Dentro de ellas se encuentra la necesidad por el reconocimiento, auto estima, estatus social, estrechar lazos con los demás de la comunidad e incluso la necesidad de ser buenos ciudadanos.

7.2.6 IMPEDIMENTOS DEL PROCESO DE CO-CREACIÓN PARA LA EMPRESA MANU

Para llevar a cabo la co-creación en cualquier empresa, es necesario la transparencia, como se mencionó anteriormente. Uno de los mayores impedimentos de las empresas para embarcar con procesos de co-creación, es que la base de su estrategia de NPD, sea confidencial. MANU, no tendrá ese inconveniente, puesto que no existe ninguna fórmula secreta, o propiedad intelectual que deba protegerse. Además, la estrategia de NPD actual de la empresa MANU es hacer benchmarking con demás marcas internacionales, para el desarrollo de nuevos productos, la cual se alinearía con la nueva estrategia involucrando al consumidor.

Otro posible inconveniente, es que los consumidores busquen un reconocimiento total de la propiedad intelectual. Sin embargo, para esto MANU ha decidido elaborar una política de propiedad intelectual explícita donde quede claro el derecho de los consumidores y de esta manera poder mitigar un riesgo como este.

Otro inconveniente puede ser la elección incorrecta del tipo de proceso de co-creación. A pesar de que se escogió el workshop porque era el que más se ajustaba al perfil y madurez de la empresa MANU, llevar a cabo este proceso en

repetidas ocasiones podrá ser un gran reto, pues no es fácil encontrar a los consumidores que están dispuestos a entrar en procesos tan colaborativos con la empresa. Sin embargo, este riesgo puede mitigarse si se brinda algún reconocimiento que pueda satisfacer las necesidades humanas que busca en consumidor, mencionadas anteriormente.

7.3 DESARROLLAR EL MODELO GENÉRICO DE CO-CREACIÓN MEDIANTE METODOLOGÍAS DE INNOVACIÓN PARA LA MICROEMPRESA MANU.

Para realizar la co-creación en el desarrollo de nuevos productos se tuvo en cuenta el proceso de diseño centrado en las personas, realizado por el Instituto de Diseño de Stanford, el cual es libre para su uso y consta de 5 pasos.

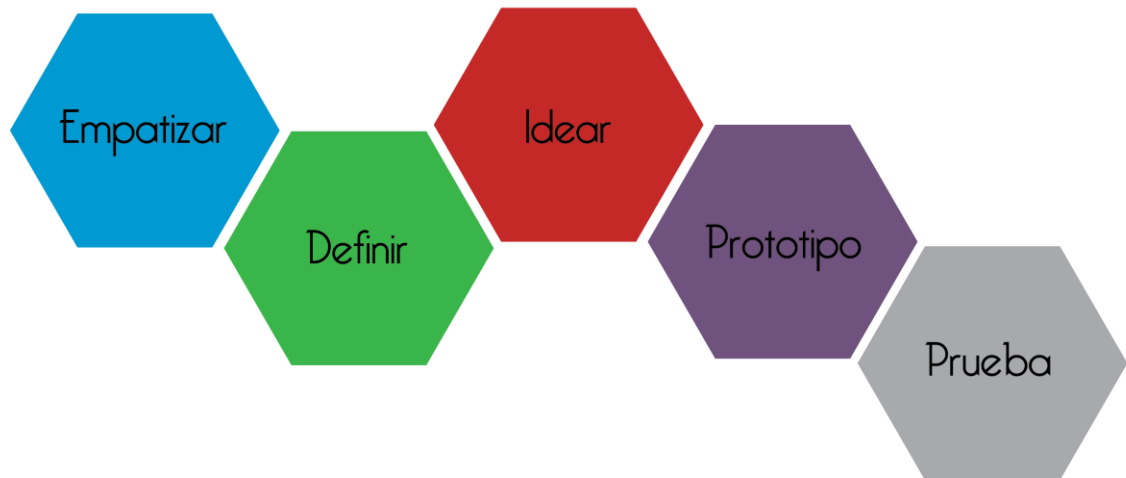


Figura 6. Instituto de Diseño de Stanford. Proceso de Diseño. Recuperado de “Bootcamp Bootleg”

Para llevar a cabo el modelo de co-creación para la microempresa MANU se decidió realizar tres talleres creativos con clientes de la microempresa. El objetivo del taller de co-creación es generar y evaluar conceptos acerca de la ergonomía y diseño del producto para generar el tipo de zapato que los consumidores quieren, además de obtener información acerca de las percepciones que los consumidores tienen de la marca.

Antes de la realización de los talleres de co-creación se realizó el modo “Empatizar”, donde se observaron a los consumidores de la marca y su comportamiento en el contexto de su vida para entender lo que piensan y sienten, además, comprender lo que verdaderamente necesitan.

Los talleres de co-creación realizados consta de tres fases principales:



Figura 7. Fases Principales Taller de Co-creación. Fuente: Elaboración Propia.

La primera fase consiste en una lluvia de ideas, la cual se relaciona con el modo “Definir” e “Idear”, ya que se busca conocer el punto de vista e insights de los participantes de los talleres, además, identificar el valor agregado que los consumidores de MANU esperan que le brinde el producto y las características que este debe de tener, mediante la realización de preguntas. En esta fase se usa el modo “Idear” con el fin de identificar los problemas que presenta el consumidor con respecto al producto o a la marca y explorar diversas soluciones para estos.

Las preguntas que se realizaron durante el taller de co-creación no están desarrolladas como una encuesta, son preguntas que ayudan a direccionar el taller y a motivar la participación de los asistentes frente al taller de co-creación. La idea es lograr obtener la mayor información que los asistentes nos puedan brindar. Esta fase tuvo una duración máxima de 25 minutos, la razón de este tiempo limitado es que según el método “Synthesis Workshop” las limitaciones de tiempo en las etapas del taller pueden fomentar la eficiencia.

La segunda fase llamada “Diseño Prototipo” cada persona diseño el producto de acuerdo a un boceto base de alpargatas y tenis que será entregado a cada uno de ellos. (Ver Anexo 2). Se tuvo una amplia variedad de materias primas como suelas, telas, sintéticos y cordones para que cada uno escogiera la combinación que más se adapte a su gusto personal. Cada persona presento el zapato que diseño al grupo argumentando su decisión en cuanto a las materias primas y lo que se buscaba con eso era recibir una retroalimentación de todas las personas participantes del taller creativo; de esta manera se obtuvo una mayor información acerca de los insights de los consumidores y de lo que estos buscan en un zapato combinando ergonomía, diseño y calidad.

El objetivo de esta segunda fase consistió en:

- Ganar empatía, ya que el prototipo es una herramienta para profundizar la comprensión del espacio de diseño y el usuario.
- Exploración, ya que se construye para pensar y se desarrollan múltiples opciones de solución.

- Inspiración, ya que inspira a los demás (clientes, consumidores, vendedores) mostrando su visión.

La tercera etapa llamada “Benchmarking” consistió en presentar diferentes referencias de zapatos de diversas marcas de moda reconocidas como Forever 21, Aldo, Zara, Steve Madden, entre otras, para analizar la diversificación de modelos que se pueden adaptar a la marca MANU, teniendo en cuenta la personalidad de la marca y el gusto de sus consumidores.

Para decidir los participantes de los talleres se utilizó la base de datos de la microempresa. La gerente de acuerdo a las características presentadas acerca del tipo de personas que se deben utilizar para los talleres de co-creación, seleccionó las personas que se ajustan al perfil del consumidor que estaría dispuesto a hacer co-creación. De los consumidores escogidos se seleccionaron, con base a una muestra aleatoria simple ya que tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Los insumos necesarios para la realización de los talleres de co-creación son:

- Espacio físico
- Tablero Borrable
- Marcadores Borrables
- Post-it
- Colores
- Marcadores permanentes
- Micro puntas
- Escarcha
- Ega
- Modelos de zapatos en papel
- Video proyector
- Cámara Filmadora
- Música
- Telas
- Suelas
- Sintéticos
- Cordones
- Cronometro

Para los talleres de co-creación se debe crear un ambiente que conduzca a la creatividad. Se debe proporcionar un espacio donde los asistentes puedan trabajar de una manera confortable por esto se trabajará en lugares donde se encuentren mesas amplias y aire acondicionado, además debe ser un lugar amplio ya que los asistentes se estarán moviendo constantemente escogiendo materia prima para el diseño de su zapato.

En el taller se utilizará el modelo “Design Principles Generation”, este metodo es una manera de realizar la transición desde los insights que se han enmarcado para empezar a explorar los conceptos de una manera disciplinada, por lo que los conceptos que se desarrollan están plenamente fundamentadas en datos de la investigación objetiva y no sesgada por supuestos subjetivos. Este metodo ayuda a convertir los insights de los consumidores que hasta el momento han sido descriptivos en acciones viables para el mejoramiento de los productos.

7.3.1. TALLERES DE CO-CREACIÓN

El día Jueves 20 de Marzo de 2014 se realizó el primer taller creativo de co-creación para la microempresa MANU con tres asistentes, entre estos vendedores y consumidores de la microempresa MANU. Se llevaron a cabo las diferentes fases del taller de co-creación. Las preguntas realizadas en la primera fase fueron:

- ¿Para ustedes qué es moda?
- ¿Se considera una persona amante de la moda?
- ¿Qué tipo de zapatos utiliza para cada ocasión o actividades que te guste realizar?
- Al comprar un zapato, ¿lo hace por impulso o hace un razonamiento previo?
- ¿Qué es lo principal que busca en un zapato?
 - Exclusividad
 - Comodidad
 - Resistencia
 - Otros
- ¿Cuántos zapatos tiene?
- ¿En promedio cuanto duran unos zapatos?
- ¿Con qué frecuencia compran zapatos? ¿Por qué?
- ¿Cual es la personalidad de la marca MANU?
- ¿Cómo ha sido su experiencia con zapatos MANU?
- ¿Qué cambiarías de los zapatos MANU?
- ¿Entre sneakers/tenis, zapatos planos (alpargatas, bailarinas), tacones, sandalias y botas/botines cual(es) compraria en primer lugar? ¿Por qué?
- Para usted ¿la marca es importante a la hora de comprar zapatos y bolsos?
- ¿Le gustaria tener una experiencia de compra en linea?

De la primera fase se puede concluir que las características que más valoran los asistentes al taller son comodidad y diseño del zapato. El problema mas común que los asistentes encuentran con los zapatos MANU son la horma de estos ya

que muchas veces no se ajustan a su tipo de pie, por lo tanto, no les quedan bien o son incómodos para caminar, adicionalmente los asistentes tienen la percepción de que los productos son caros.

Los participantes creen que los productos tienen buenas combinaciones de telas y sintéticos pero creen que la marca debe generar diseños nuevos cada cuatro meses aproximadamente. En esta primera etapa se buscó indagar acerca de la percepción de calidad y para los asistentes la calidad se refleja en las siguientes características:

- El zapato no debe tallar o ser incómodo para el pie.
- Los sintéticos no se deben pelar fácilmente.
- La duración del zapato se debe encontrar en un rango de 6 meses a 1 año.

En la segunda fase se les entregó a los asistentes los bocetos anexados de dos tipos de zapatos de la microempresa MANU: alpargatas y tenis. Esta etapa no salió como se tenía planeado ya que se cometió el error de llevar muchas muestras de diferentes materia prima, no se hizo una restricción en el uso de materiales, y en vez de trabajar con eso, los asistentes se dispersaron viendo y analizando cada uno de los tipos de tela y sintético, según su gusto y preferencia por ellos.

En la etapa “Benchmarking” se evaluaron los gustos y las preferencias acerca de unos zapatos reciclables hechos con material Tyvek, el cual es resistente al agua. Los asistentes se mostraron favorables respecto al concepto y el valor agregado de ayudar al medio ambiente pero los diseños ya existentes de zapatos con este material no fueron de su agrado. A los asistentes les gustan el material Jean para tenis casuales pero prefieren un color de Jean oscuro. A los participantes les gustan mucho los zapatos tipo alpargata, les gustan las suelas medianamente altas, ya que actualmente están marcando la tendencia, prefieren telas o sintéticos animal print, dorados opacos, grises y colores metalizados.

El segundo y tercer taller de co-creación fueron realizados el día jueves 3 de abril de 2014 y el día 19 de abril de 2014, respectivamente. En estos talleres se manejaron las mismas tres fases del primer taller. En la primera fase de lluvia de ideas se decidió cambiar la metodología ya que los participantes debían responder primero una encuesta en línea para que durante la primera fase del taller se pudieran indagar a fondo la razón de sus respuestas. Las preguntas utilizadas en la primera fase del taller fueron:

- ¿Cuál es su edad?
- ¿En qué ciudad vives?

- ¿Cuál es el estrato social que aparece en las facturas de los servicios públicos?
- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Actualmente estás trabajando, estudiando, ambas...? ¿En donde?
- ¿Económicamente eres independiente, parcialmente independiente o dependes totalmente de otras personas?
- ¿Cuánto dinero destinas mensualmente para calzado? ¿Por qué?
- ¿Cuánto dinero destinas mensualmente para bolsos? ¿Por qué?
- ¿Dónde compras usualmente calzados y bolsos? ¿Por qué?
- ¿Cuál medio de pago es usualmente el más usado cuando compras calzado y bolsos? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los criterios más importantes cuando escoges una marca de calzado y bolsos? ¿Por qué son importantes para usted?
- ¿Cuántas carteras grandes elegantes compras al año? ¿Por qué?
- ¿Cuántas carteras grandes casual compras al año? ¿Por qué?
- ¿Cuántas carteras pequeñas elegantes compras al año? ¿Por qué?
- ¿Cuántas carteras pequeñas casuales compras al año? ¿Por qué?
- ¿Cuántos backpack compras al año? ¿Por qué?
- ¿Cuántos pares de zapato plano cerrado compras al año? ¿Por qué?
- ¿Cuántos pares de sandalias compras al año? ¿Por qué?
- ¿Cuántos pares de tenis casuales compras al año? ¿Por qué?
- ¿Cuántos pares de tenis deportivos compras al año? ¿Por qué?
- ¿Cuántos pares de botines compras al año? ¿Por qué?
- ¿Cuántos pares de tacones compras al año? ¿Por qué?
- ¿Conoces la marca de zapatos y bolsos MANU? ¿Cómo la conociste?
- ¿Has usado la marca de zapatos y bolsos MANU? Si no, ¿Por qué?
- ¿Qué productos de la marca has usado?
- ¿Cómo te parece la calidad de sus productos?
- ¿Cómo te parece la comodidad de sus productos?
- ¿Cómo te parece el precio de sus productos?
- ¿Cómo te parece la horma de los zapatos?
- ¿Cómo te parece la variedad de sus productos?
- ¿Te parece que sus productos están a la vanguardia de la moda? ¿Por qué?
- ¿Cómo te parece la atención al cliente de sus productos?
- ¿Cómo te parece la disponibilidad de sus productos? ¿Por qué?
- ¿Volverías a comprar los productos de la marca MANU? ¿Por qué?
- ¿Recomendarías la marca? ¿Por qué?

De la primera fase del taller de co-creación se puede concluir que los asistentes dependen económicamente de otras personas o tienen ayuda económica parcial de otras personas. Los asistentes no compran zapatos todos los meses, solo algunos meses del año. Según sus cuentas los participantes compran más de

ocho pares de zapatos al año y aproximadamente gastan \$100.000 para la compra de estos.

Algunos de los participantes se encuentran actualmente en practica, ellas afirman que anualmente siguen comprando la misma cantidad de zapatos pero lo que ha cambiado es el estilo ya que necesitan tacones para trabajar. Los asistentes prefieren comprar sus productos en almacenes de cadena y almacenes boutique ya que tienen la opción de medirse los y analizar como se les ve; los participantes estan a favor de la compra de zapatos por internet o redes sociales si la empresa les garantiza poder devolver los zapatos si la horma de estos no les queda bien o la talla que pidieron no es la suya. Los asistente han realizado compras en linea en ciertos articulos como ropa y accesorios.

Los participantes realizan comparaciones entre productos similares y si estos les ofrecen el mismo beneficio, ellos comprarán el que sea más economico. Generalmente los asistentes relacionan el precio con la calidad ya que si el precio es alto, la calidad de este debe ser mayor y la calidad se ve reflejada en la duración del zapato. Los participantes para el día a día prefieren los bolsos grandes tanto casuales como elegantes y para salidas nocturnas prefieren los bolos pequeños.

En la segunda fase del taller de co-creación llamada "Prototipo" se hizo un cambio, primero se realizo un filtro de materiales a cargo de los organizadores del taller para crear restricciones de materiales a los participantes. Luego de acuerdo a los materiales seleccionados se les pidió que cortaran los tipos de tela o sinteticos que fueran de su mayor agrado para luego crear combinaciones tanto para alpargatas como para tennis. Aunque se creo un filtro de materiales estos al final terminaban siendo muchos y las personas tendían a dispersarse un poco en esta etapa. Las personas cortaban las telas y sinteticos de acuerdo a su gusto personal pero no realizaban un analisis previo acerca de las combinaciones que podían realizar con los diferentes materiales. Algunos diseños se pueden observar en el Anexo 3.

En estos talleres de co-creación la tercera fase de Bechmarkin se mezcló con la segunda fase de prototipo ya que los organizadores del taller se dieron cuenta que los asistentes preferían que les dieran un punto de partida para empezar a diseñar los tennis y alpargatas de su preferencia, de acuerdo a diferentes tendencias de otras marcas de zapatos reconocidas. A medida que se les ofrecian a los asistentes estas pautas, ellos también hacian los comentarios acerca de si los zapatos que se les mostraban eran de su gusto o no y el por que de sus comentarios.

Tabla 3. Métodos de Diseño del “Institute of Design at Stanford” aplicados a los talleres de co-creación.

MÉTODO	PUNTO DE VISTA DE PRINCIPIANTE	PREPARACIÓN DE ENTREVISTA
ACTIVIDAD	Se realizó durante las tres fases del taller de co-creación: en ningún momento se juzgo algún comentario o comportamiento de los participantes, se cuestionó todo, todos los comentarios fueron escuchados y analizados.	Antes de realizar cada uno de los talleres, se realizaba entre los organizadores del taller una reunión para definir la dinámica de este y también el tipo de preguntas que se utilizarían en la primera fase del taller de co-creación. Primero se realizó una lluvia de ideas de las posibles preguntas, se agruparon las preguntas similares y para no generar en el consumidor confusión, de cada una de las categorías se escogió una pregunta y se complemento con parte de las otras preguntas. Se definió el orden de las preguntas para que la conversación fluya con más naturalidad, disminuyendo la posibilidad de dispersar al participante.
RESULTADO	Empatía con los asistentes. Insights significativos. Entendimiento de los puntos de vista de los asistentes. Investigación a profundidad acerca de los gustos de los clientes y las percepciones hacia la marca.	Para el primer taller se utilizaron 14 preguntas previamente planeadas que tenían como objetivo entender los insights que tienen los participantes acerca de la moda, los tipos de zapatos que utilizan los participantes en las diferentes actividades que puede llegar a realizar en la semana, tratar de entender si la compra de zapatos necesita un razonamiento previo o si es una compra impulsiva y si esto se relaciona con el tipo de persona y su estilo de vida. También se preguntaron los aspectos de mayor relevancia que debe tener un zapato y la frecuencia de compra de estos. Se realizaron preguntas respecto a la marca como el conocimiento de esta, el uso de sus productos, las características de sus productos y la recompra de los productos MANU. Para los siguientes talleres se tuvo en cuenta una encuesta en línea realizada por los participantes, tratando de ahondar en las razones de sus respuestas. Las preguntas tocaron aspectos del estado actual de los participantes tanto emocional, profesional y económico, dinero mensual destinado para la compra de bolsos y zapatos, lugar de compra y medio de pago preferido para este tipo de productos. Se buscó indagar en los criterios más importantes para escoger una marca de calzado y bolsos, además de investigar la cantidad de zapatos y bolsos de cada tipo que los participantes de los talleres compran anualmente y las razones de esta cantidad. Al igual que las preguntas del primer taller de co-creación también se realizaron preguntas acerca de la marca, conocimiento y percepción de esta y sus productos.

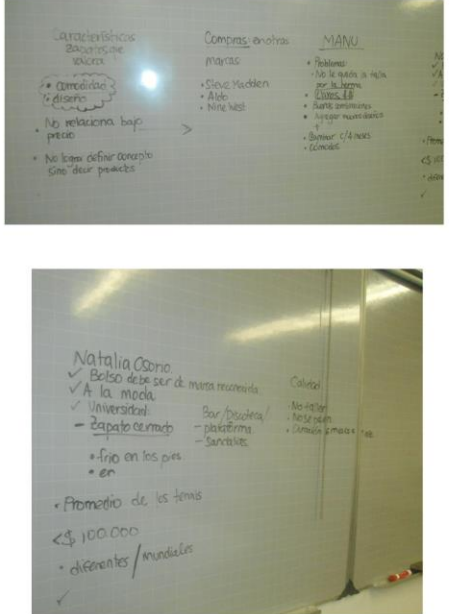
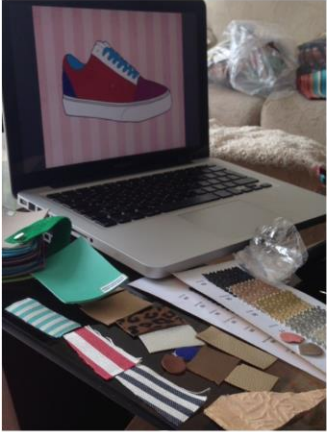
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4. Métodos de Proceso de Diseño del “Institute of Design at Stanford” aplicados a los talleres de co-creación.

MÉTODO	PERFIL DE PERSONAJE COMPUESTO	PUNTO DE VISTA MADLIB
ACTIVIDAD	Mediante la observación y encuesta en la universidad Icesi, al perfil del consumidor de la marca MANU (mujeres jóvenes universitarias de estrato 4, 5 y 6), se pudo identificar las características y perfiles para crear un personaje compuesto, con el fin de que las asistentes al taller de co-creación se sintieran identificadas	El punto de vista Madlib se desarrolló después de haber realizado cada uno de los talleres de co-creación ya que se debió analizar cada uno de estos para identificar los problemas o necesidades de los usuarios asistentes y los insights con respecto a estas necesidades, los cuales serán las razones de sus problemas. Estos diferentes puntos de vista son identificables en la primera fase, la cual es la fase de lluvia de ideas.
RESULTADO	<p>Perfil de personaje compuesto Camila</p> <p>Información general: 21 años Estudiante de últimos semestres</p> <p>Actitudes: Dinámica, Activa, Emprendedora, Sociable, Responsable</p> <p>Estilo de vida: Dependiente económicamente Pasa su tiempo libre compartiendo con amigos, familia y en actividades sociales. Gusta del deporte</p> <p>Necesidades y motivaciones: Desempeñarse bien en las materias y tener reconocimientos académicos.</p> <p>Comportamiento de consumo: 4 pares de zapatos al año.</p>	<p>“Para la Universidad me gustan cualquier tipo de zapatos cerrados porque se ven mejor y son más cómodos”</p> <p>“Para la Universidad no me gustan las sandalias porque me da mucho frio en los pies, además que si llueve se me ensucian los pies”</p> <p>“Si los zapatos me gustan, si de pronto no tengo ese color o me gusta la tela puedo realizar la compra por impulso”</p> <p>“Uno no sabe diferenciar mucho entre el cuero o el sintético porque se ven muy similares”</p> <p>“Si el zapato no es cuero máximo pagaría por el \$100.000 porque no va a ser tan duradero”</p> <p>“Pero por ejemplo las sandalias de Zara no son en cuero pero le he invertido más de \$100.000 porque me gusta mucho el diseño ya que tienen cosas diferentes, no son sandalias normales”</p> <p>“Para mi la calidad es que los zapatos sean abullonaditos, que si son tennis no me tallen o que no se pelen fácilmente”</p> <p>“Unos tennis casuales espero que me duren un año o más porque no les doy mucho uso y no camino mucho con ellos”</p> <p>“A veces se me dificulta encontrar zapatos porque calzo 39 o 40 entonces mi pie es muy grande”</p> <p>“Me han gustado varios de la marca MANU pero no tengo ninguno porque no me han quedado”</p> <p>“A veces encontrar baletas es difícil porque mi pie es ancho”</p> <p>“He comprado por internet pero porque ya tengo de esos entonces ya se que talla de zapato me queda bien de esa marca”</p> <p>“Tengo zapatos medio incomodos, que me los aguanto porque me gustan mucho”</p> <p>“Si unos tennis no son cómodos no los voy a comprar porque los voy a utilizar bastante”</p> <p>“Ya no utilizo tennis porque empecé la practica entonces necesito zapatos más formales”</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5. Métodos de Proceso de Diseño del “Institute of Design at Stanford” aplicados a los talleres de co-creación.

MÉTODO	LLUVIA DE IDEAS	RESTRICCIONES IMPUESTAS
ACTIVIDAD	<p>Se realizó durante varias fases del taller de co-creación. Antes de llevar a cabo el taller, las personas encargadas de este, tenían una reunión previa para realizar una lluvia de ideas acerca de cómo creían que era la mejor manera y el orden para realizar el taller, además, realizaron una lluvia de ideas para la primera fase del taller.</p> <p>En el taller de co-creación el método de lluvia de ideas fue mayormente implementado en la primera fase del taller, aunque en las otras dos fases también se presentaron ya que la intención de la lluvia de ideas es aprovechar el pensamiento colectivo del grupo, mediante la participación de unos con otros, escuchar, y sobre la base de otras ideas. Para capturar la lluvia de ideas estas se escribieron de manera legible en un tablero donde podían ser visualizadas por todos.</p>	<p>Durante las tres fases del taller de co-creación se puso restricciones acerca del tiempo, el tiempo para la primera fase fue de 25 minutos, para la segunda fase de 30 minutos y la tercera fase de 20 minutos. En el segundo y tercer taller de co-creación, durante la fase de prototipo se puso restricciones de materiales como suelas, telas y sintéticos.</p>
RESULTADO		<p>Por medio de las restricciones impuestas los participantes de los talleres de co-creación se ve obligado a actuar bajo presión y dar un resultado en estos periodos de tiempo. En el primer taller de co-creación durante la etapa de prototipo no se creó una restricción de materiales (sintéticos y suelas) y esto fue un aspecto negativo durante la dinámica del taller ya que los participantes se dispersaron y solo respondían “me gusta”-“no me gusta”</p> 

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se presenta el proceso generico que se debe llevar a cabo en la realización de los diferentes talleres de co-creación. Según los ensayos de los talleres previamente mencionados se genera este modelo que puede ser replicable varias veces. Las diferentes etapas presentan varios metodos de proceso de diseño del Instituto de Diseño en Stanford.

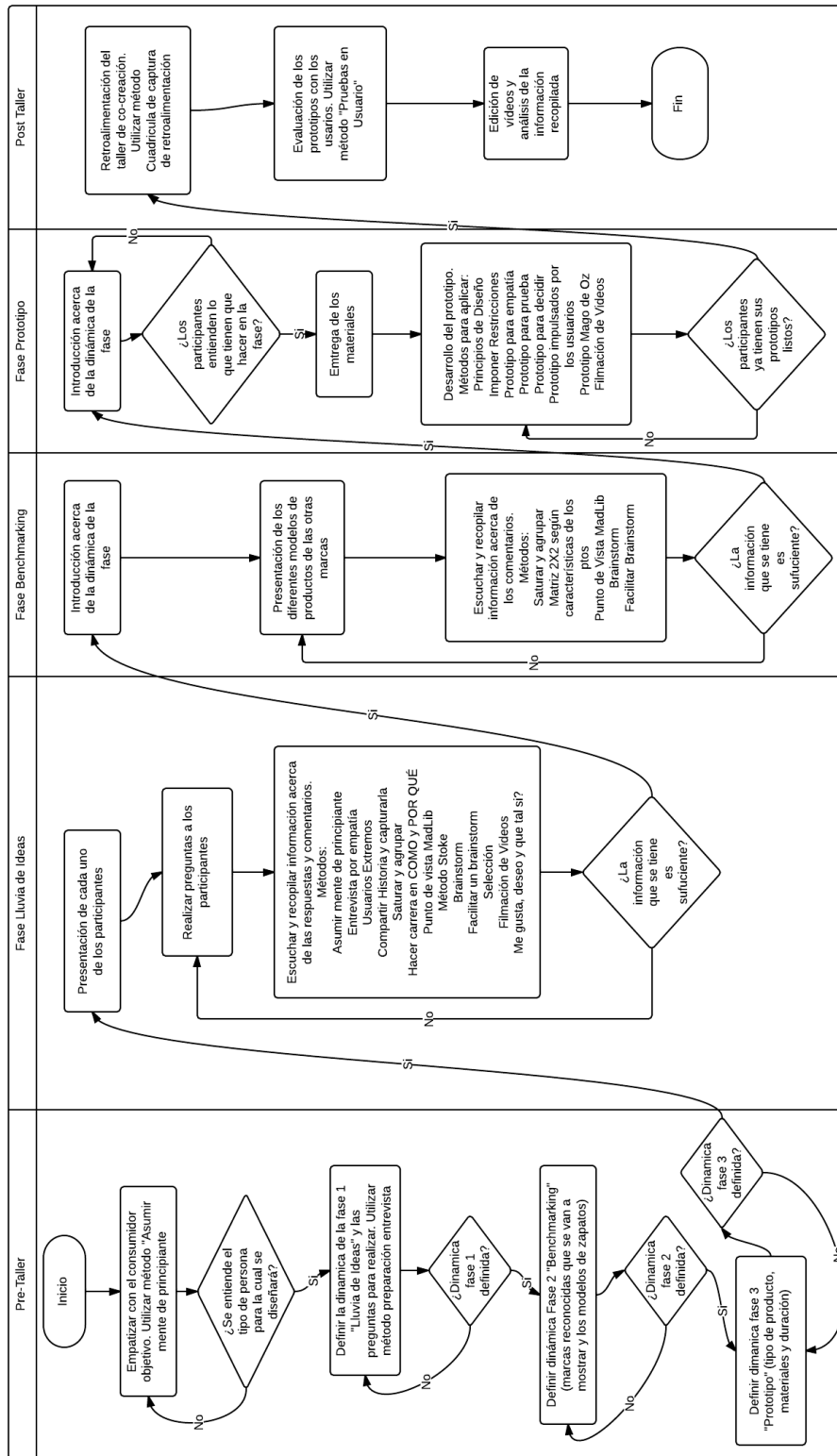


Figura 8. Proceso genérico Taller de Co-creación. Fuente: Elaboración Propia.

7.4 FORTALECER LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA LA MARCA MANU, CON BASE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA CO-CREACIÓN E INVESTIGACION Y OBSERVACION CON LOS CONSUMIDORES.

7.4.1 Análisis de la situación

Hace tres años Manuela Botero comenzó a fabricar y comercializar zapatos y accesorios marca MANU, inspirados en tendencias internacionales y adaptados a las necesidades y gustos de sus compañeras de universidad.

MANU tiene un modelo de ventas directo a través de redes sociales, con cobertura casi exclusiva en la universidad ICESI.

Existe una percepción de que aunque a las clientas les gustan los zapatos y accesorios, el nivel de recompra es bajo.

7.4.2 Objetivo del negocio:

Manuela Botero desea hacer crecer su marca y lograr una participación mayor de las compras de su grupo objetivo tanto en zapatos, como en accesorios, creando una personalidad única y atractiva para su marca.

7.4.3 Pregunta clave

¿Qué motivaría a las jóvenes a pensar en la marca MANU cada vez que quieran comprar zapatos y accesorios?

7.4.4 Perfiles del consumidor objetivo:

- **Demográfico**
 - » Primario: Mujeres universitarias, 18 a 24 años, estratos 4. 5 & 6
 - » Actitudes
 - » Quieren ser profesionales para encontrar un trabajo que les brinde seguridad y prosperidad

- » Son autónomas, pero no necesariamente independientes económicamente
 - » Tienen una actitud positiva frente a la vida
 - » Estilo de vida
 - » Salen con amigos los fines de semana
 - » Están involucradas en alguna actividad deportiva
 - » Algunas tienen trabajos temporales que les ayudan a pagar gastos personales
 - » Dependiendo de la cercanía física con la familia, pasan tiempo con sus familias
 - » Pertenecen a grupos estudiantiles

- **Necesidades y motivaciones**
 - » Quieren sobresalir y les preocupa sacar buenas notas
 - » Les gusta tener un grupo de amigos con quienes disfrutan las salidas del fin de semana
 - » Tener dinero para gasto personales: ropa, gimnasio, salidas, etc.
 - » Les gusta estar a la moda, pero debido a las restricciones económicas siempre buscan una buena ecuación de valor
 - » Comportamiento de consumo
 - » Compran ropa y accesorios cada vez que salen a vacaciones o antes de entrar a la universidad
 - » Buscan ropa y accesorios cómodos, que duren y se vean a la moda
 - » Prefieren tener dos pares de zapatos de precio medio a un par de alto precio
 - » Las marcas mas usadas son Converse (zapatos), Jansport, y Roxy.

7.4.5 Investigación de mercado (encuestas y entrevistas a profundidad)

Teniendo en cuenta el perfil del consumidor objetivo de la marca MANU, se llevó a cabo una encuesta con 144 mujeres en total, por medio de la herramienta de Google Drive. El resumen fue obtenido a través de esta herramienta. La investigación de mercado, que incluyó encuesta y entrevistas a profundidad, se llevó a cabo en los meses de febrero y marzo de 2014.

Los resultados tabulados se encuentran en los anexos al final del documento. Con base en las respuestas obtenidas, se identificaron algunas oportunidades de mejora para marca MANU para satisfacer a su grupo objetivo.

7.4.6 Oportunidades de mejora

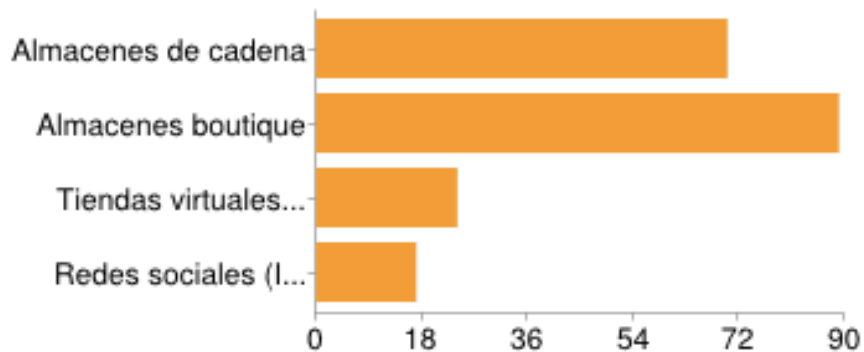
1. Existe un problema con la horma de los tenis pues el cliente, en su gran mayoría de veces, no encuentra la talla correcta para calzar sus pies. Este problema, fue identificado mediante la observación, al estar en el punto de venta, pues las clientes en su gran mayoría no encontraban la talla que se ajustara a la medida de sus pies y había que recurrir al uso de plantillas para mitigar este problema. Adicionalmente, una de las encuestadas, respondió que una de las razones por las que no había usado la marca era porque la horma no se ajustaba a su talla.

2. Se evidencia que a pesar de que las encuestadas conocen la marca, la mayoría no la usa, sin embargo la recomendaría. Para entender las razones por las cuales las consumidoras conocen la marca, no la usan, sin embargo la recomendarían, se les hizo una pregunta que pedía escribir las razones por las cuales no usaban la marca, se encontraron las siguientes respuestas:

1. Falta de oportunidad
2. Desconocimiento de la calidad
3. No son aptos para usar en oficinas
4. Viven fuera del país
5. Más costosos que otros en el mercado
6. No hay recordación de la marca al momento de comprar

3. La mayoría de las encuestadas, respondieron que para comprar calzado recurren a espacios físicos. 80% indica que el lugar de compra más frecuentado son los puntos de ventas físicos. Actualmente, la marca maneja ventas mediante vendedores en universidades y en Instagram y hace menos de dos meses inició distribución con mayoristas en Tulúa, Popayán, y Cali.

Cuando compras bolsos y calzado, ¿a dónde vas normalmente?



Almacenes de cadena	70	35%
Almacenes boutique	89	45%
Tiendas virtuales (Páginas Web, on-line)	24	12%
Redes sociales (Instagram, Facebook, etc)	17	9%

Gráfica 2. Relación entre los cuatro lugares de compra preferidos.

4. Las sandalias y tacones corresponden según las encuestadas, a uno de los tipos de calzado que recomprarían más veces, por encima de tennis casuales y zapatos, y aún la marca MANU no tiene dentro de su catálogo estos tipo.

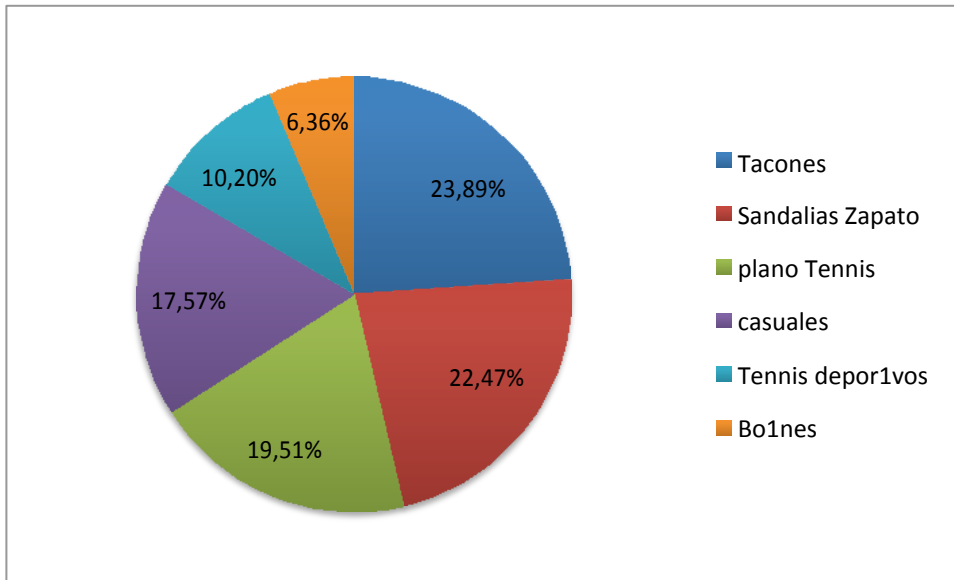
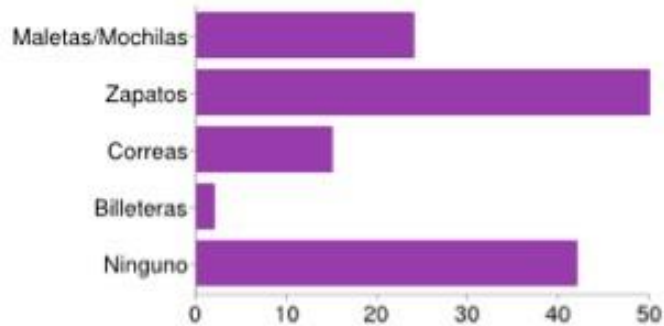


Gráfico 3. Relación de pares comprados al año, por cada tipo de calzado.

5. La correa está incluida con los tennis pero según las encuestadas, de las 50 que utilizan tennis, solo el 30% utiliza la correa.

¿Qué productos de la marca MANU has usado?



Maletas/Mochilas	24	18%
Zapatos	50	38%
Correas	15	11%
Billeteras	2	2%
Ninguno	42	32%

Gráfica 4. Productos MANU usados por los consumidores.

7.4.7 Acciones para aprovechar las oportunidades:

1. Lo que ocasionaba el problema con la horma era que las hormas que se estaban usando eran hormas para calzado de hombre, modificadas manualmente. Esto generaba que entre hormas de la misma talla el tenis terminado fuera diferente incluso siendo de la misma talla. La marca optó por comprar una serie completa (tallas 34-40) de hormas diseñadas para el pie de dama.

2. Es un hecho que la marca debe realizar esfuerzos productivos y comerciales para hacer llegar sus productos a tiendas multimarca o mayoristas para tener un mayor alcance con el consumidor final. Ya que todavía la marca está muy inmadura para establecer un local comercial.

3. En cuanto a mercadeo y publicidad, la mejor opción para el momento en el que se encuentra la marca es a través del Internet. Aprovechando redes sociales como Facebook e Instagram, incluso para realizar ventas.

Se puede hacer mercadeo directo con personajes mediáticos que se alineen con el concepto de la marca, tales como modelos, famosas y personajes de la farándula jóvenes.

Si puede ver en los resultados de la encuesta que el tipo de calzado que más compran son los tacones y las sandalias, y aún la marca no vende estos tipos. MANU podría pensar en que es una buena opción ampliar el portafolio de sus productos manteniendo siempre su identidad y detalles en los productos para diferenciarlos de la competencia.

Es necesario tomar una decisión respecto a la correa que se está incluyendo en el precio de venta del zapato. La mayoría de las consumidoras no utilizan la correa (como se mencionó anteriormente), lo que indica que no está generando valor agregado.

7.4.8 Rueda esencial de la marca

Esta herramienta es un formato para capturar y comunicar el concepto de la marca. Para la marca MANU, hacer uso de esta herramienta es muy importante porque le permite visualizar lo que su marca está transmitiéndole a sus clientes y de esta manera darse cuenta si el concepto que tiene el grupo objetivo, es el mismo de la marca.

Brindar a la mujer joven, un estilo chic casual que permita distinguirla por los detalles de sus accesorios que son de excelente calidad, precios justos, a través de un servicio al cliente impecable.

7.4.9.2 Afirmación de posicionamiento de marca

MANU es una marca mejor que otra marca casual de calzado y accesorios porque le imprime a la mujer joven un estilo muy chic, para que no pase desapercibida.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

La co-creación permitió que la empresa MANU involucrara a los consumidores en el proceso de innovación, y desarrollo de producto. Alcanzó el objetivo del proyecto

porque con base en los resultados obtenidos en los talleres pudo fortalecer la estrategia de la marca, y principalmente identificar oportunidades de mejora para tomar acciones correctivas.

Las motivaciones y necesidades de los consumidores, pudieron identificarse mediante los métodos de investigación y observación que se usaron. El acercamiento a la co-creación le permitió a la marca traspasar la frontera entre el producto y el cliente porque se tuvo contacto directo con el cliente y el cliente pudo ser parte del desarrollo del producto.

Sin embargo, cabe aclarar que para los talleres de co-creación fue difícil conseguir personas que dedicaran su tiempo al taller, porque es muy difícil organizar un horario que le sirva a todos. Muchas personas no se dan la oportunidad de salir de su rutina diaria y dedicar una pequeña porción de su tiempo para ser entrevistadas y dejar volar su imaginación mediante el diseño de nuevos productos. Sin embargo, una vez las personas finalizaron las etapas del taller, valoraron mucho los esfuerzos de la compañía y estuvieron dispuestos a crear prototipos de diseños de nuevos productos.

Para llevar a cabo el taller se seleccionaron clientes o consumidores con ciertas características que facilitarían el proceso de co-creación. Es por esto que los prototipos que resultaron en los tres talleres estaban muy acorde a las tendencias actuales en calzado, e incluso los colores, a pesar de que fue evidente que los escogían combinables, estaban de moda.

En muchas de las personas todavía se presenta el arquetipo de que ellos no son lo suficientemente creativos, entonces piensan que no aportarían ideas buenas para el desarrollo de nuevos productos, sin embargo, una vez entran en conexión con el taller y con la marca dejan de lado esa barrera que les impide explotar su creatividad.

Se pudo identificar que los consumidores de la marca están más dispuestos a participar de diversas actividades co-creativas, que aquellas que tenían no la habían usado.

Existen muchas maneras de conocer los insights de los consumidores, sin embargo, la co-creación no sólo se encarga de atender esta necesidad, sino que también involucra al consumidor en el desarrollo de nuevos productos.

8.2 Recomendaciones

Fue tedioso reunir a las personas para cada taller y por lo tanto podría llegar a pensarse que los resultados no son muy significativos para el número de participantes en los talleres. Para futuras aproximaciones a la co-creación se puede recomendar utilizar otras plataformas más virales como el Internet que permitan alcanzar a un grupo de consumidores mucho más significativo que el que podría alcanzarse teniendo los talleres.

Así mismo, al llevar a cabo estos procesos colaborativos con los consumidores el grupo investigador se pudo dar cuenta de que depende mucho del posicionamiento que tiene la marca en el mercado. Se pudo observar, que fue engorroso llevar a cabo los talleres dado que la recompensa que recibía el consumidor no lo motivaba lo suficiente. Es por esto que se recomienda que para ejecutar procesos co-creativos, la marca debe ser suficientemente madura como para contar con herramientas que puedan facilitar al consumidor en este proceso y que realmente el consumidor perciba el beneficio. Así mismo, como bien lo mencionaba la teoría, no sólo llevar a cabo co-creación en el proceso de desarrollo de nuevo producto, sino también a en cualquier otro proceso, como bien lo hace la empresa Nike.

Paralelamente, la empresa MANU está desarrollando una plataforma virtual, con prototipos de calzado, para disminuir el tiempo de desarrollo del producto. Esta plataforma, hará posible que el cliente pueda ver y modificar el diseño del zapato, con los materiales reales del mercado. Esto permitirá que el cliente pueda determinar las mejores combinaciones en segundos, sin necesidad de llevar a cabo muestras físicas que cargan costos y tiempo al proceso de desarrollo de producto.

Para la realización de las diferentes actividades de los talleres de co-creación se recomienda la participación de las personas encargadas de la fabricación del producto para tener un análisis inmediato acerca de la factibilidad de la producción de los diferentes prototipos diseñados por los consumidores.

9. BIBLIOGRAFÍA

Baker, Michael., HART, Susan. Product Strategy and Management. 2nd Edition. Prentice Hall.

Boyle, E. (2007). A process model of brand cocreation: brand management and research implications. En: Journal of Product & Brand Management. Vol. 16 No. 2, 2007, p. 122-131.

Brown, S. (2001). Torment your customers (they'll love it). Harvard Business Review. Vol. 79. No. 9, p. 82-8 .

Brown, Tim. Design Thinking. En: Harvard Business Review: How to deliver on a great plan. Junio 2008; Pg 85-92.

Chesbrough, H. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press. Boston, MA.

Cooper, R.G. (2001). Winning at new products: accelerating the process from idea to launch. 3rd ed., Perseus Books, Reading, MA.

Filieri, R. (2013). Consumer co-creation and new product development: a case study in the food industry. En: Marketing Intelligence and Planning. Vol. 31 No. 1, 2013, p. 40-53.

Füller, J., Hutter, K. & Faullant, R. (2011). Why co-creation experience matters? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions. En: R&D Management. Vol. 41 No. 3, p. 259-273.

Hoyer, W.D. , Chandy, R. , Dorotic, M. , Krafft, M. , & Sigh, S.S. (2010). Consumer cocreation in new product development. En: Journal of Service Research. Vol. 16 No. 3, 2010, p. 283-296.

Inauen, M., & Schenker-Wicki, A. (2012). Fostering radical Innovations with open innovation. En: European Journal of Innovation Management. Vol. 15 No. 2, 2012, p. 212-231.

LIME- Design Principles. [En línea]. [Citado en Marzo 2014] Disponible en: <http://caroltangkalo.wordpress.com/2013/05/01/lime-design-principles/>

Plattner, H. Bootcamp Bootleg. Institute of Design at Stanford.

Prahalad, C.K. , & Ramaswamy, V. (2004). The future of Competition: co-creating unique value with costumers. Boston: Harvard Business School Press.

Prahalad, C.K. , & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. Harvard Business Review.

Rowley, J., Kupiec-Teahan, B., & Leeming, E. (2007). Customer community and co-creation: A case study. Marketing Intelligence & Planning, 25(2), 136-146.

Roser, Thorsten; SAMSON, Alain; CRUZ-VALDIVIESO, Eidi; HUMPREY Patrick. Co-creation report: New pathways to value. An overview. En: Promise: LSE Enterprise. June 2012.

Ramaswamy, Venkat. Co-creating value through customer experiences: te Nike case. En: Emerald Group Publishing Limited: Strategy and Leadership. Vol.36 NO 5 Agosto 2008, pp. 9-14.

Saw, Astella. Co-creation futures. [En línea]. [Citado en Marzo 2014] Disponible en: astellasaw.com/2012/11/co-creation-futures/

Anexo 2

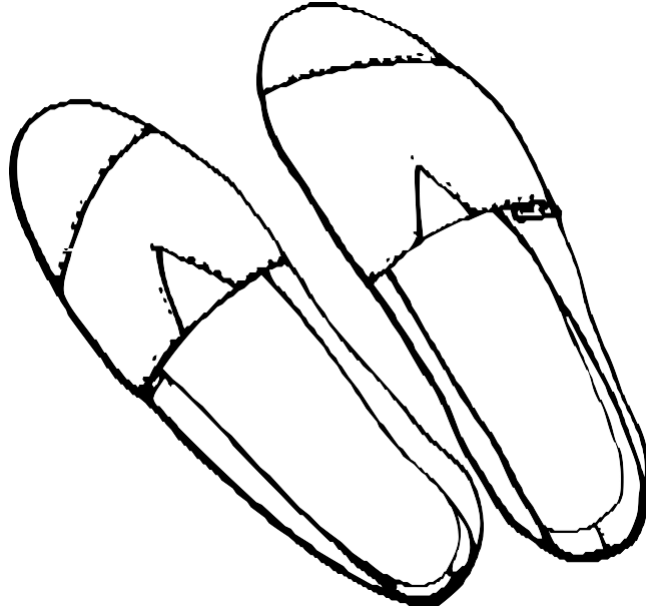


Imagen 1. Boceto Zapatos Tipo Alpargata.



Imagen 2. Boceto Zapatos Tipo Tennis.

Anexo 3

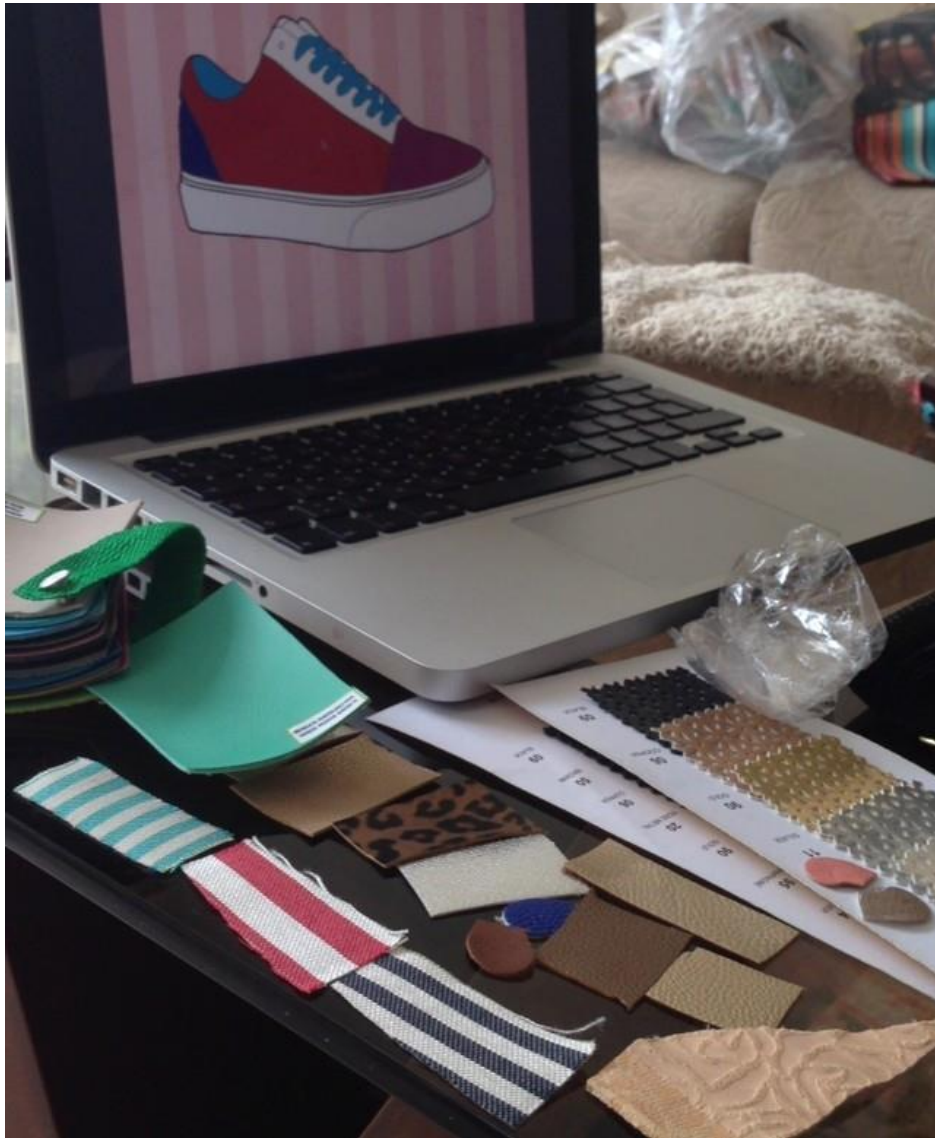


Imagen 3. Restricción de materiales para el taller de co-creación.

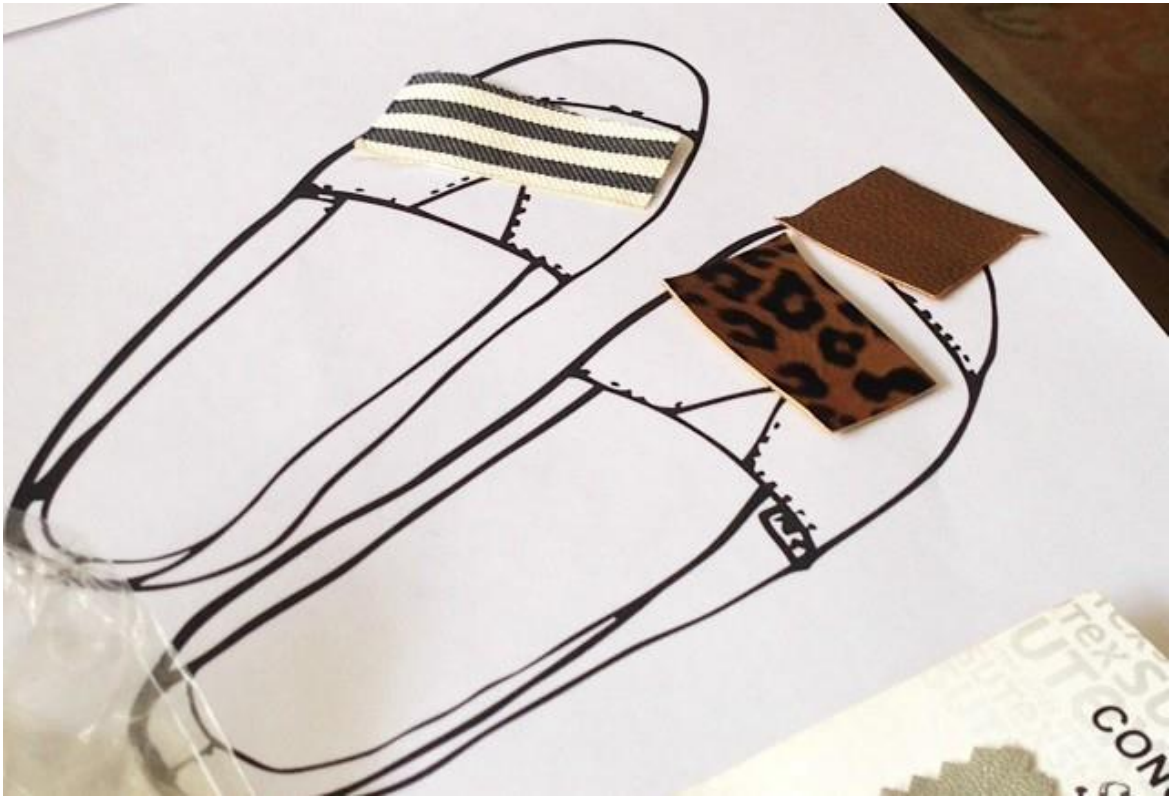


Imagen 4. Diseños Alpargatas.

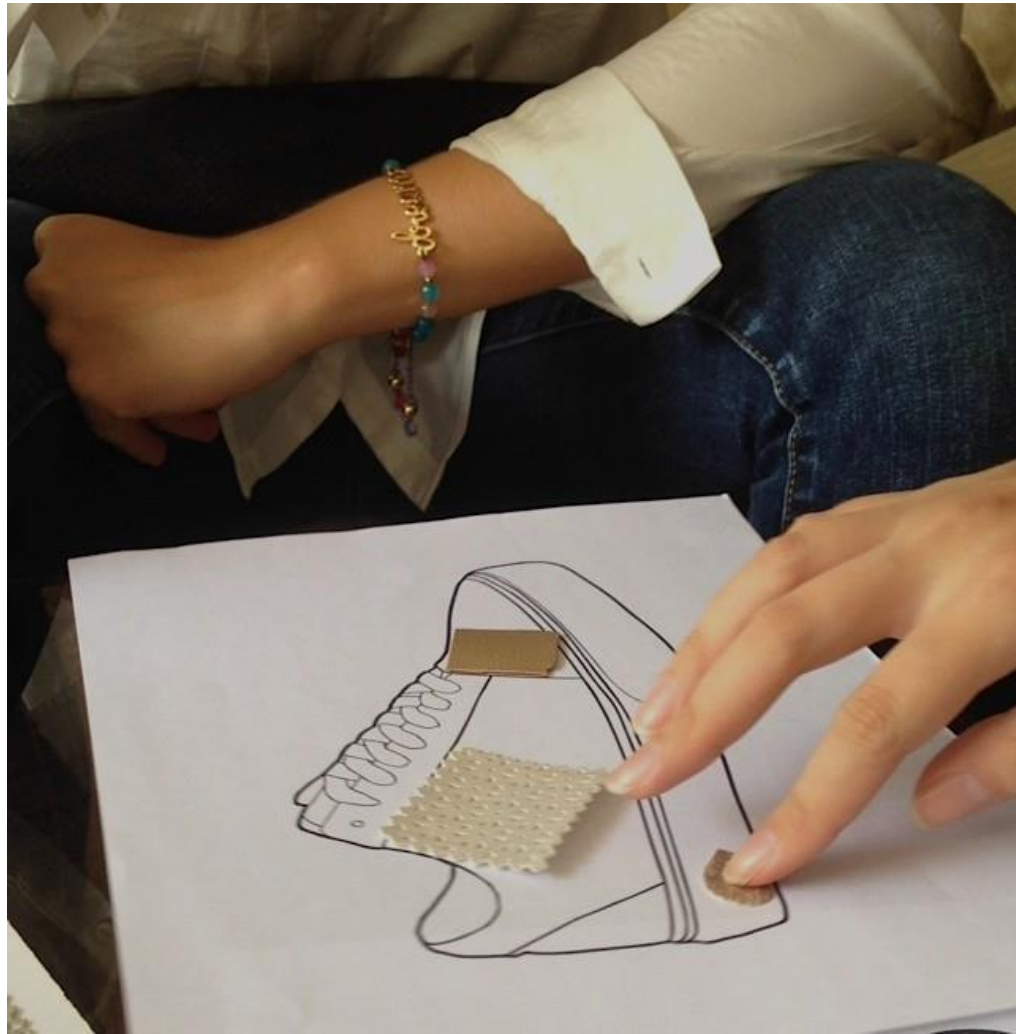


Imagen 5. Diseño Tennis.

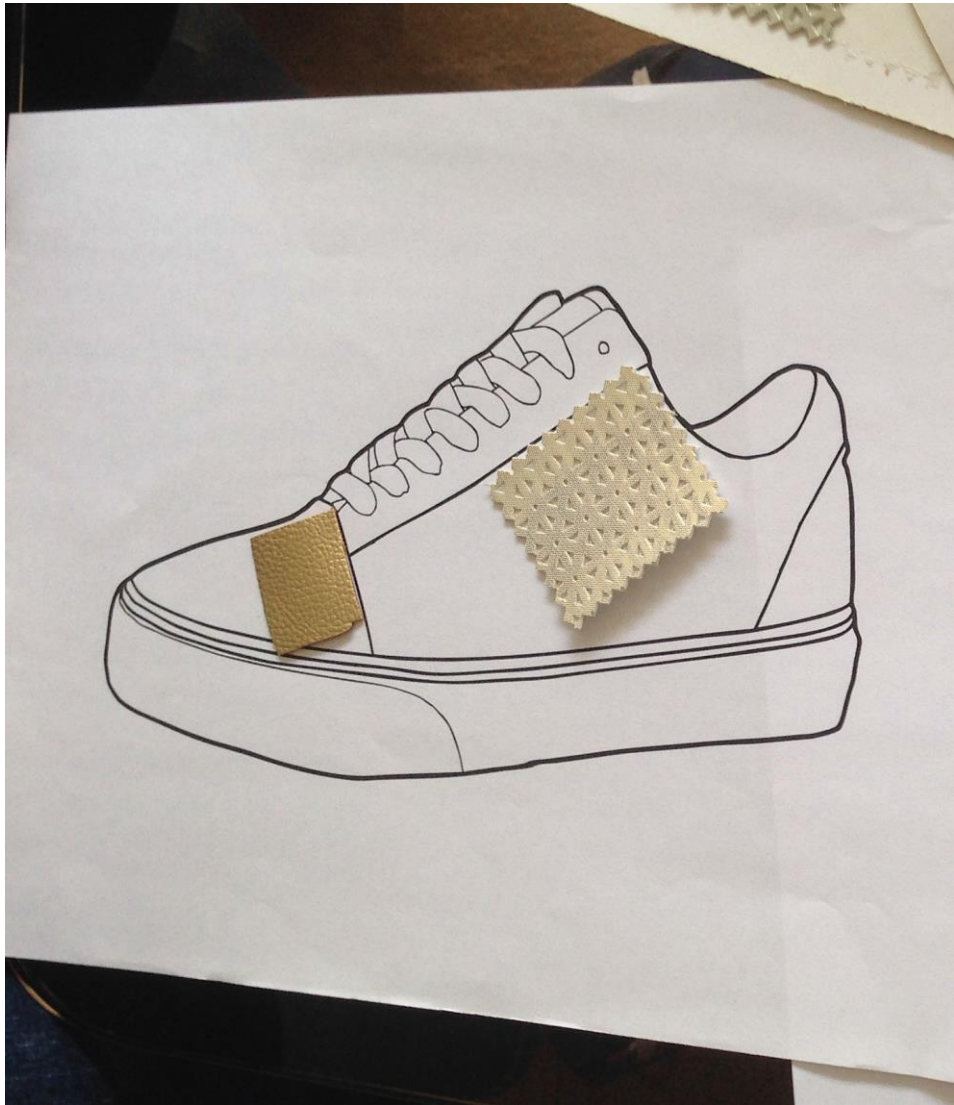


Imagen 6. Diseño Tennis.



Imagen 7. Combinaciones de materiales para tennis.



Imagen 8. Combinaciones de materiales para tenis.

Anexo 4

MANU

2/05/14 9:05

MANU

Agradecemos tu HONESTIDAD y ayuda realizando esta encuesta. Queremos conocer tu opinión para ofrecerte siempre lo mejor.

***Obligatorio**

1. ¿Cuál es tu edad? *

Marca solo un óvalo.

- menos de 18 años
- 18-23 años
- 24-29 años
- 30-35 años
- 36-45 años
- Más de 45 años

2. ¿En qué ciudad vives? *

3. ¿Cuál es tu estrato social que aparece en las facturas de servicios públicos? *

Marca solo un óvalo.

- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

4. ¿Cuál es tu estado civil? *

Marca solo un óvalo.

- Soltera
- Casada
- Divorciada/Separada
- Unión libre

5. Actualmente, te encuentras: *

Marca solo un óvalo.

- Estudiando en el colegio
- Estudiando en la Universidad
- Estudiando en un Instituto técnico
- Estudiando y trabajando
- Empleada
- Buscando empleo
- Otro: _____

6. Cuéntanos el nombre de la institución educativa a la que vas, y/o la empresa en la que trabajas *

7. Económicamente: *

Marca solo un óvalo.

- Dependes totalmente de otras personas (padres, familiares, etc)
- Dependes parcialmente de otras personas
- Eres independiente

8. ¿Cuanto dinero mensual destinas para calzado? *

Marca solo un óvalo.

- menos de 50 mil pesos
- Entre 50 y 100 mil pesos
- Entre 101 y 200 mil pesos
- Más de 200 mil pesos

9. ¿Cuánto dinero mensual destinas para bolsos? *

Marca solo un óvalo.

- menos de 50 mil
- entre 50 y 100 mil
- entre 101 y 200 mil
- más de 200 mil

10. **Cuando compras bolsos y calzado, ¿a dónde vas normalmente? ***

Selecciona todos los que correspondan.

- Almacenes de cadena
- Almacenes boutique
- Tiendas virtuales (Páginas Web, on-line)
- Redes sociales (Instagram, Facebook, etc)

11. **¿Cuál es el medio de pago que acostumbras a usar, cuando compras calzado y bolsos?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Tarjeta de crédito
- Tarjeta débito
- Efectivo de contado
- Efectivo a plazo

12. **¿Cuáles son los criterios más importantes cuando escoges una marca de calzado y bolsos? ***

Selecciona sólo 3.

Selecciona todos los que correspondan.

- Buena calidad
- Moda
- Menor precio en comparación con marcas similares
- Buena relación precio-calidad
- Marca reconocida
- Los productos los usan muchas personas
- Exclusiva
- Variedad Atención
- al cliente
- Atención post-venta

13. **¿Cuántos bolsos compras en 1 año de cada una de estas categorías? ***

Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cartera grande elegante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartera grande casual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartera pequeña elegante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cartera pequeña casual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Backpack	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. **¿Cuántos pares de zapatos compras en 1 año de cada una de estas categorías? ***
Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Más de 10
Zapato plano cerrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sandalias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tennis casuales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tennis deportivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Botines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tacones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **¿Conoces la marca de zapatos y bolsos MANU? ***
Marca solo un óvalo.

Si
 No

16. **¿Has usado la marca MANU? ***
Marca solo un óvalo.

Si
 No

17. **Razones por las que NO has usado, o SI has usado la marca MANU: ***

18. **¿Qué productos de la marca MANU has usado? ***
Selecciona todos los que correspondan.

Maletas/Mochilas
 Zapatos
 Correas
 Billeteras
 Ninguno

19. Califica de 1 a 5 cada uno de estos aspectos de los productos MANU *

1 siendo malo y 5 excelente
 Marca solo un óvalo por fila.

	No la he usado	1	2	3	4	5
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horma se ajusta a la talla (solo para zapatos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. ¿Volverías a comprar productos de la marca MANU? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- Nunca he comprado

21. ¿Recomendarías la marca MANU?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No la he usado, así que no puedo responder.

22. Gracias por participar en esta encuesta. Déjanos saber si te podemos contactar para participar en una entrevista a profundidad que tomará 30 minutos. Todas las personas que participen tendrán la oportunidad de ganarse un par de zapatos o una maleta/mochila. Síguenos en instagram como: tiendamanu.



Anexo 5

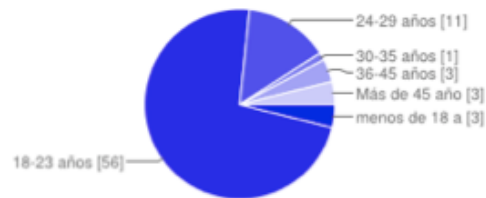
Manuela Botero
Editar este formulario

144 respuestas

[Ver todas las respuestas](#) [Publicar datos de análisis](#)

Resumen

¿Cuál es tu edad?

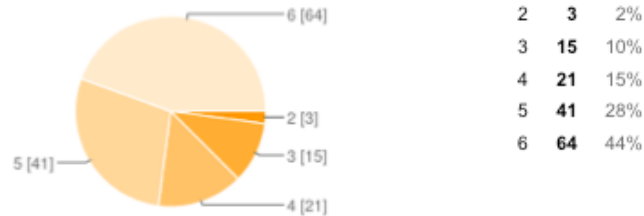


menos de 18 años	3	4%
18-23 años	56	73%
24-29 años	11	14%
30-35 años	1	1%
36-45 años	3	4%
Más de 45 años	3	4%

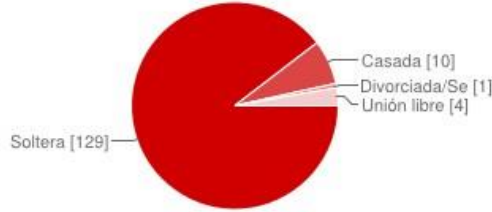
¿En qué ciudad vives?

barranquilla Bogota Miami miami Mexico Medellin Buga CALI Bogotá
Medellín Cali Cali Bogotá cali Palmira Barranquilla

¿Cuál es tu estrato social que aparece en las facturas de servicios públicos?

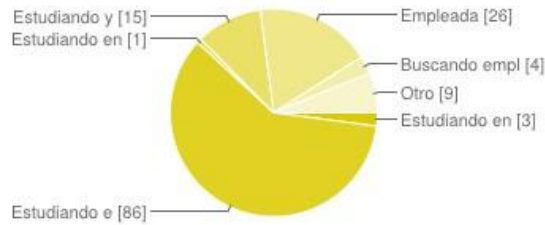


¿Cuál es tu estado civil?



Soltera	129	90%
Casada	10	7%
Divorciada/Separada	1	1%
Unión libre	4	3%

Actualmente, te encuentras:



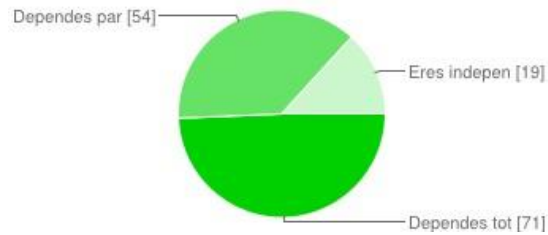
Estudiando en el colegio	3	2%
Estudiando en la Universidad	86	60%
Estudiando en un Instituto técnico	1	1%
Estudiando y trabajando	15	10%
Empleada	26	18%
Buscando empleo	4	3%
Otro	9	6%

Cuéntanos el nombre de la institución educativa a la que vas, y/o la empresa en la que trabajas

universidad icesi Colegio Bennett Universidad Icesi Universidad de Los Andes Fundación universitaria San Martín fashion institute of technology Pontificia Universidad Javeriana Javeriana Cali Universidad de los Andes Tecnológico de Monterrey y Dow Química UAO Universidad del Rosario Icesi, Cedecope Claro Icesi y Bancolombia Colgate Palmolive Icesi y Banco de Occidente Pontificia Universidad Javeriana Cali

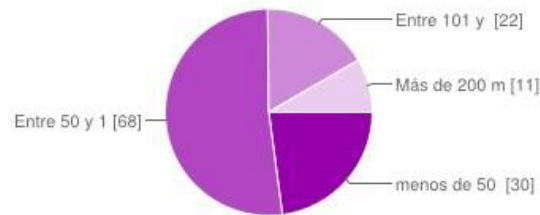
Universidad de los Andes Universidad JAVERIANA Cali Los Andes UNIVERSIDAD ICESI
 Strategy in Motion MOAK Corporación IPS Salucoop Icesi Universidad del
 Rosario Universidad icesi Universidad EAFIT Universidad de los andes Universidad externado
 de Colombia centro comercial UNICO Universidad Javeriana Miami-Dade College
 Icesi Acguasanta Consultora de Moda : Do Desing Universidad icesi y trabajo como
 vendedora en juliana holguin accesorios San Francisco dr asisAldor Universidad Javeriana
 Cali Recamier Antuel SA EEstudiante de ciencia política en la universidad Icesi
 Tecnoquimicas javerianavalle Universidad del norte Universidad del valle, colegio bilingüe
 Diana Oese Javeriana ICESI Cesa Carval Universidad Javeriana Colgate palmolive
 Concordia University Universidad autónoma de occidente Universidad autonoma
 de a Occidente Colegio jefferson Bolivar Ministerio de Relaciones Exteriores Colegio
 Odontológico Eafit Estefania pereira joyas Banco de Occidente SA Fundacion academia
 de dibujo Profesional Marriott Javeriana Cartón Colombia CESA, colegio de estudios
 superiores de administracion univeridad de los andes icesi Colegiatura Colombiana y
 Universidad Pontificia Bolivariana Universidad autonoma de occidente Little Prints
 Fundación valle del lili Hamesha

Económicamente:



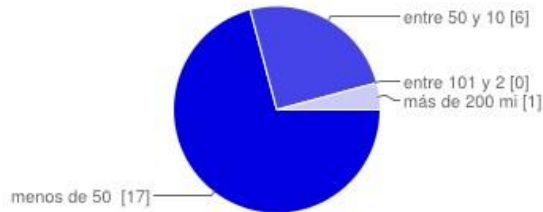
Dependes totalmente de otras personas (padres, familiares, etc)	71	49%
Dependes parcialmente de otras personas	54	38%
Eres independiente	19	13%

¿Cuanto dinero mensual destinas para calzado?



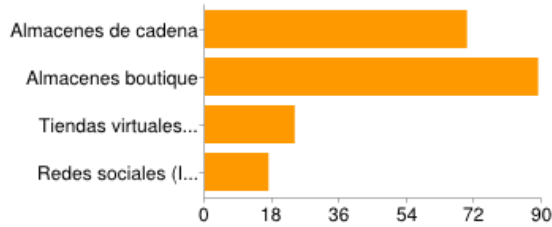
menos de 50 mil pesos	30	23%
Entre 50 y 100 mil pesos	68	52%
Entre 101 y 200 mil pesos	22	17%
Más de 200 mil pesos	11	8%

¿Cuánto dinero mensual destinas para bolsos?



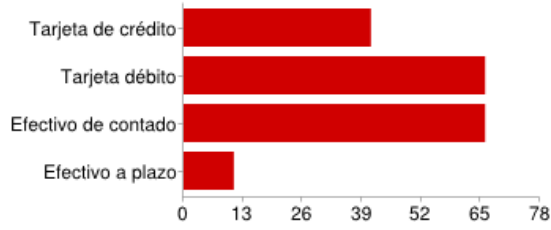
menos de 50 mil	17	71%
entre 50 y 100 mil	6	25%
entre 101 y 200 mil	0	0%
más de 200 mil	1	4%

Quando compras bolsos y calzado, ¿a dónde vas normalmente?



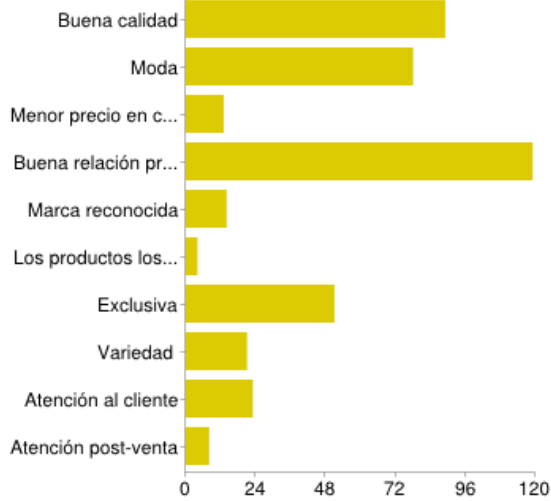
Almacenes de cadena	70	35%
Almacenes boutique	89	45%
Tiendas virtuales (Páginas Web, on-line)	24	12%
Redes sociales (Instagram, Facebook, etc)	17	9%

¿Cuál es el medio de pago que acostumbras a usar, cuando compras calzado y bolsos?



Tarjeta de crédito	41	22%
Tarjeta débito	66	36%
Efectivo de contado	66	36%
Efectivo a plazo	11	6%

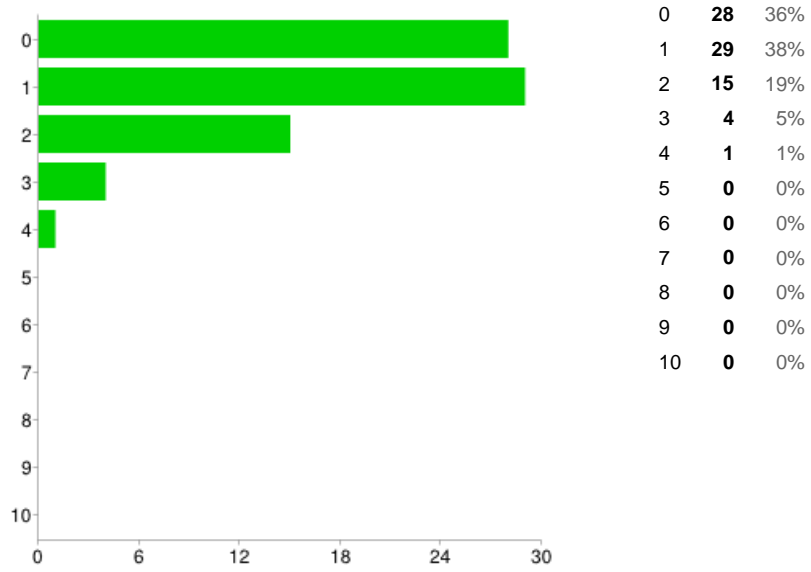
¿Cuáles son los criterios más importantes cuando escoges una marca de calzado y bolsos?



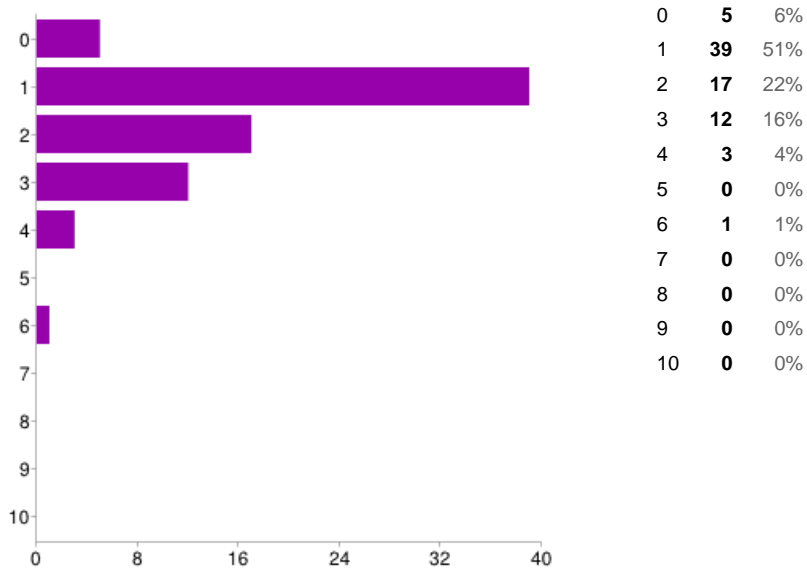
Buena calidad	89	21%
Moda	78	19%
Menor precio en comparación con marcas similares	13	3%
Buena relación precio-calidad	119	28%
Marca reconocida	14	3%
Los productos los usan muchas personas	4	1%
Exclusiva	51	12%
Variedad	21	5%

Atención al cliente	23	5%
Atención post-venta	8	2%

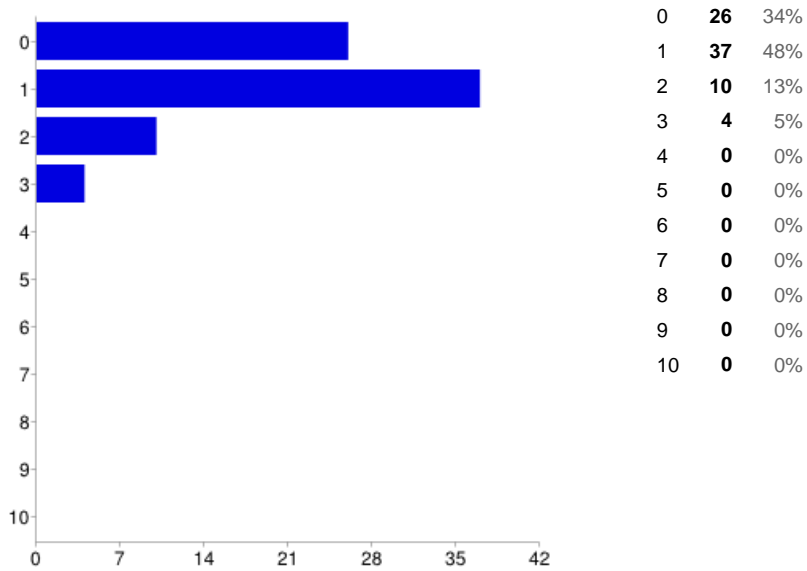
Cartera grande elegante [¿Cuántos bolsos compras en 1 año de cada una de estas categorías?]



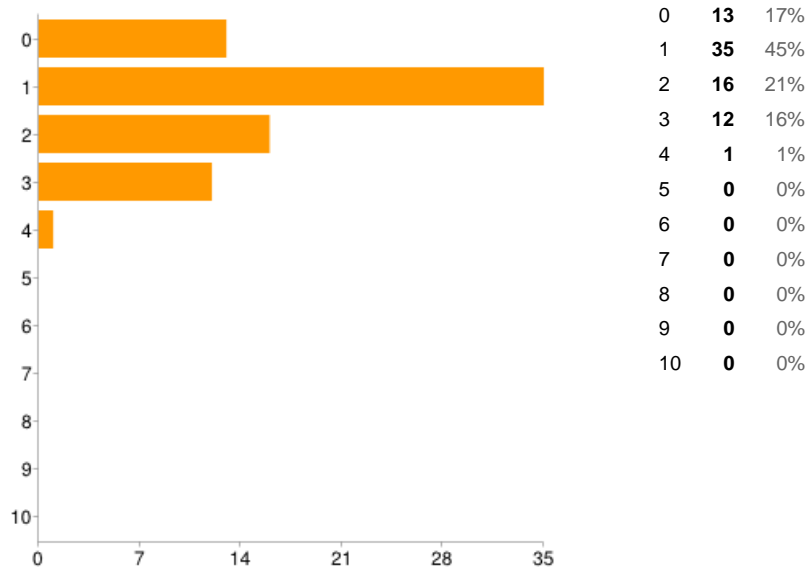
Cartera grande casual [¿Cuántos bolsos compras en 1 año de cada una de estas categorías?]



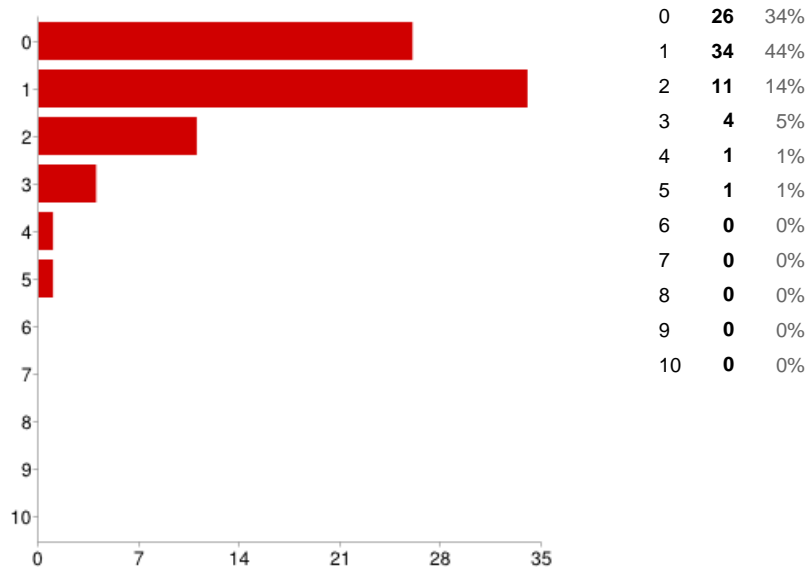
Cartera pequeña elegante [¿Cuántos bolsos compras en 1 año de cada una de estas categorías?]



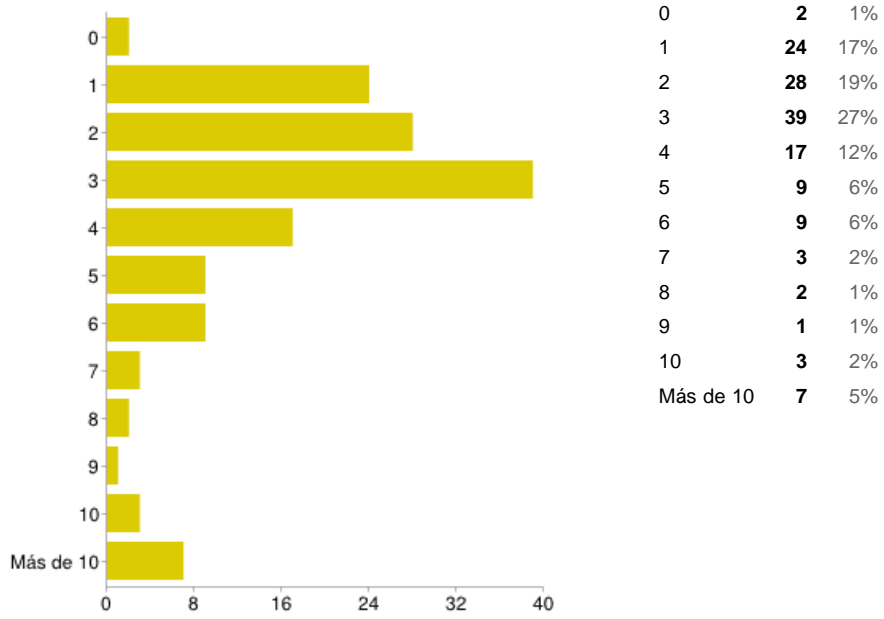
cartera pequeña casual [¿Cuántos bolsos compras en 1 año de cada una de estas categorías?]



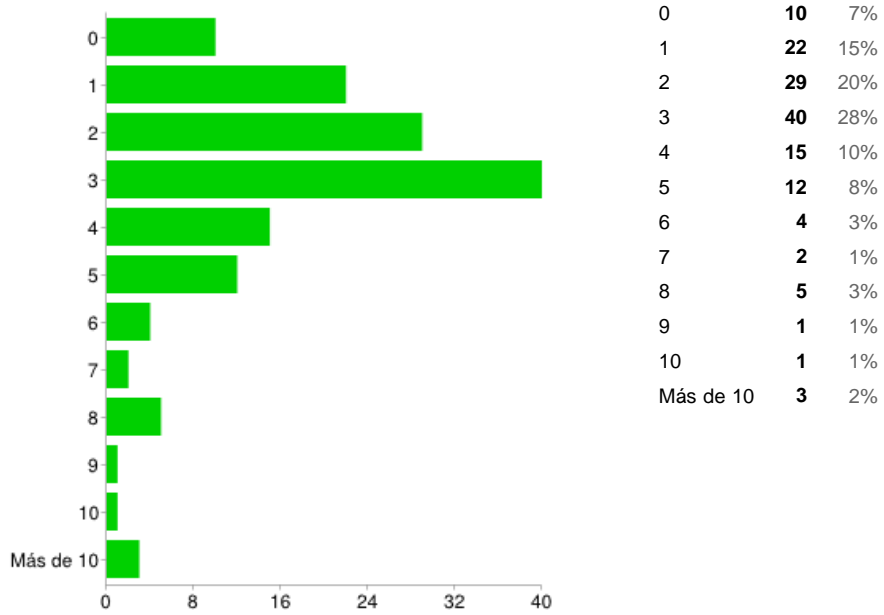
Backpack [¿Cuántos bolsos compras en 1 año de cada una de estas categorías?]



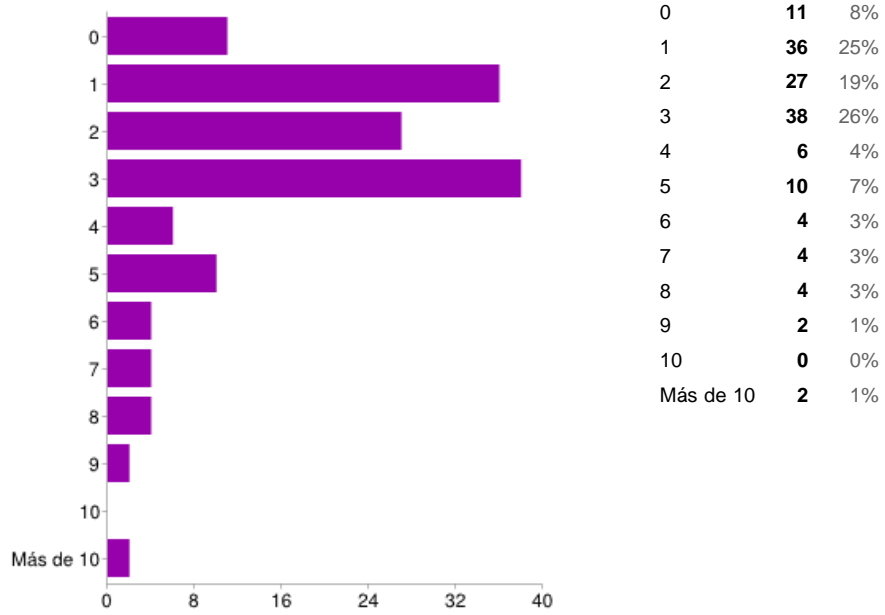
Zapato plano cerrado [¿Cuántos pares de zapatos compras en 1 año de cada una de estas categorías?]



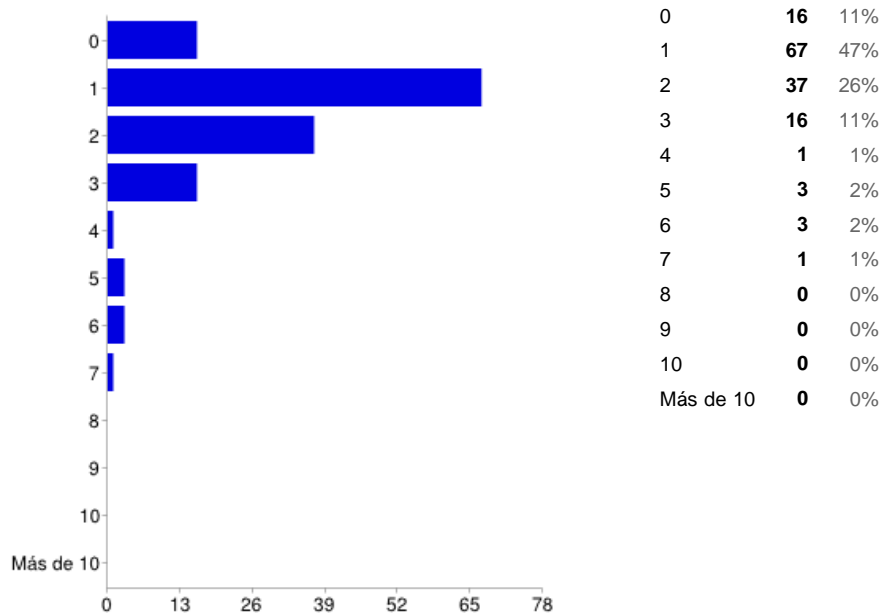
Sandalias [¿Cuántos pares de zapatos compras en 1 año de cada una de estas categorías?]



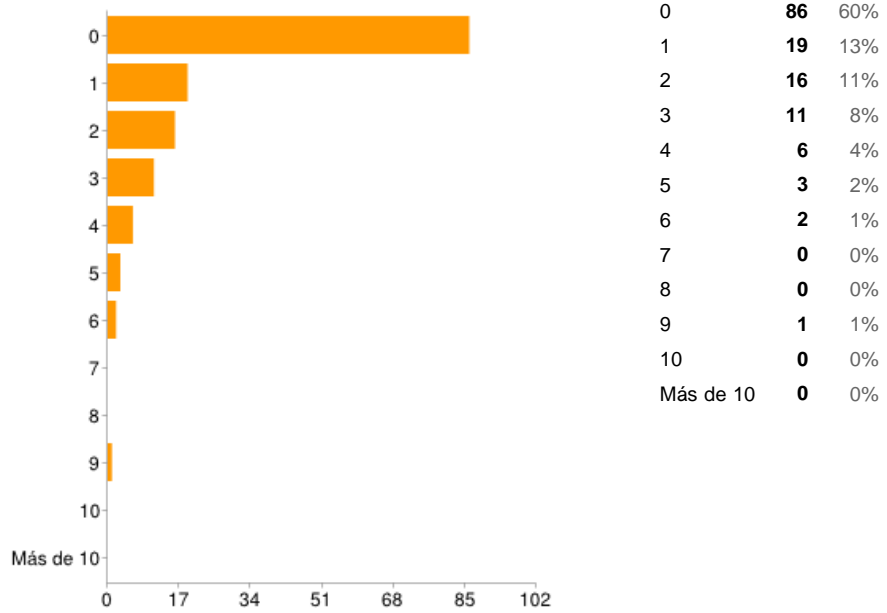
Tennis casuales [¿Cuántos pares de zapatos compras en 1 año de cada una de estas categorías?]



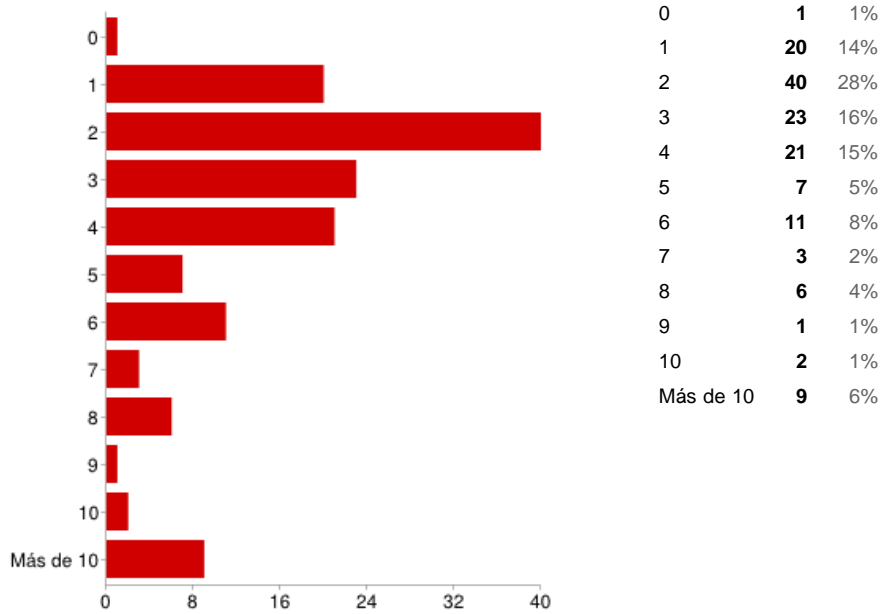
Tennis deportivos [¿Cuántos pares de zapatos compras en 1 año de cada una de estas categorías?]



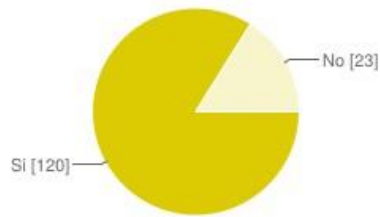
Botines [¿Cuántos pares de zapatos compras en 1 año de cada una de estas categorías?]



Tacones [¿Cuántos pares de zapatos compras en 1 año de cada una de estas categorías?]

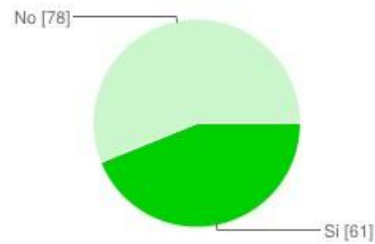


¿Conoces la marca de zapatos y bolsos MANU?



Si	120	84%
No	23	16%

¿Has usado la marca MANU?



Si	61	44%
No	78	56%

Razones por las que NO has usado, o SI has usado la marca MANU:

Si la he usado No la he usado porq aunque me gusta todo en el momento no he tenido el

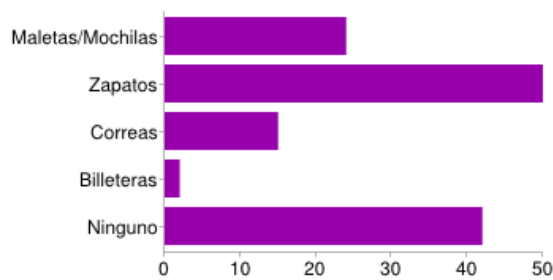
dinero disponible. No he tenido oportunidad de comprar. No he tenido la oportunidad. Todo lo he visto en las Fotos, todo es hermoso. Las billeteras son espectaculares!!! Son lindos! No he comprado todavía. No he escuchado la marca. Siempre eh querido comprar algo de esa marca però la verdad cuando tengo plata se me olvida no estaba interesada en el momento. No he tenido la necesidad. Nunca tuve la oportunidad de comprar. Buena calidad Lindos. Es nueva y no estaba en el país. No lo conozco. Son bonitos y de buena calidad. He usado la marca Manu por que vi sus diseños en las redes sociales y me gustaron mucho. Zapatos muy cómodos y el precio fue muy bueno. Ninguna en especial... tal vez últimamente no he comprado el tipo de zapatos que vende la marca. No he comprado aun. Diseños exclusivos de buena calidad y de buen precio. Todo es divino y a excelente precio. Si lo he usado porque son totalmente mi gusto. Me gusta ver lo que compro en físico. Porque nunca he visto que tengan talla 40-41 Colombia o talla 10-11 Americano. Me parecen divinos y baratos.

Me gustan sus modelos y los precios son accesibles. Ninguna en especial. Me gusta el diseño. Diseño y precio. Son productos lindos de mi interés y con facilidades de pago. Diseño variados de moda y buena calidad. No lo conozco. No he tenido la oportunidad de verlos físicamente ni de comprarlos. Además mi familia tiene tienda de zapatos y carteras aunque otro estilo.

Moda. Conocí en la marca en la universidad y son zapatos muy bonitos, a la moda, exclusivos y a muy buen precio. Nunca los he visto. Por sus modelos falta de dinero en el momento en que me han ofrecido los productos. No he tenido la oportunidad de ver los productos en físico, únicamente por fotos. Por precio. Hasta ahora no he comprado nada de la marca. Aún no he comprado. No he tenido la oportunidad de tener que comprar bolsos o zapatos. Me gusta el tipo de tenis que vende, no he comprado bolsos. Por lo general los veo en la U y nunca tengo la plata o estoy de afán. Dinero. No la he escuchado. He visto los productos en las redes sociales, pero prefiero ir a un lugar y probarme, con la marca MANU no he tenido la oportunidad de hacerlo. Los zapatos son un poco costosos con relación a otros similares en el mercado, compraría una maleta o una billetera, solo que aun no he visto la necesidad de cambiar las que tengo. Calidad precio. Desconozco la marca. Me gustaron los diseños y nadie los tiene en México. No la conozco. Apenas conocí la marca este año y voy a comprar cuando viaje a Cali. hasta ahora lo que he visto me parece muy lindo. Son muy lindos y están a la moda. Lindos diseños. Vivo afuera de Colombia. PORQUE SON MUY ECONOMICOS, BONITOS, DE BUENA CALIDAD Y SIEMPRE A LA MODA. Tengo unos tenis, me parecen muy lindos además de cómodos y combinan con todo. No he tenido el tiempo de ir a comprar y cuando los veo no tengo la plata.. pq no me quedan las tallas. unas pequeñas y la siguiente grandes. los hace mi sobrina y además me gusta el estilo. La atención al cliente que tiene Manuela es excelente, una niña muy pila y simpática para vender sus productos, además brindan garantía de sus productos. Porque no he tenido oportunidad de ver todos los productos que maneja. No se por que no vivo en Cali. Porque me gustan sus diseños y son de muy buena calidad. No he comprado. No la tenía tan presente en el momento de comprar zapatos. Me gustan las cosas pero aun no las he comprado. Casi no uso tenis ni maletas. No los he visto en las tiendas. Por calidad moda y precio. Lindos diseños, muy a la moda y buen precio. Veo artículos en general casuales y deportivos. Aunque

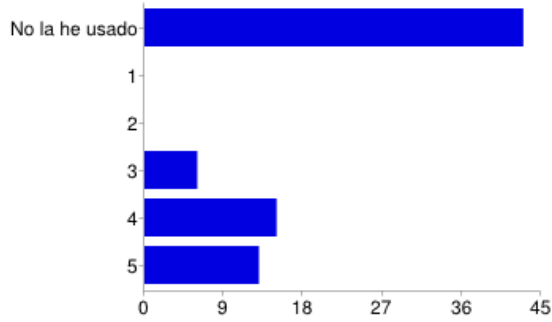
los tennis son hermoso y los morrales tambien, para la Oficina no me sirven mucho. Por el contrario si tuviera solo que estudiar para la U son perfectos. No se que tan cómodos sean los productos de calzado, aunque muy bonitos. No he tenido acceso a su tienda. Bonitos No la venden en USA. No he tenido dinero para comprar No necesito una maleta en este momento no la he usado porque no la conozco No la conozco! No la conozco No he comprado Necesitaba unos zapatos cómodos y a la vez lindos para usar en la universidad No me habia decidido a comprar, pero ya estoy esperando mis tennis! No los he visto personalmente y no conozco su pagina web Compre una maleta q me gustó mucho No te he contactado Manu! Pero me parecen súper lindos todos los diseños, en especial de maletines. En el momento no tenia el bolso que quería Aunque me gustan mucho los diseños tanto de zapatos y bolsos, he evitado comprar en algunas ocasiones porque al estudiar en Icesi muchas niñas compran y usan los productos, quedando "uniformadas" no he comprado No conozco su calidad No he tenido oportunidad de verlos. Me gusta la variedad de sus productos -- no la conozco ya lo habia respondido No he tenido la oportunidad de comprar Aun no he comprado por que el dinero no lo he destinado para ese tipo de compras

¿Qué productos de la marca MANU has usado?



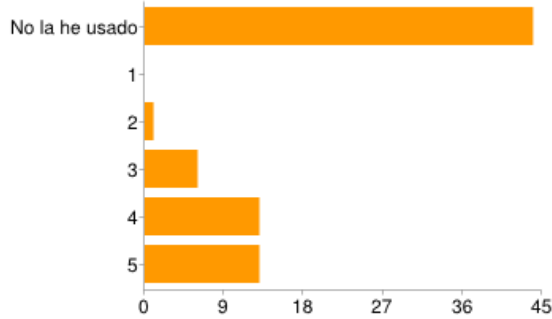
Maletas/Mochilas	24	18%
Zapatos	50	38%
Correas	15	11%
Billeteras	2	2%
Ninguno	42	32%

Calidad [Califica de 1 a 5 cada uno de estos aspectos de los productos MANU]



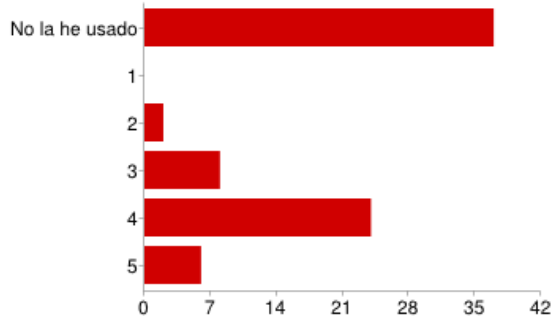
No la he usado	43	56%
1	0	0%
2	0	0%
3	6	8%
4	15	19%
5	13	17%

Comodidad [Califica de 1 a 5 cada uno de estos aspectos de los productos MANU]



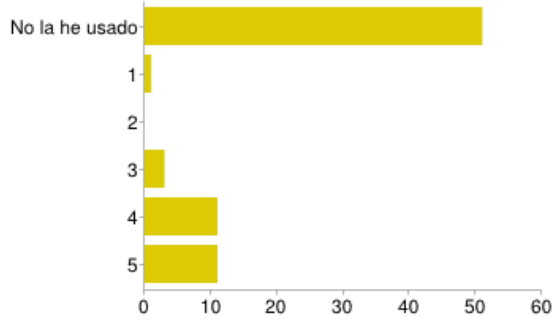
No la he usado	44	57%
1	0	0%
2	1	1%
3	6	8%
4	13	17%
5	13	17%

Precio [Califica de 1 a 5 cada uno de estos aspectos de los productos MANU]



No la he usado	37	48%
1	0	0%
2	2	3%
3	8	10%
4	24	31%
5	6	8%

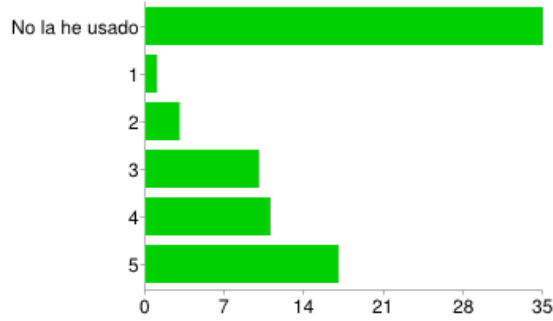
Horma se ajusta a la talla (solo para zapatos) [Califica de 1 a 5 cada uno de estos aspectos de los productos MANU]



No la he usado	51	66%
1	1	1%
2	0	0%
3	3	4%
4	11	14%
5	11	14%

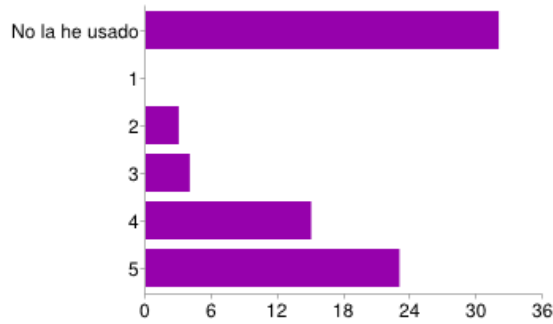
Variedad [Califica de 1 a 5 cada uno de estos aspectos de los productos]

MANU]



No la he usado	35	45%
1	1	1%
2	3	4%
3	10	13%
4	11	14%
5	17	22%

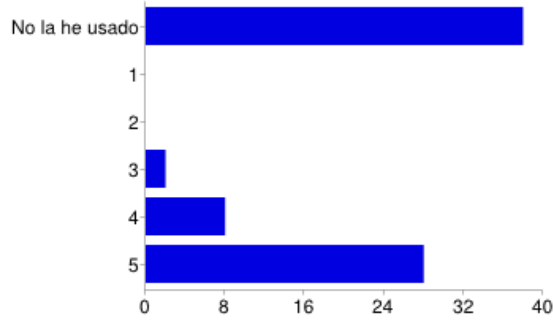
Moda [Califica de 1 a 5 cada uno de estos aspectos de los productos MANU]



No la he usado	32	42%
1	0	0%
2	3	4%
3	4	5%
4	15	19%
5	23	30%

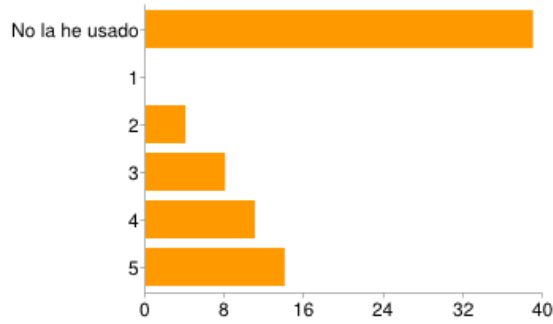
Atención al cliente [Califica de 1 a 5 cada uno de estos aspectos de los

productos MANU]



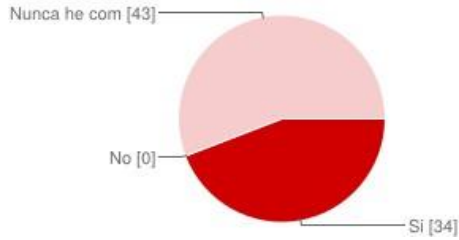
No la he usado	38	50%
1	0	0%
2	0	0%
3	2	3%
4	8	11%
5	28	37%

Disponibilidad del producto [Califica de 1 a 5 cada uno de estos aspectos de los productos MANU]



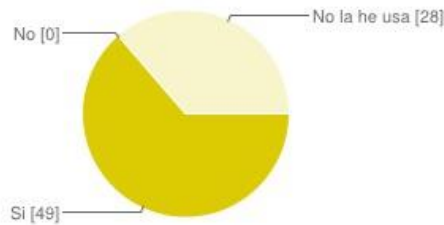
No la he usado	39	51%
1	0	0%
2	4	5%
3	8	11%
4	11	14%
5	14	18%

¿Volverías a comprar productos de la marca MANU?



Si	34	44%
No	0	0%
Nunca he comprado	43	56%

¿Recomendarías la marca MANU?



Si	49	64%
No	0	0%
No la he usado, así que no puedo responder.	28	36%

Gracias por participar en esta encuesta. Déjanos saber si te podemos contactar para participar en una entrevista a profundidad que tomará 30 minutos. Todas las personas que participen tendrán la oportunidad de ganarse un par de zapatos o una maleta/mochila. Síguenos en instagram como: tiendamano.

Melissa Llanos Aprendan a redactar encuestas -.- Recomendaciones : me parece importante que publiquen todos sus diseños para a la hora de escoger tener más variedad y mejorar un poco la calidad ya que tengo un backpack y los taches se desprenden y hacen que la tela se rompa . Gracias :) Valentina Arroyave Lopez 3043540154 Ana Isabel Rodríguez -3187729281 Daniela Anzola cel: 320-4509396 Laura Perez 3045470944 Inst lauraperez Carolina jaramillo 315-4877877 Lindsay Galvez correo, no uso celular: lindsaygalvezcubides@gmail.com Paula Valencia 3105135436 Si me pueden contactar isabela cuartas 3043843211 Si me pueden contactar, mi nombre es natalia gonzalez cel

Entrevista a profundidad:

1. Si tuvieras que contarle a alguien sobre la marca MANU, que les dirías?
2. Qué hace la marca MANU por ti?
3. Si la marca MANU fuera una persona, cuáles serían los rasgos de su personalidad?
4. Cómo te sientes cuando usas MANU?
5. Cómo te hacen lucir los productos MANU?
6. Si pudieras cambiar algo qué sería?

Te gustaría hacer parte del desarrollo de nuevos productos para la marca MANU?