



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,
VINCULACIÓN Y POSGRADO**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**GESTIÓN DE MARCA PARA ELEVAR EL POSICIONAMIENTO DE LA
EMPRESA EDITORA MULTICOLOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
DISEÑO MENCIÓN GESTIÓN DEL DISEÑO**

AUTORA:

Gavidia Trujillo, Lisbeth Priscila

TUTOR:

Lic. Manuel David Isín Vilema Mgs.

Riobamba, Ecuador. 2022

DECLARATORIA DE AUTORÍA

La responsabilidad de la investigación, resultados y propuestas del siguiente documento corresponden exclusivamente a la **ING. LISBETH PRISCILA GAVIDIA TRUJILLO** con N° de C.I. 0604077370, conjuntamente con el Lic. Manuel David Isín Vilema Mgs. en calidad de tutor. Dejando constancia de su utilización como patrimonio intelectual, académico de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Riobamba, diciembre de 2022



Ing. Lisbeth Priscila Gavidia Trujillo

CI: 0604077370

DICTAMEN DEL TUTOR

Certificado de Tutor

Certificación:

Certifico que el presente Proyecto de Grado titulado: “GESTIÓN DE MARCA PARA ELEVAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EDITORA MULTICOLOR”, realizado por: Ing. Lisbeth Priscila Gavidia Trujillo, como requisito para la obtención del título de Magister en Diseño, mención Gestión del Diseño de la Universidad Nacional de Chimborazo UNACH, fue desarrollado bajo mi dirección y asesoría. El mismo que cumple con los requisitos científicos, tecnológicos y académicos, razón por la cual autorizo su presentación y defensa.

Riobamba, 01 de diciembre del 2022



Lic. Manuel David Isín Vilema Mgs.

CI: 0604408153

TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

El Tribunal de Defensa de Trabajo de titulación designado por la Comisión de Posgrado, para receptor la Defensa Privada de la investigación cuyo tema es: "GESTIÓN DE MARCA PARA ELEVAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EDITORA MULTICOLOR" presentada por la maestrante: Lisbeth Priscila Gavidia Trujillo CERTIFICA que las observaciones realizadas por los Miembros del Tribunal se han superado, razón por la cual, se autoriza presentar el Trabajo Investigativo en la Dirección de Posgrado, para su sustentación pública.

Para constancia de la presente, firman los Miembros del Tribunal.

Riobamba, 12 de diciembre de 2022

Lic. Manuel David Isín Vilema Mgs.
TUTOR



FIRMA

Mgs. Rafael Salguero Rosero
PRESIDENTE DELEGADO



FIRMA

Mgs. Santiago Barriga Fray
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



FIRMA

Mgs. Mariela Samaniego
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



FIRMA

CERTIFICADO ANTI PLAGIO

Que, **GAVIDIA TRUJILLO, LISBETH PRISCILA** con CC: **0604077370**, estudiante del Programa de **Maestría en Diseño, mención Gestión del Diseño**, de la Dirección de Posgrado; ha desarrollado el trabajo de investigación titulado **“GESTIÓN DE MARCA PARA ELEVAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EDITORA MULTICOLOR”**, mismo que cumple con el 2 %, de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **Original**, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente, autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 15 de diciembre de 2022



Firmado digitalmente por:
**JOSE RAFAEL
SALGUERO
ROSERO**

Lic. José Rafael Salguero Rosero Mgs.
COORDINADOR DEL PROGRAMA DE MAestrÍA EN DISEÑO, MENCIÓN GESTIÓN DEL DISEÑO

DEDICATORIA

A mis padres Víctor y Sonia, a mi esposo David

A mi hermana en el cielo Giselle.

Lisbeth Gavidia Trujillo

2022

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida y por mi familia, sobre todo a mis padres Víctor y Sonia que han confiado en mí para ampliar mis conocimientos y superarme, lo cual valoro y agradezco siempre. A mi esposo David por su paciencia, confianza y apoyo.

Gracias a la Universidad Nacional de Chimborazo por brindarme esta oportunidad de crecimiento académico, profesional y personal, a mis compañeros, docentes, tutor David Isín y coordinador Rafael Salguero, por el tiempo recorrido lleno de aprendizaje y por el apoyo durante esta investigación.

Lisbeth Gavidia Trujillo

2022

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN	17
1.1 Problematización.....	18
1.2 Objeto de estudio	21
1.3 Delimitación del objeto de estudio.....	21
1.4 Preguntas de investigación	21
1.5 Objetivos.....	21
1.5.1 Objetivo General	21
1.5.2 Objetivos Específicos.....	22

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 Antecedentes.....	23
2.2 Reseña Histórica de la empresa Editora Multicolor.....	24
2.3 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).....	25
2.4 Marca.....	26
2.4.1 Definición de Marca.....	26
2.4.2 Valor de Marca.....	28
2.4.2.1 Notoriedad de Marca	28
2.4.2.2 Calidad Percibida.....	29
2.4.2.3 Asociaciones de Marca.....	29
2.4.2.4 Lealtad de Marca.....	31
2.4.2.5 Identidad de Marca.....	32
2.4.3 Valor financiero de marca.....	34
2.4.4 Pirámide de capital de marca de Keller	35
2.4.5 Gestión de Marca.....	36
2.4.4.1 Definición	36
2.4.4.2 Gestión de marca interna	41
2.4.4.3 Gestión de marca externa.....	41
2.4.6 Gestión estratégica de marca.....	41

2.4.7 Modelos de Gestión de Marca.....	42
2.4.6.1 Modelo Branding & Pyme.....	42
2.4.6.2 Modelo de gestión de marcas Masterbrand de Joan Costa	46
2.4.6.3 Modelo de gestión de Marcas Interbrand (Employer branding) Cecilia Denis	47
2.4.7 Modelo de gestión para proyectos de diseño	48
2.4.8 Posicionamiento, gestión y Marca	48
2.4.8.1 Estrategias de posicionamiento	50
2.4.9 Stakeholders.....	51
2.4.10 La Web 2.0.....	53
2.4.10.1 Contenido de valor	54
2.4.10.2 Métricas de medición.....	54
2.4.10.3 Planificación de medios.....	54
2.4.10.4 Feedbacks.....	55
2.4.11 Neuromanagement	55

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO	59
3.1 Enfoque de la investigación.....	59
3.2 Métodos, tipo y diseño de investigación	60
3.2.1 Métodos	60
3.2.2 Tipo de investigación	61
3.3 Población y muestra	62
3.3.1 Población	62
3.3.2 Muestra	62
3.3.3 Operacionalización de variables	62
3.4 Criterio para valoración de la propuesta	63
3.4.1 Triangulación de datos.....	63
3.5 Técnicas e instrumentos	64
3.5 Caso de estudio	66

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	67
-------------------------------------	----

4.1 Análisis de Resultados.....	67
4.2 Análisis situacional	67
4.3 Matriz FODA.....	72
4.4 Análisis de modelos de Gestión de Marca	73
4.5 Análisis y tabulación de resultados a clientes.....	77
4.6 Interpretación de resultados de las encuestas	90
4.7 Interpretación y validación del modelo de gestión de marca por expertos	90
4.8 Análisis e interpretación de resultados del Modelo “Av’Pe”	92
4.9 Propuesta	93
4.9.1 Presentación de la propuesta.....	93
4.9.2 Justificación de la propuesta.....	93
4.9.3 Objetivos de la propuesta	94
4.9.3.1 Objetivo general.....	94
4.9.3.2 Objetivos específicos.....	94
4.9.4 Construcción del modelo de Gestión de Marca “Av’Pe”	94
4.9.5 Presentación del modelo.....	94

CAPÍTULO V109

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
5.1 Conclusiones.....	109
5.2 Recomendaciones.....	111
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las Mipymes en Ecuador.....	26
Tabla 2. Gestión de marca según varios autores enfocado en las Pymes	39
Tabla 4. Variable Dependiente (Modelo de gestión de marca).....	63
Tabla 5. Variable Independiente (posicionamiento).....	63
Tabla 6. Expertos	64
Tabla 7. Técnicas e instrumentos.....	64
Tabla 7: Datos de Realización de la Empresa / Auditoría de Marca	67
Tabla 7. Evaluación interna Editora Multicolor basada en la entrevista a empleados	69
Tabla 9. Evaluación interna Editora Multicolor basada en la observación.....	70
Tabla 10. Evaluación externa Editora Multicolor en base a observación	71
Tabla 11. Aspectos importantes de los modelos de gestión de marca.....	73
Tabla 12. Parámetros de Modelos de Gestión de Marca.....	77
Tabla 13. Tabulación Pregunta 1 clientes	78
Tabla 14. Tabulación Pregunta 2 clientes	79
Tabla 15. Tabulación Pregunta 3 clientes	80
Tabla 16. Tabulación Pregunta 4 clientes	81
Tabla 17. Tabulación Pregunta 5 clientes	82
Tabla 18. Tabulación Pregunta 6 clientes	83
Tabla 19. Tabulación Pregunta 7 clientes	84
Tabla 20. Tabulación Pregunta 8 clientes	85
Tabla 21. Tabulación Pregunta 9 clientes	86
Tabla 22. Tabulación Pregunta 10 clientes	87
Tabla 23. Tabulación Pregunta 11 clientes	88
Tabla 24. Tabulación Pregunta 12 clientes	89
Tabla 25. Validación de expertos modelo de gestión de marca “Av’Pe”	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Valor de marca	28
Gráfico 2. Valor de las asociaciones de marca	29
Gráfico 3. Asociaciones de marca	30
Gráfico 4. Identidad e imagen	32
Gráfico 5. Prisma de identidad de marca	33
Gráfico 6. Pirámide del valor capital de la marca	36
Gráfico 7. Sistema de marca.....	38
Gráfico 9. Modelo Branding & Pyme.....	43
Gráfico 9. Modelo Masterbrand	46
Gráfico 10. Modelo de gestión de marcas Interbrand.....	47
Gráfico 11. Modelo de gestión para proyectos de diseño	48
Gráfico 12. Propuestas de valor (estrategias de posicionamiento)	51
Gráfico 13. Stakeholders.....	52
Gráfico 14. Funciones neurocognitivas.....	56
Gráfico 15. Lóbulos cerebrales y sus funciones principales.	57
Gráfico 16. La construcción cerebral de la realidad	58
Gráfico 17. Sensaciones en el cerebro	58
Gráfico 19. Triangulación de datos.....	64
Gráfico 19. Matriz FODA Editora Multicolor-auditoría	73
Gráfico 20. Pregunta 1 clientes.....	78
Gráfico 21. Pregunta 2 clientes.....	79
Gráfico 22. Pregunta 3 clientes.....	80
Gráfico 23. Pregunta 4 clientes.....	81
Gráfico 24. Pregunta 5 clientes.....	82
Gráfico 25. Pregunta 6 clientes.....	83
Gráfico 26. Pregunta 7 clientes.....	84
Gráfico 27. Pregunta 8 clientes.....	85
Gráfico 28. Pregunta 9 clientes.....	86
Gráfico 29. Pregunta 10 clientes.....	87
Gráfico 30. Pregunta 11 clientes.....	88
Gráfico 31. Pregunta 12 clientes.....	89
Gráfico 32. Modelo de Gestión de Marca Av'Pe	94

Gráfico 33. Primera Fase Modelo de Gestión de Marca Av'Pe: Análisis Estratégico	96
Gráfico 34. Brief Creativo – Análisis General	97
Gráfico 35. Pestel – Análisis Externo	98
Gráfico 36. Benchmark – Análisis Externo.....	98
Gráfico 37. FODA – Análisis Interno.....	99
Gráfico 38. 5C – Análisis Interno.....	100
Gráfico 39. Mapa Stakeholders – Análisis Consumidor.....	100
Gráfico 40. Segunda Fase Modelo de Gestión de Marca Av'Pe: Valor de Marca.....	101
Gráfico 41. Prisma de identidad - Identidad de marca.....	102
Gráfico 42. Customer Journey (Viaje del usuario) – Conciencia/ Asociaciones/ Notoriedad de Marca.....	102
Gráfico 43. Tercera fase Modelo de Gestión de Marca Av'Pe: Planeación	103
Gráfico 44. Mapa de procesos Modelo de Gestión de Marca Av'Pe – Procesos.....	104
Gráfico 45. Plan interno Modelo de Gestión de Marca Av'Pe - Branding Interno.....	104
Gráfico 46. Manual de identidad Modelo de Gestión de Marca Av'Pe – Identidad Visual.....	105
Gráfico 47. Formatos Plan de medios Modelo de Gestión de Marca Av'Pe - Web y gestión 2.0.....	105
Gráfico 47. Formato Plan general de medios digitales Modelo de Gestión de Marca Av'Pe - Web y gestión 2.0	106
Gráfico 47. Formato Plan mensual blog Modelo de Gestión de Marca Av'Pe - Web y gestión 2.0.....	106
Gráfico 47. Formato Plan mensual redes sociales Modelo de Gestión de Marca Av'Pe - Web y gestión 2.0.....	106
Gráfico 48. Estrategias Modelo de Gestión de Marca Av'Pe – Ejecución	107
Gráfico 49. Lienzo Mapeo de indicadores clave	107
Gráfico 50. Lienzo Mapeo de indicadores clave	108

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista dirigida al gerente de la empresa-Editora Multicolor	117
Anexo 2. Entrevistas dirigidas a colaboradores de la empresa-Editora Multicolor	118
Anexo 3. Guía de criterios de observación interna de la empresa-Editora Multicolor	119
Anexo 4. Guía de criterios de observación externa de la empresa-Editora Multicolor	120
Anexo 5. Encuesta Clientes Editora Multicolor	121
Anexo 6. Validación de experto 1	125
Anexo 7. Validación de experto 2	127
Anexo 8. Validación de experto 3	129
Anexo 9. Manual Modelo de Gestión de Marca Ave'Pe	130

RESUMEN

Esta investigación constituye la importancia de la Gestión de Marca en las empresas, debido a que una marca no solo es una imagen, sino cómo se refleja a los consumidores y lo que conllevará un mejoramiento en el posicionamiento de las Mipymes (microempresas, pequeñas y medianas empresas).

Debido a que en Ecuador según un estudio de la Escuela de Negocios de la Espol (Escuela superior politécnica del Litoral), en la revista *Global Entrepreneurship Monitor* (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020) mencionan que “la paralización de la economía ha obligado al cierre de algunos negocios, a la reducción de empleados, al cambio en modelos de negocios, entre otros efectos”. (p. 48). También se acota que “el país a pesar de ser considerado uno de los más emprendedores en América Latina, sus negocios no duran más de 42 meses en el mercado”. (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020, p. 18)

Por lo que este documento compila información de modelos de gestión de marca y su importancia en el posicionamiento de las Mipymes. En donde se toma como caso de estudio a la imprenta Editora Multicolor de la ciudad de Riobamba, que tiene una trayectoria considerable pero que fue creada empíricamente sin una Gestión de Marca correctamente aplicada.

Y se propone el estudio de distintos modelos de gestión obtenidos de varios autores, recolección de información, parámetros y herramientas que permitan proponer un modelo de Gestión de Marca denominado Av’Pe y que además pueda servir como base en futuros emprendimientos.

La investigación se ha desarrollado con un enfoque mixto extrayendo datos cualitativos y cuantitativos, empleando un muestreo no probabilístico o propositivo por conveniencia a clientes frecuentes de la imprenta. Con técnicas e instrumentos que serán detallados en el capítulo 3. Por último, se aplica la validación a expertos para aprobar el resultado de la propuesta del modelo de gestión de marca Av’Pe. El mismo que como ejemplificación es aplicado en la empresa del caso de estudio.

Palabras clave: Posicionamiento, Modelo de Gestión de Marca, Gestión de Marca, Imprenta, Mipymes, Artes Gráficas, Empresa.

ABSTRACT

This research constitutes the importance of Brand Management in companies because a brand is not only an image but how it is reflected in consumers and what will lead to an improvement in the positioning of MSMEs (micro, small and medium enterprises).

Due to in Ecuador, according to a study by the School of Business of the "ESPOL", (Escuela Superior Politécnica del Litoral) the journal Global Entrepreneurship Monitor (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020) mention that "the paralysis of the economy has forced the closure of some businesses, the reduction of employees, the change in business models, among other effects." (p. 48). Besides it is noted that "despite being considered one of the most entrepreneurial countries in Latin America, its businesses do not last more than 42 months in the market". (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020, p. 18).

Therefore, this document compiles information on brand management models and their importance in the positioning of MSMEs. The case study of the printing company "Editora Multicolor" in the city of Riobamba, which has a relevant trajectory but was created empirically without correctly applied brand management, is taken as a case study.

It is proposed to study different management models obtained from various authors, and collect information, parameters and tools to offer a Brand Management model called Av'Pe, which can also serve as a basis for future ventures.

The research has been developed with a mixed approach extracting qualitative and quantitative data, using a non-probabilistic or purposive sampling by convenience to frequent customers of the printing company with techniques and instruments that will be detailed in chapter 3. Finally, the validation of experts is applied to approve the result of the proposal of the Av'Pe brand management model. This model is applied in the case study company as an example.

Keywords: Positioning, Brand Management Model, Brand Management, Printing, MSMEs, Graphic Arts, Company.



Reviewed by:

Lic. Doris Chuquimarca, Mgs.

ESL PROFESSOR

C.I. 060449038-3

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

La presente compilación es un trabajo realizado en el Proyecto Final de Posgrado para optar el título de Máster en Diseño Gráfico mención Gestión del Diseño en la Universidad Nacional de Chimborazo.

El cual tiene como objetivo principal proponer un modelo de Gestión de Marca denominado Av'Pe, partiendo de la metodología general de gestión de diseño, estudiando tres modelos de gestión de marca existentes, obteniendo fases y parámetros en conjunto con herramientas que facilitan el proceso.

Esta propuesta aporta al desarrollo de las Mipymes ya que contribuirá en el mejoramiento del posicionamiento de empresas existentes o que se encuentren en proceso de creación, en el caso de estudio se plantea la empresa "Editora Multicolor" que es una imprenta ubicada en la ciudad de Riobamba, la misma que por cambio de lugar físico ha reducido su frecuencia de clientes. Por lo que es necesario enfocarse en una estrategia que mejore su imagen de marca.

Si bien lo mencionan Kotler y Amstrong (2013), las marcas bien posicionadas, con fuerte capital de marca, proporcionan la base sobre la cual es posible construir relaciones rentables con el cliente. Los mercadólogos actuales deben colocar sus marcas en una posición de poder y manejarlas bien para crear experiencias valiosas con el cliente. (p. 22)

Como lo expresan, Kamkankaew *et al.* (2016). "La gestión de la marca tiene un papel importante en el refuerzo de la eficiencia del proceso de posicionamiento de la marca, el desempeño de la identidad de la marca y la atracción de personal". (p. 2)

A través del tiempo, se crean nuevas organizaciones pequeñas y medianas empresas que por falta de información y asistencia técnica se les dificulta expandir sus productos en el mercado. Y ya que como es de conocimiento mundial y sobre todo en nuestro país Ecuador, los cambios en el mercado por factores de gestión de marca tanto interna como externa y últimamente el impacto que tuvieron debido a la pandemia covid_19, han causado que el tema de posicionamiento de las empresas haya tomado más importancia.

En esta introducción se muestra de manera detallada los capítulos que se componen la investigación y se describen en: Primer Capítulo donde abarca la parte contextual, se definen el objetivo general y específicos, preguntas de investigación y el objeto de estudio temporal, espacial e institucional.

Segundo Capítulo, que se compone del sustento bibliográfico de la investigación, donde se encuentran los conceptos y definiciones del tema de estudio, con el propósito que se sustenten las variables como son el modelo de gestión de marca y el posicionamiento.

En el Tercer capítulo se indica la metodología aplicada en la investigación, la cual se compone del enfoque, los métodos, el diseño de la investigación, la población, muestra y se concluye con las técnicas e instrumentos utilizados para procesar la información obtenida.

El Cuarto capítulo, presenta el análisis e interpretación de resultados de acuerdo al orden de los objetivos, por tanto, serán la guía de la presentación del modelo de gestión de marca “Av’Pe”

El quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones y por último los anexos que son los detalles complementarios que contienen la información del cuestionario para la entrevista al gerente de la empresa, la guía de encuestas y de validación a expertos.

1.1 Problematización

A nivel mundial y sobre todo nacional existe un problema de cierre de emprendimientos que con la pandemia Covid_19 ha empeorado notablemente, según el reporte del GEM *Global Entrepreneurship Monitor*, es así que (Vélez , Márquez & González , 2020) manifestaron que “en el año 2019 se evidenció un 9,23% respecto al cierre definitivo y temporal, ya para el año 2020 la cifra se triplicó, llegando al 24,6%”.

Por tanto, existieron muchos emprendimientos antes del 2019 que no lograron superar los 3 meses, esta situación empeoró incluso desestabilizando emprendimientos ya consolidados como lo menciona Vélez et al. (2020) en definitiva, según la autora antes mencionada dice que los Ecosistemas de Emprendimiento de América Latina y el Caribe Frente al COVID-19, un 80% de emprendedores se vieron afectados por la crisis sanitaria.

En este sentido, existieron varias iniciativas de negocios que innovaron y se trasladaron al mundo digital, con la llegada de la pandemia, pero una cantidad elevada no lograron adaptarse a este nuevo modelo. De acuerdo con Vélez, Márquez & González (2020) muchos emprendimientos se han visto en la necesidad de cerrar puertas o cambiar su modelo de negocio para adaptarse a los requerimientos actuales.

En el Ecuador y en específico en la provincia de Chimborazo el diseño y las artes gráficas se han incrementado progresivamente, lo que ha permitido a los consumidores dar mayor importancia en este ámbito, resaltando el valor que se merecen.

Actualmente, las imprentas a nivel nacional atraviesan un problema que es la facturación electrónica ya que la impresión de libretines autorizados son el fuerte de la mayoría de imprentas artesanales, en donde su impresión representa entre 60 % y 80 % de ingresos para las pequeñas imprentas autorizadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) las mismas que poseen temor de cerrar sus negocios debido a la disposición, de acuerdo como lo menciona

Rubio (2022) en la ley para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal y que fue implementada por el Gobierno tras la pandemia de COVID-19.

Como menciona, en la entrevista para la revista online Primicias el autor Rubio (2022) “En el país, según Mario Ron, presidente de la Federación Ecuatoriana de Artesanos Gráficos, 70.000 personas se dedican a esta labor. Si se cierran las imprentas pequeñas y las autorizadas habrá una afectación a 70.000 familias”.

Además, Arévalo (2022) en la revista online Primicias, señala que cuando el país se dolarizó en el año 2000, el mercado de las imprentas era lucrativo, sin embargo, luego se produjo una invasión de imprentas en la ciudad de Quito (Rubio, 2022). En este sentido es lo que ocasionó la división del mercado. Esto trajo el cierre de varias imprentas y afines, ya que los negocios decayeron entre el año 2010 y 2014.

Existe una alta demanda en la ciudad de Riobamba en esta área, con instituciones que ofertan carreras profesionales y cursos de diseño gráfico incluso virtuales, como en: La Universidad Nacional de Chimborazo, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo entre varios Institutos como el Instituto Superior de Tecnologías República de Alemania, el Centro de Formación Artesanal "Efrems" y virtuales como Doméstik, Crehana lo que ha traído como consecuencia que emprendimientos en el área gráfica se hayan visto afectados debido a la alta demanda de profesionales.

Hay que mencionar, que las empresas al momento de brindar sus productos o servicios tienen un mínimo interés en la creación de una Gestión de Marca para poder obtener un mejor resultado. La mayoría optan por modelos clásicos de gestión como en el esquema característica-beneficio; o en aquellas que hablan a sus consumidores desde un pedestal con algo de obligatoriedad; o en marcas globales, a las que les ha faltado sensibilidad para detectar pequeñas oportunidades locales, momentos emocionales que pueden marcar esa diferencia (Ollé, 2004).

En el estudio de Manzano (2018) menciona que el Sr. Leonardo Ortiz y Sr. Mario Usca Toledo en la entrevista realizada por un grupo de estudiantes de la Universidad Nacional de Chimborazo que la mayoría de imprentas desde sus inicios en la ciudad de Riobamba fueron creadas en base a experiencias adquiridas en empresas ya posicionadas y con trayectoria ubicadas en Quito, Guayaquil o dentro de la misma ciudad.

El sector de las Mipymes, posee recursos financieros y humanos muy limitados y además los gerentes son por lo general los propietarios y tienen una fuerte influencia en la toma de decisiones y comportamiento de los empleados en la organización. Lo que causa una desestabilidad en los roles que debe cumplir cada miembro de la empresa.

En base a lo que señala Kotler y Armstrong, 2013, “Las nuevas herramientas de construcción de relaciones incluyen de todo: desde sitios web, blogs, eventos presenciales y comunidades

online para compartir videos, hasta redes sociales como Facebook, YouTube, Twitter, o los sitios de redes sociales de cada empresa”. (p. 22)

Por ello, la investigación propone analizar la imprenta Editora Multicolor posicionada en el mercado riobambeño la misma que carece de modelos estratégicos corporativos empezando por la Gestión de Marca como también el servicio de calidad en atención al cliente, necesidades de sus clientes en varias etapas como en la toma de pedido, facturación, devoluciones o cambios y su satisfacción en todo el proceso esto ha venido sucediendo desde su apertura.

Además, que internamente, el gerente enfrenta desafíos de definir los valores de la marca y luego trabajar en toda la organización para garantizar el compromiso, el entusiasmo y el comportamiento constante del personal para cumplir con estos valores. Como lo menciona Aced (2013) señala que “aparte de la comunicación externa, las empresas no deberían descuidar la gestión de la comunicación en el ámbito interno, porque los trabajadores también son un público al que se debe dirigir los mensajes corporativos” (p. 152).

Aced (2013) indica que “los trabajadores son los principales embajadores de la empresa y es cierto, puesto que representan a la organización y son el nexo de unión con los clientes” (p. 153).

Kotler y Keller (2006) manifiestan que uno desafío externo es generar confianza entre múltiples partes interesadas sobre la imagen de su marca ya que ésta se ha visto afectada por la competencia, reflejando en sus actividades económicas e inmersa en estos problemas que para ello se propone elaborar un modelo de gestión de marca adecuada para mejorar la calidad de servicio a los clientes, posición de forma correcta y efectiva.

Se pretende causar un impacto eficiente del cambio en los consumidores de este servicio en la provincia de Chimborazo, aplicando un correcto posicionamiento ya que además por no existir empresas que brinden estos servicios gráficos en cantones de la provincia, acuden a buscarlo en la capital de la misma.

Es importante saber que el branding consiste en transmitir a productos y servicios el poder de una marca, esencialmente mediante la creación de factores que los distinguen de otros productos y servicios. El branding se encarga de crear estructuras mentales, las mismas que contribuyen a que los consumidores organicen sus conocimientos sobre los productos y servicios para una toma de decisiones más sencilla, y en este proceso genere valor a la empresa.

Al respecto, Keller (1988) dice que hoy en día, las marcas han ido evolucionando hasta convertirse en una experiencia de vida para los consumidores, motivo por el cual, la correcta gestión de marca ha venido adquiriendo mayor relevancia para los mercados. En este sentido, existen varios motivos por los cuales las empresas deben estudiar, construir y medir el

desempeño de sus propias marcas, siempre orientadas al fortalecimiento y reconocimiento por parte de los consumidores, dentro de los que se señalan (como se cita en Ortázar, 2014, p.4)

Según, Costa (2003) acota que el componente estético y su armonía con los objetivos de la empresa, se encuentran concebidos en la identidad corporativa y es dominio de la comunicación simbólica de la identidad gráfica de la marca. En este sentido, Brazai (2013) señala que la gestión adecuada de nuestra marca a nivel internacional es cada vez más importante en el creciente mercado globalizado en el que vivimos. El saber cómo crear una marca local, verla crecer y desarrollarse con éxito en un mercado global es un conocimiento imperativo para cualquier empresario.

1.2 Objeto de estudio

Objeto de estudio: La gestión de marca.

Campo de acción: Modelo de gestión de marca

1.3 Delimitación del objeto de estudio

- **Temporal:** El presente proyecto ha tenido una duración aproximada de 10 meses.
- **Espacial:** La investigación se aplica en la imprenta Editora Multicolor de la ciudad de Riobamba
- **Institucional:** Editora Multicolor – Imprenta

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el estado actual de marca de la empresa Editora Multicolor en lo que respecta a gestión de marca?
- ¿Cuáles son los modelos de Gestión de Marca existentes y cómo analizarlos?
- ¿Es viable proponer un modelo de gestión de marca para elevar el posicionamiento de la empresa Editora Multicolor?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de modelo de Gestión de Marca para elevar el posicionamiento de la empresa Editora Multicolor de la ciudad de Riobamba.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar el estado actual de marca de la empresa Editora Multicolor.
- Estudiar tres modelos de Gestión de marca existentes y analizarlos.
- Proponer un modelo de gestión de marca para elevar el posicionamiento de la empresa Editora Multicolor.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

El Gobierno Municipal del Cantón Riobamba (2015) menciona en el documento Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que:

Hasta el año 2007 era de carácter obligatorio formar parte de la Cámara de la Pequeña Industria, pero a partir del 05 de marzo del 2008 ya no; pues el presidente Rafael Correa Delgado, en base a los artículos 276 numeral 1 y 277 numeral 1 de la Constitución Política, deroga la “exigencia de asociarse” por parte de los organismos gremiales para ejercer libremente su profesión. (p.161)

Esto tuvo como resultado la desafiliación de una gran parte de agremiados aproximadamente un 81%, los que tomaron la decisión de realizar sus actividades sin estar afiliados a la Cámara, por lo que se ha dificultado conocer cuántas microempresas, pequeñas y medianas empresas existen en el cantón Riobamba. (Gobierno Autónomo del cantón Riobamba, 2015-2016, p. 161)

Conforme a los datos obtenidos por la Cámara de la Pequeña Industria de Chimborazo en el año 2010 el número de socios han disminuido. (Gobierno Autónomo del cantón Riobamba, 2015-2016, p. 224)

De igual manera, según el estudio propuesto por Baño Ayala, Oleas López y Ricaurte Ortiz (2017) el “56,49% de las MIPYMES industriales son microempresas, establecidas con 5 trabajadores promedio, el 39,61% corresponde a las pequeñas empresas y el 3,89% a las medianas empresas relacionadas con la realidad del entorno económico y productivo del cantón” (p. 55)

En aquellos años se formaron varias empresas de forma empírica en la parte de gestión y sobre todo de marca. Al indagar e investigar en bibliotecas físicas y repositorios digitales de universidades locales, nacionales y extranjeras sobre artículos o investigaciones del tema en estudio, se ha encontrado contenido de evidencias como:

Un antecedente importante sobre el tema abordado es la tesis doctoral denominada Modelos de Gestión de Marca y su aplicación en el ámbito de las ciudades de Arcones (2016) que indica que luego de sus estudios concluye que la gran mayoría de los expertos no utilizan modelos de gestión de marca en su día a día académico o profesional.

También se evidencia la tesis más regional de la Universidad Técnica de Ambato con el tema Modelo de gestión de marca para la Corporación Gruppo Salinas (Villacrés, 2017) donde el autor, se basa en factores principales que forman parte de la gestión de marca como son la

imagen, identidad, Arquitectura, Notoriedad y Valor, los mismo que utilizó para proponer el modelo Anpol Brand para la empresa de estudio (Villacrés, 2017).

Así también, Pérez (2003) propone el Modelo de gestión humana y cultura organizacional para Pymes innovadoras, donde se enfoca que dentro de cualquier modelo sobre todo para las pymes, se centra su autor en la cultura organizacional interna, en las personas que laboran dentro de la misma. Alude que las condiciones externas como las económicas, sociales y culturales aportan a que las organizaciones innoven y sean creativas para así crecer y fortalecerse en el mercado. También, Pérez (2003) menciona que deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, la misma que trabaje en busca de lograr cumplir con la misión de la organización y a la vez sienta la satisfacción de cumplir sus deseos, expectativas y necesidades más profundas.

También, el modelo que plantea Ortiz, *et al.* (2012), se enfoca en solucionar complicaciones en el ámbito logístico tanto de planificación como de operación. Es decir que se concentra en el cliente buscando satisfacerlo.

Con los antecedentes y análisis importantes en el ámbito de la gestión, la marca y las pymes, se concluye que los modelos se encuentran enfocados en partes de la empresa y no intentan abarcar más, por lo que en esta investigación se propone incluir más partes de la organización como la gestión tanto interna como externa.

Como señala Keller (1998) quien es pionero en investigaciones sobre la gestión de marca en las Pymes, que las empresas deben desarrollar e implementar un programa de creatividad de marketing que mejore la imagen de marca de la organización, lo que dará como resultado un alto valor de las marcas de las empresas (Maldonado y Pinzón, 2019).

2.2 Reseña Histórica de la empresa Editora Multicolor

En la ciudad de Riobamba se encuentra ubicada la imprenta Editora Multicolor que posee 20 años de experiencia en el mundo de las artes gráficas, que con el avance tecnológico y la evolución del diseño se ha creado un negocio moderno con gran proyección y ayuda a la sociedad. A partir del año 1998 que es el año de creación, su trabajo ha sido en base a la calidad y satisfacción de los clientes al momento de brindarles el producto y servicio que se oferta. Junto con la tecnología y precios competitivos se ha logrado captar consumidores dentro y fuera de la provincia.

Empresa familiar conformada principalmente por su Gerente Víctor Hugo Gavidia Flores, que obtuvo sus conocimientos en Quito en la imprenta “Grafos”, en donde obtuvo gran experiencia y regresando a su ciudad natal logra el título de Maestro en Artes, complementando sus estudios como Administrador en la Escuela Politécnica Javeriana del Ecuador, para luego emprender con la imprenta.

Inicialmente usaban tipos, que eran bloques de letras de metal y se formaban los diseños en planchas. Comenta además que antes la población daba el valor a las artes gráficas ya que era todo manual y artesanalmente, pero con la modernización y la evolución del diseño gráfico, todo se ha vuelto más fácil de conseguir revalorizando al diseño de forma negativa. Su nueva oficina principal y moderna junto con la planta de producción se encuentran en las calles: Av. Canónigo Ramos y 18 de septiembre esquina.

Teléfonos: (593 3) 2393 150

Whatsapp: 0987285987

En la variedad de productos que ofrece la empresa son:

Impresión offset y digital de: afiches, trípticos, volantes, tarjetas de presentación, carpetas, programas de fiestas, agendas, boletos, etiquetas, señalética, entre otros. Además, sellos manuales y automáticos, empastados, gigantografías, invitaciones en todo tipo de material y terminados gráficos.

El equipo de tecnología que dispone es: Heidelberg GTO 46, Heidelberg de cilindros, Guillotina de corte, Máquina de corte y grabado Láser dimensión 60x40 cm, máquina laminadora al calor, impresora Digital Láser Kónika Minolta.

Editora Multicolor dispone de personal con experiencia en las artes gráficas, garantizando la calidad del trabajo. Se encuentran hasta la actualidad 8 colaboradores formando parte del equipo de trabajo junto a la gerencia general.

2.3 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)

Según el Servicio Ecuatoriano de Normalización (2018) las MIPYMES en Ecuador son las responsables del crecimiento de la producción, la generación de plazas de empleo, la innovación y el dinamismo productivo del país.

Por esta razón se determina que las micro, pequeñas y medianas empresas son importantes en el desarrollo del Ecuador, sobre todo en este tiempo de pandemia a consecuencia del virus COVID-19 han ido en aumento y se ha dado más relevancia e interés en la creación de las mismas.

Para analizar la división del caso de estudio del presente trabajo que es la imprenta Editora Multicolor, el Servicio Ecuatoriano de Normalización las divide de la siguiente manera por orden jurídico (sociedades) o no jurídico (personas naturales) volumen de ventas, capital social, número de trabajadores y su nivel de activos. (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, 2018)

Tabla 1. Clasificación de las Mipymes en Ecuador

MIPYMES	UNIDAD DE PRODUCCIÓN	VALOR DE VENTAS O INGRESOS BRUTOS ANUALES
MICROEMPRESA	1 a 9 trabajadores	= o < (US \$ 100.000,00) dólares
PEQUEÑA EMPRESA	10 a 49 trabajadores	entre (US \$ 100.001,00) y (US \$ 1000.000,00) dólares
MEDIANA EMPRESA	50 a 199 trabajadores	entre (USD 1'000.001,00) y (USD 5'000.000,00) dólares

Fuente: Economía Popular y Solidaria, (2021).

Según datos del año 2016 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), está constituido por 843.745 empresas, de las cuales las MiPymes representan aproximadamente el 99.5 % del total de empresas registradas. (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, 2018)

Como resultado de la división de empresas la Imprenta Editora Multicolor es una microempresa, ubicada en la ciudad de Riobamba que posee un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos aportando al desarrollo de la ciudad, la provincia y el país, con gran trayectoria en las artes gráficas.

Editora Multicolor al haberse creado empíricamente sin un modelo de gestión correcto se ha visto inmersa en problemas que se pretenden solucionar. Por ser una microempresa el modelo de gestión se enfocará en las pequeñas y medianas empresas.

2.4 Marca

2.4.1 Definición de Marca

Keller (2008) argumenta que de acuerdo con la American Marketing Association (AMA), una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios del vendedor o del grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia.

Los autores Armstrong & Kotler (2013) mencionan que también se puede conceptualizar a la marca como un símbolo que comunica el significado de algo tangible y sirve de identidad o identificación a un producto, empresa o servicio. Es decir que son más que sólo nombres y símbolos. Son un elemento fundamental en la relación empresa y consumidores. Por tanto, se diferencia de dos formas, la primera es tangible o racional que se relaciona con el comportamiento del producto o servicio y la segunda es intangible, simbólica o emocional que es lo que la marca representa.

A esto añaden Kotler y Keller (2012) indican que uno de los activos intangibles más valiosos de las empresas son sus marcas, ya que es el más importante que perdurará en una empresa, por delante de los productos y demás activos tangibles, por ello es primordial su desarrollo y administración de forma correcta en lo posible desde su creación para lograr lealtad en el consumidor.

Costa (2012) señala que desde el punto de vista teórico (estudios, investigaciones, modelos) como desde el punto de vista empírico (la práctica, las experiencias, los resultados), la marca es una construcción estratégicamente planificada y gestionada. Y su lenguaje, con el que dialoga con el público, es esencialmente emocional y simbólico. (p. 21)

Es así que, ha sido definida como una expresión polivisual, que representa los valores de un producto o servicio, que lo diferencian de la competencia, lo vuelven deseable y promueve la decisión de compra (Blackett y Boad, 2001, citado en Hoyos. 2016, p.5). En este sentido, Ollé & Riu (2009) indican que una marca potente genera valor añadido, reduce el riesgo de entrada de competidores, fideliza consumidores y define una cultura empresarial para nuestros empleados.

Por ello es importante el uso adecuado de una marca ya que obtendrá mayor valor y competencia frente a otros negocios de productos o servicios.

Ollé & Riu (2009) afirman que una marca fuerte debe conseguir cumplir sus tres objetivos básicos, información, la diferenciación y la seducción:

- *La información*, porque debe ser inteligible para poder transmitir correctamente lo que está ofertando, es decir que el consumidor debe descifrar de manera eficaz la propuesta.
- *La diferenciación*, es la percepción del comprador de elegir entre varias marcas, una que es diferente y más relevante que las demás.
- *La seducción*, siempre es importante contar una historia a través de la marca y así seducir al consumidor a través de la experiencia. Esta seducción debe ser muy sutil. (p. 21)

Finalmente, David Aaker en su artículo “The Power of the Branded Differentiator” (2003) menciona tres razones por las que es importante la existencia de una marca en productos o servicios.

Primero que puede agregar credibilidad a las afirmaciones hechas en su nombre es decir que las características del producto o servicio que se ofrecen simplemente usando una marca ya se dan por válidas debido a la confianza que tienen los usuarios. Segundo facilita a los consumidores recordar el diferenciador y vincularlo al padre o marca maestra. El nombre puede representar un conjunto complejo de atributos, beneficios y los vínculos lógicos entre los dos. Y tercero es permitir una comunicación eficaz.

Es importante diferenciar la marca y gestionarla activamente a lo largo del tiempo, aunque es todo un desafío, pero es fundamental crear un punto de diferencia ante la competencia, debe ser una característica significativa es decir pertinente y lo suficientemente importante para que sea duradero en la mente del consumidor.

El objetivo principal de la marca es informar y convencer al consumidor de que esa opción de compra o elección de servicio es la mejor. Aquí el trabajo del gestor y comunicador juega un papel importante de no solo comunicar algo y que sea recibido, sino que el consumidor debe interpretarlo de manera eficaz.

2.4.2 Valor de Marca

La marca no simplemente es imagen, símbolos, signos y nombres. Sino que va más allá y son múltiples elementos que existen en la relación entre el consumidor y la empresa. Representan la forma en como es percibida por el consumidor Es el valor que una marca bien gestionada va acumulando a lo largo del tiempo, en sucesivas interacciones con su mercado (Sterman, 2012)

Dentro de los cuales existen factores que ayudan a diferenciar los productos o servicios de una marca y obtener mayor ventaja competitiva en el mercado. De los que se analizarán los más importantes.

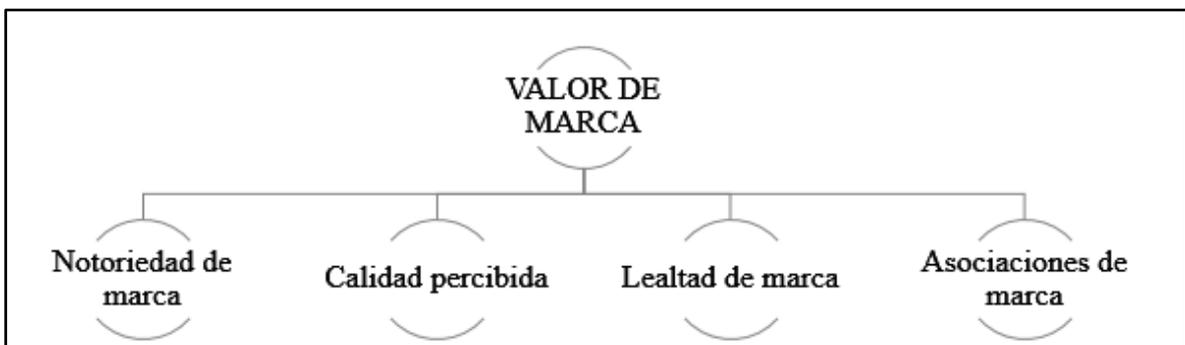


Gráfico 1. Valor de marca

Fuente: (Sterman, 2012, p.12).

2.4.2.1 Notoriedad de Marca

La notoriedad de la marca es la presencia de la misma en la mente de los consumidores. Por tanto, Sterman (2012) aclara que el Reconocimiento (¿Oíste hablar de la marca X?), Recuerdo, (¿Qué marcas de tal categoría podés recordar?), Top of mind (¿Cuál es la primera marca que viene a tu mente para tal categoría de producto?), Dominio de marca (Cuando se es la única marca recordada), Familiaridad de marca (Cuando la marca resulta familiar al consumidor), Conocimiento de marca (Implica una opinión formada sobre la marca, por parte del consumidor).

2.4.2.2 Calidad Percibida.

Es la razón de compra que está vinculada al precio, su aspecto diferenciador y como se encuentra posicionada en los consumidores.

2.4.2.3 Asociaciones de Marca

Se encuentran vinculadas a la razón de compra, son las relaciones que los consumidores hacen con la marca, algún símbolo, atributos de la personalidad, creación de actitudes, sentimientos, que llegan a la mente del consumidor cuando ésta es recordada.



Gráfico 2. Valor de las asociaciones de marca

Fuente: Elaboración propia a partir de (Aaker, 1991)

Realizado por: Gavidia, L., (2021).

- Ayudar a procesar/recuperar información esto indica que la empresa a través de las asociaciones resume un conjunto de hechos y especificaciones, creando un fragmento compacto de información de manera fácil de entender al cliente.
- Diferenciar / posicionar quiere decir que una asociación diferenciadora puede ser una ventaja competitiva muy importante.
- Parte de la Razón de compra de una marca implican atributos del producto o beneficios para el cliente que proporcionan una razón específica para comprar y usar la marca. Ellos representan una base para la decisión de compra y la lealtad a la marca. Por ejemplo: Colgate, proporciona dientes blancos y limpios.
- Algunas asociaciones crean sentimientos positivos durante la experiencia de uso, esa estimulación de sentimientos se vinculan a la marca.
- Una asociación puede proporcionar la base para una extensión mediante la creación de un sentido de ajuste entre el nombre de la marca y un nuevo producto, o proporcionando una razón para comprar la extensión. Esto significa el uso de una marca establecida en

un producto clase para entrar en otra clase de producto, han sido el núcleo de la estrategia de crecimiento para una variedad de empresas.

Además Aaker (1991) menciona once vínculos diferentes o asociaciones:



Gráfico 3. Asociaciones de marca

Fuente: (Aaker, 1991)

Los *atributos de marca* son el primer tipo de asociación que probablemente es la estrategia de posicionamiento más utilizada que consiste en asociar un objeto con un atributo o característica del producto. Desarrollar tales asociaciones es efectivo porque cuando el atributo es significativo, la asociación puede conducir directamente en razones de compra o no de una marca. Por ejemplo, Volvo ha insistido en la durabilidad, mostrando "pruebas de choque" y diciendo cuánto duran sus autos.

Por otro lado, Regis McKenna, asesor de firmas de Silicon Valley, señala que los *factores intangibles* son asociaciones más efectivas para desarrollar que los factores específicos, como la percepción, calidad, liderazgo tecnológico, percepción, valor, o alimentos saludables, que sirven para resumir conjuntos de objetivos más atributos.

Otro tipo de asociación importante son los *beneficios del cliente* en donde hay que diferenciar un beneficio racional y un psicológico, el racional está vinculado a un atributo del producto y el psicológico se relaciona con las actitudes y sentimientos al adquirir o usar la marca.

Como es el caso de BMW es de buen manejo (una característica del producto) proporcionando la satisfacción de conducción del cliente (un beneficio para el cliente).

El *precio* es un tipo de asociación fundamental, de manera que debe posicionar su oferta lejos de otros al mismo precio, la marca tendría que encontrarse en una de las categorías de precios en donde una forma se relacione su oferta con un nivel de precios más alto. Un enfoque diferente es asociar la marca con un *uso o aplicación*, por las costumbres que tienen los consumidores hacia los productos o servicios, permite introducir la marca en variados segmentos de clientes.

Otra manera de asociarse se encuentra enfocada al *tipo de consumidor* que cuando funciona esta estrategia de posicionamiento puede compatibilizar con una estrategia de segmentación, ya que de esta forma se puede atraer mejor a ese segmento y hay que tomar en cuenta que una asociación de usuarios fuerte puede provocar la limitación de capacidad para ampliar su mercado.

Una de las fuertes asociaciones es vincular una *celebridad con la marca*, varias características importantes para que una marca se desarrolle son la competencia tecnológica, la capacidad para diseñar y brindar un producto o servicio, como en las raquetas de tenis, por ejemplo, un elemento clave es obtener el respaldo de los principales jugadores sobre todo en el caso de una raqueta nueva, el respaldo de un jugador de renombre es crucial. También cabe mencionar que no necesita ser una persona real, sino entidades fuertes con características importantes como Juan Valdez que es un café colombiano.

Cada marca debe poseer una personalidad y *estilo de vida* similares a los compradores. Por ejemplo, si le gusta jugar básquet inconscientemente tendrá asociaciones relacionadas con productos de básquet. Una decisión fuerte de posicionamiento implica asociaciones de *clase de producto* que es cuando en su categoría aporta una nueva necesidad en el mercado.

Una de las estrategias dominantes de posicionamiento es la referencia de los *competidores* ya que se puede tomar referencia de características comparativas y competitivas de acuerdo a una marca líder del mercado, ya que el competidor puede tener una imagen firme. Y para concluir, las asociaciones con respecto a países o zonas geográficas como Alemania que está asociada con cerveza, pero las percepciones dependerán de la propia experiencia del consumidor.

2.4.2.4 Lealtad de Marca

Es la frecuencia con la que los consumidores tienden a adquirir un producto, esto trae una disminución de costes de marketing, atracción de nuevos clientes creando reconocimiento y seguridad.

Además, Barriga (2018), afirman lo siguiente:

La lealtad del cliente es un comportamiento que se puede medir por la tasa de recompra: la cantidad de veces que un cliente compra el mismo producto en una categoría particular de productos en relación con el número total de compras realizadas por el consumidor en esa categoría, en situaciones en las que otros productos son aceptables y están disponibles en la misma categoría. (p.160)

Analizando la lealtad de marca en el libro Comunicación e Imagen Corporativa, Barriga (2018) concluye que “La clave para aumentar la lealtad es conseguir el mejor valor percibido por el cliente, en relación con la competencia”. (p.162)

2.4.2.5 Identidad de Marca

Como la manera en que una marca aspira a ser percibida por sus consumidores, es decir, todas las asociaciones positivas que esta desea construir en el consumidor.

El objetivo principal es comunicar el valor añadido de los productos y servicios de la organización, con un elemento diferenciador que se impregne en la mente del stakeholder, es la relación estrecha entre la marca y el cliente que debe reflejar. Por este motivo Chernatony (2010) afirma la existencia de una alta relación entre el posicionamiento y la identidad de marca.

En realidad, la identidad de una empresa es muy importante conocer dentro de la gestión de marca ya que es saber qué queremos proyectar al nuestro público, qué enviar y cómo enviarlo. Si los productos o servicios son diversos dentro de una marca, la identidad no debe variar, sino que debe ser la identidad un elemento común que envía un único mensaje. Es decir que es lo que ayuda a la organización a sentir que es un ser único y diferente a los demás. En cuestión de términos de gestión de marca, la identidad precede a la imagen. Antes de proyectar una imagen al público, debemos saber exactamente qué queremos proyectar.

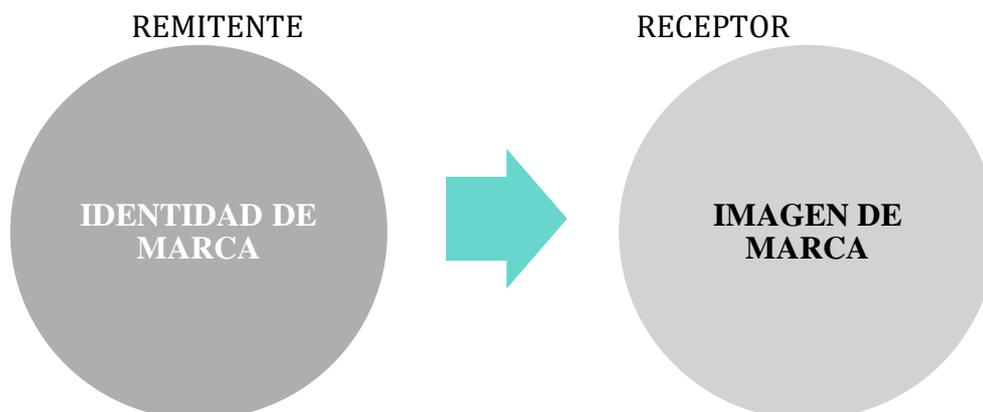


Gráfico 4. Identidad e imagen

Fuente: Gavidia, L., (2021).

Kapferer (2008) propone las siguientes preguntas para definir de mejor manera la identidad de marca dentro de una empresa y recalca que ayudaría a una mejor gestión a medio plazo tanto en forma como en contenido.

¿Cuál es la visión y el objetivo específico de la marca?, ¿Qué lo hace diferente?, ¿Qué necesidad está satisfaciendo la marca?, ¿Cuál es su carácter permanente?, ¿Cuál es su valor o valores?, ¿Cuál es su campo de competencia? ¿De legitimidad?, ¿Cuáles son los signos que hacen reconocible la marca?

Además, es importante mencionar que la identidad de marca debe estar representada por un prisma hexagonal que son las facetas que propone Kapferer en su libro “*The New Strategic Brand Management*”

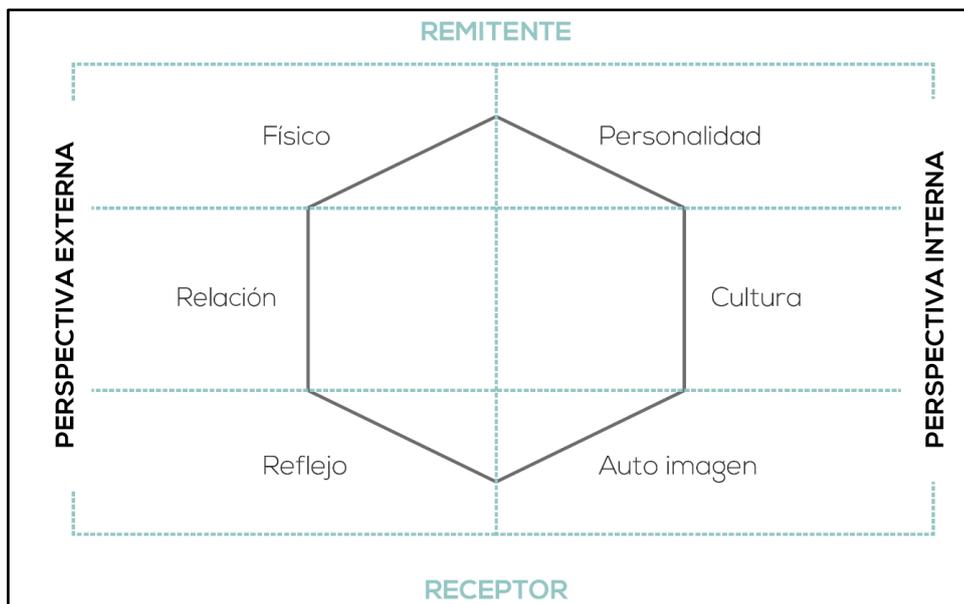


Gráfico 5. Prisma de identidad de marca

Fuente: Adaptado de (Kapferer, 2008)

El *físico* son las especificidades y cualidades físicas de la marca. Es la columna vertebral de la marca y su valor añadido tangible. Se define su aspecto físico con las preguntas: ¿Qué es concretamente? ¿Qué hace? ¿Cómo se ve?, comprende el prototipo de la marca: el producto estrella que es representativo de las cualidades de marca. La faceta física también comprende el prototipo de la marca: el producto estrella que es representativo de las cualidades de la marca.

Una marca tiene *personalidad* por la manera en que habla de sus productos o servicios, muestra qué tipo de persona sería si fuera humana.

Una marca es una *cultura*, debe tener una propia, en donde el producto es un medio de comunicación. Los países de origen son grandes reservorios culturales para las marcas como

Coca Cola que representa a América al igual que Nike. Es lo que vincula a la marca con la empresa.

Relación como Nike que lleva un nombre griego que se relaciona con valores culturales específicos, con los juegos olímpicos y con la glorificación del cuerpo humano. Nike tiene una relación basada en la provocación que anima a soltarnos (Just Do It “Simplemente hazlo”) la relación tiene una serie de implicaciones para la forma en que la marca interviene, ofrece servicios y se relaciona con sus clientes.

Una marca es el *reflejo* del cliente. No es el target, ya que éste describe a los compradores o usuarios potenciales en cambio reflejar al cliente no es describir sino más bien el cliente debe ser reflejado como desea ser visto como resultado del uso de la marca.

Y como último punto una marca habla de nuestra *propia imagen*, la autoimagen es el espejo interno, a través de nuestra actitud hacia ciertas marcas.

Éstas seis facetas de la identidad de marca se encuentran interrelacionadas y forman una entidad bien estructurada. Solo así las marcas pueden existir, si comunican de la manera correcta. Las de la izquierda (físico, relación y reflejo) son facetas sociales que dan a la marca su expresión exterior y las de la derecha (personalidad, cultura y autoimagen) son incorporadas dentro de la propia marca, dentro de su espíritu. En donde se conectan la imagen del emisor con la del receptor siendo así la relación empresa y consumidor.

Las estrategias internas de marca son un conjunto de actividades y procesos destinados a informar e inspirar a los empleados. Los especialistas en marketing holístico deben conocer e ir más allá, capacitando y alentando a los distribuidores y concesionarios a brindar el servicio adecuado a sus clientes (Kotler & Keller, 2012).

2.4.3 Valor financiero de marca

De acuerdo con, Barriga (2018) “El valor económico de la marca es la cantidad de una marca, producto o servicio, que representa para el negocio de la empresa” (p.164), es decir que el desempeño de una empresa dentro de un mercado es influenciado por la manera en que se muestra la importancia del valor financiero de marca (Barriga, 2018)

“Este valor se puede medir subjetivamente, por medio de opiniones de administradores y consumidores, así como puede ser obtenido de una manera más objetiva mediante encuestas cualitativas o cuantitativas con un enfoque financiero” (Barriga, 2018, p.164)

Además según Porter (2015) “un valor de marca positivo permite a la empresa incrementar su negocio a través de programas de marketing más eficientes, le permite incrementar los precios y obtener márgenes más altos de ingresos, además ofrece la posibilidad de ampliar o generar nuevas marcas, entre otras” (como se cita en Barriga, 2018, p.164)

Sin embargo, un valor negativo de marca afectará al crecimiento de la empresa. Por ello Barriga (2018) concluye “que el análisis del valor de la marca puede ser muy útil para establecer estrategias de mercado óptimo” (p.164)

Aaker y Biel (2013) identifican y presentan cinco elementos que generan valor económico a una marca, estos son: lealtad de marca, conciencia de nombre, calidad percibida, asociaciones de marca y otros activos de marca. (como se cita en Barriga, 2018, p.165).

Asimismo, Forero y Duque (2014) “indican que las marcas pueden presentar evolución en la forma en que se relacionan con los consumidores” (como se cita en Barriga, 2018, p.166). También se menciona que estos autores definen a este proceso como gestión de marca, ya que a través de relaciones sólidas y perdurables entre las marcas y sus clientes se garantiza una gestión proactiva. Este proceso es cambiante desde el inicio de actividades de la marca en el mercado.

Primero se presenta como una marca funcional, es decir commodity que resulta familiar a los consumidores. Segundo, gracias a las estrategias de gestión de la marca, la marca asciende, después de ello, su relevancia se convierte en una marca generadora de valor emocional o intangible para los clientes. Y tercero, tras la preferencia total en el mercado, se convierte en una marca fuerte. (Barriga, 2018, pp.166-167).

Según el autor, Sancho (2015) “el valor económico de una empresa es el resultado de la suma de sus activos tangibles e intangibles” (como se cita en Barriga, 2018, p.167).

Acota además Barriga (2018) que los activos intangibles varían por diferentes circunstancias como: “el sector de actividad, el ciclo de vida del producto y la empresa, la misión de la empresa, entre otros.” (p.168).

2.4.4 Pirámide de capital de marca de Keller

Estas cuatro etapas representan interrogantes fundamentales que los clientes invariablemente se preguntan acerca de las marcas, al menos de manera implícita.

Las cuatro preguntas con sus respectivos pasos para la construcción de marca son:

1. ¿Quién eres tú? (identidad de la marca).
2. ¿Qué eres tú? (significado de la marca).
3. ¿Qué me puedes decir de ti? ¿Qué pienso o siento por ti? (respuestas hacia la marca).
4. ¿Qué hay de ti y de mí? ¿Qué clase de asociación y conexión me gustaría tener contigo? (relaciones con la marca).

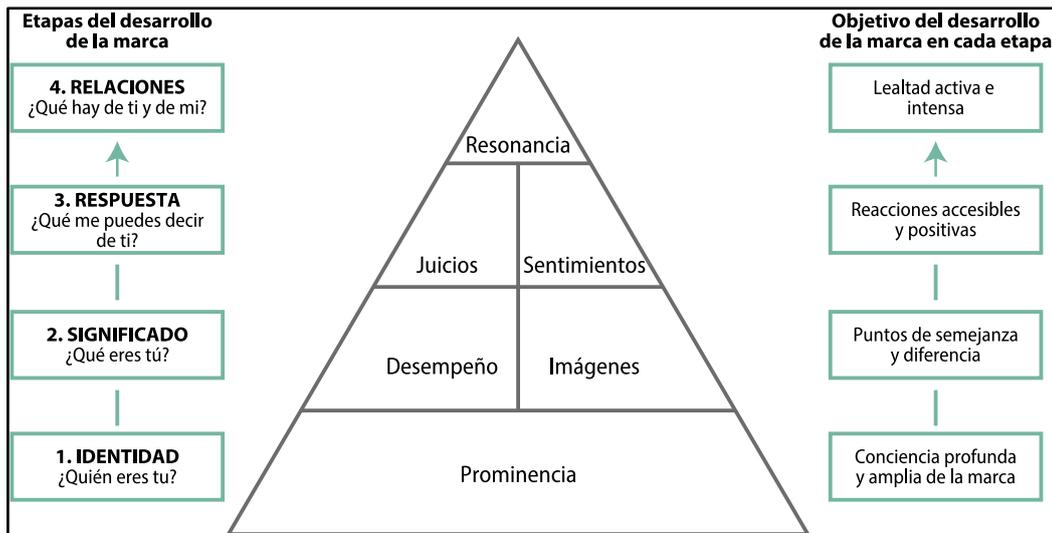


Gráfico 6. Pirámide del valor capital de la marca

Fuente: (Keller, 2008, p. 60)

El capital de marca es también un concepto multidimensional compuesto por conciencia de marca, calidad percibida, asociaciones de marca, lealtad y otros activos exclusivos de la marca. Dicha propuesta de Aaker evolucionó al considerar otras propuestas, como fueron el *Brand Asset Evaluator & EquiTrend*, dando lugar a una propuesta de diez medidas del capital de marca sobre la base de cinco dimensiones o pilares que se muestran en la Tabla.

2.4.5 Gestión de Marca

2.4.4.1 Definición

Antes de analizar lo que engloba gestión de marca es fundamental conocer el concepto de gestión que en teoría de administración contemporánea considera que su aplicación permite la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una empresa de manera sistemática, garantizando el logro de objetivos institucionales a través del esfuerzo humano, la calidad y la estrategia (Jones & George, 2014)

A su vez el *Brand Management* o gestión de marca, consiste en transmitir a productos y servicios el poder de una marca, esencialmente mediante la creación de factores que los distinguan de otros productos y servicios. (Kotler & Keller, 2012)

Si bien está enfocada a la implementación en marcas de empresas extensas, se puede simplificar y adaptar a pequeñas y medianas empresas para lograr un mayor posicionamiento en el mercado. Su naturaleza es la utilización de la creatividad, en función de la Estrategia de Marca. En este sentido Sterman (2012) señala que las Mipymes tienen su ventaja sobre las empresas más grandes ya que es probable que puedan reaccionar más rápido a las demandas del mercado y, a menudo, pueden ofrecer un servicio más personalizado. La gestión estratégica es importante para todas las organizaciones porque proporciona un

proceso estructurado de análisis, utilizando herramientas y marcos para estudiar el entorno externo e interno y un enfoque lógico para la toma de decisiones estratégicas.

Mientras que el marketing pretende dar a conocer al producto a través de una marca con un nombre y sus elementos para identificarlo, la gestión de marca crea estrategias para que los consumidores tomen decisiones sobre su producto en diferencia con otros, generando valor de marca. Su objetivo principal es mantener la constancia y fortaleza de la marca para que ésta pueda ser rentabilizada de la mejor manera, en esta misión se encuentra la intervención de un buen gestor de marcas (Ollé & Riu, 2009).

Como lo menciona Kapferer, las marcas se pueden comparar de la siguiente manera, mostrada en una pirámide (ver Gráfico 7). En donde la parte superior establece la visión y el propósito de la marca, qué quiere y siempre ha querido crear, así como sus propios valores que pueden o no pueden expresarse por un eslogan.

En el siguiente nivel se indica el estilo general de comunicación de la marca. De hecho, la personalidad y el estilo de la marca se transmiten menos con palabras que con una forma de ser. Los códigos de personalidad deben definirse para reflejar el carácter único de la marca. Luego presenta los rasgos estratégicos de la imagen de marca: en cuatro o cinco, resultan de la visión general y se materializan en los productos, la comunicación y las acciones de la marca. Esto se refiere, por ejemplo, al posicionamiento de Volvo como una marca segura, confiable y robusta, o de BMW como una marca prestigiosa, dinámica y con clase. Por último, el nivel de producto, en la base de la pirámide, consiste en el posicionamiento de cada modelo en su respectivo segmento (Kapferer, 2008).

El problema es que los consumidores miran la pirámide de abajo hacia arriba. Comienzan con lo que es real y tangible y cuanto más ancha sea la base de la pirámide, cuanto más dudan los clientes de que todos estos coches efectivamente emanen del mismo concepto de automóvil, que lleven la misma esencia de marca y lleven el sello del mismo proyecto de automóvil.

La gestión de marca consiste, en comenzar desde arriba y definir la forma en que la marca concibe el automóvil, para determinar exactamente cuándo un automóvil es merecedor de la marca y cuándo ya no lo es, en cuyo caso, el automóvil lógicamente ya no debería llevar el nombre de la marca, ya que luego se desliza fuera de su territorio de marca.

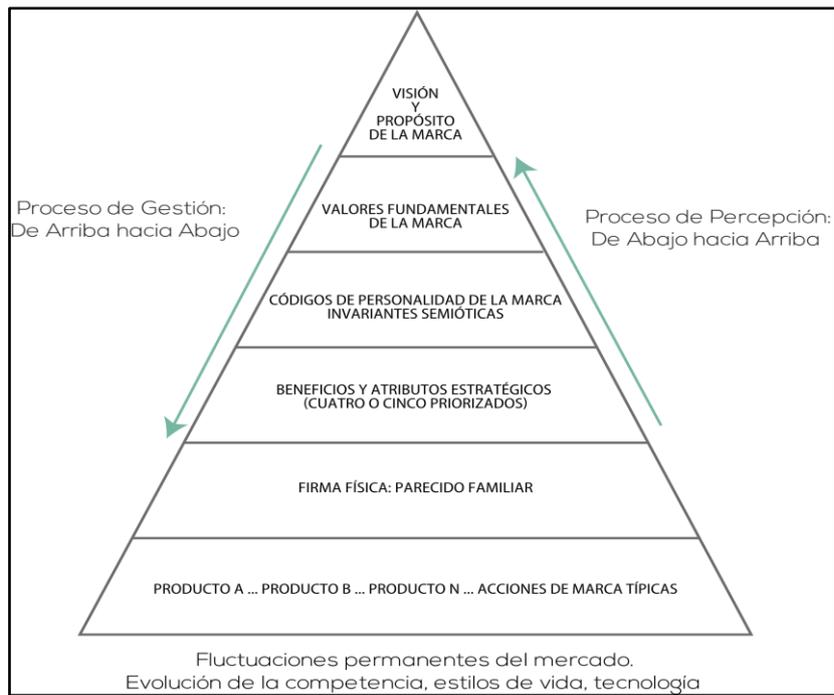


Gráfico 7. Sistema de marca

Fuente: (Kapferer, 2008, p.34)

La gestión de la marca alterna entre las fases de diferenciación del producto y la diferenciación de la imagen de la marca. No solamente genera cambios al interior de la organización, sino también múltiples oportunidades, entre las más importantes se encuentran las siguientes (Schocker et al., 1994, como se citó en Maldonado & Pinzón, 2019): a) globalización y apertura de nuevos mercados; b) impacto en el cambio tecnológico de la organización; c) incremento de poder en la distribución de los productos y; d) una evolución de los canales de distribución y marketing, lo cual conlleva a que las empresas mejoren significativamente su rendimiento empresarial.

Así mismo Forero y Duque indican (2014, como se citó en Barriga, 2018) “que las marcas pueden presentar evolución en la forma en que se relacionan con los consumidores” (p.166) es decir que esta evolución se la conoce como gestión de marca, la cual aporta en la creación de valor para la empresa mediante la relación entre las marcas y consumidores.

Además, Barriga (2018) muestran un proceso para consolidar la marca en el mercado:

Primero se presenta como una marca funcional, es decir commodity que resulta familiar a los consumidores. Segundo, gracias a las estrategias de gestión de la marca, la marca asciende, después de ello, su relevancia se convierte en una marca generadora de valor emocional o intangible para los clientes. Y tercero, tras la preferencia total en el mercado, se convierte en una marca fuerte. (p.167)

Gestionar una marca fuerte permite formar mayor lealtad por parte de los clientes, al preferir un producto sobre otros productos de la competencia. Por tanto, Ortázar (2014) indica que la forma adecuada de desarrollar y gestionar las marcas es hacerlo desde la perspectiva del consumidor es allí donde se le da el verdadero valor.

Tabla 2. Gestión de marca según varios autores enfocado en las Pymes

AUTOR/AÑO	ESTUDIO	PROPUESTA
Keller (1998)	Programa de creatividad de marketing	Campaña publicitaria que tiene que ser muy creativa para atraer la atención de los consumidores actuales y potenciales.
Boyle (2003)	Pyme emprendedora e innovadora	-Crear una personalidad a la marca de las pymes, asociando, que el producto y/o servicio de la empresa la cual tiene que ir acompañado de una fuerte campaña publicitaria en la cual se reflejen los principales atributos de dichos productos y/o servicio. -La alta gerencia deberá implementar una estrategia en la cual se difundan, tanto al interior como al exterior de la organización

Wong y Merrilees (2005)	Tipología de la gestión de la marca en las pymes	- Las pymes se tienen que orientar en el concepto de la marca, implementando actividades promocionales tales como la televisión, la publicidad impresa y la promoción de ventas. - Propuso un modelo de arquitectura de la marca en las pymes, el cual incluye tres factores esenciales: 1) una orientación minimalista hacia las marcas; 2) una orientación embrionaria hacia las marcas; y 3) una orientación integral hacia las marcas de la organización.
	Gestión de la marca en las pymes de Australia	1) la producción de un producto de calidad; 2) la creación de un diseño de imagen; 3) el uso de un nombre y símbolo que representan a las empresas; 4) la creación de relaciones de negocios a largo plazo; 5) la participación en eventos regionales, festivales y ferias; y 6) ofrecer servicios personalizados a través de centros de servicios.
Krake (2005)	La posición del emprendedor es la marca misma de los productos y/o servicios que generan las pymes, y las posibilidades de que los gerentes de las pymes se conviertan en emprendedores son demasiado escasas, lo que genera problemas en la gestión de la marca.	Las pymes tienen que incorporar dentro de sus objetivos y metas a la gestión de la marca como un aspecto esencial, lo cual conllevará a que la gestión de la marca también esté incorporada en los planes de marketing a mediano y largo plazos que realicen las empresas.

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio (Maldonado Guzmán y Pinzón Castro, 2019, p.212)

Realizado por: Gavidia, L., (2021).

Luego de analizar las distintas perspectivas de varios autores que han estudiado e investigado el comportamiento de las pymes en varias partes del mundo se puede concluir que coinciden en que una empresa pequeña o mediana debería fijar un presupuesto para enfocarse en su identidad y gestión de marca tomando en cuenta un correcto modelo de arquitectura de marca y estrategias tanto interna y externa de la empresa, al tomar esta recomendación mejorará en sus procesos y aumentará su productividad atrayendo consumidores a corto y largo plazo.

Por ejemplo: uno de los tres principios que guían la Responsabilidad Social Corporativa de Nestlé es el desarrollo de su Equipo Humano: motivación, promoción interna, formación continua, conciliación de la vida laboral y familiar (Interbrand, 2011)

2.4.4.2 Gestión de marca interna

Además de la imagen que proyecta la marca visualmente es importante que la empresa cuente con una gestión cimentada desde su interior, por ello es necesario capacitar a su personal para estar centrado en el cliente. Incluso es pertinente que se lleve a cabo una creación de marca desde el interior de la empresa, incentivando a los colaboradores a entender y ser defensores de la promesa de marca. Inclusive la capacitación a sus distribuidores y comercializadores para que atiendan bien a sus clientes también es importante (Armstrong & Kotler, 2013).

En este sentido, la literatura actual del marketing los colaboradores de las organizaciones son considerados como recursos intangibles más significativos, ya que poseen habilidades y conocimientos que aportan en la creación de una marca más fuerte. Adicionalmente son considerados los principales embajadores de la marca, es decir que influyen de manera fuerte en el desarrollo de la marca en la adecuada y eficiente gestión.

Por ello la gestión de la marca se está convirtiendo en una gestión cultural y, externamente, es una gestión de la interfaz con el cliente. En esta creación de marca, el personal representa un factor de evaluación de la marca. Es necesario que la empresa sea capaz de que, al comunicar la marca, ésta cuente con una personalidad atractiva y diferencial, en este proceso es necesario que los trabajadores se sientan identificados y lo reflejen.

2.4.4.3 Gestión de marca externa

Para Interbrand (2011) señala que la gestión de la marca no es algo que vaya en una única dirección de la empresa hacia el mundo exterior; sino que también va desde los clientes hacia la empresa y con la misma importancia de unos clientes potenciales a otros, sin intervención directa de la propia empresa, sobre todo en la actualidad que hay que saber controlar lo que digan de la marca en redes sociales.

Hoy en día, ninguna empresa puede estar ajena a lo que sucede en las redes sociales porque es muy importante saber controlar lo que se dice sobre tu marca. Para finalizar la reflexión en base a la importancia de conocer bien a tus clientes y lo que opinan sobre tu marca, hay que tener en cuenta que la gestión externa analiza el valor de marca desde la perspectiva del cliente, así como también determina cuál es su relación con las actitudes y comportamientos hacia la marca.

2.4.6 Gestión estratégica de marca

Según Kotler & Keller (2012) la gestión estratégica de la marca radica en diseñar e implementar una serie de actividades y programas de marketing destinados a: crear, medir, y gestionar las marcas para maximizar su valor. Este proceso consta de cuatro pasos principales: identificar y determinar el posicionamiento de la marca, planificar y aplicar el

marketing de la marca, medir e interpretar el desempeño de la marca, vigilar el posicionamiento de la marca para incrementar y finalmente mantener su valor.

La gestión estratégica es el proceso de identificar, evaluar e implementar estrategias para cumplir con los objetivos de la organización. Como parte de este proceso cada oferta debe acercarse al mercado meta aludiendo a los aspectos apropiados para atraerlo según Kotler & Keller (2012)

2.4.7 Modelos de Gestión de Marca

Luego de haber estudiado los conceptos de marca necesarios en las distintas etapas de creación y posicionamiento para que una marca sea perdurable y memorable a largo plazo, se propone estudiar dos modelos de gestión para analizarlos y obtener uno adaptado a las necesidades de la Pyme en estudio y así se pueda implementar a futuro en otras empresas o emprendimientos.

2.4.6.1 Modelo Branding & Pyme

Emilio Llopis (2011) en su libro Branding & Pyme, propone el siguiente modelo:

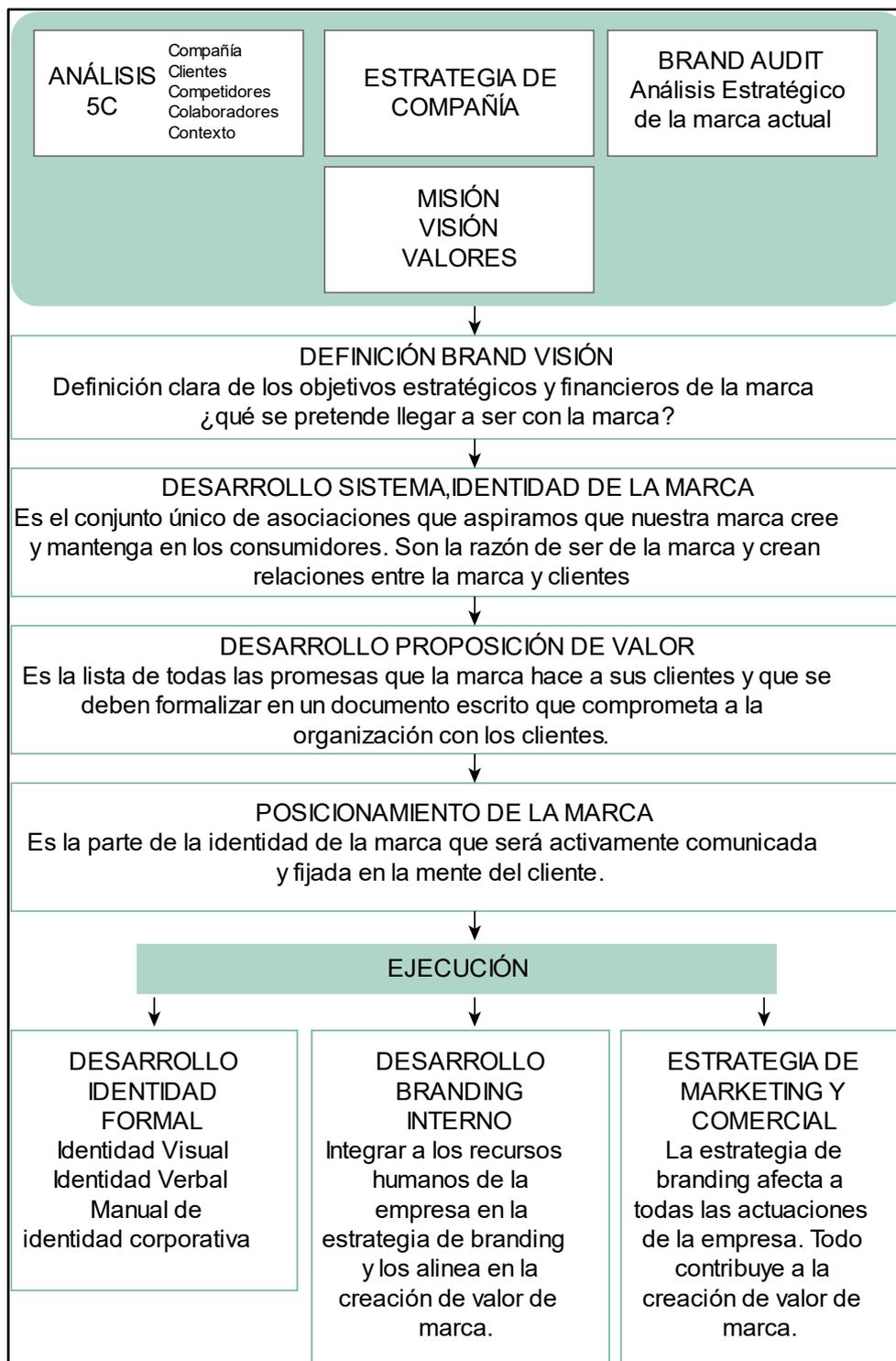


Gráfico 8. Modelo Branding & Pyme

Fuente: Adaptado de Branding y Pyme (Llopis, 2011, p. 53).

Es importante entender las diferentes etapas que se detallan a continuación:

Etapas 1: Análisis

Si no existe un análisis previo correcto, no se puede lograr una estrategia correcta. Por lo que es importante realizarlo. Por tanto, permitirá desarrollar o corregir la marca de manera alcanzable. En esta etapa se analiza:

- **Misión y visión de la empresa:** La empresa debe tener en cuenta: que es, a dónde quiere llegar y qué valores desea tener para poder desarrollar la marca estratégicamente para que funcione a lo largo del tiempo.
- **Estrategia de la compañía:** El proceso de la política de branding conlleva varios esfuerzos y actuaciones por parte de todas las fuerzas de la empresa. Es por esta razón que es muy importante conocer de forma exacta la estrategia global de la compañía para integrar la estrategia de marca y aprovechar todas las sinergias.
- **Brand Audit:** Se realiza la situación de la marca actual, los valores que la componen y las asociaciones que representa para los clientes, la situación de su competencia entre otros aspectos que ayudarán a saber el potencial y alcance de marca.
- **Análisis 5C:** Consiste en evaluar a la compañía, clientes, colaboradores, competidores y al contexto de manera detallada como lo menciona Llopis (2011).

Etapas 2: Brand Vision

- Según Llopis (2011) menciona que para el desarrollo de una estrategia global es necesario definir la visión, entendida como el gran objetivo estratégico que persigue la empresa y para el cual se desarrolla la estrategia.
- La misma que se define como los grandes objetivos estratégicos que persigue la marca, en términos de relación con el cliente y en términos financieros (de valor).

Etapas 3: Desarrollo De La Identidad De La Marca

- Para Llopis (2011) es el conjunto de asociaciones que la marca representa para los clientes de la empresa. Teniendo en cuenta que el objetivo principal es que los clientes asocien a la marca a los valores y beneficios, siendo distintiva la decisión de elección con respecto a otras marcas.
- Es preciso aclarar que la identidad refleja lo que la marca es. Por ejemplo, si una marca quiere estar asociada a “trato amable” y no tiene políticas de trato con sus empleados, es imposible que logre esa asociación en sus clientes, si los empleados de la marca no son tratados con amabilidad difícilmente darán un trato diferente a los clientes.

Etapa 4: Desarrollo de la Proposición de Valor

- Llopis (2011), considera que son aspectos que de algún modo representan algún beneficio en el mercado tanto para el cliente como para los otros públicos de la empresa.
- **Beneficios funcionales:** Se enlazan a las funciones que el producto o servicio desarrolla para el cliente. Si una marca puede dominar un beneficio de forma eficaz, podrá dominar la categoría, si bien son más fácilmente imitables.
- **Beneficios emocionales:** Se realiza cuando al comprar o usar algún producto o servicio de una marca, ésta causa algún sentimiento en el cliente. Como es el caso de los automóviles BMW que desean reflejar una asociación de placer al conducir.
- **Beneficios de auto-expresión:** Se refieren al beneficio que obtiene el consumidor de una marca en tanto que considera que esta le suministra formas para comunicar su auto imagen. La marca se convierte en un símbolo de percepción de la persona.

Etapa 5: Posicionamiento de la Marca

Es fundamental que se construya en base a los beneficios que son diferenciales con respecto a la competencia, se puede verbalizar en donde se encuentre la esencia de marca mediante una frase breve.

Etapa 6: Ejecución

Es el momento de tangibilizar la marca (desarrollo de la identidad formal), trasladar la cultura y estrategia de marca a todas las personas y grupos de interés de las empresas (branding interno) y de establecer un plan de marketing que construya una marca poderosa (Llopis, 2011).

2.4.6.2 Modelo de gestión de marcas Masterbrand de Joan Costa

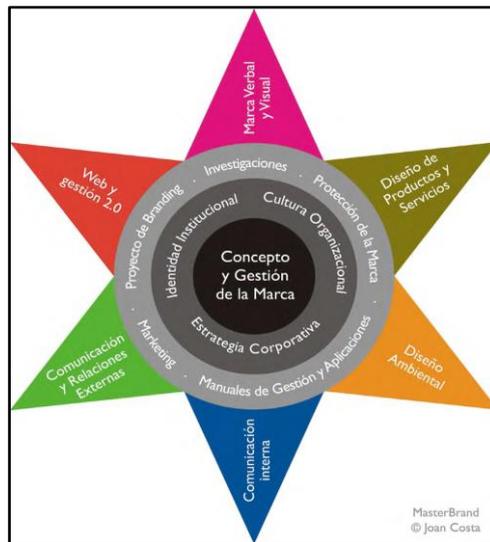


Gráfico 9. Modelo Masterbrand

Fuente: (Ekos, 2011, p.14)

En la óptica de Costa (2012) el modelo *Masterbrand* consta de dos círculos de tonos gris que se encuentran en el centro alrededor del núcleo los cuales representan la infraestructura y la estructura. La plataforma tiene la forma de estrella para significar su fuerza centrífuga y expansiva en todas las direcciones (la ubicuidad de la marca percibida y vivida por sus públicos).

También, la variedad de colores ejemplifican la variedad de los mensajes, los medios, los bienes ofrecidos por la marca, los espacios y los lugares de encuentro con ella, la proyección de la cultura organizacional, la información a través de una buena comunicación y las relaciones externas, así como los efectos de la web y la gestión de las redes sociales.

Analizando los demás componentes en el círculo gris oscuro está confirmado por la Identidad institucional que representa el espíritu de la empresa, la Cultura Organizacional en donde se expresa la identidad de la empresa por medio de la visión, misión y los valores y la estrategia corporativa. El siguiente círculo representa el proyecto que es el diseño de la estrategia creativa y el plan estratégico de acción, en donde se presenta una serie de investigaciones para realizar el seguimiento, control y medición de resultados, marketing, manuales de gestión y aplicaciones.

Finalmente las puntas pertenecen a estudios y reglas correspondientes a la marca verbal; el manual de identidad marcaria; las normas para el diseño de productos y de servicios; el manual de diseño ambiental (exterior e interior de puntos de venta, exposiciones, merchandising, etc.); el plan de comunicación interna, el plan de relaciones externas con los stakeholders, web y gestión 2.0.

2.4.6.3 Modelo de gestión de Marcas Interbrand (Employer branding) Cecilia Denis

La búsqueda del talento y compromiso en las organizaciones ha hecho que el concepto de marca no se limite a construir valor para los consumidores, sino que los propios empleados al igual que los potenciales son cada vez más parte del público preferente para comunicar el valor de marca de la empresa (Interbrand, 2011).

El sistema de gestión de marca se enfoca en atraer, motivar y retener “talentos”. En donde intenta que los empleados se sientan identificados y comprometidos con la empresa.

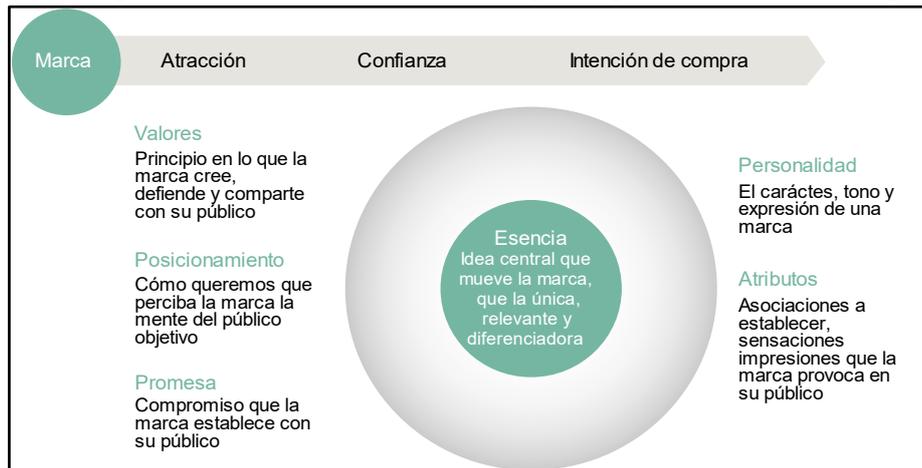


Gráfico 10. Modelo de gestión de marcas Interbrand

Fuente: Interbrand (p. 12).

En este modelo de gestión se representa la esencia de marca como la idea principal que se diferencia de las demás, generando confianza y atracción de compra por parte del consumidor. En donde alrededor de ella se construyen los valores, posicionamiento, promesa, personalidad y atributos. Dentro del posicionamiento se debe valorar si la marca posee una imagen impregnada en la mente de sus colaboradores en relación a lo que se desea proyectar. A partir de la esencia se identifican los valores y atributos que posiciona a la empresa en la mente de los stakeholders.

En este sentido, la web 2.0 con el tiempo ha tomado fuerza y ha ido evolucionando inclusive internamente en la empresa, siendo utilizada para aprender y tener conversaciones con sus empleados, para mejorar su práctica y poder así construir una experiencia más positiva para ellos, por tanto, (Interbrand, 2011) señala que la web 2.0 mejora la interactividad y experiencias junto con los empleados.

Y a nivel externo mejora la imagen de la empresa a través de canales como el social media.

2.4.7 Modelo de gestión para proyectos de diseño

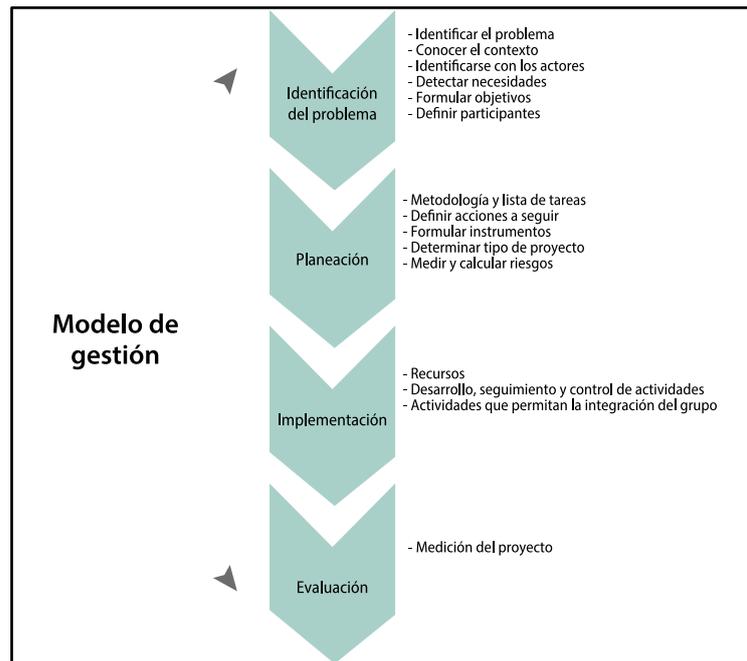


Gráfico 11. Modelo de gestión para proyectos de diseño

Fuente: (De La Barrera Medina, Tonahtuic Moreno, Mancilla, & López Flores, 2018)

El proceso de modelo de gestión convencional se muestra una división del proyecto de diseño en fases y esto conlleva a la ejecución de las labores en forma encadenada. En donde cada fase muestra su objetivo al que debe alcanzar y sus elementos esenciales son: identificación del problema, planificación, planeación, implementación y evaluación. El cual servirá de base para el desarrollo de la investigación.

2.4.8 Posicionamiento, gestión y Marca

El posicionamiento debe estar enfocado al consumidor, a cómo percibe el producto o servicio. Así lo explican Al Ries y Jack Trout (2007) quien menciona que el posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente, es decir, cómo posiciona el producto en la mente del consumidor. Es decir que debemos entender que de una cantidad de marcas es la selección que el cliente obtiene de entre todas las demás.

El posicionamiento es competitivo cuando se trata de marcas, los clientes hacen una elección y comparación, pero con los productos. El objetivo del posicionamiento es identificar y apropiarse de un sólido fundamento de compra que brinde una ventaja real o percibida. Por tanto, involucra el deseo de asumir una posición a largo plazo y defenderla.

Luego de haber analizado lo que es posicionamiento, se brindará un enfoque a la gestión de marca, donde Cháves (2003) menciona que “La buena gestión busca siempre la mayor compatibilidad estilística y el encastre técnico más preciso entre la marca gráfica y el

posicionamiento estratégico de la organización” (p. 25). Sabiendo que el posicionamiento es el encargado de transmitir el contenido y significado de la marca.

Es decir que una marca se posiciona de manera adecuada cuando posee un lenguaje estético y técnico correcto. Como lo señala Kapferer (2008), la competencia moderna exige dos herramientas esenciales de gestión de marca: la identidad de marca, que especifica las facetas de la singularidad y el valor de las marcas, y el 'posicionamiento de marca', la principal diferencia que crea preferencia en un mercado específico en un momento específico para sus productos.

Para las marcas existentes, la identidad es la fuente del posicionamiento de la marca que es el que especifica el ángulo utilizado por los productos de esa marca para atacar un mercado con el fin de aumentar su cuota de mercado a expensas de la competencia. En este sentido, Kapferer (2008) indica que el posicionamiento es el resultado de un proceso analítico en donde se plantean cuatro preguntas: ¿Una marca para qué beneficio? Esto se refiere a la promesa de la marca y al aspecto de beneficio para el consumidor, por ejemplo: Orangina tiene pulpa de naranja real, Volkswagen es confiable. ¿Una marca para quién? Esto se refiere al aspecto objetivo. Ejemplo: un iMac es fácil de usar. ¿Razón? Se refiere a los elementos, fácticos o subjetivos, que sustentan el beneficio reclamado. Te sientes seguro con IBM. ¿Una marca contra quién? En el contexto competitivo actual, esta pregunta define al (los) principal(es) competidor(es), es decir, aquellos cuya clientela creemos que podemos capturar en parte. Corona y otras cervezas importadas caras también compiten con el whisky, la ginebra y el vodka.

Para Aaker (1996) indica que una identidad y una posición de marca bien concebidas e implementadas aportan una serie de ventajas a la organización y estas son las siguientes: a) orienta y perfecciona la estrategia de marca; b) proporciona nuevas opciones de expansión de la marca; c) mejora la memorización de la marca; d) da significado y concentración a la organización; e) genera una ventaja competitiva; f) ocupa una posición sólida contra la competencia; g) da propiedad sobre un símbolo de comunicación; h) provee eficiencias en términos de costes de ejecución.

El posicionamiento de la marca no se producirá totalmente a salvo que todos los miembros de la empresa vivan la marca. Por tanto, la empresa tiene que formar empleados que estén orientados al cliente. Aún mejor, la empresa debe crear la marca internamente para ayudar a los empleados a comprenderla y a ser entusiastas en cuanto a lo que promete dicha marca. Un ejemplo claro de posicionamiento es el de Coca-Cola era el original siempre que compitiera con otras colas. Para hacer crecer el negocio, ahora compete contra todos los refrescos: su posicionamiento es el vínculo más refrescante entre las personas del mundo, mientras que su identidad sigue siendo: el símbolo de los Estados Unidos, la esencia del estilo de vida estadounidense.

2.4.8.1 Estrategias de posicionamiento

Es importante aplicarlas de acuerdo a la empresa desarrollando estrategias de posicionamiento para alcanzar los objetivos de elevar a la marca, los servicios y productos de la imagen actual a una renovada, más funcional y memorable.

1. Basada en un atributo: Concentra su estrategia en un atributo propio de la empresa como la trayectoria o el tamaño. Es importante saber que una marca que se basa su estrategia en solo un atributo, fortalece su imagen frente al consumidor más fácilmente que si se basa en varios atributos.
2. En base a los beneficios: esta estrategia se basa en destacar aquellos beneficios importantes de un producto. Como por ejemplo los dientes blancos que prometen los blanqueadores.
3. Basada en el uso o aplicación del producto: enfatiza en la finalidad del producto, por ejemplo, los energizantes para las personas que realizan deporte.
4. Basada en el usuario: cuando una marca tiene un target ya definido, pero quiere diversificar y dirigirse a un perfil diferente de usuario concreto, es efectivo que una celebridad o famoso se asocie a la imagen de marca, para que los nuevos perfiles se sientan identificados.
5. Frente a la competencia: explota de manera eficaz los atributos y ventajas competitivas de la marca comparándolas con otras. Esta se presenta en dos variaciones:

Líder: se posiciona y permanece en la mente del consumidor en primer lugar y mantiene su posición.

Seguidor o segundo del mercado: esta estrategia que es cuando se encuentra en segundo lugar se fundamenta en cómo ser una alternativa al que está primero por ejemplo ser una opción más económica.

6. En base a la calidad o al precio: consiste en que puede la marca concentrarse en un solo atributo o en los dos, dando a conocer por ejemplo desde un precio competitivo, hasta uno muy elevado pero que esté vinculado al lujo.
7. Según estilos de vida: estudia los intereses y actitudes que poseen los consumidores, para poder dirigirse a ellos más efectivamente.

Además Kotler & Armstrong (2013) en su libro “Fundamentos de Marketing”, proponen otras estrategias de posicionamiento tomando en cuenta la propuesta de valor de la marca, que son los beneficios con los que se diferencia y posiciona una marca.

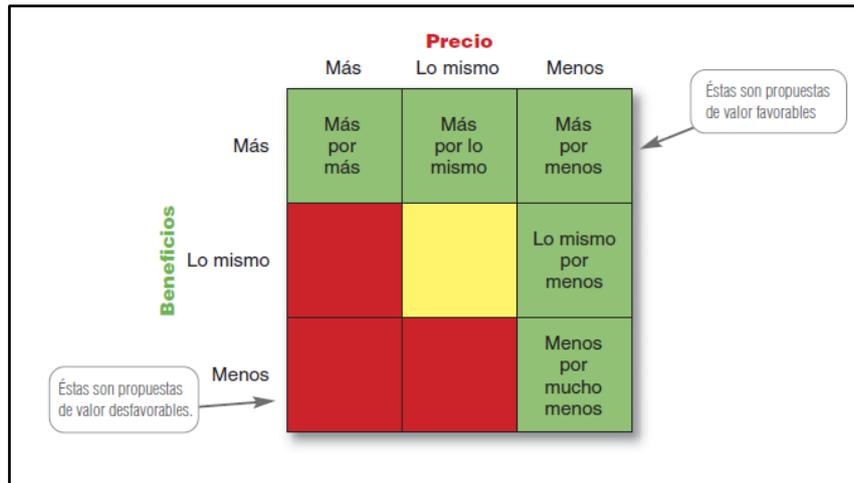


Gráfico 12. Propuestas de valor (estrategias de posicionamiento)

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2013, p. 186).

1. Más por más: involucra al producto o servicio más exclusivo con un costo más elevado. Oferta una calidad extraordinaria, y al consumidor lo hace más prestigioso ante los demás. Crea una imagen de estilo de vida elevado, como los relojes Rolex.
2. Más por lo mismo: una marca que ofrece calidad a un menor precio, que puede ser competencia de la estrategia más por más.
3. Lo mismo por menos: como las empresas que crean marcas de imitación a un precio inferior también marcas especializadas, pero con descuentos como Walmart.
4. Menos por mucho menos: con diferencia en el servicio y calidad, las marcas tienen precios bajísimos, por ejemplo, un viajero que busca hospedaje prefiere ahorrar y encontrar un hostel sin lujos ya que lo considera innecesario.
5. Más por menos: en un corto plazo las empresas alcanzan posiciones elevadas frente a los consumidores, sin embargo, esta estrategia no es óptima para trascender en el tiempo ya que es difícil sobrevivir dando un excelente servicio o producto a un bajo costo.

Es así que cada empresa debe crear su estrategia de posicionamiento adecuado a sus stakeholders atendiendo sus necesidades y deseos. Se debe buscar y elegir una que haga única y especial antes las demás.

2.4.9 Stakeholders

En el año 1984 Robert Edward Freeman, matemático filósofo de Estados Unidos. Usó el término para agrupar con un solo nombre a todas las personas y usarlas como nombre de la teoría de los grupos de interés.

Dentro de los cuales se encuentran los trabajadores, los socios, la competencia, la comunidad, los consumidores y hasta el Gobierno.

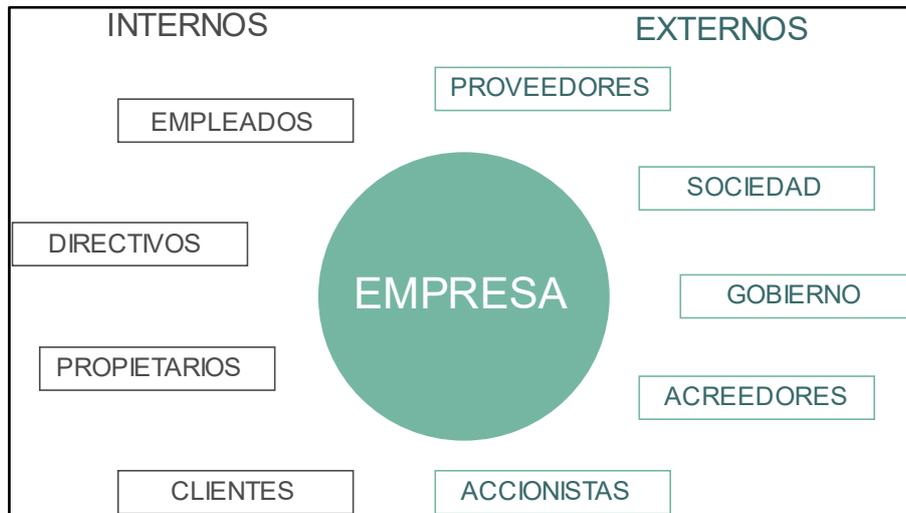


Gráfico 13. Stakeholders

Fuente: (Facchin, 2022)

Se pueden dividir en cuatro grupos de interés en donde se tienen los:

Primarios: que son aquellos que se encuentran ligados directamente con la empresa sobre todo en la parte económica.

Secundarios: se encuentran enlazados a las acciones y decisiones de la empresa, indirectamente, por lo que es un grupo más numeroso. En este se mencionan a la competencia, mercado, medios de comunicación, comunidad, las organizaciones políticas y religiosas, sindicatos, entidades financieras.

Internos: es la parte fundamental de la empresa, son el núcleo o estructura son los que contribuyen al buen funcionamiento de la misma. En esta división se toma en cuenta los objetivos antes que el aspecto económico. Están accionistas, empleados, junta directiva, propietarios y socios. Los objetivos de estos pueden ser diferentes, la meta final sí será igual.

Externos: Son los que no poseen una relación directa con la empresa, tenemos al mercado, entidades sociales, competencia, comunidad, entre otros. Se encuentran en relación con los secundarios, pues sus intereses son diferentes y a la vez pueden llegar a ser contradictorios.

Es decir que como lo plantea Facchin (2022), los stakeholders son los que determinarán el éxito de tu plan de negocio, tenerlos en su máximo grado de satisfacción le dará un mejor resultado a tu empresa.

2.4.10 La Web 2.0

El internet es una herramienta tecnológica que ha tomado fuerza en las ventas de manera rápida y fuerte. La web 2.0 ha revolucionado en las formas de comunicación interna en la empresa, tanto con sus empleados, el empleador y el medio. A nivel interno de la empresa ayuda en la forma de aprender y mantener conversaciones entre el empleado y el empleador, generando una experiencia positiva entre ambas partes. También usando esas herramientas los trabajadores mejoran sus experiencias.

Y a nivel externo, las sociales medias son un canal importante para edificar la imagen de la empresa hacia el mercado que posee un potencial enorme en lo que se refiere a ventas, incrementando la eficiencia y ahorrando recursos. Facilita la forma de interacción y el intercambio de información. A través de este medio los socios, clientes, vendedores, se encuentra conectados y se puede hacer negocios.

Actualmente, las fuerzas de ventas también están incrementando el uso de las redes sociales, desde comunidades de clientes en línea propias y seminarios en línea, hasta aplicaciones de Twitter, Facebook y YouTube según como lo menciona Kotler & Armstrong (2012).

En este sentido, Sancho (2011) indica que el comercio electrónico (*E-commerce*) ha abierto unas posibilidades infinitas a la pyme. Hoy en día hasta una microempresa puede vender sus productos en cualquier lugar del mundo.

Ahora bien, es importante conocer los factores para lograr un buen comercio electrónico como: proporcionar valor al cliente, es decir a un precio que compita en el mercado, brindar productos o servicios. Proporcionar servicio y ejecución, mediante experiencia al compra. Página web atractiva, incentivo para los compradores como ofertas, cupones, descuentos. Atención personal. Sentido de comunidad, mediante chats, creando foros y registros de clientes. Confianza y seguridad en la tecnología y sistemas de pago, etc. Tener una Visión 360 de la relación con el consumidor, entre colaboradores, proveedores y dueños. Experiencia total del consumidor, interactuar con el consumidor (Sancho, 2011).

En la misma línea, Muñoz (2011) *Senior Marketing Manager, Burger King* argumenta que “las redes sociales son toda una realidad presente en la vida de los consumidores, y poco a poco han ido llamando la atención de los profesionales del marketing y de la publicidad” (p.22) por tanto, es fundamental que las marcas se adapten a estos cambios y usarlas de manera útil.

Además, Muñoz (2011) menciona que la principal razón por la que hoy día un consumidor sigue una marca en Facebook, es para obtener descuentos y promociones (estudio de *Co-Tweet / ExactTarget*).

En este sentido, Sancho (2011) indica que las principales plataformas y herramientas que la pyme debe considerar son: Web propia, e-mail marketing, posicionamiento en buscadores (SEO y SEM), Publicidad on-line, redes de afiliación, comunidades, e-commerce, web 2.0.

2.4.10.1 Contenido de valor

Es crear y compartir material online, como videos, blogs, infografías, ebooks, webinars, memes o publicaciones en redes sociales. Está diseñado para generar interés en los productos o servicios de una empresa, llamando la atención del público.

Existen además otros tipos de contenidos como el storytelling, reputación online.

2.4.10.2 Métricas de medición

En Facebook el número de fans (geolocalización), número de usuarios activos, cantidad de likes (“Me gusta”) y de vistas de publicaciones. En cantidad de interacciones: comentarios, menciones, publicaciones en foros, videos, opiniones, publicaciones en muros. Para el caso de las Páginas Web y Blogs se puede evidenciar la cantidad y calidad de comentarios, réplicas, likes sobre un post y cantidad de suscriptores, así como el posicionamiento en los buscadores. (Brunetta, 2015, como se citó en Arias et al, 2018).

Google ofrece herramientas que permiten generar, compartir, almacenar y analizar uno de ellos es Google Analytics que permite observar y analisis la interacción de datos en tiempo real.

2.4.10.3 Planificación de medios

Segun, Regatto (2015) indica que el planificador debe dominar la información del usuario, conocimiento a fondo de los medios, e interpretación de resultados, capaz de analizar correctamente las necesidades de comunicación y poseer capacidad de anticipación y previsión del futuro.

Es un proceso rígido ya que es necesario seguir varios pasos; y flexible a la vez ya que no es necesario seguir una única dirección, sino que ofrece alternativas variadas.

Por tanto, Regatto (2015) menciona que la meta del Plan de medios es obtener alcance de un gran número de personas o familias en un público objetivo que estará expuesto a un vehículo de medios, por lo menos una vez durante determinado período. En este sentido, se emplea al elegir los soportes y medios que ayuden en la difusión de objetivos publicitarios elegidos con anticipación.

Así mismo, Regatto (2015) indica que los medios son los canales empleados para transmitir los mensajes publicitarios, los soportes o vehículos son los subcanales utilizados en esa transmisión. Por tanto, para ejecutar el plan de medios es necesario analizar el mercado, establecer los objetivos, desarrollar y ejecutar las estrategias, evaluar y monitorear.

2.4.10.4 Feedbacks

Existen dos tipos de Feedback el uno es interno el cual se aplica dentro de la empresa con sus colaboradores. Se lo realiza compartiendo opiniones haciéndoles parte a los empleados, las que se realizan a través de reuniones de trabajo, encuestas, correos electrónicos. En este punto los trabajadores deben sentirse parte de la misma.

Y el externo que es el que se mide entre la empresa y el cliente. Es más fácil realizarlo a través de internet. Brindando un espacio para consultas, dudas, sugerencias u opiniones de parte de los clientes a la empresa.

Por ello en redes sociales el objetivo es generar engagement con ofertas de productos en un alto porcentaje y un mínimo brindar información corporativa. El contenido debe ser información relevante de un artículo o post subido al blog. Además es importante brindar una respuesta rápida a las preguntas o comentario (Academia, s.f.) .

2.4.11 Neuromanagement

El formidable campo de aplicaciones de la neurociencia a las áreas fundamentales de gestión y conducción de organizaciones trae consigo la creación de nuevas disciplinas. Para Braidot (2014) indica que a frente nuevos desafíos de la neurociencia existen nuevas posibilidades, conocimientos, estrategias, en donde los gestores tenemos la misión de abrirnos a nuevos campos, en el cual el cerebro juega un papel fundamental en las decisiones.

Por ello el campo de las neurociencias es muy extenso ya que permite analizar los mecanismos físicos cerebrales, es decir que es importante complementar con otras ciencias como la neurología, psicología, biología, psiquiatría y actividades de gestión para poder manejar las organizaciones de manera óptima, se ha demostrado que hay procesos cerebrales que determinan la toma de decisiones (zona límbica). Por consiguiente es necesario abrirnos al campo del neuromanagement que lo analizaremos a continuación.

En este sentido Méndez y Piña (2017) propone seis premisas que serán guía para el consciente trabajo en equipo las cuales son: La primera, expresa la importancia de la comunicación en donde los interlocutores deben tener la capacidad de expresarse. La segunda, se refiere a la necesidad del trabajo supervisado, al seguimiento y al acompañamiento de funciones. La tercera, conocer la forma como el equipo de trabajo, dentro de la subjetividad de cada uno de los miembros, maneja sus procesos de aprendizaje, puede ser la diferencia entre una organización de éxito y una simple.

Así mismo Méndez y Piña (2017) indican que la premisa cuarta es clave al interior de las organizaciones. La motivación juega un papel destacado para que los miembros del equipo tengan deseos de hacer las cosas bien. Por tanto “La quinta, tiene un carácter mucho más gerencial. Poder hacerse entender por todos, es una habilidad que se ha de desarrollar, si aún no se tiene” (p. 200)

Ahora bien Braidot (2014) menciona que “El neuromanagement es la aplicación de la neurociencia cognitiva al gerenciamiento y la conducción de organizaciones. Se centra en los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones, el desarrollo de inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos); la planificación y gestión de personas (selección, formación, interacción grupal y liderazgo)” (p. 30). Por tanto, significa que una vez que se desarrolla la neurociencia cognitiva, es una disciplina que examina los ámbitos intelectuales y emocionales vinculados con la gestión de las organizaciones.

En el libro Neuromanagement: la revolución neurocientífica en las organizaciones, se resalta con varios ejemplos, que para que el rol del liderazgo y gerenciamiento de organizaciones sea efectivo, el individuo además de experiencia, habilidades entre otras virtudes, debe tener la capacidad de *sentir*, dejando de lado sus emociones de problemas externos, y centrarse en las emociones de la empresa garantizando así la toma de decisiones más acertadas y exitosas.

Es importante que como gestores y gerentes de una organización sepan dirigir y comprender el comportamiento de las personas tanto internas como externas que participan en la misma. La expectativa es que estos avances ayuden a liderar mejor los equipos de trabajo, tomar decisiones con un mayor grado de certeza, formar y capacitar a las personas, mejorar los procesos de planeamiento estratégico, desarrollar acciones comerciales más eficaces, establecer una mejor comunicación con el público objetivo y, sobre todo, comprender mejor a nuestro propio equipo de trabajo y a los clientes. (Braidot, 2014, p. 35)

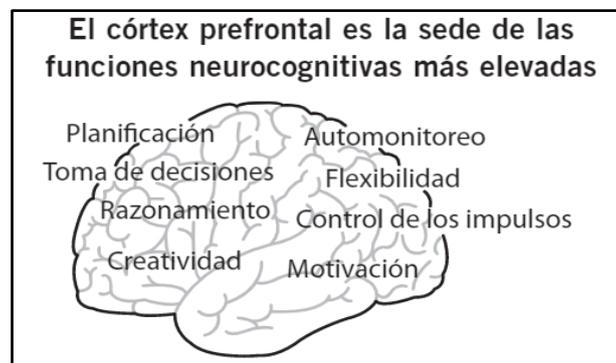


Gráfico 14. Funciones neurocognitivas

Fuente: Tomado de (Braidot, 2014, p.36)

Incorporando esta nueva metodología que no solo se centra en uno mismo, sino que se presta atención a los demás miembros de la empresa, generando de este modo una conciencia de pensamiento grupal que favorece a los resultados que se obtendrá. El impacto multisensorial es la parte de la estrategia para generar mejores momentos de entendimiento entre gerente y equipo, entre cliente y producto, entre negociadores, entre personas de la misma organización (Braidot, 2014, p. 109).

Respecto a los clientes externos, la construcción del perfil multisensorial depende siempre de los objetivos específicos, del tipo de mercado en el que opera la organización, de su posicionamiento y de su target (Braidot, 2014, p. 136).

En este sentido, Braidot (2014) señala que en el caso del Neuromanagement, las habilidades cognitivas (las que se encargan de procesar la información del exterior junto a los conocimientos adquiridos previamente) son las de mayor interés y éstas no se encuentran en un área concreta del cerebro, sino en subsistemas y neurocircuitos (p. 80)

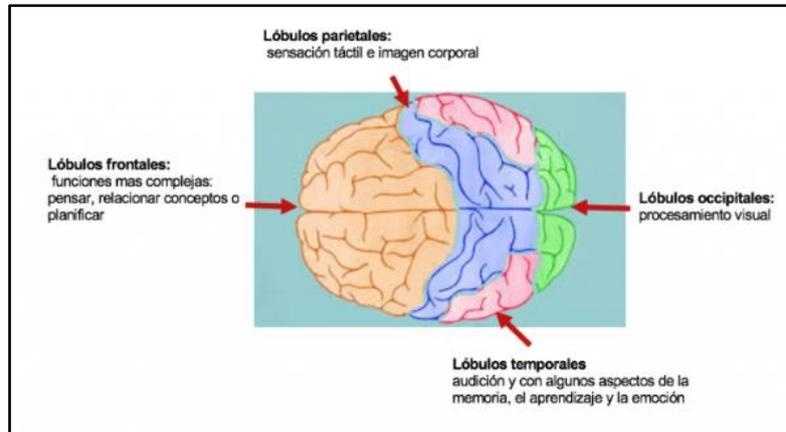


Gráfico 15. Lóbulos cerebrales y sus funciones principales.

Fuente: Tomado de: (Foncubierta Rodríguez y Delgado Piña, 2018)

Mientras más elevado sea el efecto multisensorial, mayor será el efecto de seducción, es decir que por ejemplo, en una marca para la mayoría de campañas se usaba la imagen con pequeñas historias, pero en la actualidad se asigna al branding olfativo o al auditivo, esto quiere decir que se investiga el tipo de aroma o melodía que sea ideal para el posicionamiento de una marca y formen parte de su sistema de identidad. También, las organizaciones han cambiado su perspectiva de las oficinas a un ámbito más decorado de acuerdo a un tema, con sillas ergonómicas y que causen placer a los que la usan, esencias perfumadas, música de fondo entre otros detalles.

En neuromanagement tenemos claro que todos los aspectos sensoriales relacionados con un producto afectan su posicionamiento, ya sea en forma positiva o negativa (Braidot, 2014, p. 127). Por ejemplo: el producto multisensorial, chocolate de Nestlé porque estimula al mismo tiempo el sentido del gusto (sabor), el del tacto (la textura), el visual (mediante el logo y el diseño del packaging) y el auditivo (el sonido que evoca el nombre de marca).

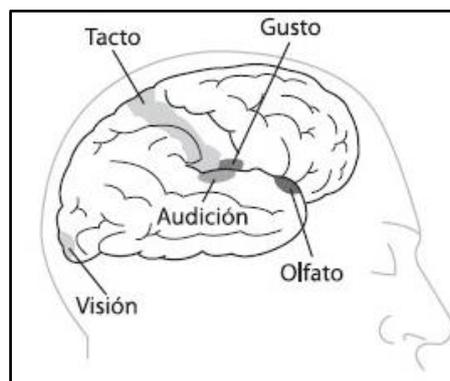


Gráfico 16. La construcción cerebral de la realidad

Fuente: Tomado de (Bradoit, 2014, p. 111)

Como lo menciona, (Sirerol 2014, p.192) especialista en diseño de olores: “El aroma puede ser la mejor estrategia para crear la arquitectura de una marca, porque las palabras, los conceptos, las formas, pueden olvidarse, pero los olores, no. El recuerdo oloroso es imperecedero”.

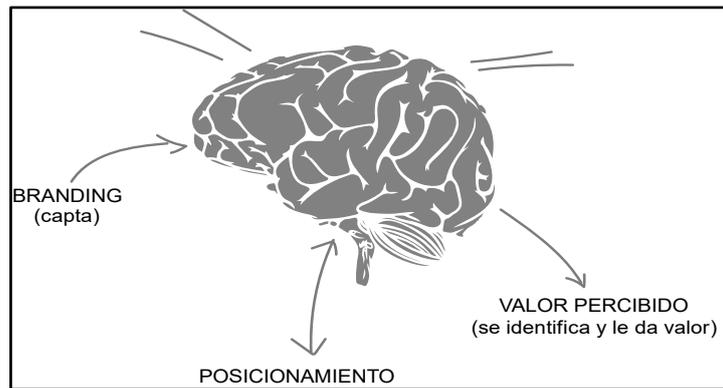


Gráfico 17. Sensaciones en el cerebro

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación con el tema de estudio “Modelo de Gestión de marca para elevar el posicionamiento de la Empresa Editora Multicolor”, se desarrolla en base a un enfoque mixto, Hernández (2010) hace referencia a “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (p. 546). Martínez, 2006 manifiesta que:

Se obtiene información de la empresa referente a su actual gestión de marca y tanto comportamiento interno como externo, el cual consiste en la construcción o generación de una teoría que parte de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador. (p. 169)

Partiendo de problemas internos de marca en la imprenta Editora Multicolor sobre todo de posicionamiento a nivel local, el análisis y exploración de modelos de gestión de marca para concluir en un planteamiento de un modelo de gestión propio de la organización se aplica el “método inductivo” que se enfoca en lo particular a lo general en donde se explora y luego se generan perspectivas teóricas. Este enfoque además se basa en una perspectiva interpretativa que se centra en el entendimiento del significado de las acciones de los seres humanos e instituciones, es decir que interpreta lo que va captando a su alrededor (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Proceso de investigación
Delimitación y definición del problema
Formulación del problema
Marco teórico, referencia bibliográficas
Análisis de marco teórico
Métodos e instrumentos
Método de recolección de datos
Análisis e interpretación de datos
Resultados de la investigación

3.2 Métodos, tipo y diseño de investigación

3.2.1 Métodos

La investigación en estudio tiene como base el **método analítico-sintético** donde afirma Bernal (2010) este método “estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en partes para estudiarlas de forma individual y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral”. (p.60)

Teniendo en cuenta que para la presente investigación se recolectó información de varios modelos de gestión y de la empresa respecto a su funcionamiento tanto interno como externo, es así que se descompone sus partes para comprender los sucesos individuales lo que permitió determinar el diagnóstico situacional en base a las cualidades empresariales, obteniendo como resultado la matriz FODA que es la pauta para el diseño del modelo de gestión de marca para la empresa Editora Multicolor y mejorar así su posicionamiento.

En este sentido, para proponer un modelo de gestión de marca es necesario investigar y recabar información del estado actual en el que se encuentra la empresa, partiendo de un estudio de aspectos importantes de marca en cuanto a la gestión tanto externa como interna, para lo que se aplica una auditoría de marca, entonces, según Sanabria (2015) es importante evaluar qué mensaje se está dando tanto hacia adentro como hacia afuera. La imagen debe reflejar la esencia, el ADN, la fibra que mueve a la institución para dar resultados.

De igual forma, se aplica entrevistas a los empleados de la empresa, donde se toma en cuenta los aspectos de evaluación tanto externos entre los que se menciona, la tecnología, instalaciones físicas, clima laboral, responsabilidad, compañerismo, condiciones higiénicas de trabajo e internos como la capacitación y formación adecuada, responsabilidad, nivel de conocimiento y experticia, promesa de marca, motivación, respeto, cultura de servicio con el cliente y mejoramiento continuo.

Como método complementario se aplica el **histórico-comparativo** que consiste en el análisis y su comparación que en esta investigación son los modelos de gestión de marca existentes que sirven para el desarrollo de la nueva propuesta enfocado en el posicionamiento. En donde se obtienen parámetros importantes y más repetitivos entre el Modelo Branding & Pyme, modelo de gestión de marcas Masterbrand de Joan Costa y el modelo de gestión de Marcas Interbrand (Employer branding) Cecilia Denis, de los que se obtienen Análisis estratégico, valor Capital de Marca, identidad, asociaciones de marca, conciencia de marca, lealtad de marca, mejoramiento de procesos, branding interno, identidad visual, neuromanagement, web y Gestión 2.0, posicionamiento, imagen de marca, promesa de marca.

Estos parámetros luego serán incluidos en el modelo de gestión de marca Av'Pe de la propuesta en esta investigación.

3.2.2 Tipo de investigación

Se aplica la **Investigación bibliográfica o documental** que como lo menciona Bernal (2010) consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema de estudio, es decir, que se profundiza a través de documentos relacionados con los modelos de gestión de marca enfocados en el posicionamiento indagando en revistas, libros, tesis sobre este tema.

Como punto de partida de la investigación se obtiene información relevante de los siguientes modelos de gestión de marca: Branding & Pyme por Emilio Llopis, Modelo de gestión de marcas Masterbrand de Joan Costa y Modelo de gestión de Marcas Interbrand (Employer branding) de Cecilia Denis Gerente Tatum Consulting Group, para luego ser sintetizados de acuerdo a las fases que lo componen, las herramientas que ayudarán a plasmar de mejor manera la información y una evaluación que complementará lo investigado.

Adicionalmente, la **Investigación de campo propositiva** en donde se busca aportar y proponer soluciones a los problemas encontrados durante la investigación. Es importante ya que se encuentra en la realidad y no se basa en percepciones, los resultados de este tipo de investigación ayudan a conocer a los clientes lo que desean y necesitan.

Entonces, una vez estudiados y sintetizados los modelos de gestión de marca de varios autores se procede a extraer los puntos y fases que no son necesarias implementar en el caso de estudio para la propuesta del modelo de gestión “Av’Pe”.

Además, como complementaria la **Investigación descriptiva** que una de las funciones principales es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto. (Bernal, 2010) en donde mediante una descripción de la información obtenida a través de la observación, entrevista y encuestas permitirán obtener referencias de la investigación conseguir una correcta interpretación de los resultados para poder solucionar el problema del posicionamiento de la empresa.

Finalmente, la **investigación explicativa o causal** que como hace énfasis Bernal (2010) se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones, se denominan explicativas. Se analizan causas y efectos de la relación entre variables (p.115), es decir que se aplica al analizar tres modelos de gestión de marca ya existentes de autores reconocidos y se obtienen los puntos más importantes para poderlos aplicar y a la vez desarrollar unos nuevos pasos relacionados a la necesidad de la empresa en estudio.

Y por último estudio de caso: analiza una unidad específica de un universo poblacional que en la presente investigación es la empresa Editora Multicolor de la ciudad de Riobamba.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

La investigación se aplica en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, donde se encuentran las personas a las cuales se aplicará las encuestas y la población a tomar en cuenta son los clientes de la imprenta Editora Multicolor en donde se posee como referencia de acuerdo a la base de datos de 80 que son activos, pero se tomará en cuenta la totalidad de clientes actuales y frecuentes de los 2 últimos meses la cual es 30 para realizar las encuestas.

Las mismas que fueron realizadas a través del método de Likert el cual consiste en un conjunto de ítems mostrados de manera que se presentan afirmaciones, ante las que se solicita la reacción de los encuestados. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014, p.245)

En este método el encuestado valora con la elección de una de las cinco opciones o categorías de la escala. En donde a cada punto se le asigna un valor numérico, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

También parte de la población para esta investigación son 8 personas que conforman la imprenta Editora Multicolor, entre colaboradores y propietario a las que se realizará la entrevista y observación.

3.3.2 Muestra

La muestra como parte del proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para el análisis del modelo de gestión se emplea un muestreo no probabilístico o propositivo por conveniencia a los clientes frecuentes de la empresa que son los casos disponibles a los que se tiene acceso. En el mismo sistema se aplica a la muestra de expertos, que es necesaria la opinión en el tema abordado en la investigación quienes cuentan con experiencia y niveles de formación adecuados para emitir criterios sobre la propuesta del modelo de gestión de marca en donde se han elegido tres para que se evalúe el modelo de gestión creado.

3.3.3 Operacionalización de variables

Tabla 3. Variable Dependiente (Modelo de gestión de marca)

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA	
DEPENDIENTE Modelo de Gestión de Marca	Análisis que se lleva a cabo de una marca para conocer cómo es percibida por los usuarios	Modelos de Gestión de Marca	Estudio de 3 modelos de Gestión de Marca existentes	Análisis documental	Entrevista a expertos
			Análisis estratégico Valor de marca Planeación Ejecución	Entrevista no estructurada Observación	

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Tabla 4. Variable Independiente (posicionamiento)

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA
INDEPENDIENTE Posicionamiento	Conjunto de acciones realizadas por una empresa para consolidar su imagen en la mente de los consumidores	Diferenciación Estrategias	Mejoramiento del posicionamiento Satisfacción de los clientes Imagen de la marca Promesa de marca.	Encuesta

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

3.4 Criterio para valoración de la propuesta

3.4.1 Triangulación de datos

Hace referencia al diseño de diferentes estrategias y fuentes de información sobre una recogida de datos, permite contrastar la información recabada (Aguilar & Barroso, 2015). Además, Sampieri (2014) afirma que en la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección. En la siguiente imagen se muestra las técnicas usadas en la presente investigación.

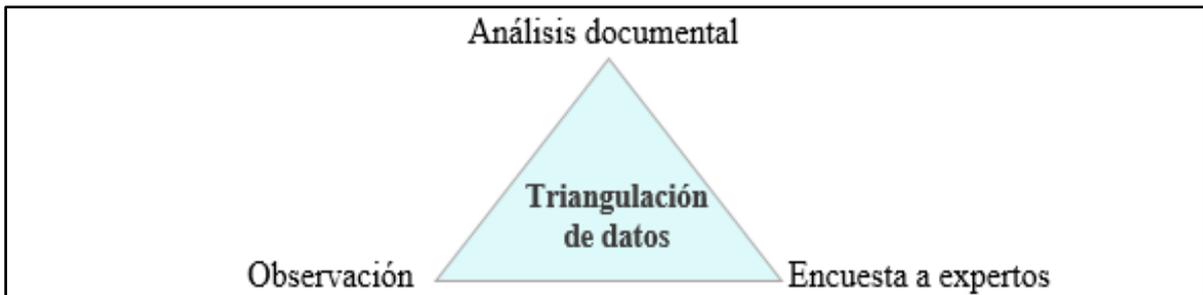


Gráfico 18. Triangulación de datos

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Dentro de la triangulación de datos se establece a 3 expertos, por tanto, revisarán el modelo de gestión de marca propuesto y se corroborará la información, los cuales a continuación se establece sus nombres, títulos y cargo en los que se desenvuelven, así como también su tiempo de experiencia validando así su cooperación en esta investigación.

Tabla 5. Expertos

Nombre	Título	Cargo	Experiencia
Master Ana Rivera Abarca	-Lic. Diseño Gráfico -Máster en Diseño y Gestión de Marca -Máster en desarrollo de la inteligencia y educación inteligencia espacial - creatividad	Docente Universitario Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	17 años
Master María Fernanda Soto	-Lic. Diseño Gráfico -Máster en Diseño y Gestión de Marca	Docente Universitario Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	6 años
Master Heidy Vergara Zurita	-Ing. Diseño Gráfico -Máster Gestión de Marketing	Docente Universitario Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	8 años

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

3.5 Técnicas e instrumentos

Para poder realizar un levantamiento de información y datos es fundamental tener claro las técnicas e instrumentos que se aplican. Dependen de los objetivos y el diseño de estudio.

Tabla 6. Técnicas e instrumentos

TIPO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO	APLICACIÓN

Investigación bibliográfica o documental	Análisis documental	Matriz de doble entrada	De los modelos de gestión de marca, basado en el marco teórico
Investigación de campo Investigación descriptiva Investigación explicativa	Encuesta	Cuestionario de preguntas	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de Likert en aplicación de Office Forms a clientes de la imprenta.
	Entrevista no estructurada	Formulario de preguntas- Guía de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Editora Multicolor • Colaboradores
	Observación	Criterios de observación	<ul style="list-style-type: none"> • Editora Multicolor • Colaboradores
	Entrevista a expertos	Guía de validación	Expertos

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Investigación bibliográfica o documental

Es una técnica de recolección de datos que consiste en el estudio de la información, el cual selecciona y sintetiza contenido de documentos que en este estudio se analiza los modelos de gestión de marca, los cuales son el BRANDING & PYME por Emilio Llopis, Modelo de gestión de marcas MASTERBRAND de Joan Costa y Modelo de gestión de Marcas INTERBRAND (Employer branding) de Cecilia Denis Gerente Tatum Consulting Group, en donde se sintetiza y analiza aspectos importantes de cada propuesta como las fases o etapas, las herramientas y sus aplicaciones en otras investigaciones, lo que permitirá la valoración de cada etapa, extrayendo puntos importantes para la construcción del modelo de gestión de marca de esta investigación.

También, la herramienta que permitió recolectar información fue una matriz de doble entrada, que se componen de información corta y concisa de un determinado tema la cual se compone de filas y columnas, que permite la visualización de manera rápida, los cuales se organizan y contiene la información de distintos modelos de gestión de marca ya existentes de varios autores.

Investigación de campo, descriptiva, explicativa

Encuesta: es una técnica que permite la recolección de información que contiene preguntas a través de las cuales se obtendrá datos de los clientes de la imprenta y se realizará también a los colaboradores para así analizar la gestión interna.

- **Herramienta:** Cuestionario, elaborado con preguntas concretas y de opción múltiple enfocado a los clientes de la imprenta a través de las cuales se valorará por medio de la escala de Likert para conocer datos externos de la empresa. Y a colaboradores analizando datos internos de la misma.

Observación: permite conseguir información confiable y directa de la gestión de marca tanto interna como externa.

- **Herramienta:** Fichas de observación, a través de este instrumento de recolección de datos se analizará de manera organizada la información de la empresa y colaborará en el desarrollo de la investigación.

Entrevista no estructurada: técnica de recopilación de información que es empleada al gerente de la imprenta Editora Multicolor, para recolectar información interna y externa de la empresa en cuestión a gestión de marca.

- **Herramienta:** Guía de entrevista, servirá de ayuda que contiene la temática y preguntas previas que se realizará al interlocutor que en este caso es el gerente de la empresa, la cual es preparada con anticipación.

Entrevista a expertos: existen estudios en los que es necesaria la opinión de personas expertas en temas específicos como en la presente investigación.

- **Herramienta:** Guía de validación

3.5 Caso de estudio

Para poder elaborar el presente proyecto de investigación se resuelve en modelos complejos. En donde se considera que el campo de estudio del programa es la gestión del diseño, por lo que se propone elaborar un modelo de gestión de marca que pueda ser aplicado a la empresa Editora Multicolor y además que sirva para futuras aplicaciones en otras pymes similares.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis de Resultados

Es fundamental aplicar metodologías las cuales servirán para la recolección de información de esta investigación y que se utilice de manera relevante y eficaz, por lo que se aplica técnicas y métodos que permitirán la evaluación de la gestión de marca y el posicionamiento de la empresa Editora Multicolor a través de indicadores.

4.2 Análisis situacional

Auditoría de marca

Previamente al modelo de gestión de marca de la Pyme imprenta Editora Multicolor, se indagará de forma general a la marca con una auditor

Revelará si comunica de forma coherente los valores de empresa, es un análisis sistemático que muestra la situación actual de la empresa para posterior proponer el modelo de gestión de marca que ayudará a mejorar el posicionamiento de la misma.

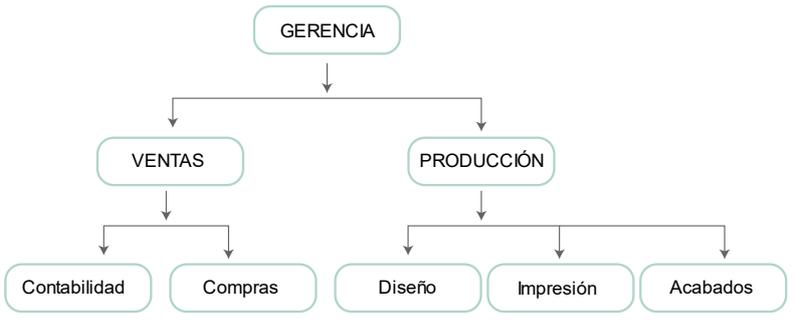
Para ello es importante realizar entrevistas al gerente de la empresa, fichas de observación y encuestas a los clientes en cuanto al análisis interno.

- **Paso 1: Realización**, que es la obtención de la imagen de la empresa y sus actividades.

Luego de una entrevista realizada al gerente de la empresa Víctor Hugo Gavidia, se obtiene la siguiente información:

Tabla 7: Datos de Realización de la Empresa / Auditoría de Marca

DATOS	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA
Papel y Función de la empresa	Empresa dedicada a la impresión Digital, Offset y terminados gráficos
Tipo de Organización	Empresa familiar ya que el patrimonio de esta empresa pertenece a su gerente administrativo y cónyugue al que se incluyen colaboradores como sus hermanos e hija.
Misión o filosofía corporativa	La misión es brindar a sus clientes un servicio de impresión de calidad, a tiempo y con precios accesibles, dando una atención personalizada y oportuna. La filosofía corporativa y valores no los tienen claro ni establecidos.

Estructura Organizacional	 <pre> graph TD GERENCIA[GERENCIA] --> VENTAS[VENTAS] GERENCIA --> PRODUCCION[PRODUCCIÓN] VENTAS --> CONTABILIDAD[Contabilidad] VENTAS --> COMPRAS[Compras] PRODUCCION --> DISEÑO[Diseño] PRODUCCION --> IMPRESION[Impresión] PRODUCCION --> ACABADOS[Acabados] </pre>
Productos actuales	<p>Revistas, libros, trípticos, plegables, afiches, boletos, volantes, facturas, tarjetas, calendarios, certificados, hojas membretadas, catálogos, cartas de menús, bolsas de papel etiquetas adhesivas, empastados, señalética, artículos publicitarios (sublimación), microperforados, viniles, gigantografías, invitaciones.</p>
Servicios	<p>Impresión Offset y Digital Colocación de UV Corte en guillotina Sublimación Corte láser</p>
Procesos	<p>Proceso general de gestión</p>  <pre> graph LR A[Obtención de información] --> B[Diseño] B --> C[Producción] C --> D[Entrega] </pre>
Políticas y normas	<p>Una de las normas establecidas por parte de la empresa es el horario de trabajo comprendido en un intervalo en la mañana de 09h00 a 13h00 y en la tarde de 15h00 a 19h00 de Lunes a Viernes, y los días sábados o cuando la situación lo amerita la salida suele ser después de lo asigando pero se considera dentro de las horas extra y es remunerado individualmente.</p> <p>Uso de celular limitado para evitar confusiones y accidentes laborales.</p> <p>Afiliación al IESS de todos los colaboradores</p> <p>Beneficios de Ley establecidos en el Ecuador.</p>
Mercado (posicionamiento de mercado)	<p>El mercado al que se dirige son Hombres y Mujeres en un rango de edad de 30 a 45 años, empresarios, dueños de negocios o emprendimientos, profesionales, instituciones públicas, privadas o de gobierno.</p>

Fuente: Entrevista Gerente Propietario Editora Multicolor, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

En cuanto a la filosofía corporativa y valores no los tienen establecidos ni claros, lo que produce un desbalance ya que son la base para que la empresa funcione tanto interna como externamente, para de igual manera fijar la visión de la empresa. La estructura organizacional que poseen definida, se encuentra de manera muy general lo que causa confusión y un desorden en las obligaciones de cada área.

El proceso en general de la gestión de la empresa engloba uno solo en general lo que da por resultado una deficiente gestión tanto interna como externa, en donde conversando con el gerente comenta que tienen una falencia en ciertos procesos internos dando como resultado trabajos con errores, afectando de manera directa al correcto posicionamiento de la empresa.

- **Paso 2: Análisis interno y externo**

En este apartado consta de una entrevista a los 7 colaboradores de la imprenta, los cuales conforman: 2 prensistas, 1 numerador y terminados gráficos, 2 diseñadores gráficos, 1 serígrafo y encuadernador y 1 contadora. También se analizará por medio de la observación un análisis interno pero más superficial. Lo que ayudará a conocer el estado de la imagen interior que es lo que se refleja a los usuarios

Luego mediante una medición en escala de Likert se observará la imagen exterior donde se examina la identidad visual, nombre, estilo, material publicitario, sitio web y redes sociales. A continuación se realiza el primer diagnóstico que tiene como propósito observar los aspectos internos con respecto al comportamiento de los colaboradores con los cuales trabaja la empresa. Para cada una de las preguntas se asigna una calificación entre 1 y 5, donde 1 es malo y 5 es excelente.

Instrumento: Matriz con formulario de preguntas **Técnica:** entrevista

Tabla 8. Evaluación interna Editora Multicolor basada en la entrevista a empleados

Datos	Resultado de la entrevista	Observaciones
Capacitación y formación adecuada para desempeñar su labor	No poseen una debida capacitación para actualizar sus conocimientos. Sin embargo acuden anualmente a una feria gráfica nacional donde se actualizan pero asisten solo los propietarios.	Poco interés y falta de recursos
Responsabilidad ante los retos y necesidades de los proyectos que son requeridos por la empresa	Dispuestos a enfrentar retos como urgencias en trabajos que necesita el cliente con más rapidez en su entrega.	
Nivel de conocimiento y experticia para desarrollar de una manera adecuada las labores	Todos poseen la experiencia para dar un buen servicio y calidad.	
Conocimiento de la promesa de marca	No la conocen.	
Motivación de parte de los propietarios de la empresa	Si los motiva.	Cuando tienen un trabajo urgente, el propietario

		brinda a sus trabajadores snacks para incentivarlos.
Respeto con los demás compañeros y propietarios	Existe un respeto mutuo y consideración	
Cultura de servicio con el cliente	Atienden de una manera empírica	Los que están autorizados a tratar directamente con el cliente, están en el nivel para tratarlo con respeto sin embargo desconocen ciertos aspectos como los costos.
Mejoramiento continuo	No se han actualizado, sin embargo están en búsqueda de financiamientos para hacerlo.	Limitado por recursos

Fuente: Entrevista empleados de Editora Multicolor, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

La población total es de 7 colaboradores en la empresa Editora Multicolor, en base a la ficha se obtiene las siguientes conclusiones:

En lo que se refiere a la capacitación y formación de los colaboradores, debido al desconocimiento de su importancia no poseen oportuna capacitación y actualización de conocimientos. En cuanto al conocimiento de la promesa de marca de la empresa los empleados no la saben debido a que el gerente no se les ha transmitido de manera adecuada, el trato con el cliente tiene deficiencias como desconocimiento de costos, sin embargo cuando han tenido contacto lo han realizado de manera respetuosa.

Instrumento: Criterios de observación

Técnica: ficha de observación

Tabla 9. Evaluación interna Editora Multicolor basada en la observación

Factor	Calificación					Observaciones
	1	2	3	4	5	
Tecnología				x		Falta actualización en algunos aspectos
Instalaciones físicas					x	Amplio y moderno
Clima laboral					x	Todos poseen amistad y respeto mutuo
Responsabilidad		x				Cada uno cuenta con su tarea, sin embargo falta colaboración en ciertas ocasiones.
Compañerismo					x	Buen ambiente de trabajo
Condiciones higiénicas de trabajo					x	

Fuente: Editora Multicolor, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

- La Tecnología es eficiente sin embargo, falta actualización en algunas áreas en cuanto a la maquinaria.
- Las Instalaciones físicas se encuentran óptimas y los espacios de trabajo son amigables y cómodos, de igual forma para el cliente poseen un área específica de espera y entrega de trabajos terminados.
- El Clima laboral es excelente ya que poseen un ambiente de trabajo satisfactorio y de respeto mutuo.
- Responsabilidad, existe un desbalance en cuanto a la asignación de tareas.
- El compañerismo es óptimo, sin embargo hace falta comunicación entre las áreas para el control de procesos.
- En las condiciones higiénicas de trabajo, la imprenta labora en cuanto a las exigencias requeridas para su funcionamiento.

Instrumento: Criterios de observación

Técnica: ficha de observación

Tabla 10. Evaluación externa Editora Multicolor en base a observación

Factor	Calificación					Observaciones
	1	2	3	4	5	
Nombre de la empresa					x	Es memorable e ininteligible
Logotipo, cromática y símbolos				x		
Identidad Corporativa		x				No poseen un manual de marca
Aplicaciones de marca en soportes como (papelería, souvenirs, tarjetas de presentación)			x			A pesar de ser una imprenta no poseen toda su papelería personalizada.
Sitio Web		x				Poseen host pero no lo han renovado
Uniforme				x		
Rotulación		x				No posee
Redes sociales			x			Poseen facebook, instagram, google maps, y whatsapp
Empaque con experiencias	x					

Fuente: Editora Multicolor, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

- Nombre de la empresa, es memorable e ininteligible, fácil de recordar.
- Logotipo, cromática y símbolos, ha pasado por varios cambios de imagen, en los que en última instancia se enfocaron en la letra M, ya que los clientes recuerdan más Multicolor,

posee una cromática variada evocando su nombre y no posee una concordancia en los símbolos que utiliza, sino que es muy variado.

- Identidad Corporativa, no posee un manual de marca en donde se fije los usos correctos e incorrectos de la marca, lo que puede producir un mal uso de la misma.
- Aplicaciones de marca en soportes como (papelería, souvenirs, tarjetas de presentación) A pesar de ser una imprenta, no posee soportes con aplicaciones de la marca.
- Sitio Web, falta de actualización del hosting.
- Uniforme, poseen dos elementos importantes, un mandil y un chaleco que pueden intercalar su uso, el mismo se encuentra con la imagen de marca.
- Rotulación, no posee un rótulo con el logotipo debido a que es reciente su cambio de local.
- Redes sociales, posee facebook, instagram los cuales necesita de una administración más constante con el manejo y subida de contenido también whatsapp que es el medio más utilizado por el que se comunican más clientes sin embargo es gestionado de forma empírica y no profesional.
- Empaque con experiencias, no posee.
- A manera de conclusión, su nombre se encuentra posicionado sin embargo la cromática no se encuentra definida por lo que no se creó un manual de identidad de marca desde su creación, o renovación de la misma. La empresa se ha expandido en el ámbito comercial pero en cuestión a la imagen no ha actualizado sus elementos visuales.
- A pesar de ser una imprenta, no posee soportes con aplicaciones de la marca. De igual manera los empaques para la entrega de trabajos pueden crear una mejor experiencia causando emociones y sentimientos. No cuenta con rotulación definida.
- Y en cuanto al manejo de sus redes sociales como facebook e instagram es deficiente e inconstante sin embargo en google se encuentra posicionado.

4.3 Matriz FODA

- Esta matriz permitirá establecer factores internos que son las fortalezas y debilidades de la empresa y factores externos que son las oportunidades y amenazas, lo cual ayudará a conocer el estado actual de la empresa, y a partir de estos parámetros se tomará decisiones para obtener el posicionamiento deseado.



Gráfico 19. Matriz FODA Editora Multicolor-auditoría

Fuente: Editora Multicolor, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

4.4 Análisis de modelos de Gestión de Marca

Tabla 11. Aspectos importantes de los modelos de gestión de marca

ASPECTOS IMPORTANTES EN LOS MODELOS DE GESTIÓN DE MARCA				
Modelo	Fases/Etapas	Herramientas	Descripción	OBSERVACIONES EN APLICACIONES
BRANDING & PYME por Emilio Llopis	1. Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y visión de la empresa. • Estrategia de la compañía. • Brand audit. • Análisis 5C. 	Realizar los análisis pertinentes que nos permitan un desarrollo de marca rentable y alcanzable.	Se compone de 6 fases. Llopis (2011) realiza una ejemplificación de caso aplicando el modelo a la marca “Gin Mare” (p.105), donde se realiza en primera instancia el análisis actual de la marca, que propone varios puntos y herramientas, pero durante su aplicación en la ejemplificación (Llopis, 2011q) se observa más útil simplemente el ANÁLISIS 5C donde abarca gran parte del análisis de
	2. Brand Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Documento escrito, objetivos estratégicos 	Definir la visión, entendida como el gran objetivo estratégico que persigue la empresa y para el cual se desarrolla la estrategia.	
	3. Desarrollo de la Identidad de la Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones de la marca 	Las asociaciones que pretendemos para nuestra marca pueden ser	

			diversa índole.	situación actual de marca.
	4. Desarrollo de La Proposición de Valor	<ul style="list-style-type: none"> •Beneficios funcionales. •Beneficios emocionales. •Beneficios de auto-expresión. 	Los beneficios que forman parte de la proposición de valor de la marca se deben corresponder con las asociaciones de la marca que se han expuesto en etapa anterior. Se trata pues de una concreción de las asociaciones que constituyen la identidad de la marca.	Por último, en el caso de construcción de marca, Llopis (2011) propone una estrategia de Marketing y Comercial, en cuanto al producto, canal, comunicación, acciones 2.0/redes sociales. Lo que sería importante añadir como otra fase del modelo.
	5. Posicionamiento de la Marca	<p>Preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Resulta suficientemente diferenciador a largo plazo? ¿Y defendible? • ¿Logra crear un vínculo emocional fuerte con el consumidor? • ¿Cómo se posicionan las marcas de la competencia? • ¿Es relevante para nuestros públicos objetivo dicho posicionamiento? • ¿Ayuda a crecer a la marca en aquellos segmentos en los que todavía no está presente? 	Es la situación exclusiva y estratégica de la marca en el contexto competitivo en el que opera.	
	6. Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> •Creación de la Identidad formal Identidad Visual Identidad verbal La aplicación de la identidad formal: el Manual de Identidad Corporativa •Branding Interno y Gestión y desarrollo de la marca. 	Es el momento de tangibilizar la marca (desarrollo de la identidad formal), trasladar la cultura y estrategia de marca a todas las personas y grupos de interés de las empresas (branding interno) y de acometer un plan de	

				marketing que construya una marca poderosa	
Modelo de gestión de marcas MASTERBRAND DE JOAN COSTA	1. Infraestructura	Identidad Institucional	Espíritu de la empresa	En la cual la marca se fundamenta.	Se aplica a productos o servicios, según su funcionalidad y versatilidad, se enfoca en lo interno, luego en la producción de lineamientos. E incluye la web y gestión 2.0 dentro de las redes y espacios virtuales.
		Cultura Organizacional.	Visión, la Misión y los Valores		
		Estrategia Corporativa	estrategia general del negocio		
	2. Estructura	Proyecto de Branding.	Diseñar la estrategia creativa y el Plan Estratégico de Acción	instrumental para la gestión de la marca	
		Investigaciones.	Instrumento abierto		
		Protección de la Marca.	Registro legal en propiedad		
		Manuales de Gestión y Aplicaciones	directrices y normativas procedentes		
		Marketing	La marca y sus productos, la comunicación de marketing y la venta.		
	3. Superestructura	Marca Verbal y Visual	Manual de Identidad de la Marca.	La gran plataforma de los contactos de la marca con el público, elementos perceptibles y las experiencias que vinculan a la marca con los consumidores, el mercado y la sociedad.	
		Diseño de productos y Servicios	Manual de normas de diseño		
		Diseño Ambiental	Manual de gestión, operación y venta		
		Comunicación Interna	Intranet y otros soportes		
		Comunicación y Relaciones Externas	-Micromedia y del below the line; las relaciones interpersonales -las relaciones con los stakeholders, los medios de comunicación y los líderes de opinión		
		Web y gestión 2.0	Posicionamiento digital		

Modelo de gestión de Marcas INTERBRAND (Employer branding) Cecilia Denis Gerente Tatum Consulting Group	Escencia	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el posicionamiento • Contrastar dicha imagen con las mejores prácticas del mercado. • Concretar los elementos que componen la propuesta de la compañía para con su imagen de empleador. • Identificar a partir de la esencia, la idea central de la marca, la promesa y los valores y los atributos que posicionan a la compañía en la mente del profesional / mercado. • Determinar los ejes principales de actuación, tanto hacia dentro como hacia fuera, que la compañía ha de poner en marcha para dar solidez a la identidad de marca creada. • Diseñar las herramientas para la construcción de la imagen interna. 	Cómo está posicionada en la mente del mercado.	Se trata de construir una reputación de buen empleador, tanto para los empleados actuales como futuros. Busca satisfacción, compromiso e identificación de los empleados con la compañía.
		Posicionamiento		Valorar si posee una imagen instaurada en la mente de los empleados, según lo que se quiere proyectar.	
		Promesa		Es el compromiso que la marca establece con su público.	
		Personalidad		Expresión de la marca.	
		Atributos		Funcionales como el desarrollo que se puede aplicar dentro de la empresa. Económicos como el salario. Psicológicos, como se sienten identificados, pertenencia y participación en la misión de empresa.	

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Para analizar de manera jerárquica los tres modelos de Gestión de Marca seleccionados en esta investigación, es óptimo realizar una matriz donde se obtiene la información de los

parámetros más importantes obtenidos de los modelos y los elementos esenciales en donde se implementa una comparativa de los modelos antes mencionados.

Tabla 12. Parámetros de Modelos de Gestión de Marca

Parámetros	Modelo Branding & Pyme	Modelo de gestión de marcas Masterbrand de Joan Costa	Modelo de gestión de Marcas Interbrand (Employer branding) Cecilia Denis
Análisis estratégico	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
Valor Capital de Marca	No	No	<i>Si</i>
Identidad	<i>Si</i>	<i>Si</i>	No
Asociaciones de marca	<i>Si</i>	No	<i>Si</i>
Conciencia de marca	No	No	No
Lealtad de marca	No	No	No
Mejoramiento de procesos	No	No	No
Branding interno	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
Identidad visual	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
Neuromanagement	No	No	No
Web y Gestión 2.0	No	Si	No
Posicionamiento	<i>Si</i>	No	<i>Si</i>
Imagen de marca	No	<i>Si</i>	<i>Si</i>
Promesa de marca	No	No	<i>Si</i>

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Interpretación: Esta tabla de análisis muestra los principales puntos del modelo de gestión de marca de la investigación se muestra los atributos de cada modelo analizado.

Esto permitirá plantear en el nuevo modelo exclusivo para la empresa Editora Multicolor la cual es una imprenta, pero que además pueda servir de base para otras Mipymes.

4.5 Análisis y tabulación de resultados a clientes

Aplicando las encuestas a los clientes seleccionados a través de los que se obtienen los siguientes resultados:

Pregunta N° 1: Edad

Tabla 13. Tabulación Pregunta 1 clientes

Detalle	Cantidad	Porcentaje
20 a 25 años	5	16,7%
26 a 35 años	7	23,3%
36 a 45 años	10	33,3%
Más de 45 años	8	26,7%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

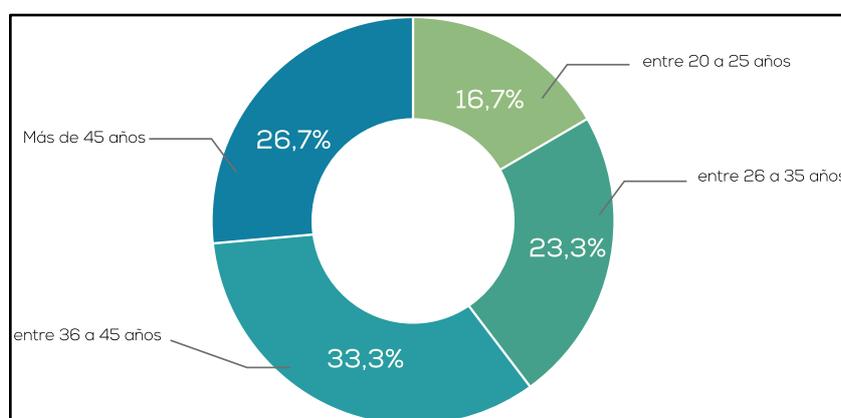


Gráfico 20. Pregunta 1 clientes

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Interpretación

Al interpretar los resultados, se obtiene que, de los 30 clientes encuestados, el 16,7% se encuentra en la edad de 20 a 25 años, el 23,3% están en el rango de 26 a 35 años, el 33,3% entre 36 y 45 años y por último el 26,7% más de 45 años.

Es decir que el rango de edad promedio que poseen los consumidores se encuentra entre 36 y más de 45 años.

Pregunta N° 2: ¿Con qué frecuencia al año visita Editora Multicolor?

Tabla 14. Tabulación Pregunta 2 clientes

1.	Nunca	Porcentaje	2.	Cada semana	Porcentaje	3.	Ocasionalmente	Porcentaje	4.	Cada mes	Porcentaje	5.	Más de 5 veces	Porcentaje
0		0%	4		16%	16		64%	5		20%	0		0%

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

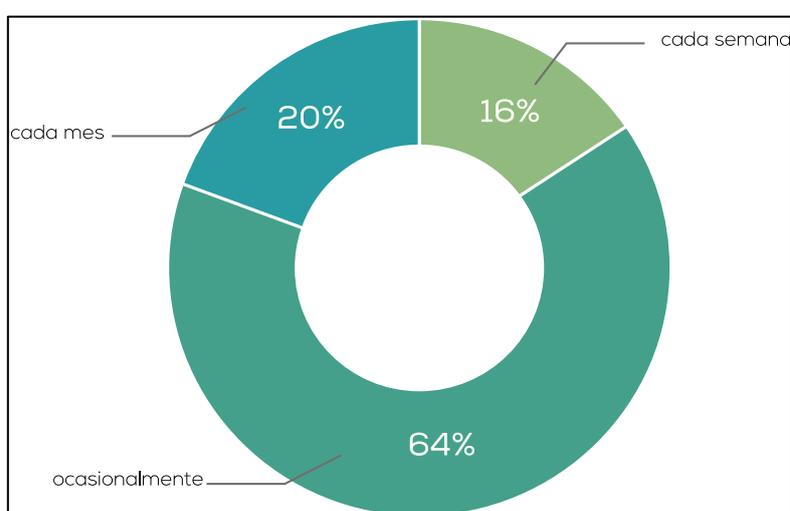


Gráfico 21. Pregunta 2 clientes

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Interpretación

Según las encuestas aplicadas el 16% visitan cada semana, el 64% ocasionalmente y el 20% cada mes. Lo que refleja una lealtad hacia la marca significativa ya que un rango promedio acude a la imprenta.

Pregunta N° 3: ¿Recuerda el nombre de la imprenta cuando necesita servicio de impresión?

Tabla 15. Tabulación Pregunta 3 clientes

1. Nunca	Porcentaje	2. Raramente	Porcentaje	3. Ocasionalmente	Porcentaje	4. Frecuentemente	Porcentaje	5. Muy Frecuentemente	Porcentaje
0	0	0	0	4	13,3%	16	53,3%	10	33,3%

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

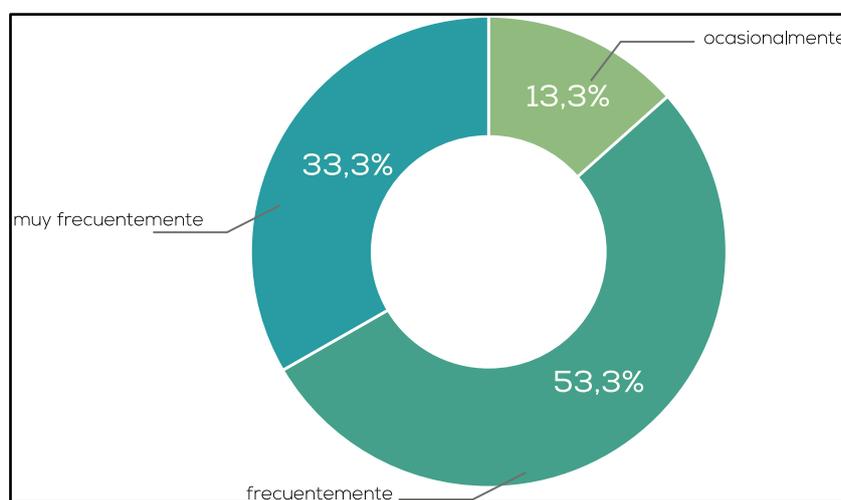


Gráfico 22. Pregunta 3 clientes

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Interpretación

De las encuestas aplicadas a los clientes el 13,3% recuerdan el nombre de la imprenta cuando necesita servicio de impresión, el 53,3% lo recuerda frecuentemente y el 33,3% muy frecuentemente.

Según estas evidencias más de la mitad de clientes al necesitar un servicio de impresión recuerda el de la imprenta, es decir que asocian de manera positiva a la marca con el servicio.

Pregunta N° 4 ¿Considera que es fácil de recordar la marca y el logo de EDITORA MULTICOLOR?

Tabla 16. Tabulación Pregunta 4 clientes

1. Totalmente en desacuerdo	Porcentaje	2. En desacuerdo	Porcentaje	3. Indeciso	Porcentaje	4. De acuerdo	Porcentaje	5. Totalmente de acuerdo	Porcentaje
1	3,3%	1	3,3%	0	0	11	36,7%	17	56,7%

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

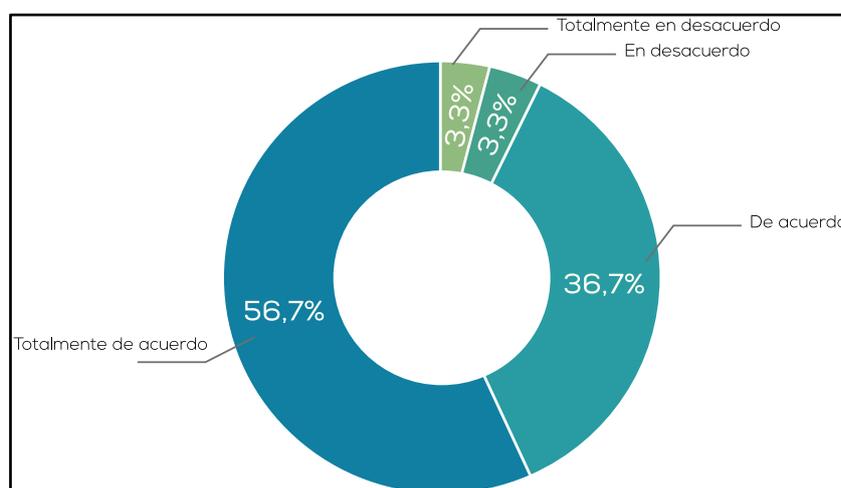


Gráfico 23. Pregunta 4 clientes

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Interpretación

De las encuestas aplicadas el 3,3% están totalmente en desacuerdo que el logo y la marca de Editora Multicolor es fácil de recordad, el 3,3% están en desacuerdo, 36,7% están de acuerdo y el 56,7% se encuentran totalmente de acuerdo.

Más del 50% de los clientes encuestados consideran que es fácil de recordar la marca y el logo de EDITORA MULTICOLOR lo que refleja que el naming e imagotipo se encuentra en la mente del consumidor de manera positiva.

Pregunta N° 5: ¿Considera que existen colores establecidos de la marca EDITORA MULTICOLOR?

Tabla 17. Tabulación Pregunta 5 clientes

1. Totalmente en desacuerdo	Porcentaje	2. En desacuerdo	Porcentaje	3. Indeciso	Porcentaje	4. De acuerdo	Porcentaje	5. Totalmente de acuerdo	Porcentaje
9	29%	11	35,5%	5	16,1%	5	16,1%	1	3,2%

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

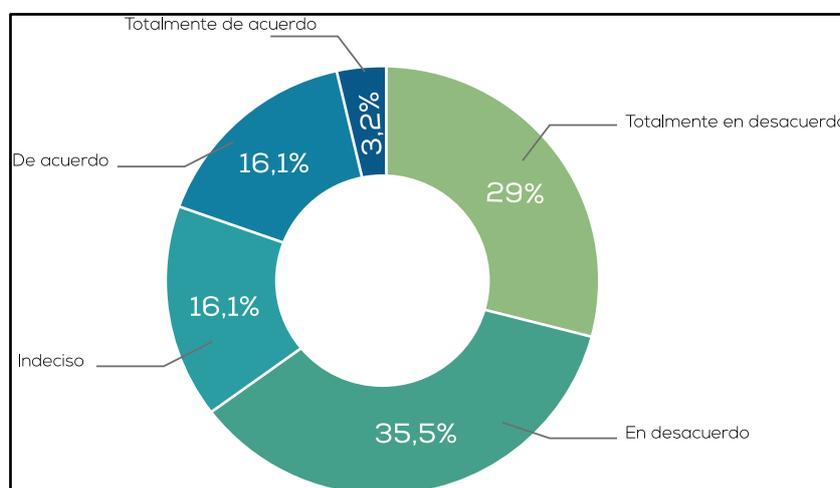


Gráfico 24. Pregunta 5 clientes

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Interpretación

De los clientes encuestados el 29% totalmente en desacuerdo que existen colores establecidos de la marca EDITORA MULTICOLOR, el 35,5% está en desacuerdo, el 16,1% se encuentra indeciso, 16,1% está de acuerdo y el 3,2% está totalmente de acuerdo.

Un alto porcentaje de encuestados se encuentra en desacuerdo que existen colores establecidos de la marca EDITORA MULTICOLOR por lo que la identidad visual no se refleja de manera adecuada hacia el exterior.

Pregunta N° 6 ¿EDITORIA MULTICOLOR oferta un servicio personalizado con un valor agregado distinto a la competencia?

Tabla 18. Tabulación Pregunta 6 clientes

1.	Totalmente en desacuerdo	Porcentaje	2.	En desacuerdo	Porcentaje	3.	Indeciso	Porcentaje	4.	De acuerdo	Porcentaje	5.	Totalmente de acuerdo	Porcentaje
0	0		2	6,7%	2	6,7%	17	56,7%	9	30%				

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

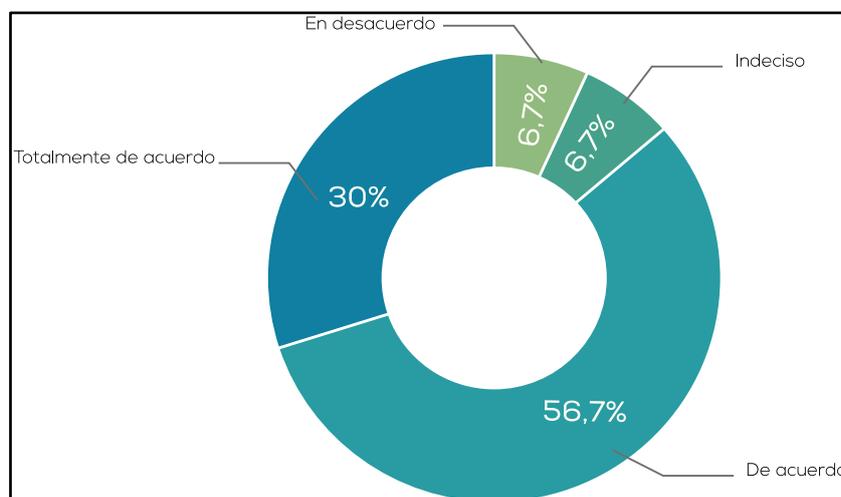


Gráfico 25. Pregunta 6 clientes

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Interpretación

De las encuestas aplicadas el 6,7% está en desacuerdo que EDITORA MULTICOLOR oferta un servicio personalizado con un valor agregado distinto a la competencia, el otro 6,7% se encuentra indeciso, el 56,7% de acuerdo y el 30% totalmente de acuerdo.

Un alto porcentaje de clientes están de acuerdo que EDITORA MULTICOLOR oferta un servicio personalizado con un valor agregado distinto a la competencia, lo que permite corroborar que posee valor de marca y calidad percibida correcta.

Pregunta N° 7 ¿Qué le motiva a comprar u obtener un servicio en EDITORA MULTICOLOR?

Tabla 19. Tabulación Pregunta 7 clientes

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Calidad	14	20,6%
Diseño	18	26,5%
Tipos de materiales	8	11,8%
Costo conveniente	17	25%
Afecto a la marca	6	8,8%
Otra: La Atención	5	7,4%

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

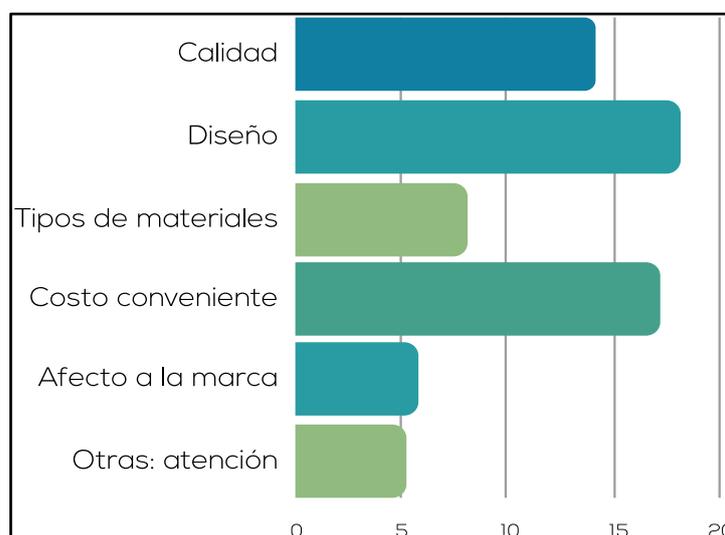


Gráfico 26. Pregunta 7 clientes

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Interpretación

De los clientes encuestados el 20,6% le motiva a la compra la calidad, 26,5% el diseño, 11,8% tipos de materiales, 25% costo conveniente, 8,8% afecto a la marca y 7,4% la atención.

La calidad, diseño, tipos de materiales, costo conveniente fueron los aspectos más relevantes que se mencionó como motivación de compra.

Pregunta N° 8 ¿EDITORIA MULTICOLOR ofrece productos y servicios de buena calidad?

Tabla 20. Tabulación Pregunta 8 clientes

1. Totalmente en desacuerdo	Porcentaje	2. En desacuerdo	Porcentaje	3. Indeciso	Porcentaje	4. De acuerdo	Porcentaje	5. Totalmente de acuerdo	Porcentaje
0	0	0	0	1	3,3%	15	50%	14	46,7%

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

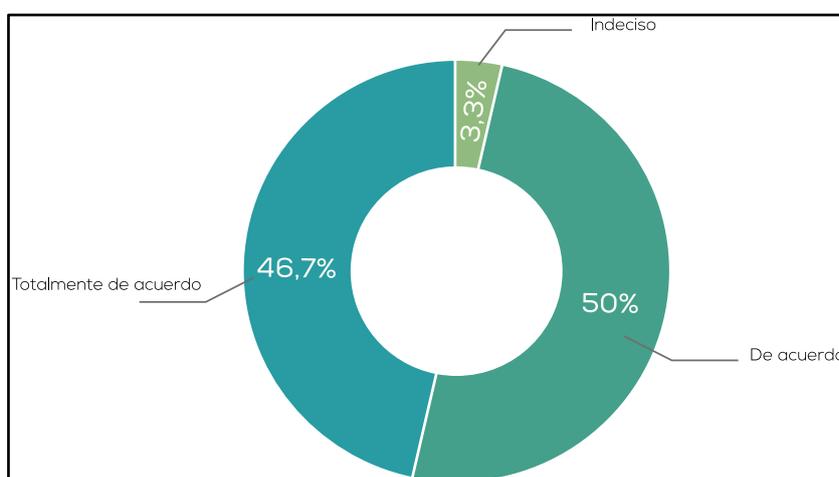


Gráfico 27. Pregunta 8 clientes

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Interpretación

Según las encuestas realizadas a los clientes el 3,3% se encuentra indeciso en que EDITORA MULTICOLOR ofrezca productos y servicios de buena calidad, el 50% está de acuerdo y el 46,7% totalmente de acuerdo.

Un alto porcentaje de encuestados están de acuerdo que EDITORA MULTICOLOR ofrece productos y servicios de buena calidad lo que permite crear asociaciones de marca positivas y relevantes.

Pregunta N° 9 ¿La forma en que conoció EDITORA MULTICOLOR fue a través de?

Tabla 21. Tabulación Pregunta 9 clientes

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Redes sociales	6	20%
Publicidad impresa	2	6,7%
Recomendación de otro cliente	14	46,7%
Otra: por sus propietarios	1	3,3%
Otra: Google	7	23,3%
Total:	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

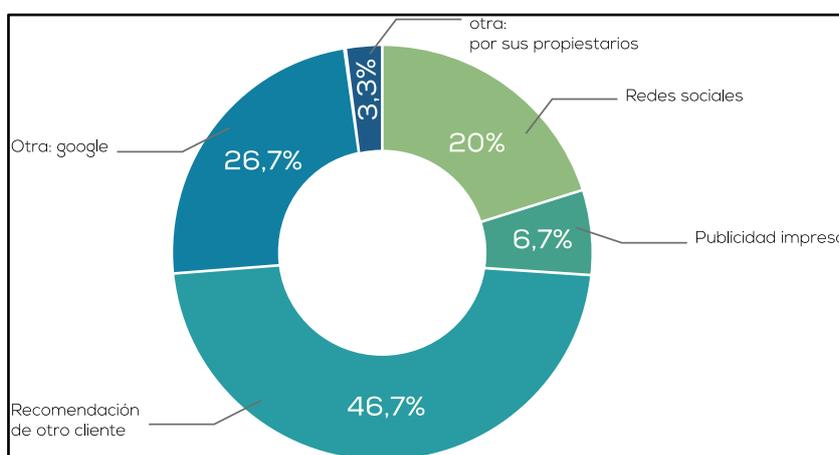


Gráfico 28. Pregunta 9 clientes

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Interpretación

De las personas encuestadas el 46,7% acude por recomendación de otro cliente, el 20% por redes sociales, 6,7% por publicidad impresa y en otras opciones colocaron: 3,3% por sus propietarios y el 23,3% por Google.

Gran parte de encuestados mencionan que la forma en que conocieron EDITORA MULTICOLOR fue a través de recomendación de otro cliente, y además mencionaron por sus propietarios y a través de Google, resaltando que al realizar un feedback en esta red de internet la imprenta posee un alto posicionamiento.

Pregunta N° 10 ¿Al asistir por primera vez a EDITORA MULTICOLOR consideró oportuna la imagen exterior para poder ubicarse?

Tabla 22. Tabulación Pregunta 10 clientes

1. Totalmente en desacuerdo	Porcentaje	2. En desacuerdo	Porcentaje	3. Indeciso	Porcentaje	4. De acuerdo	Porcentaje	5. Totalmente de acuerdo	Porcentaje
0	0	14	46,7%	5	16,7%	8	25,7%	3	10%

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

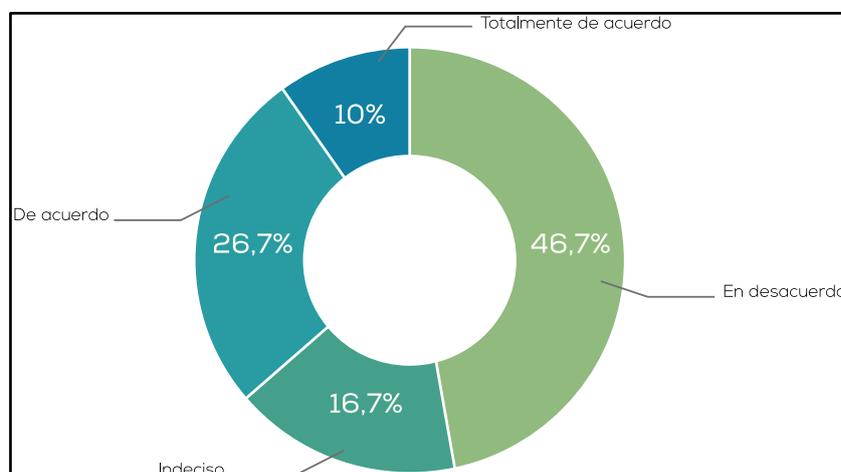


Gráfico 29. Pregunta 10 clientes

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Interpretación

De las personas encuestadas el 46,7% está en desacuerdo que es oportuna la imagen exterior para poder ubicarse, el 16,7% se encuentra indeciso, el 25,7% está de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo.

Mencionó un alto porcentaje que no fue oportuna la imagen exterior para poder ubicarse al acudir al establecimiento. Lo que pone en déficit la imagen visual de la misma.

Pregunta N° 11 ¿Ha recibido una buena atención por parte del personal, al momento de interactuar con ellos?

Tabla 23. Tabulación Pregunta 11 clientes

1. Totalmente en desacuerdo	Porcentaje	2. En desacuerdo	Porcentaje	3. Indeciso	Porcentaje	4. De acuerdo	Porcentaje	5. Totalmente de acuerdo	Porcentaje
0	0	1	3,3%	10	33,3%	15	50%	4	13,3%

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

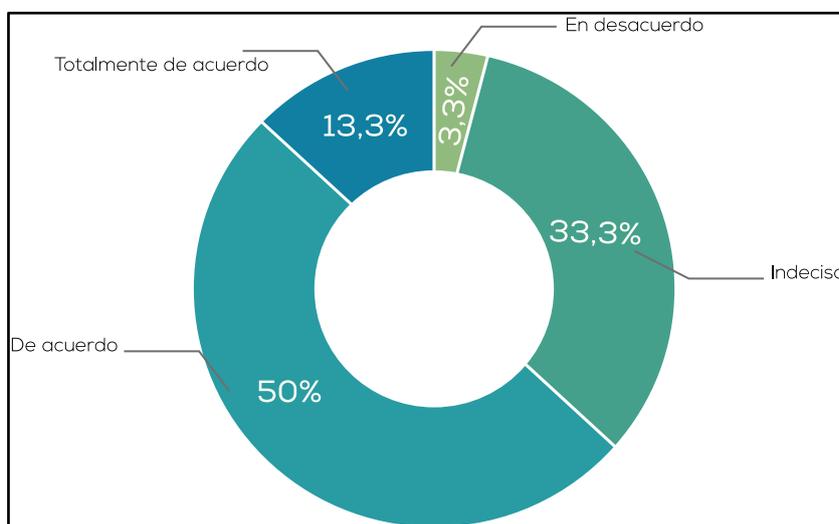


Gráfico 30. Pregunta 11 clientes

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Interpretación

De las personas encuestadas el 3,3% está en desacuerdo que ha recibido una buena atención por parte del personal, el 33,3% está indeciso, el 50% de acuerdo y el 13,3% totalmente de acuerdo.

La mitad de encuestados ha recibido una buena atención por parte de los empleados sin embargo un alto porcentaje se encuentra indeciso, lo que pone en duda la gestión interna.

Pregunta N° 12 ¿Con qué palabras asocia la marca EDITORA MULTICOLOR? (se puede marcar varias opciones)

Tabla 24. Tabulación Pregunta 12 clientes

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Publicidad	8	14,8%
Medios impresos	11	20,4%
Colores	4	7,4%
Diseño Gráfico	21	38,9%
Imagen	7	13%
Alegría	3	5,6%

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

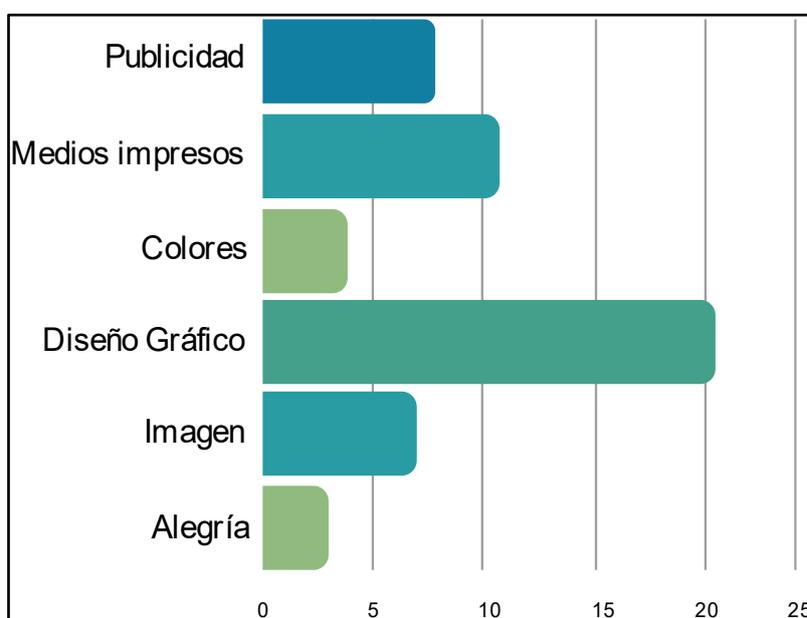


Gráfico 31. Pregunta 12 clientes

Fuente: Encuesta aplicada, (2021).

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Interpretación

El 14,8% asocian a la marca con publicidad, el 20,4% con medios impresos, el 7,4% colores, el 38,9% diseño gráfico, 13% imagen y el 5,6% alegría.

Diseño Gráfico, publicidad, medios impresos e imagen son las palabras con las que asocian los clientes de la imprenta Editora Multicolor.

4.6 Interpretación de resultados de las encuestas

La imprenta Editora Multicolor cuenta con su cartera de clientes en una edad media entre 36 y 45 años, su tiempo de fidelidad es mayor a 3 años, ya que es una empresa de más de 20 años de encontrarse en el mercado del área gráfica. A pesar de haberse cambiado de dirección la mayoría de sus clientes han permanecido.

La mayoría de los clientes visitan ocasionalmente y cada mes la imprenta y han manifestado que cuando necesitan un servicio de impresión recuerdan frecuentemente el nombre de la imprenta lo que permite crear una asociación con la marca. El naming y el imago tipo es fácil de recordar por lo que se conservará mientras se adapten al nuevo lugar. Sin embargo, un porcentaje algo elevado no reconoce colores establecidos.

Un porcentaje alto de los encuestados ha manifestado que la imprenta oferta un servicio personalizado con un valor agregado distinto a la competencia y la motivación de compra u obtención de servicio es su costo conveniente, el diseño, la calidad. También mencionan que conocieron la empresa de boca a boca a través de la recomendación de otro cliente y un porcentaje considerable a través de Google y redes sociales.

Es importante mencionar que a un gran porcentaje se le dificultó ubicarse al asistir a la imprenta ya que no posee una rotulación adecuada. La mitad de los clientes están de acuerdo que han recibido una buena atención sin embargo un porcentaje elevado se encuentra indeciso en este sentido, lo que hay que corregir y mejorar desde el branding interno.

Y por último un gran porcentaje de los clientes coincidió que asocian a la marca con diseño gráfico, medios impresos, publicidad e imagen.

4.7 Interpretación y validación del modelo de gestión de marca por expertos

Para la validación del modelo de gestión de marca propuesto se ha solicitado a 3 expertos que en base a su experiencia se marque la ficha dividida en categorías: malo, bueno y excelente. Siendo 1= malo, 2= bueno y 3 = excelente

Tabla 25. Validación de expertos modelo de gestión de marca “Av’Pe”

Valorar en una escala del 1 al 3 el grado de relevancia que otorga los siguientes ítems:

Modelo de Gestión de Marca	Herramientas	Experto 1			Experto 2			Experto 3		
		Lic. Ana Rivera Abarca			Lic. María Fernanda Soto			Ing. Heidy Vergara Zurita		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
Análisis Estratégico (definir)										
A. General	Brief creativo			x			x			x

A. Externo	Pestel			x			x			x
	Benchmark		x				x			x
A. Interno	FODA			x			x			x
	5C			x			x			x
A. Consumidor	Stakeholders			x			x			x
Observaciones:		Ninguna			Ninguna			Ninguna		
Valor Capital de Marca (medir)										
V. Identidad	Prisma de identidad			x			x			x
V. Conciencia	Journey de usuario			x			x		x	
V. Notoriedad										
V. Asociaciones										
Observaciones:		Colocar simplemente Valor de Marca			(Medir y analizar)			Ninguna		
Ejecución (mejorar)										
E. Procesos	Mapa de procesos			x			x			x
E. Branding Interno	Plan interno			x			x			x
E. Identidad Visual	Manual de identidad			x			x			x
E. Neuromanagement	Experiencia de usuario			x		x				x
E. Web y gestión 2.0	Plan de medios			x			x			x
Observaciones:		Tomar en cuenta que la fase no sería ejecución			El nombre de la fase sería más óptimo como Planeación			Ninguna		
Estrategia (controlar)										
E. Posicionamiento	Lienzo de mapeo de estrategias		x				x	x		
Observaciones:		Ninguna			Ninguna			Un parámetro no sería Posicionamiento sino más bien estrategia.		

			Colocar en lugar de estrategia, ejecución.
--	--	--	--

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

4.8 Análisis e interpretación de resultados del Modelo “Av’Pe”

De acuerdo al análisis de tres modelos de gestión de marca y después de obtener parámetros en común, una vez construido se valida con el aporte de expertos obteniendo un resultado positivo ya que según la escala la ponderación es alta y se desglosa de la siguiente manera:

Primera Fase:

Análisis Estratégico (definir)

Los parámetros que lo conforman son: Análisis General con la herramienta Brief Creativo, análisis externo con el Análisis de Pestel o Benchmark, el análisis interno con la herramienta D.A.F.O y 5C y el análisis del consumidor con Stakeholders Map. Los cuales tuvieron aceptación de parte de los expertos.

En esta fase se diagnostica el estado actual en el que se encuentra la empresa utilizando herramientas que permitirán ese análisis, en conjunto con la validación de expertos y el gestor e investigador se determina las mismas de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Segunda Fase:

Valor de marca (medir y analizar)

Se analizará la identidad de marca según el prisma hexagonal que propone Kapferer. Y basándose en las encuestas a los clientes se define las asociaciones, la conciencia y la lealtad de marca con la herramienta Journey de Usuario.

Según el análisis de expertos proponen en esta fase modificar el nombre simplemente a Valor de Marca ya que un valor capital de marca abarcaría más detalles e incluso medición de la marca. Además, incluir medir y analizar. En cuanto a los demás parámetros fueron aprobados satisfactoriamente.

Tercera Fase:

Planeación (mejorar)

En esta fase se establece el mejoramiento de los procesos en los que existe conflicto según la auditoría con la herramienta mapa de procesos. También Branding interno a través de un plan interno, identidad visual fijando un manual de identidad, Neuromanagement con la

experiencia de usuario y la web 2.0 para el manejo de redes sociales a través de un plan de medios.

En donde fueron analizados con recomendación del nombre de la fase cambiar a planeación y en cuento a los demás parámetros fueron aprobados satisfactoriamente por los expertos.

Cuarta Fase:

Ejecución (controlar)

En el parámetro estrategia, a través de la herramienta lienzo de mapeo de estrategias se colocará las que se van a aplicar en la empresa de acuerdo a los plazos corto, mediano y largo, de acuerdo a los problemas analizados anteriormente.

Por último, todas estas fases llevan a obtener la promesa de marca en donde se encuentran enlazados diversos actores como son los stakeholders, empleados, el cliente y el gestor.

4.9 Propuesta

4.9.1 Presentación de la propuesta

En la presente investigación se propone un modelo de gestión de marca denominado “Av’Pe”, el cual servirá de base en la aplicación de Mipymes, donde se tiene 4 elementos fundamentales el Análisis estratégico permite definir el estado actual de la empresa, el valor de marca que ayudará a medir y analizar, la ejecución en donde mejoraremos puntos importantes y la estrategia en donde se podrá controlar el posicionamiento y plazos. Todo este proceso se reflejará en la promesa de marca a través de actores importantes como lo son el gestor, el cliente, los empleados y los stakeholders.

Previamente se realizó el análisis de 3 modelos de gestión de marca ya estudiados y aplicados en donde a partir de los parámetros se propone en base al caso de estudio que es la imprenta Editora Multicolor de la ciudad de Riobamba, con el fin de implementarla y mejorar interna y externamente el posicionamiento de la empresa.

4.9.2 Justificación de la propuesta

Dicho modelo de gestión de marca “Av’Pe” nace a partir de la problematización en donde la imprenta Editora Multicolor al ser una empresa constituida empíricamente no posee un estudio previo y una gestión de marca aplicada lo que causa desestabilidad y fallo en sus procesos, esto se produce en varias mipymes ya que es evidente que duran entre 1 o 2 años y cierran sus negocios. Por ello la presente propuesta tiene como objetivo crear un modelo de gestión de marca apoyada de herramientas que permitan aplicar paso a paso en las empresas, mejorar su posicionamiento y mantenerse en el tiempo.

4.9.3 Objetivos de la propuesta

4.9.3.1 Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión de marca para elevar el posicionamiento de la empresa Editora Multicolor.

4.9.3.2 Objetivos específicos

- Crear el modelo de gestión de marca “Av’Pe”.
- Desarrollar herramientas que permitan aplicarlas en el modelo de gestión de marca “Av’Pe”
- Presentar el modelo de Gestión de marca “Av’Pe” en el caso de estudio empresa “Editora Multicolor”

4.9.4 Construcción del modelo de Gestión de Marca “Av’Pe”

El modelo propuesto se titula “Av’Pe” que son las iniciales de las fases que lo conforman, es un conjunto de pasos que está basado en un proceso de modelo de gestión convencional que se compone de identificación del problema, planificación, planeación, implementación y evaluación. Luego en base a un análisis de tres modelos de gestión de marca se obtienen 4 fases que son la base en conjunto con sus distintos parámetros y herramientas. Se muestra como una circunferencia dividida en 4 donde se sigue una secuencia y en sus divisiones los principales actores que son el gestor, cliente, empleados y usuarios.

4.9.5 Presentación del modelo

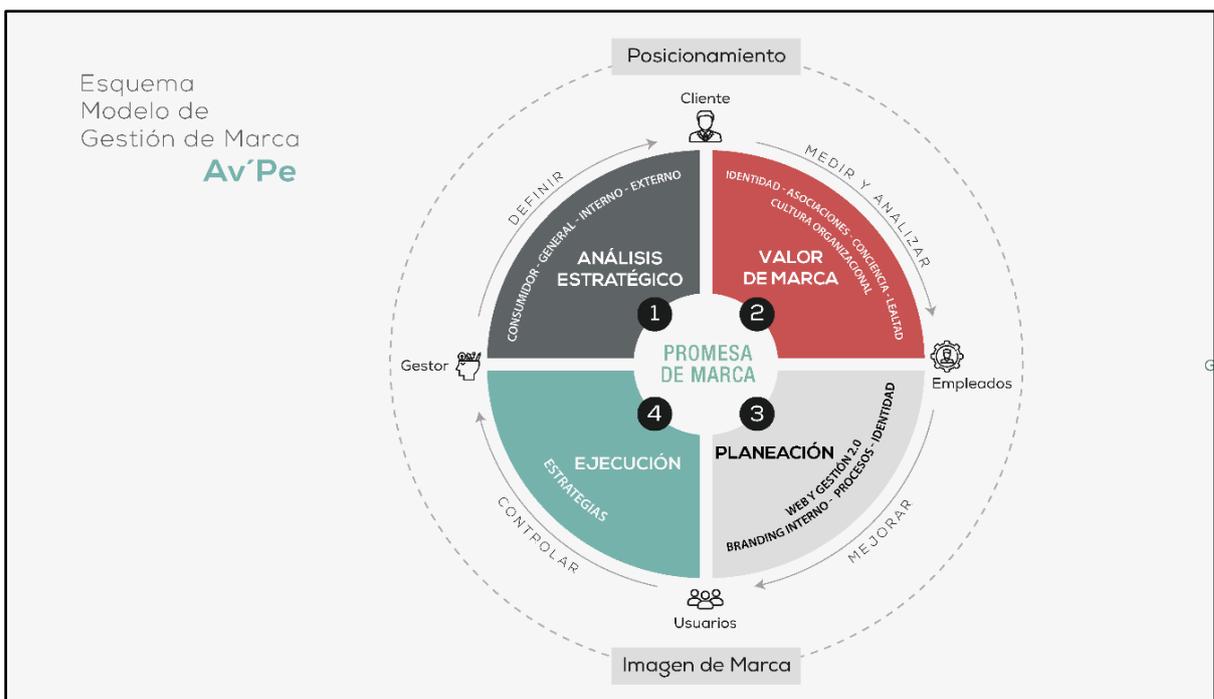


Gráfico 32. Modelo de Gestión de Marca Av'Pe

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

El presente modelo de gestión de marca Av'Pe propuesto, se basa y se desarrolla a partir de una metodología propia basada en un modelo de gestión convencional y el estudio de modelos de gestión de marca de autores importantes en el área de diseño, comunicación, marca y gestión. En donde su función principal será solventar problemáticas existentes en la empresa desde la gestión interna hasta la imagen y promesa de marca adaptándose así a las necesidades de cada empresa.

Se propone 4 fases para el desarrollo del modelo. Dentro de las cuales la primera parte consta de un análisis estratégico que es un diagnóstico breve en donde permitirá definir la problemática, se obtendrá información general y se indagará el estado actual de la empresa mediante parámetros enfocados a un análisis general con el uso del instrumento Brief creativo que es un documento en donde a través de entrevistas se obtiene información relevante, luego un análisis externo con la ayuda de la herramienta Pestel que permitirá identificar fuerzas externas que afectan a la empresa y el Benchmark que es un análisis de la competencia que ayuda a mejorar la estrategia que se está utilizando.

El análisis interno a través de la matriz D.A.F.O para saber las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, también la herramienta 5C que consiste en la evaluación a la compañía, clientes, colaboradores, competidores y al contexto. Y por último la fase del análisis del consumidor con un mapa de stakeholders.

La segunda fase consiste en el Valor de Marca que medirá y analizará según como los clientes vean a la marca en la cual se encuentra: la Identidad que se aplica la herramienta del prisma de identidad de marca que consta de seis facetas donde se conectan la imagen del emisor con la del receptor siendo así la relación empresa y consumidor. Y el Parámetro de Conciencia, Asociaciones y Notoriedad de Marca con el Journey de usuario que sirve para entender y rediseñar la experiencia de los clientes y alinear la visión que tienen con la empresa y construir de forma más efectiva de comunicación.

Como Kotler y Armstrong (2013) lo señalan, los consumidores generalmente se enfrentan a una amplia variedad de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad determinada. ¿Cómo eligen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes mantienen expectativas sobre el valor y la satisfacción que les entregarán las varias ofertas de mercado y realizan sus compras de acuerdo con ellas.

Y los clientes que no se encuentran satisfechos con dicha marca, cambian a sus productos y servicios con los de la competencia. Por ello es importante esta fase para crear un valor en la marca.

A continuación, la fase 3 que es la Ejecución donde mejorará los problemas encontrados en la empresa y dentro de esta fase se aplicará la ejecución de procesos mediante un mapa de

procesos que son las actividades que permiten el correcto funcionamiento de la empresa, Branding Interno con un plan interno, identidad visual por medio de un manual de identidad, Neuromanagement a través de la experiencia de usuario y la web y gestión 2.0 aplicando el plan de medios que es una planificación estratégica de acciones para llegar al público objetivo.

Por último, la fase 4 que consiste en la ejecución que permitirá controlar mediante el posicionamiento, aplicando la herramienta Lienzo de mapeo de estrategias, que da propone estrategias de acuerdo a los problemas en diferentes tiempos.

Todo este proceso conduce a la promesa de marca en donde juegan un papel importante actores como el gestor, el cliente, los empleados y los usuarios. Por tanto, permitirá el posicionamiento e imagen de marca.

PRIMERA FASE: ANÁLISIS ESTRATÉGICO (DEFINIR)

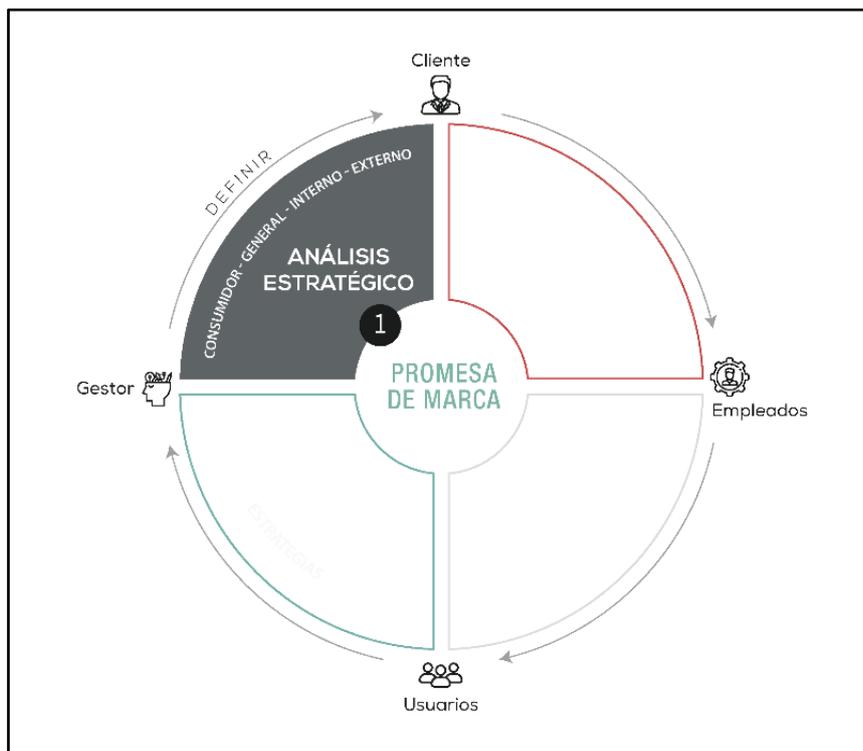


Gráfico 33. Primera Fase Modelo de Gestión de Marca Av'Pe: Análisis Estratégico

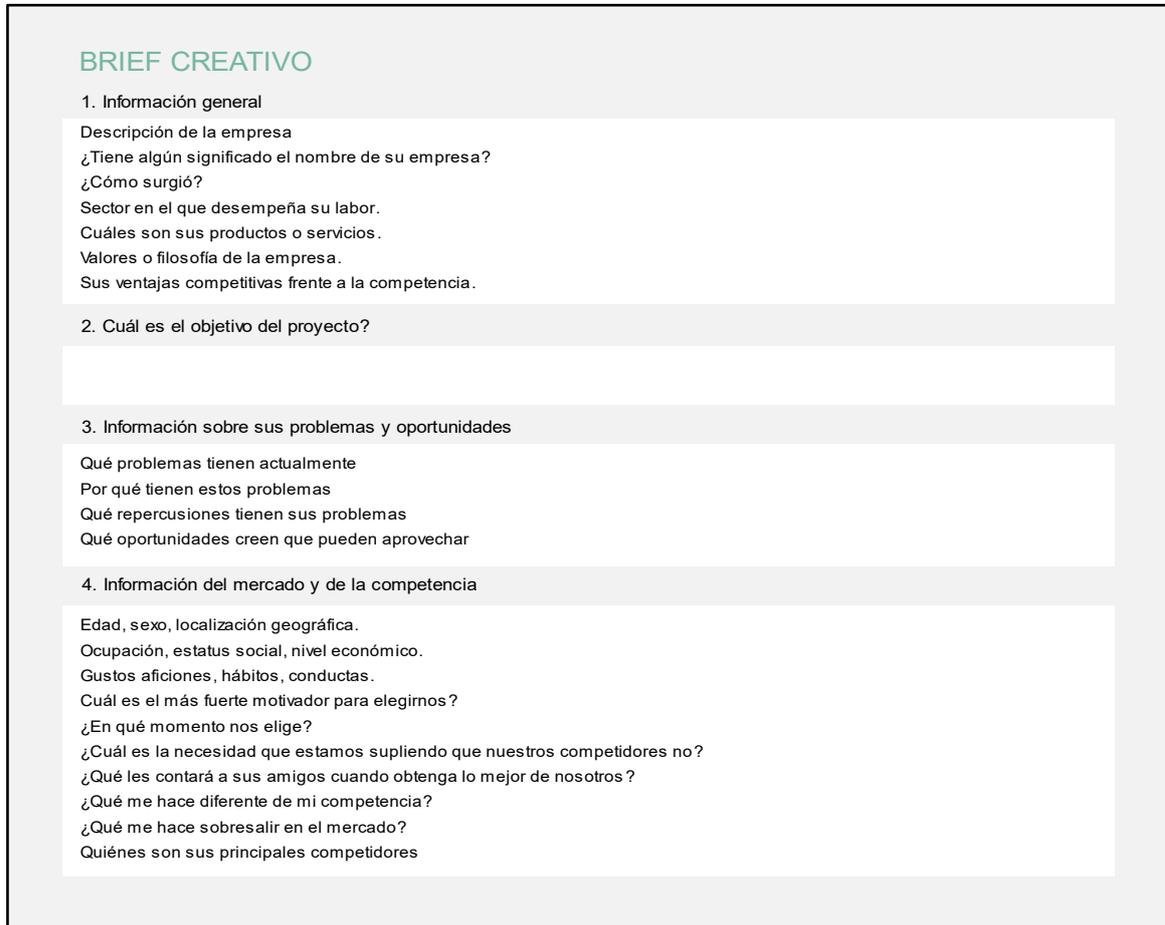
Realizado por: Gavidia, L. (2021).

En este primer período se realiza el Análisis General, Interno, Externo y de consumidor. Estos pretenden extraer la información máxima de la empresa para establecer los problemas y evaluar los componentes proponiendo soluciones. En este punto se establece una relación entre el Gestor y el Cliente que es la empresa.

Se utilizará las siguientes herramientas:

- **Brief creativo – Análisis General**

Esta herramienta es un documento rápido y fácil de realizar, el cual compila información general de la empresa, información del mercado y competencia, objetivos, en el cual se planteará un problema para resolverlo.



BRIEF CREATIVO

1. Información general

Descripción de la empresa

¿Tiene algún significado el nombre de su empresa?

¿Cómo surgió?

Sector en el que desempeña su labor.

Cuáles son sus productos o servicios.

Valores o filosofía de la empresa.

Sus ventajas competitivas frente a la competencia.

2. Cuál es el objetivo del proyecto?

3. Información sobre sus problemas y oportunidades

Qué problemas tienen actualmente

Por qué tienen estos problemas

Qué repercusiones tienen sus problemas

Qué oportunidades creen que pueden aprovechar

4. Información del mercado y de la competencia

Edad, sexo, localización geográfica.

Ocupación, estatus social, nivel económico.

Gustos aficiones, hábitos, conductas.

Cuál es el más fuerte motivador para elegirnos?

¿En qué momento nos elige?

¿Cuál es la necesidad que estamos supliendo que nuestros competidores no?

¿Qué les contará a sus amigos cuando obtenga lo mejor de nosotros?

¿Qué me hace diferente de mi competencia?

¿Qué me hace sobresalir en el mercado?

Quiénes son sus principales competidores

Gráfico 34. Brief Creativo – Análisis General

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

- **Pestel - Análisis Externo:** instrumento de planificación estratégica que analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen dentro de la empresa.

	FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
			Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
POLÍTICO						
ECONÓMICO						
SOCIAL	detallar factores y su descripción		seleccionar marcando con una X			
TECNOLÓGICO						
AMBIENTAL						
LEGAL						

Gráfico 35. Pestel – Análisis Externo

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

- Benchmark - Análisis Externo: investiga el comportamiento de varias empresas de la misma línea y realiza una comparativa de rendimiento frente a varios aspectos.

Se pinta el nivel según el parámetro y se coloca la marca en el centro, esto se repite con las demás marcas a comparar.

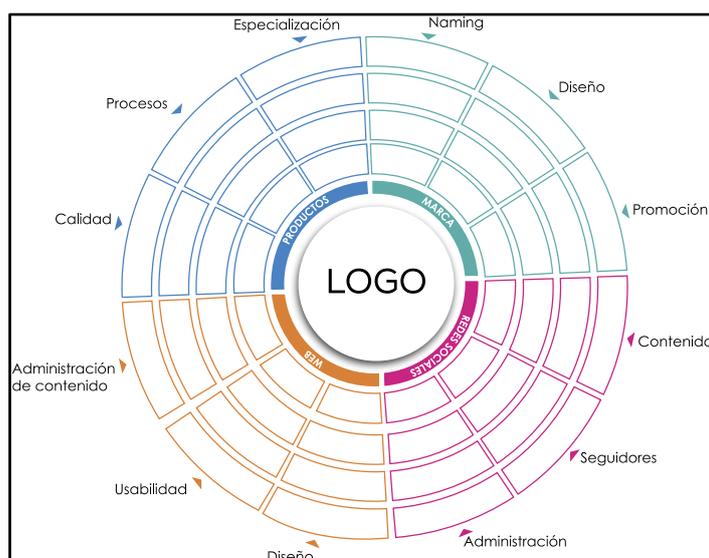


Gráfico 36. Benchmark – Análisis Externo

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

- FODA - Análisis Interno

Se fundamenta en analizar el ambiente de marketing, tanto el interno como el externo. (Kotler y Armstrong, 2012, pp.52). Este instrumento, tiene como fin estudiar el entorno de la empresa determinando nuevas oportunidades y amenazas. Kotler y Armstrong (2012), mencionan que se deben analizar las fuerzas del macroentorno (demográficas-económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales) y los actores del microentorno significativos (clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios) (p. 52)

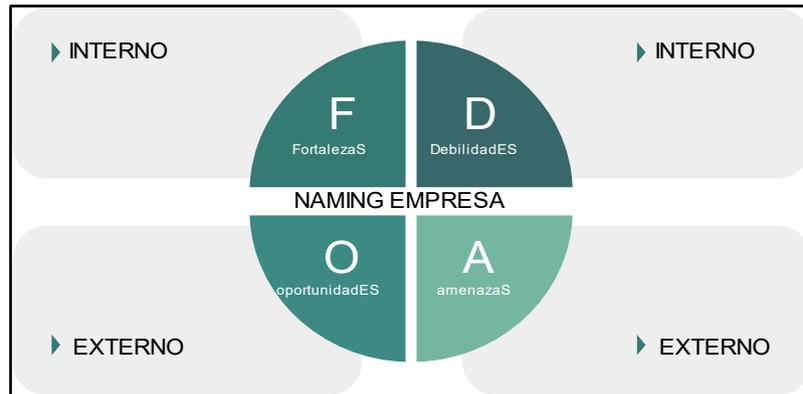


Gráfico 37. FODA – Análisis Interno

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

- 5C - Análisis Interno: se analiza a la empresa en base a 5 dimensiones compañía, clientes, competidores, colaboradores y contexto, lo que permite conocerse a sí mismos, a sus clientes, a su exterior y a las fuerzas que afectan a su empresa.

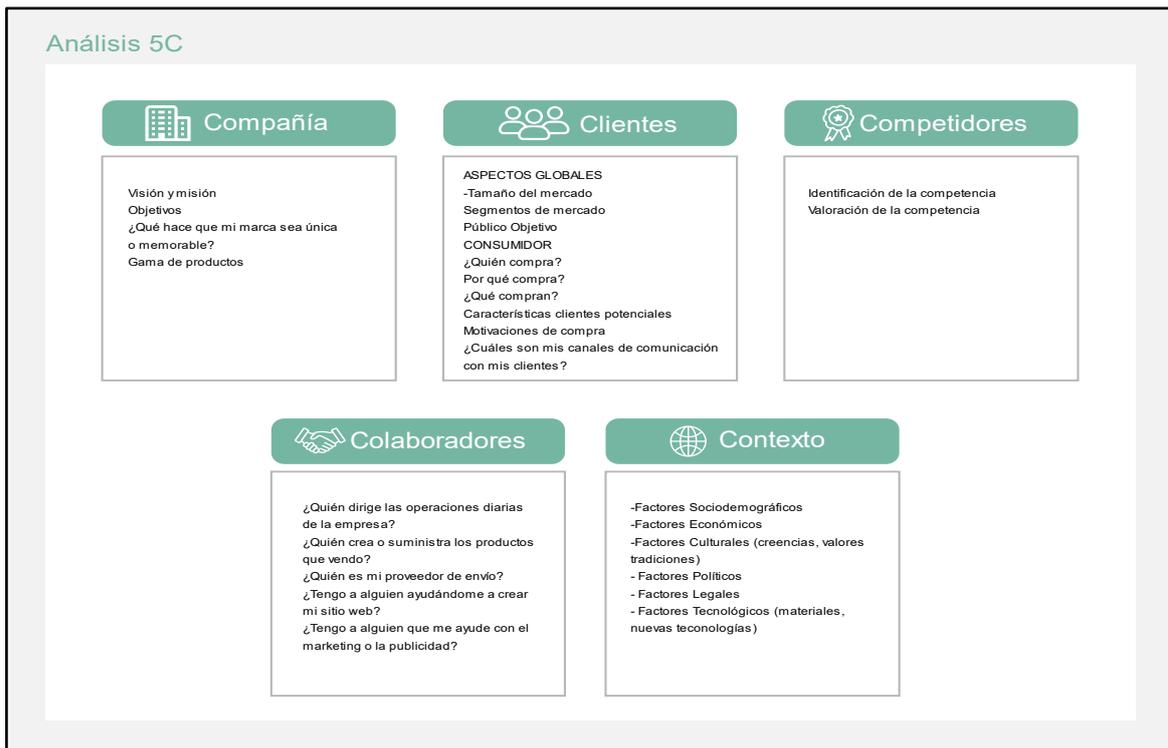


Gráfico 38. 5C – Análisis Interno

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

- Stakeholders (mapa de actores) - Análisis Consumidor

En este punto hay que identificar los públicos con los que desea relacionarse la organización. Es recomendable hacer una definición exhaustiva del mapa de públicos. (Aced, 2013, pp.186)

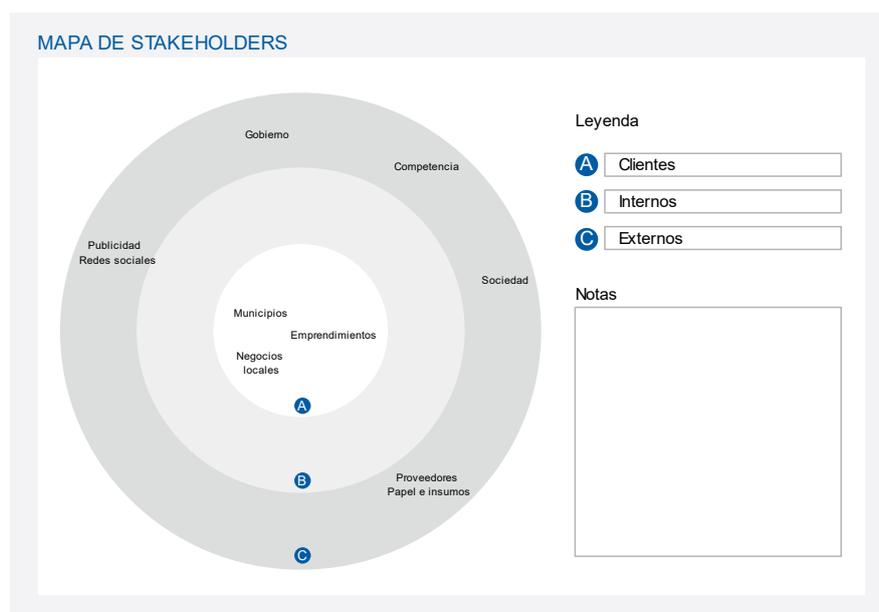


Gráfico 39. Mapa Stakeholders – Análisis Consumidor

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

SEGUNDA FASE: VALOR DE MARCA (MEDIR)

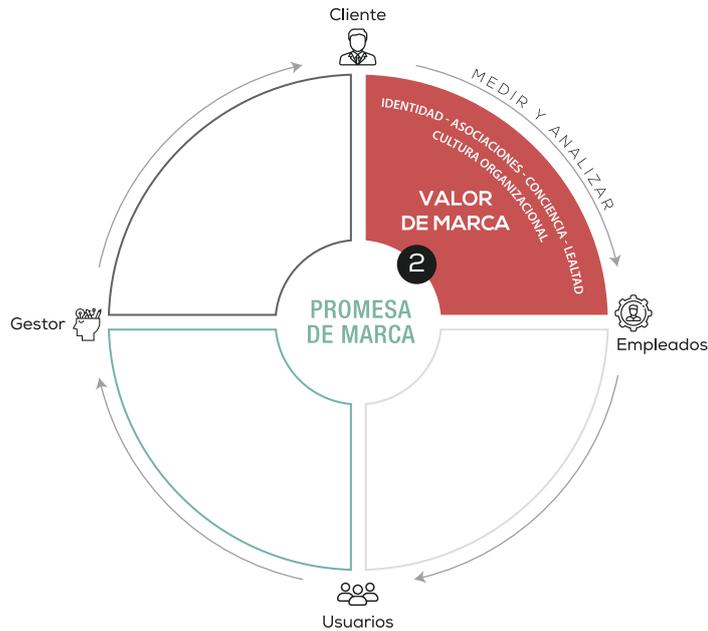


Gráfico 40. Segunda Fase Modelo de Gestión de Marca Av'Pe: Valor de Marca

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Es importante en esta fase analizar quién es la empresa, midiendo su valor capital de marca para así garantizar un servicio y producto óptimo que lo relacionen con la marca.

En donde se analizará la identidad de marca según el prisma hexagonal que propone Kepferer. Y según las encuestas a los clientes se definirá las asociaciones, la conciencia y la lealtad.

- Prisma de identidad - Identidad de marca

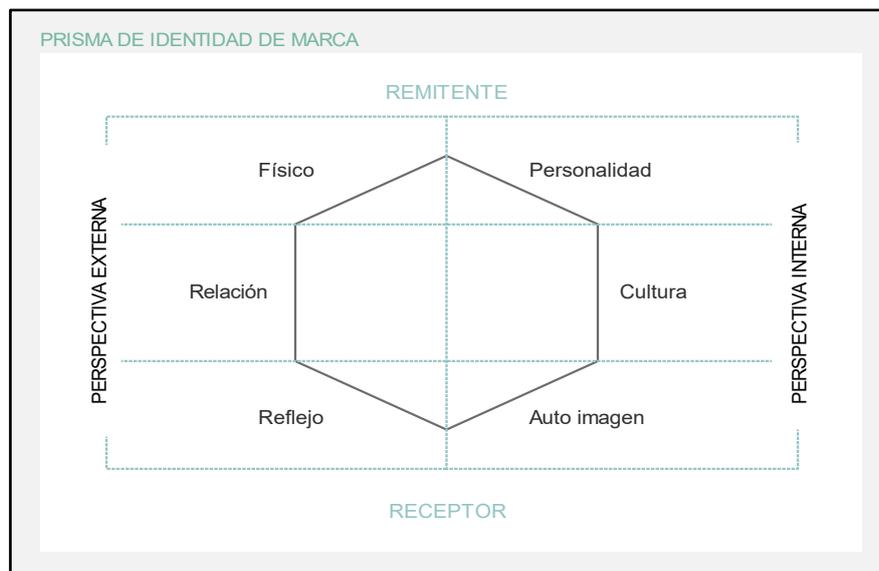


Gráfico 41. Prisma de identidad - Identidad de marca

Fuente: Adaptado de (Kapferer, 2008)

- Customer Journey (Viaje del usuario) – Conciencia/ Asociaciones/ Notoriedad de Marca

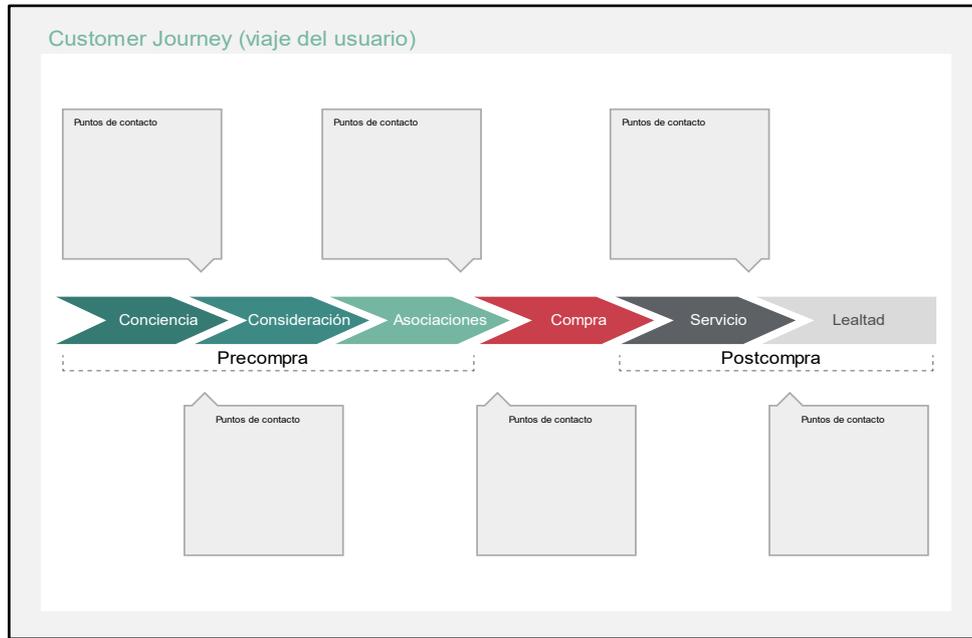


Gráfico 42. Customer Journey (Viaje del usuario) – Conciencia/ Asociaciones/ Notoriedad de Marca

Realizado por: Gavidia, L. (2021). adaptado de (Bel, 2022)

- **Cultura Organizacional:** principios que conforman la personalidad de la empresa y que asientan las bases de sus procesos y actitud.

Valores: son las convicciones éticas que representan cada parte de la empresa, se convierten en un compromiso para todos los miembros.

Normas: controla el comportamiento de una práctica empresarial. Son reglas que se aplican en la empresa, estableciendo directrices comunes en la organización.

Entorno Físico: recursos físicos de la empresa, lugares y puestos de trabajo.

Ritos y ceremonias: son fundamentales por que condicionan acciones, comportamientos, percepciones e interpretaciones de los miembros de la organización. Como las celebraciones de los cumpleaños y días importantes.

Valores adoptados y compartidos: como el cuidado del medio ambiente, es importante compartir valores que permitan mejorar como empresa sin descuidar el exterior.

TERCERA FASE: PLANEACIÓN (MEJORAR)

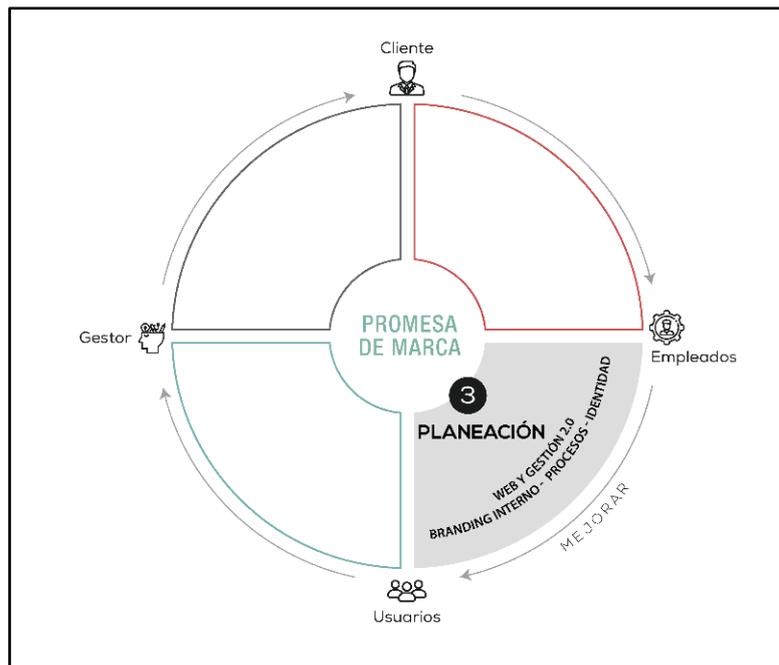


Gráfico 43. Tercera fase Modelo de Gestión de Marca Av'Pe: Planeación

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

En esta fase se establece el mejoramiento de los procesos en los que existe conflicto según la auditoría, se realiza el Branding Interno que es fundamental para corregir desde los colaboradores y poder reflejar hacia los demás la promesa de marca, se integran los recursos humanos con la estrategia y la creación de valor de marca (plan de comunicación interna), también la identidad Visual y verbal donde se proyecta la misión, visión, valores, y demás. La web 2.0 para el manejo de redes sociales.

Se propone las siguientes herramientas a seguir:

- Mapa de procesos – Procesos: permite identificar los procesos de la empresa y relacionarlos de manera general pero estructurada.

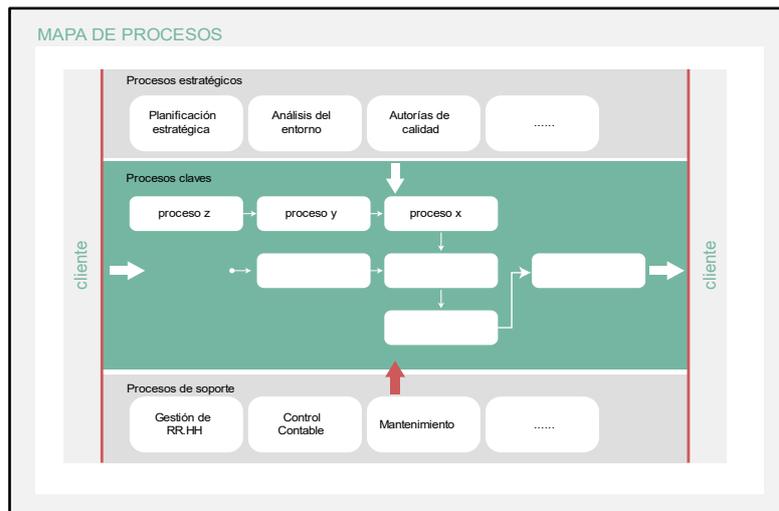


Gráfico 44. Mapa de procesos Modelo de Gestión de Marca Av’Pe – Procesos
 Fuente: Adaptado de (Polo Moya, 2020)

- Branding Interno – Plan interno:
 1. Se identifica el problema interno
 2. Se realiza propuestas de mejoramientos
 3. Se ejecutan para todo el personal y se realiza el compromiso y 4. Control de cumplimiento.



Gráfico 45. Plan interno Modelo de Gestión de Marca Av’Pe - Branding Interno
 Realizado por: Gavidia, L. (2021).

- Identidad Visual - Manual de identidad: es un documento general que posee información de la imagen de marca.

MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA	
1.	El logotipo y sus variantes
2.	Aplicaciones correctas e incorrectas
3.	Colores corporativos
4.	Tipografías
5.	Aplicaciones

Gráfico 46. Manual de identidad Modelo de Gestión de Marca Av’Pe – Identidad Visual
Realizado por: Gavidia, L. (2021).

- Planificación Web y gestión 2.0

1. Plan de medios: se analiza, selecciona y distribuye adecuadamente el presupuesto en cada uno de los soportes que se van a utilizar. Qué hacer, cómo hacer, con qué hacer, cuándo hacer, para qué hacer, por qué hacer? (Regatto, 2015, p. 113)

PLAN DE MEDIOS								Se elige el formato según los medios elegidos								
Pautaje de periódico								Pautaje de televisión								
Periódico en el que se va a publicar	Ubicación	Formato	Color	Tamaño	Aviso	Valor del aviso	Total del aviso	Total de la inversión	Canal en el que se va a publicar	Tipo de programa	Horario	Tipo de anuncio	Duración	Costo mensual	Costo anual	Total de la inversión
Pautaje de revista								Pautaje de publicidad exterior								
Revista en la que se va a publicar	Ubicación	Formato del aviso	Valor	Mes 1	Mes 2	Total de avisos	Valor total		Tipo de publicidad exterior	Ubicación	Material	Tamaño	Tiempo	Costo mensual	Costo anual	Total de la inversión
Pautaje de radio								Publicidad impresa								
Radio en la que se va a publicar	Frecuencia	Tipo de anuncio	Horario	Duración	Costo mensual	Costo anual	Total de inversión		Tipo de soporte	Público	Material	Tamaño	Tiempo	Costo mensual	Costo anual	Total inversión

Gráfico 47. Formatos Plan de medios Modelo de Gestión de Marca Av’Pe - Web y gestión 2.0

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

2. Plan General de medios digitales:

PLAN GENERAL DE MEDIOS DIGITALES

Se detalla cada medio digital

Se selecciona la semana pintando cada cuadro en que se va a cumplir con la acción

Medio	Estrategia / Acción	Fechas											
		ENERO				FEBRERO				MARZO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
BLOG	Temas de interés profesional												
FACEBOOK	Cápsulas informativas / curiosidades												

Gráfico 48. Formato Plan general de medios digitales Modelo de Gestión de Marca Av’Pe - Web y gestión 2.0

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

3. Plan mensual Blog

PLAN MENSUAL BLOG

FECHA	DÍA	TIPO DE CONTENIDO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	HERRAMIENTA(S) (SEO, SEM)	FEEDBACK

Gráfico 49. Formato Plan mensual blog Modelo de Gestión de Marca Av’Pe - Web y gestión 2.0

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

4. Plan mensual redes sociales

PLAN MENSUAL REDES SOCIALES

FECHA	DÍA	TIPO DE CONTENIDO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	HERRAMIENTA(S) (SEO, SEM)	UBICACIÓN		FORMATO		FEEDBACK
						FEED	HISTORIA	IMAGEN	VIDEO	

Gráfico 50. Formato Plan mensual redes sociales Modelo de Gestión de Marca Av’Pe - Web y gestión 2.0

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

CUARTA FASE: EJECUCIÓN (CONTROLAR)

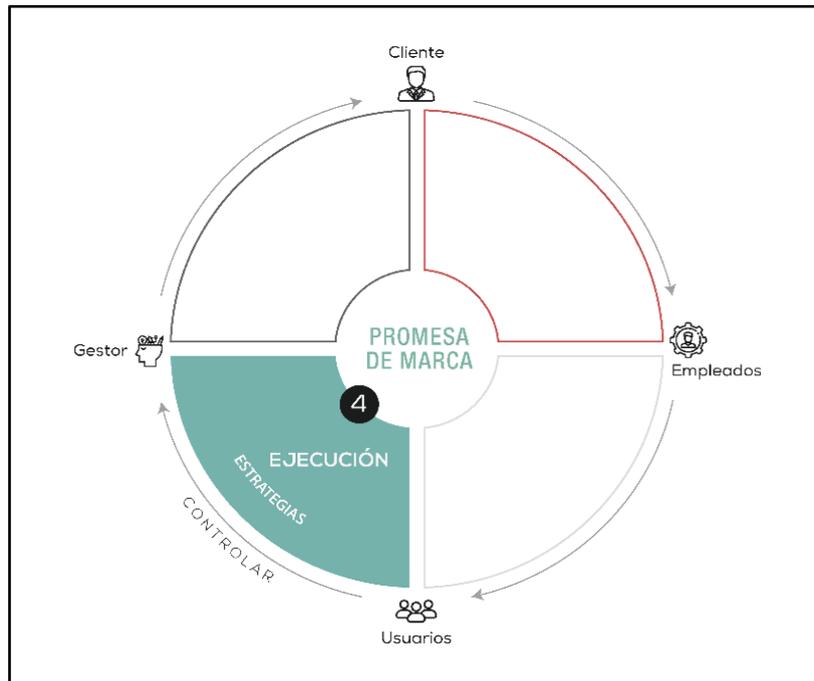


Gráfico 51. Estrategias Modelo de Gestión de Marca Av'Pe – Ejecución
Realizado por: Gavidia, L. (2021).

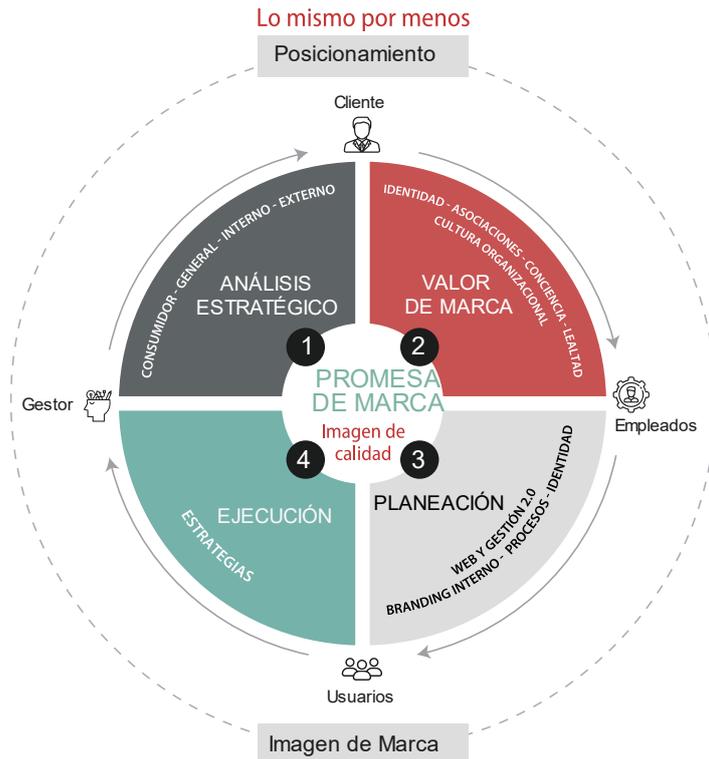
- Estrategias



Gráfico 52. Lienzo Mapeo de indicadores clave

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

Todas estas fases conducen a la creación de la promesa de marca en donde se encuentran enlazados diversos actores como son los stakeholders, empleados, el cliente y el gestor.



Diseño Gráfico, Medios Impresos, Calidad

Gráfico 53. Lienzo Mapeo de indicadores clave

Realizado por: Gavidia, L. (2021).

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez concluida la investigación y aplicado en la empresa Editora Multicolor, se puede presentar las siguientes conclusiones:

El análisis del estado actual de la empresa Editora Multicolor, permitió identificar los problemas en los que se encuentran inmersa la imprenta con respecto al posicionamiento desde su gestión interna, ya que fue creada empíricamente, concluyendo que los empleados no se sientan identificados y no conocen la promesa de marca por lo tanto no sienten el amor por la misma y no se refleja hacia el exterior.

Así mismo, el diagnóstico obtenido mediante la herramienta Pestel, FODA, 5C se determinó los problemas de estructura tanto interna como externa de la organización.

Un vez investigado y analizado tres modelos de Gestión de marca existentes, se evidenció que no poseen una estructura completa para una empresa por lo que, en base a una metodología de gestión de base, y obteniendo los parámetros, fases e instrumentos se crea modelo de Gestión de Marca denominado con las iniciales de las cuatro fases que lo componen “Av’Pe” para poderlo aplicar en la empresa Editora Multicolor y sirva de base para futuros emprendimientos.

En la fase final del modelo de gestión de Marca “Av’Pe” se determina estrategias de marca para el posicionamiento de la empresa Editora Multicolor de acuerdo a plazos y su público, determinando además responsables de cada estrategia.

La validación de expertos determinó los cambios y recomendaciones para corregir de manera óptima el modelo propuesto, permitiendo que la gestión de marca sea más eficiente dando como resultado el modelo de gestión de Marca “Av’Pe” que permitirá mejorar el posicionamiento de la imprenta Editora Multicolor de la ciudad de Riobamba.

Concluyendo lo realizado en el estudio, se marca con la propuesta del modelo de gestión de marca “Av’Pe” el mismo que consta de cuatro fases las cuales se comienza por el análisis estratégico, el valor de marca, la planeación y la ejecución, en el que intervienen actores como el cliente, empleados, usuarios y el gestor que al ejecutarlas mediante herramientas puntuales da como resultado el posicionamiento, la imagen y promesa de marca de la empresa. El mismo que al ser ejemplificado en una microempresa “Editora Multicolor” de la ciudad de Riobamba a manera de ejemplo, se resolvió varios problemas tanto internos como externos de la marca, evidenciando el mejoramiento de la organización, el mismo que podrá ser utilizado de modelo en futuros emprendimientos de similares características.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda seguir el proceso del modelo de gestión de marca propuesto en esta investigación, para conocer en primer lugar el estado situacional de la empresa, y así enfocarse en los problemas y necesidades, siguiendo las fases, parámetros y herramientas a pesar que sea un proceso extenso, cada indicador es importante para asegurar el posicionamiento correcto.

Se sugiere difundir el modelo de gestión de Marca “Av’Pe” para mejorar el posicionamiento de las empresas sobre todo de las mipymes, ya que a través del estudio de tres modelos de gestión de marca ya existentes se obtuvo diferentes instrumentos que permiten determinar la situación actual, las estrategias y poder solventar problemáticas de manera óptima. Generando un importante aporte a los profesionales del diseño y áreas semejantes.

La gestión de marca abarca tanto interna como externamente a la empresa, por lo que se recomienda implementarla en las empresas desde su creación, así sean pequeñas, ya que se consolidará y posicionará a futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Gutiérrez, D., Cruz Trujillo, J., García Duarte, H., & Quiñonez Carrera, M. (2018). *Plan de Marketing Digital para la empresa Paso Firme Ltda.* Bogotá: ICOM Comunicación, Medios y Mercadeo.
- Rubio, E. (2022). *Imprentas luchan por sobrevivir ante la llegada de la facturación electrónica. Primicias.* Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/estocada-imprentas-luchan-sobrevivir-ecuador/>
- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name.* United States: The Free Press.
- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Aaker, D. (2003). The Power of the Branded Differentiator. *MIT Sloan Management Review*, 82-87.
- Aaker, D. (2012). *Hacer a los competidores reelevantes.* Madrid: Pearson.
- Aaker, D. (2014). *Las marcas según Aaker, 20 principios para conseguir éxito.* Madrid: Empresa Activa.
- Academia. (s.f.). *¿Cómo afecta el feedback en redes?* Obtenido de <https://academia.crandi.com/redes-sociales/feedback/#:~:text=Cuando%20se%20trata%20de%20comunicaci%C3%B3n,variar%20el%20mensaje%20a%20enviar.>
- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital.* Barcelona: UOC.
- Aguiar, V., Arghoty, A., Burgos, S., Gualavisí, M., Onofa, M., Ruiz, P., . . . Díaz, C. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa.* Quito: Gráficas V&M.
- Aguilar Gavira, S., & Barroso Osuna, J. (2015). LA TRIANGULACIÓN DE DATOS COMO ESTRATEGIA EN INVESTIGACIÓN. *Revista de Medios y Educación*, núm. 47, 73-88.
- Apaolaza, M. F. (2015). *Plan de Marketing y Estrategia de Posicionamiento para un emprendimiento de lencería infantil [Tesis Maestría en Dirección de Negocios].* Universidad Nacional de Córdoba.
- Arboleda Acosta, M. (29 de marzo de 2020). *BrandEC hablemos de marcas.* Obtenido de <https://www.hablemosdemarcas.com/gestion-de-la-marca-coronavirus/>

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Baño Ayala, D., Oleas López, J., & Ricaurte Ortiz, P. (2017). Evolución de las Pymes de la ciudad de Riobamba, mediante análisis multivariado en las competencias de gestión empresarial. *Comercio y Negocios N°7*, 47-60.
- Barriga Fray, S., Salguero Rosero, R., & Aguilar Gálvez, S. (2018). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Machala: Editorial UTMACH. págs. 155-184
- Bel, O. (24 de marzo de 2022). *InboundCycle Agencia de Marketing*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>
- Braidot, N. P. (2014). *Neuromanagement: la revolución neurocientífica en las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). *Revista Ciencia Administrativa*, 82-102.
- Chávarro Méndez, J., & Piña Ferrer, L. (Noviembre de 2017). Neuromanagement. Una estrategia gerencial para el éxito de una. *Formación Gerencial*, 190-213.
- Chaves, N., & Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa, gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós SAICF.
- De Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 157-179.
- De La Barrera Medina, M., Tonahtuic Moreno, C., Mancilla, E., & López Flores, N. (2018). Modelo de gestión para proyectos de diseño. *Vanguardias del Diseño: Concepciones y Lenguajes Contemporáneos*, 197-210.
- Diderich, C. (Enero de 2019). *Innovate.d shaping the future*. Obtenido de <https://www.innovate-d.com/insight-101/>
- Facchin, J. (06 de febrero de 2022). *EL Blog de José Facchin*. Obtenido de <https://josefacchin.com/stakeholders-que-son/>
- Fernández, P. (2007). Valoración de marcas e intangibles. *IESE Business School*, págs. 2-30.
- Foncubierta Rodríguez, M., & Delgado Piña, E. (14 de mayo de 2018). *Universidad de Cádiz*. Obtenido de <https://orbitados.uca.es/noticia/cerebro-y-empresa-el-neuromanagement-por-maria-jose-foncubierta-rodriguez-y-elisa-delgado-pina/>
- Gobierno Autónomo del cantón Riobamba, G. (2015-2016). *Plan de desarrollo y Ordenamiento territorial*. Riobamba: Lcda. Lorena Argoti Msc.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta edición)*. México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.

- Hoyos Ballesteros, R. (2016). *Branding, El arte de marcar corazones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Interbrand. (2005). Valoración de Marca. *Interbrand*.
- Interbrand. (2011). *Marca interna y marca externa como catalizador de cambio*. Madrid: Asociación de marketing de España.
- Jesús Manuel , M. (2011). La marca en redes sociales. *Marca interna y marca externa como catalizador del cambio*.
- Jones, G., & George, J. (2014). *Administración contemporanea*. Monterrey: Mc. Graw Hill.
- Jorge, Q., Vásquez, L., Pinzon, L., & Morquecho, J. (2020). Identificación de clusters de Mipyme y Pymes en la zona 6 del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 398-410.
- Kamkankaew, P., Thanitbenjasith, P., & Sribenjachote, S. (2016). ¿Cómo contribuye el modelo estratégico de gestión de marca corporativa? *Global Journal of Business, Economics and management*, 53-60.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan Page Limited.
- Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. México: Pearson Educación.
- Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. México: Pearson Educación.
- Kotler, & Keller. (2012). *Dirección de Marketing*. Naucalpan de Juárez: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing, décimocuarta Edición*. México: Pearson.
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019 - 2020*. Guayaquil: Escuela de Negocios de la ESPOL.
- Leiro, R. J. (2008). *Diseño. Estrategia y gestión*. Buenos Aires: Ediciones Infinito.
- Llopis Sancho, E. (2011). *Branding y Pyme, un modelo de creación de MARCA para pymes y emprendedores*.
- Maldonado Guzmán, G. (2019). Exploración de la gestión de marca en las pequeñas empresas de servicios de México. *Estudios Gerenciales*, 331-342.
- Maldonado Guzmán, G., & Pinzón Castro, Y. (2019). *Gestión de Marca y Propiedad Intelectual: un análisis de las Pymes de Aguascalientes*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Maldonado Guzmán, G., Pinzón Castro, S., & Marín Anguilar, J. (2019). *Gestión de Marca y Propiedad Intelectual*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Maldonado, G. (2019). Exploración de la gestión de marca en las pequeñas empresas de servicios de México. *Estudios Gerenciales*, 331-342.

- Manzano, A. (23 de Julio de 2018). *Las Artes Gráficas en Riobamba Documental*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador.
- Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 165-193.
- Mella, C. (22 de Junio de 2022). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/clientes-banecuador-condonara-deudas-costa-sierra/#:~:text=A%20partir%20del%2027%20de,deudores%20de%20la%20regi%C3%B3n%20Costa>.
- Menendez, M. (2019). *Las 3 Dimensiones de la Innovación Abierta*. Obtenido de <https://www.marisolmenendez.com/3doi-es>
- Molina, J., & Morán, A. (2007). *Cómo hacer publicidad eficaz y eficiente para la gestión de marca*. Bogotá: Politécnico Grancolombiano.
- Ollé, R., & Riu, D. (2009). *El Nuevo Brnd Management*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ortázar, L. O. (2014). *Gestión de Marca*. Bogotá: Editorial Politécnico Grancolombiano.
- Ortíz Rojas, W., & Pérez Uribe, R. (2019). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en pymes: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. *Revista EAN No. 69*, 88-109.
- Ortiz, A., Izquierdo, H., & Rodríguez Monroy, C. (2012). Modelo de Gestión Logística para Pymes Industriales. *Tenth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2012), Megaprojects: Building Infrastructure by fostering engineering collaboration, efficient and effective integration and innovative planning, Panama City, Panama*.
- Pérez Uribe, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para Pymes innovadoras. En *Revista Escuela de Administración de Negocio* (págs. 46 - 65). Bogotá.
- Polibio Villacrés, Á. (2017). "Modelo de gestión de marca para la Corporación Grupo Salinas" [Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios].
- Polo Moya, D. (2020). *Gestionar Fácil*. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/como-hacer-un-mapa-de-procesos/#>
- Regatto Bonifaz, J. (2015). La Planificación y su utilidad en los Medios Publicitarios y en el Neuromarketing. *Revista Ciencia Unem*, 112-121.
- Ries, A., & Trout, J. (2007). *Posicionamiento. La batalla por su mente*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sanabria, M. (noviembre de 2015). *Gestiopolis, Importancia de la auditoría de la imagen corporativa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-auditoria-de-la-imagen-corporativa/>

- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2018). Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- Sterman, A. (2012). *Cómo crear marcas que funcionen: branding paso a paso*. Buenos Aires: Nobuko.
- Vélez , Y., Márquez , A., & González , J. (2020). *emprendimiento.ec*. Retrieved from <https://emprendimiento.ec/emprende/el-emprendimiento-en-tiempos-de-pandemia-en-ecuador/>
- Velilla, J. (2010). *Branding, Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona: Editorial UOC,.

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA-EDITORIA MULTICOLOR

ENTREVISTA

Dirigida al Gerente de la Empresa – Imprenta Editora Multicolor

Nombre: Víctor Hugo Gavidia Flores

1. ¿Cuál es el papel y la función principal de la empresa?
2. ¿Cuál es el tipo de organización?
3. Defina la misión y filosofía corporativa
4. ¿En base a qué estructura organizacional se encuentra la empresa?
5. ¿Qué productos dispone por el momento en su catálogo?
6. ¿Con qué servicios cuenta la imprenta Editora Multicolor?
7. ¿Cuenta con una jerarquía en la gestión de los procesos?
8. ¿Dentro de la imprenta, qué políticas o normas se llevan a cabo?

ANEXO 2. ENTREVISTAS DIRIGIDAS A COLABORADORES DE LA EMPRESA-EDITORIA MULTICOLOR

ENTREVISTA

Dirigida a colaboradores de la Empresa – Imprenta Editora Multicolor

OBJETIVO: IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL RESPECTO AL ASPECTO INTERNO DE LA EMPRESA EDITORA MULTICOLOR.

Guía de preguntas

1. Capacitación y formación adecuada para desempeñar su labor
2. Responsabilidad ante los retos y necesidades de los proyectos que son requeridos por la empresa
3. Nivel de conocimiento y experticia para desarrollar de una manera adecuada las labores
4. Conocimiento de la promesa de marca
5. Motivación de parte de los propietarios de la empresa
6. Respeto con los demás compañeros y propietarios
7. Cultura de servicio con el cliente
8. Mejoramiento continuo

**ANEXO 3. GUÍA DE CRITERIOS DE OBSERVACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA-
EDITORIA MULTICOLOR**

GUÍA DE CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Dirigida a la Empresa – Imprenta Editora Multicolor

OBJETIVO: IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL RESPECTO AL ASPECTO INTERNO DE LA EMPRESA EDITORA MULTICOLOR.

Factor	Calificación					Observaciones
	1	2	3	4	5	
Tecnología						
Instalaciones físicas						
Clima laboral						
Responsabilidad						
Compañerismo						
Condiciones higiénicas de trabajo						

ANEXO 4. GUÍA DE CRITERIOS DE OBSERVACIÓN EXTERNA DE LA EMPRESA-EDITORIA MULTICOLOR

GUÍA DE CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Dirigida a la Empresa – Imprenta Editora Multicolor

OBJETIVO: IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL RESPECTO AL ASPECTO EXTERNO DE LA EMPRESA EDITORA MULTICOLOR.

Factor	Calificación					Observaciones
	1	2	3	4	5	
Nombre de la empresa						
Logotipo, cromática y símbolos						
Identidad Corporativa						
Aplicaciones de marca en soportes como (papelería, souvenirs, tarjetas de presentación)						
Sitio Web						
Uniforme						
Rotulación						
Redes sociales						
Empaque con experiencias						

ANEXO 5. ENCUESTA CLIENTES EDITORA MULTICOLOR

ENCUESTA ONLINE MICROSOFT FORMS

Dirigida a clientes – Imprenta Editora Multicolor

Maestría en Diseño Mención Gestión del Diseño

Queremos mejorar nuestro servicio, y tu opinión es importante, la presente encuesta nos permitirá obtener datos que serán utilizados para el proyecto de investigación "Modelo de Gestión de Marca para elevar el posicionamiento de la empresa Editora Multicolor".

1

Edad *

- Entre 20 y 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Más de 45 años

2

¿Con qué frecuencia al año visita Editora Multicolor

Nunca Cada semana Ocasionalm
ente Cada mes Más de 5
veces

Por favor
marque una
casilla

3

¿Recuerda el nombre de la imprenta cuando necesita servicio de impresión?

Nunca Raramente Ocasionalm
ente Frecuentem
ente Muy
Frecuentem
ente

Por favor
marque una
casilla

4

¿Considera que es fácil de recordar la marca y el logo de EDITORA MULTICOLOR?



Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo

Por favor marque una casilla

5

¿Considera que existen colores establecidos de la marca EDITORA MULTICOLOR?



Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo

Por favor marque una casilla

6

¿EDITORA MULTICOLOR oferta un servicio personalizado con un valor agregado distinto a la competencia?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo

Por favor marque una casilla

7

¿Qué le motiva a comprar u obtener un servicio en EDITORA MULTICOLOR?

- Calidad
- Diseño
- Tipos de materiales
- Costo conveniente
- Afecto a la marca
- Otras

9

¿La forma en que conoció EDITORA MULTICOLOR fue a través de?

- Redes sociales
- Publicidad impresa
- Recomendación de otro cliente
- Otras

10

¿Al asistir por primera vez a EDITORA MULTICOLOR consideró oportuna la imagen exterior para poder ubicarse?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Por favor marque una casilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11

¿Ha recibido una buena atención por parte del personal, al momento de interactuar con ellos?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Por favor marque una casilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12

¿Con qué palabras asocia la marca EDITORA MULTICOLOR? (se puede marcar varias opciones)

- Publicidad
- Medios impresos
- Colores
- Diseño Gráfico
- Imagen
- Alegría
- Otras

ANEXO 6. VALIDACIÓN DE EXPERTO 1

Nombres: Ana Rivera Abarca		Experiencia: 17 años
Cargo que desempeña: Docente Universitario Escuela Superior Politécnica de Chimborazo		
Título pregrado: Licenciada en Diseño Gráfico	Título posgrado: - Magister en Diseño y Gestión de Marca Branding -Magister en desarrollo de la inteligencia y educación inteligencia espacial – creatividad	

El presente formulario tiene como objetivo recolectar datos cualitativos en los que se valorará los parámetros del **modelo de Gestión de marca “Av’Pe”** el mismo que permitirá mejorar el posicionamiento de la imprenta Editora Multicolor. Con el fin de conocer si se encuentra bien estructurado, los datos servirán solo para evaluaciones académicas.

Esquema General Modelo de Gestión de Marca Av’Pe

Valorar en escala del 1 al 3 el grado de relevancia que otorga los siguientes ítems:

1. Malo 2. Bueno 3. Excelente

Modelo de Gestión de Marca	Herramientas	Valoración		
		1	2	3
Análisis Estratégico (definir)				
A. General	Brief creativo			x
A. Externo	Pestel			x
	Benchmark		x	
A. Interno	FODA			x
	5C			x
A. Consumidor	Stakeholders			x
Observaciones: Ninguna				
Valor Capital de Marca (medir)				
V. Identidad	Prisma de identidad			x
V. Conciencia	Journey de usuario			x
V. Asociaciones				
V. Notoriedad				
Observaciones: Colocar simplemente Valor de Marca				
Ejecución (mejorar)				
E. Procesos	Mapa de procesos			x
E. Branding Interno	Plan interno			x
E. Identidad Visual	Manual de identidad			x
E. Neuromanagement	Experiencia de usuario			x
E. Web y gestión 2.0	Plan de medios			x
Observaciones: Tomar en cuenta que la fase no sería ejecución.				
Estrategia (controlar)				
R. Posicionamiento	Lienzo de posicionamiento competitivo		x	
Observaciones: Ninguna				

ANEXO 7. VALIDACIÓN DE EXPERTO 2

Nombres: María Fernanda Soto		Experiencia: 6 años
Cargo que desempeña: Docente Universitario Escuela Superior Politécnica de Chimborazo		
Título pregrado: Licenciada en Diseño Gráfico	Título posgrado: - Máster en Diseño y Gestión de Marca	

El presente formulario tiene como objetivo recolectar datos cualitativos en los que se valorará los parámetros del modelo de Gestión de marca “Av’Pe” el mismo que permitirá mejorar el posicionamiento de la imprenta Editora Multicolor. Con el fin de conocer si se encuentra bien estructurado, los datos servirán solo para evaluaciones académicas.

Esquema General Modelo de Gestión de Marca Av’Pe

Valorar en escala del 1 al 3 el grado de relevancia que otorga los siguientes ítems:

1. Malo 2. Bueno 3. Excelente

Modelo de Gestión de Marca	Herramientas	Valoración		
		1	2	3
Análisis Estratégico (definir)				
A. General	Brief creativo			x
A. Externo	Pestel			x
	Benchmark			x
A. Interno	FODA			x
	5C			x
A. Consumidor	Stakeholders			x
Observaciones: Ninguna				
Valor Capital de Marca (medir)				
V. Identidad	Prisma de identidad			x
V. Conciencia	Journey de usuario			x
V. Asociaciones				
V. Notoriedad				
Observaciones: Una recomendación incluir en el parámetro (Medir y analizar)				
Ejecución (mejorar)				
E. Procesos	Mapa de procesos			x
E. Branding Interno	Plan interno			x
E. Identidad Visual	Manual de identidad			x
E. Neuromanagement	Experiencia de usuario		x	
E. Web y gestión 2.0	Plan de medios			x
Observaciones: el nombre de la fase sería más óptimo como Planeación				
Estrategia (controlar)				
R. Posicionamiento	Lienzo de posicionamiento competitivo			x
Observaciones: ninguna				

ANEXO 8. VALIDACIÓN DE EXPERTO 3

Nombres: Heidy Vergara Zurita		Experiencia: 8 años
Cargo que desempeña: Docente Universitario Escuela Superior Politécnica de Chimborazo		
Título pregrado: -Ingeniería en Diseño Gráfico	Título posgrado: -Máster Gestión de Marketing	

El presente formulario tiene como objetivo recolectar datos cualitativos en los que se valorará los parámetros del modelo de Gestión de marca “Av’Pe” el mismo que permitirá mejorar el posicionamiento de la imprenta Editora Multicolor. Con el fin de conocer si se encuentra bien estructurado, los datos servirán solo para evaluaciones académicas.

Esquema General Modelo de Gestión de Marca Av’Pe

Valorar en escala del 1 al 3 el grado de relevancia que otorga los siguientes ítems:

1. Malo 2. Bueno 3. Excelente

Modelo de Gestión de Marca	Herramientas	Valoración		
		1	2	3
Análisis Estratégico (definir)				
A. General	Brief creativo			x
A. Externo	Pestel			x
	Benchmark			x
A. Interno	FODA			x
	5C			x
A. Consumidor	Stakeholders			x
Observaciones: Ninguna				
Valor Capital de Marca (medir)				
V. Identidad	Prisma de identidad			x
V. Conciencia	Journey de usuario		x	
V. Asociaciones				
V. Notoriedad				
Observaciones: Ninguna				
Ejecución (mejorar)				
E. Procesos	Mapa de procesos			x
E. Branding Interno	Plan interno			x
E. Identidad Visual	Manual de identidad			x
E. Neuromanagement	Experiencia de usuario			x
E. Web y gestión 2.0	Plan de medios			x
Observaciones: Ninguna				
Estrategia (controlar)				
R. Posicionamiento	Lienzo de posicionamiento	x		
Observaciones: un parámetro no sería posicionamiento sino más bien estrategia. Colocar en lugar de estrategia, ejecución.				

ANEXO 9. MANUAL MODELO DE GESTIÓN DE MARCA AVE'PE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

Modelo de gestión de marca Av'Pe

Caso Editora Multicolor para pymes

Lisbeth Gavidia Trujillo

<p>El objetivo de dicho proyecto, es el de generar un modelo de gestión de marca para la empresa Editora Multicolor y que pueda servir de base para futuras pymes. Por ello, en esta investigación analiza a una imprenta con el nombre y posicionado Editora Multicolor la misma que carece de modelos estratégicos corporativos empezando por la Gestión de Marca como también el servicio de calidad en atención al cliente, necesidades de sus clientes en varias etapas como en la toma de pedido, facturación, devoluciones o cambios y su satisfacción en todo el proceso esto ha venido sucediendo desde su apertura.</p> <p>Además, que internamente, el gerente enfrenta desafíos de definir los valores de la marca y luego trabajar en toda la organización para garantizar el compromiso, el entusiasmo y el comportamiento constante del personal para cumplir con estos valores. Uno de los desafíos externos es generar confianza entre múltiples partes interesadas sobre la imagen de su marca ya que ésta se ha visto afectada por la competencia reflejando en sus actividades económicas e inmersa en estos problemas que para ello se propone elaborar un modelo de Gestión de Marca adecuada para mejorar la calidad de servicio a los clientes, posicionarla correcta y efectivamente.</p> <p>Con la finalidad de hacer lo más operativa posible esta publicación, se propone el presente modelo de manera que se convierta en un taller práctico permanente de aplicación para PYMES para su auto diagnóstico y planteamiento de nuevas estrategias.</p>	<table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; font-weight: normal;">Contenido</th> <th style="text-align: right; font-weight: normal;">Página</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PRESENTACIÓN MODELO DE GESTIÓN DE MARCA AV'PE</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>PRIMERA FASE: ANÁLISIS ESTRATÉGICO</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>Análisis General - Brief creativo</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>Análisis Externo - Pestel</td> <td style="text-align: right;">4-5</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Benchmark</td> <td style="text-align: right;">6</td> </tr> <tr> <td>Análisis Interno - DAFO</td> <td style="text-align: right;">7</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">SC</td> <td style="text-align: right;">8</td> </tr> <tr> <td>Análisis Consumidor - Stakeholders (mapa de actores)</td> <td style="text-align: right;">9</td> </tr> <tr> <td>SEGUNDA FASE: VALOR DE MARCA</td> <td style="text-align: right;">10</td> </tr> <tr> <td>Identidad de marca - Prisma de identidad</td> <td style="text-align: right;">10</td> </tr> <tr> <td>Conciencia/ Asociaciones/ Notoriedad de Marca - Customer Journey (Viaje del usuario)</td> <td style="text-align: right;">11</td> </tr> <tr> <td>Cultura Organizacional</td> <td style="text-align: right;">12</td> </tr> <tr> <td>TERCERA FASE: PLANEACIÓN</td> <td style="text-align: right;">17</td> </tr> <tr> <td>Procesos - Mapa de procesos</td> <td style="text-align: right;">17</td> </tr> <tr> <td>Plan interno - Branding Interno</td> <td style="text-align: right;">18</td> </tr> <tr> <td>Manual de identidad - Identidad Visual</td> <td style="text-align: right;">19</td> </tr> <tr> <td>Plan de medios - Web y gestión 2.0</td> <td style="text-align: right;">24</td> </tr> <tr> <td>CUARTA FASE: EJECUCIÓN</td> <td style="text-align: right;">25</td> </tr> <tr> <td>Estrategias - Lienzo Mapeo de indicadores dave</td> <td style="text-align: right;">25</td> </tr> </tbody> </table>	Contenido	Página	PRESENTACIÓN MODELO DE GESTIÓN DE MARCA AV'PE	1	PRIMERA FASE: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	3	Análisis General - Brief creativo	3	Análisis Externo - Pestel	4-5	Benchmark	6	Análisis Interno - DAFO	7	SC	8	Análisis Consumidor - Stakeholders (mapa de actores)	9	SEGUNDA FASE: VALOR DE MARCA	10	Identidad de marca - Prisma de identidad	10	Conciencia/ Asociaciones/ Notoriedad de Marca - Customer Journey (Viaje del usuario)	11	Cultura Organizacional	12	TERCERA FASE: PLANEACIÓN	17	Procesos - Mapa de procesos	17	Plan interno - Branding Interno	18	Manual de identidad - Identidad Visual	19	Plan de medios - Web y gestión 2.0	24	CUARTA FASE: EJECUCIÓN	25	Estrategias - Lienzo Mapeo de indicadores dave	25
Contenido	Página																																								
PRESENTACIÓN MODELO DE GESTIÓN DE MARCA AV'PE	1																																								
PRIMERA FASE: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	3																																								
Análisis General - Brief creativo	3																																								
Análisis Externo - Pestel	4-5																																								
Benchmark	6																																								
Análisis Interno - DAFO	7																																								
SC	8																																								
Análisis Consumidor - Stakeholders (mapa de actores)	9																																								
SEGUNDA FASE: VALOR DE MARCA	10																																								
Identidad de marca - Prisma de identidad	10																																								
Conciencia/ Asociaciones/ Notoriedad de Marca - Customer Journey (Viaje del usuario)	11																																								
Cultura Organizacional	12																																								
TERCERA FASE: PLANEACIÓN	17																																								
Procesos - Mapa de procesos	17																																								
Plan interno - Branding Interno	18																																								
Manual de identidad - Identidad Visual	19																																								
Plan de medios - Web y gestión 2.0	24																																								
CUARTA FASE: EJECUCIÓN	25																																								
Estrategias - Lienzo Mapeo de indicadores dave	25																																								

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

Esquema Modelo de Gestión de Marca Av'Pe



PROMESA DE MARCA

Análisis General - Brief creativo

BRIEF CREATIVO

1. INFORMACIÓN GENERAL

Desarrolló de la empresa su impresión dedicada a la impresión off y digital.

¿Tiene algún objetivo el holder de su empresa? Editora permite la publicación a través de la imprenta y Multicolor, waco la gama amplia de colores de impresión.

¿Cómo es el? (Enticamiento por amor y experiencia en las entregables por parte del gerente.

Sector en el que desarrolla el holder de sus gráficos.

Cuáles son sus productos o servicios? Revistas, libros, trípticos, pliegables, afiches, boletines, volantes, facturas, tarjetas, calendarios, certificados, folios memorizados, catálogos, cartas de manila, boletines de papel enriquecidos adhesivos, empaques, serigrafías, artículos publicitarios (además) microperforados, vinilos, digigrafías, invitaciones.

Impresión Off y Digital, cotización de UV, corte en guillotina, sublimación, corte láser.

¿Valores Resulta de las impresiones? La filosofía corporativa y valores no los beneficiaron establecidos.

¿Sustentabilidad competitiva frente a la competencia? (¿Impresiones que ofrecen servicios integrados de impresión, además de brindar atención personalizada, ofrecen acompañamiento durante todo el proceso de producción y no cobran IVA adicional, debido a que poseen certificación anticorrupción.)

2. ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DEL PROYECTO?

Fidelizar clientes ya existentes y conseguir nuevos clientes a través de estrategias que permitan mejorar el posicionamiento de la empresa Editora Multicolor.

3. INFORMACIÓN SOBRE SUS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

¿Qué problema tiene actualmente? No tiene una gestión de marca establecida.

Posicionamiento inestable.

Por qué tiene este problema? Debido a que la creación de la empresa no tiene una gestión de marca establecida y debido a cambios de lugar de atención de la imprenta se ha disminuido la frecuencia de clientes por lo que se necesitan posicionarse nuevamente con los clientes existentes y nuevos prospectos.

¿Qué oportunidades tiene este problema por falta de clientes?

¿Qué oportunidades a más que pueden aprovechar? La profesionalización de parte de sus miembros ya que es una empresa familiar, que no están más impresos diseñados de nuevo año.

PRESENTACIÓN

PRIMERA FASE: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

BRIEF CREATIVO

4. INFORMACIÓN DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA

Edad, sexo, localización geográfica: 35 a 45 años, hombres y mujeres, ciudad de Ribombó sector Norte.

Ocupación, educación, nivel socioeconómico: dueños de emprendimientos, integrantes de instituciones, estatus social medio.

Otros: oficinas, librerías, conductores.

Cómo se informa: vía invitación personal, correo electrónico y variedad de servicios.

¿Es un producto novedoso?

¿Qué es la novedad que ustedes están más que ninguna competencia? Servicio a domicilio y personalización a través de whatsapp o teléfono.

¿Qué le costará o sea dónde están cobrando el trabajo de hacerlos? Que el costo y la calidad mantiene diferencia con la competencia.

¿Qué le hace diferente de Infocolors? Servicio personalizado y a bajo costo.

¿Qué le hace diferente al mercado? Multa variedad y productos variados.

¿Qué es un valor principal que comparten? Imprentas clásicas, Kildom, Grafic.

3

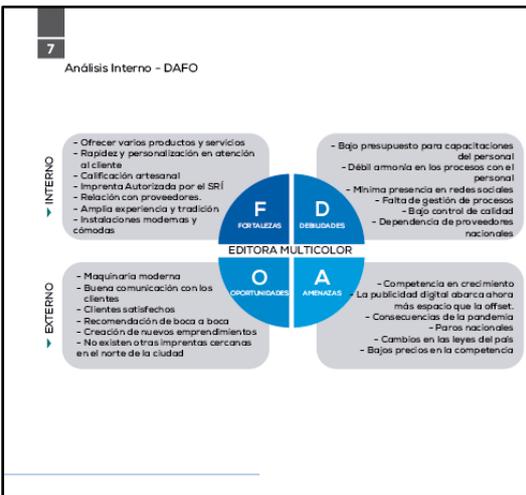
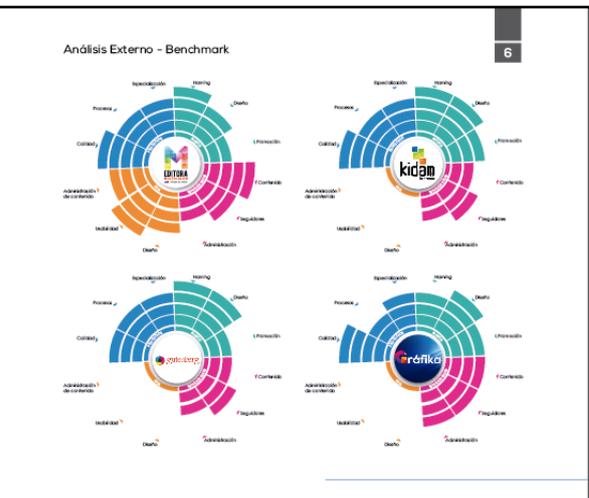
4

Analisis Externo - PESTEL

FACTOR	DETALLE	PLAZO		IMPACTO
		Corto plazo (0 a 3 años)	Largo plazo (3 a 5 años)	
POLITICO	Cambios de presidente o ministros		X	Negativo
	Eliminación de los gravámenes de aranceles	X		Negativo
	Colificación Artesanal	X		Muy Positivo
	Paro Nacional		X	Positivo
ECONOMICO	Imprenta Autorizada SRI		X	Muy Positivo
	Tasa de Interés		X	Negativo
	Condicionación de créditos		X	Negativo
SOCIAL	Sociedad ecuatoriana tradicionalista		X	Positivo

5

TECNOLOGICO	Impresión digital	Es más ecológica que la impresión offset tradicional	X		Positivo
	Adaptación a nuevas plataformas	Atención al cliente mediante redes sociales como WhatsApp, Facebook e Instagram		X	Muy Positivo
AMBIENTAL	Tratamiento de residuos	Reciclaje del papel, las tintas es lo posible que sepa amigable con el medio ambiente, y el uso del papel. Pero hace falta un control para recoger por parte del municipio.		X	Muy Positivo
LEGAL	Beneficio de ley del Ecuador o colaboraciones	Atribución a la Seguridad Social Paga por Horas extras. Bajas. Vacaciones anuales. Licencia por Paternidad o Maternidad.		X	Muy Positivo



8

Analisis Interno - SC

ANÁLISIS SC

Compañía

La misión es brindar a sus clientes un servicio de impresión de calidad, a tiempo y con precios accesibles, dando una atención personalizada y oportuna. Valde, no menos del 10% de clientes que se refieren a nosotros. ¿Qué hace que el servicio sea diferente? ¿Qué hace que el servicio sea diferente? ¿Qué hace que el servicio sea diferente?

Clientes

¿Quiénes son los clientes? ¿Quiénes son los clientes? ¿Quiénes son los clientes?

Competidores

¿Quiénes son los competidores? ¿Quiénes son los competidores? ¿Quiénes son los competidores?

Colaboradores

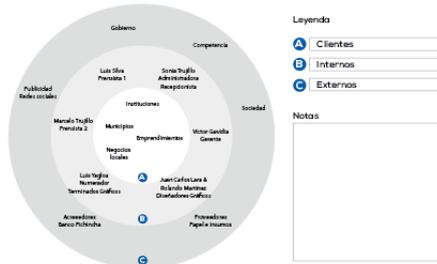
¿Quiénes son los colaboradores? ¿Quiénes son los colaboradores? ¿Quiénes son los colaboradores?

Contexto

¿Cuál es el contexto? ¿Cuál es el contexto? ¿Cuál es el contexto?

Análisis Consumidor - Stakeholders (mapa de actores)

MAPA DE STAKEHOLDERS



Identidad de marca - Prisma de identidad

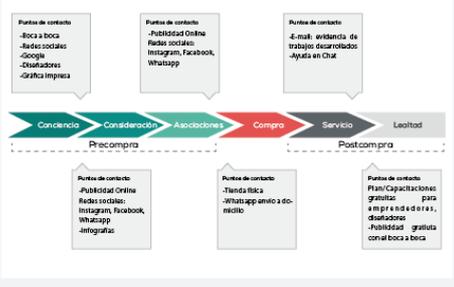
PRISMA DE IDENTIDAD DE MARCA



SEGUNDA FASE: VALOR DE MARCA

Conciencia/ Asociaciones/ Notoriedad de Marca
Customer Journey (Viaje del usuario)

CUSTOMER JOURNEY (VIAJE DEL USUARIO)



Cultura Organizacional

VALORES

El activo más importante y clave en el éxito es su equipo humano, altamente calificado tanto en el uso de la tecnología como en el conocimiento funcional de cada área en las que desarrolla su labor.

Sus valores son:

- Innovación** Siempre pensando en que todo puede hacerse mejor y que la innovación es esencial para lograr el éxito. Por esto siempre se busca mejorar, identificando y llevando a la práctica nuevas ideas buscando soluciones novedosas, creativas y personalizadas que agreguen valor a sus clientes.
- Calidad** El cliente es la razón de ser de la empresa de allí que la mejora continua sea la principal herramienta para el crecimiento, por lo que se ha adoptado los principios de la Calidad Total como la principal filosofía.
- Responsabilidad** Es importante la confiabilidad, responsabilidad, ética, y transparencia en la realización de los negocios, del trabajo, de las relaciones y del cumplimiento de los compromisos establecidos.
- Honestidad** Es importante la confiabilidad, responsabilidad, ética, y transparencia en la realización de los negocios, del trabajo, de las relaciones y del cumplimiento de los compromisos establecidos.

Respeto

Cada uno de los colaboradores son responsables de generar un ambiente de cordialidad y amabilidad en el entorno. Se incentiva a fomentar respeto y confianza. Aceptando la diversidad en opiniones, formación y cultura como fuente de conocimiento y ventaja competitiva, cuidando el lenguaje y evitando comentarios negativos dentro y fuera de [redacted].

Disciplina

Es el valor central y se basa en 3 pilares: puntualidad, responsabilidad, orden y limpieza.

NORMAS

Una de las normas establecidas por parte de la empresa es el horario de trabajo comprendido en un intervalo en la mañana de 09h00 a 13h00 y en la tarde de 15h00 a 19h00 de Lunes a Viernes, y los días sábados y cuando la situación lo amerita la salida suele ser después de lo asignado pero se considera dentro de las horas extra y es remunerado individualmente.

Debido al espacio no ha sido posible instalar el reloj digital pero se debe firmar la entrada y salida. Además las faltas y adelantos de sueldos para poder tener un control.

Posteriormente en el nuevo local y cuando calme la pandemia se pretende colocar el reloj digital para el control.

ENTORNO FÍSICO

Conscientes de que el espacio no era el adecuado para trabajar de una forma amigable, se tomó la decisión de ampliar el espacio a otro lugar, donde es un ambiente más cómodo tanto como para el personal y los clientes.

Antes



Ahora



Por el momento aun se están adecuando los espacios, pero desde la entrada se pretende dar desde un espacio de estacionamiento y amplias instalaciones a los clientes, debido a la pandemia se ha visto la necesidad de poderlo plasmar, pero ello también ha retrasado el traslado de toda la maquinaria pesada.

RITOS Y CEREMONIAS

Como empresa privada no es obligatoria la implementación de estos eventos pero el clima laboral es de gran importancia y se ha tratado de no dejar pasar estas fechas como:

CUMPLEAÑOS: dando un incentivo comprando algo de comer para compartir con todos los colaboradores, dando unas palabras al cumpleañosero.

DÍADELGRÁFICO: en el mes de Septiembre esta fecha es imperdible ya que aunque no todos tengan estudios en esta área, tienen amplia experiencia y realizan bien su trabajo, por lo que se incentiva festejando esta fecha ya sea con paseos o almuerzo en algún lugar especial.

NAVIDAD: A pesar de no ser obligatorio como empresa privada y artesanal dar el décimo tercer sueldo, de acuerdo al monto de ventas en ese mes, se les da extra y un pequeño detalle por esta fecha para los colaboradores y su familia.

NOVENA: Se forma parte de la novena de Jesús del Gran Poder teniendo un día como prioste a nombre de la Imprenta Editora Multicolor y sus colaboradores, asistiendo cada día de la novena con fe y gratitud.



Día del Gráfico con un almuerzo

VALORESADOPTADOS Y COMPARTIDOS

Se han adoptado valores como:

-**EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE:** Se utiliza papeles libres de cloro y en lo posible que sean reciclados, se separa y gestiona el proceso de reciclaje de todo el papel, plástico, metal y aceites que genera la cadena de producción, para contribuir a conservar el medio ambiente.

- **INTERCULTURALIDAD:** Se intenta integrar al equipo de trabajo sin distinción de culturas, teniendo un colaborador indígena.

- **APORTE CON LA SOCIEDAD:** Siempre se intenta colaborar cuando personas e instituciones buscan ayuda, bajando los costos de producción como en boletos de rifa, conciertos y actividades benéficas e incluso cuando son eventos grandes organizados como de la Reina de Ribamba, se acepta el auspicio sin algo económico, simplemente con la difusión de nuestra imagen.



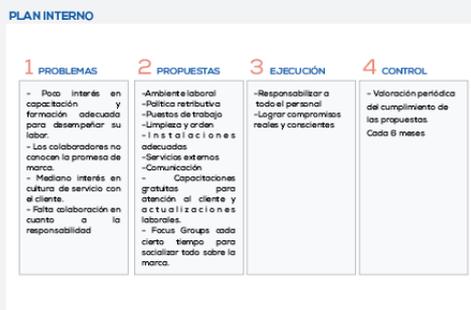
Reina de Ribamba 2019-2020 entrega de invitaciones a Evento Benéfico

Procesos - Mapa de procesos



TERCERA FASE: PLANEACIÓN

Plan interno - Branding Interno



Manual de identidad - Identidad Visual

MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

1. El logotipo y sus variantes

VERSIONES CORRECTAS

Siempre que sea posible se aplicará la marca en su versión principal. En el caso que no sea posible por razones técnicas se utilizará la versión en blanco y negro.



2. Aplicaciones

APLICACIONES CORRECTAS

La máxima visibilidad, legibilidad y contraste tienen que asegurarse en todas las aplicaciones. Si el logotipo se tiene que aplicar sobre fondos no corporativos o fotografías, debe aplicarse en blanco o negro, en función de la luminosidad del fondo.



APLICACIONES INCORRECTAS

El logotipo tiene unas medidas y proporciones relativas determinadas por los criterios de composición, jerarquía y funcionalidad. En ningún caso se harán modificaciones de estos tamaños y proporciones.



3. Colores corporativos



4. Tipografías

Será la utilizada en los diseños y soportes corporativos. En combinación se utilizará una tipografía secundaria.

BEBAS NEUE
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 0123456789 (.,:;@%&)

NEXA BOLD
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 0123456789 (.,:;@%&)

NEXA REGULAR
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 0123456789 (.,:;@%&)

5. Aplicaciones



Plan de medios- Web y gestión 2.0

PLAN DE MEDIOS

Publicidad impresa							
Tipo de soporte	Publico	Material	Tamaño	Tiempo	Costo mensual	Costo anual	Total inversión
Volantes	Hombres y mujeres de 35 años en adelante	papel couche	1/4 oficio	semestral		\$120	
Reglas		cartulina	30cm	trimestral		\$200	\$520
Libretas apuntes		cartulina y papel	1/4 oficio	anual		\$200	

PLAN GENERAL DE MEDIOS DIGITALES

Medio	Estrategia / Acción	Fechas											
		ENERO				FEBRERO				MARZO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
BLOG	Temas de interés profesional												
WEB	Actualización web												
MAILING	Enviar información a correos captados												
	Estrategias de captación de leads												
FACEBOOK	Cápsulas informativas / curiosidades/infografías												
	Campañas ADS												
INSTAGRAM	Potenciar el lado personal de la empresa												
	Campañas ADS												
WHATSAPP BUSINESS	actualización E-commerce												
	publicación de estados												

PLAN MENSUAL BLOG

FECHA	DÍA	TIPO DE CONTENIDO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	herramienta (SEO, SEM)	FEEDBACK
06/02/2023	Viernes	IMPORTANCIA DE LA PUBLICIDAD IMPRESA	ARTICULO DE OTROS AUTORES SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA PUBLICIDAD IMPRESA	Dar a conocer al público objetivo la importancia de los medios impresos	SEO	espacio de opinión
03/02/2023	Viernes	TECNOLOGIA	Cómo ha influido en la actualidad	Dar a conocer al público objetivo la importancia de la tecnología	SEO	Número de visitantes al blog
03/03/2023	Viernes	INSPIRACIÓN	Temas de inspiración para diseñadores	Información	SEO	espacio de opinión

PLAN MENSUAL REDES SOCIALES - FACEBOOK

FECHA	DÍA	TIPO DE CONTENIDO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	herramienta (SEO, SEM)	UBICACIÓN			FORMATO	FEEDBACK
						FEED	HISTORIA	ANUNCIOS		
06/02/2023	JuNES	memes	motivación inicio de semana	motivar a las personas	SEO	x	x		img	KPI: facebook
	Miércoles									
	Jueves	gif	Sentimientos del día	motivar a las personas	SEO	x			img	facebook ads
	Viernes									
	Sábado									
12/02/2023	Domingo	imagen informativa	Promociones	incentivar a la compra	SEM	x	x	x	img	KPI: facebook ads

PLAN MENSUAL REDES SOCIALES -instagram

FECHA	DÍA	TIPO DE CONTENIDO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	HERRAMIENTA(S) (RED(S) SEM)	UBICACIÓN				FEEDBACK
						FEED	HISTORIA	IMAGEN	VIDEO	
12/01/2020	Lunes	meme	motivación inicio de semana	motivar a las personas	SEO	x		x		KPI facebook ads
	Miércoles									
15/01/2020	Jueves	GIF	sentimientos del día		SEO	x		x		KPI facebook ads
	Viernes									
17/01/2020	Sábado	¿Qué título le pondrás a la imagen?	una imagen con contenido para que coloken el título	Lograr comentarios e interacción en la SEM	SEM					
	Domingo									KPI facebook ads

PLAN MENSUAL REDES SOCIALES -WHATSAPP BUSINESS

FECHA	DÍA	TIPO DE CONTENIDO	OBJETIVO	HERRAMIENTA(S) (SEM)	FORMATO		FEEDBACK
					IMAGEN	VIDEO	
diario	Lunes	trabajos realizados	recordar a las personas	SEO	x	x	respuestas de estados
	Martes	procesos de producción		SEO		x	vistas
	Miércoles	actualización e-commerce		SEO	x		compras
	Jueves	trabajos realizados	recordar a las personas	SEO		x	respuestas de estados
	Viernes	trabajos realizados			x	x	
	Sábado	horarios de atención	interacción	SEO	x		
	Domingo						

Estrategias - Lienzo Mapeo de indicadores clave

LIENZO DE "MAPEO DE ESTRATEGIAS"

	CORTO PLAZO	MEDIO PLAZO	LARGO PLAZO
ESTRATEGIA	1. Campaña facebook Ads 2. Neuromanagement 3. Imagen visual externa	5. Asociaciones de marca (estrategia de posicionamiento) 6. Capacitaciones a colaboradores 7. Servicios Plus/venta	7. Actualización de maquinaria
INNOVACIÓN	1. Posicionamiento SEO 2. Crear empaques con experiencias Reactor a los clientes con café o tener a disposición tabletas, poner videos en tv mientras esperan 3. Colocar rotulación acorde a la identidad	5. Precio relativo (bajo costo y calidad) Zona geográfica (impresa en el norte de la ciudad) facturas interangulas (calidad) 6. Actualización de conocimientos constantes y motivación 7. Scoreo, bonos, Feedback, Descuentos y promociones	7. Brindar nuevos servicios modernos e innovadores
ORGANIZACIÓN	1. Gestor y diseñador grafico 2. Gestor y diseñador grafico 3. Diseñador grafico	5. Gestor 6. Gestora 7. Gestora, Gestor y diseñador grafico	7. Gestora

