



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN DISEÑO, MENCIÓN GESTIÓN DEL DISEÑO**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**“LA GESTIÓN DE DISEÑO ESTRATÉGICO APLICADO AL  
POSICIONAMIENTO DIGITAL PROSPECTIVO DE PYMES CASO  
DE ESTUDIO ANPERSAN”**

Trabajo de titulación para obtener el título de Magister en Diseño con  
mención en Gestión del Diseño.

**AUTOR:**

Ing. Christian David Villacis Pantoja

**TUTOR:**

Lic. Mariela Samaniego Mgs.

**Riobamba, Ecuador. 2021**

**Universidad Nacional de Chimborazo**

**Maestría en Diseño, Mención Gestión del Diseño**

**Certificación**

Certifico que el presente Proyecto de Grado titulado: “LA GESTIÓN DE DISEÑO ESTRATÉGICO APLICADO AL POSICIONAMIENTO DIGITAL PROSPECTIVO DE PYMES CASO DE ESTUDIO ANPERSAN” realizado por el Ing. Christian David Villacis Pantoja 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, 24 de noviembre del 2021



---

Lic. Mariela Samaniego L. Mgs.

**ID: 0603205519**

**TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Universidad Nacional de Chimborazo**

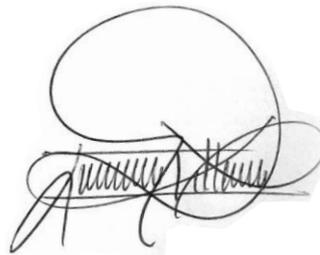
**Maestría en Diseño, Mención Gestión del Diseño**

**Declaración de responsabilidad**

El proyecto de grado denominado “LA GESTIÓN DE DISEÑO ESTRATÉGICO APLICADO AL POSICIONAMIENTO DIGITAL PROSPECTIVO DE PYMES CASO DE ESTUDIO ANPERSAN” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en las referencias bibliográficas. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración me responsabilizo, del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Riobamba, 24 de noviembre del 2021



---

**Ing. Christian David Villacis**

**Id: 1804963146**

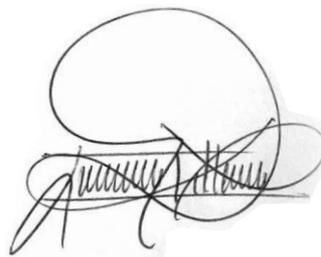
**Universidad Nacional de Chimborazo**

**Maestría en Diseño, Mención Gestión del Diseño**

**Autorización**

Autorizo a la Universidad Nacional de Chimborazo – UNACH, la publicación en la biblioteca virtual del trabajo “LA GESTIÓN DE DISEÑO ESTRATÉGICO APLICADO AL POSICIONAMIENTO DIGITAL PROSPECTIVO DE PYMES CASO DE ESTUDIO ANPERSAN”, cuyo contenido, ideas, criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Riobamba, 24 de noviembre del 2021

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'C' at the top, followed by several horizontal, wavy lines that form the rest of the name. The signature is centered on the page.

---

**Ing. Christian David Villacis**

**Id: 1804963146**

**Universidad Nacional de Chimborazo**

**Maestría en Diseño, Mención Gestión del Diseño**

**Certificado Anti plagio**

Que, Christian David Villacis Pantoja con número de cédula N.º 1804963146 estudiante del programa de Maestría en Diseño, Mención Gestión de Diseño de la Universidad Nacional de Chimborazo ha realizado un trabajo de investigación bajo mi tutoría con el tema: “LA GESTIÓN DE DISEÑO ESTRATÉGICO APLICADO AL POSICIONAMIENTO DIGITAL PROSPECTIVO DE PYMES CASO DE ESTUDIO ANPERSAN” cumpliendo con un 1 % reportado en sistema anti plagio original, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional.

Es todo lo que puedo informar en honor a la verdad, facultando a la interesada hacer uso del presente para el respectivo tramite.



---

Lic. Mariela Samaniego Msg.

ID: 0603861022

TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**Universidad Nacional de Chimborazo**

**Maestría en Diseño, Mención Gestión del Diseño**

**Miembros del tribunal**

Mediante la presente los miembros del tribunal de graduación del proyecto de investigación: “LA GESTIÓN DE DISEÑO ESTRATÉGICO APLICADO AL POSICIONAMIENTO DIGITAL PROSPECTIVO DE PYMES CASO DE ESTUDIO ANPERSAN” Realizado por Ing. Christian David Villacis y dirigido por la Lic. Mariela Samaniego Mgs. Una vez escuchada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de investigación con fines de graduación en la cual se ha evidenciado el cumplimiento de las observaciones realizadas, remita el presente para uso y constancia de la biblioteca de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Para constancia de lo expuesto firman:

Lic. Rafael Salguero Mgs.

**PRESIDENTE DELEGADO**



---

**FIRMA**

Mgs. Pablo Rosas

**EVALUADOR 1**



---

**FIRMA**

Mgs. Jorge Ibarra

**EVALUADOR 2**

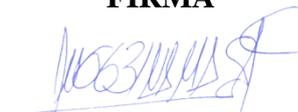


---

**FIRMA**

Lic. Mariela Samaniego Mgs.

**TUTOR**



---

**FIRMA**

## **Dedicatoria**

Este trabajo lo dedico a toda mi familia, especialmente a mis padres que me han brindado todo lo necesario a lo largo de mi vida, esperando que sea este el comienzo de muchos logros a nivel profesional para mi persona.

Christian D. Villacis P.

2021

## Agradecimiento

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que conforman la empresa Anpersan, por confiar en mí, abrimme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Nacional de Chimborazo, a mis profesores en especial a Mgs. Rafael Salguero quien con sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

A Verónica Ocaña y Gonzalo Ibarra por la amistad, el apoyo incondicional y por compartir todos sus conocimientos durante todo el proceso de estudio de la maestría.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a Mgs. Mariela Samaniego, principal colaboradora durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

*Christian D. Villacis P.*

*2021*

# ÍNDICE

Certificación .....	II
Declaración de responsabilidad .....	III
Autorización .....	IV
Certificado Anti plagio .....	V
Miembros del tribunal .....	VI
Dedicatoria.....	VII
Agradecimiento .....	VIII
RESUMEN .....	XVI
Abstract.....	XVII
Capítulo I Marco Referencial .....	1
1.1    Introducción .....	1
1.3    Problematización .....	1
1.4    Objeto de estudio .....	3
1.5    Preguntas científicas .....	3
1.6    Objetivos .....	3
1.6.1. Objetivo general .....	3
1.6.2. Objetivos Específicos .....	3
CAPÍTULO II MARCO TEORICO .....	5
2.1. Antecedentes de la empresa “Anpersan S.A.” .....	5
2.1.1 Misión.....	5
2.1.2 Visión .....	5
2.1.3 Valores .....	5
2.1.4 Ubicación .....	6
2.1.5 Producto o servicio.....	6
2.1.6 Organigrama organizacional .....	7

2.2 Generalidades sobre la Gestión del Diseño .....	7
2.2.1. Importancia del rol de la gestión de diseño estratégico .....	8
La importancia de la gestión de diseño es la inserción de varias disciplinas tales como la administración, calidad total, recursos humanos, marketing, logística, teoría de organizaciones, emprendedurismo, entre otros, en lo que respecta a su participación en las responsabilidades de los procesos empresariales. (Abril, 2016) .....	8
2.2.2. Principios de la gestión del diseño .....	9
2.2.3. La gestión estratégica del diseño como objetivos organizativos.....	11
2.2.4 Recursos de una empresa .....	13
2.2.5 Fuerzas que influyen en los objetivos de la empresa .....	14
2.2.6 Cultura Corporativa.....	15
2.2.7 Imagen corporativa.....	19
2.2.8 Identidad corporativa.....	19
2.2.9 Niveles de integración estrategia / Diseño .....	21
2.2.10. Fases, herramientas y la formulación de la gestión estratégica del diseño .....	22
2.2.11 Proceso de la gestión estratégica del diseño.....	23
2.2.12 Análisis externo: Oportunidades y Amenazas .....	24
2.3. Herramientas .....	24
2.3.1 Cinco fuerzas de Porter .....	25
2.3.2 Cadena de valor.....	28
2.3.3 DAFO_ Análisis interno: fortalezas y debilidades.....	29
Un análisis de fortalezas y debilidades en términos de recursos de la empresa o su capacidad estratégica también tiene dos niveles: las fortalezas y debilidades de la empresa y las funciones de diseño de la misma. Este análisis se especifica en la siguiente tabla:.....	29
2.3.4 Stakeholders .....	30
2.3.5 Design Thinking.....	31
2.3.6 Herramienta para la planificación del diseño.....	32

2.3.7 Herramienta para la optimizar los recursos de diseño.....	33
2.3.8 Herramientas para la gestión de la cultura del diseño.....	34
2.4 Modelos para la gestión del diseño.....	35
2.4.1 Modelo “General” .....	35
2.4.2 Modelo “Tangible” de la gestión estratégica del diseño .....	37
2.4.3 Modelo de “Conformación del producto en la gestión estratégica del diseño” ..	38
2.5. Posicionamiento digital.....	41
2.5.1. Orígenes de posicionamiento .....	42
2.5.2. Procesos de posicionamiento .....	42
2.5.3. Tipos de posicionamientos .....	42
2.5.4 Estrategias de posicionamiento digital.....	43
2.5.5. Uso de tecnologías e innovación.....	43
2.6. Prospectiva.....	44
2.6.1 Definición.....	44
2.6.2 Escenarios.....	45
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....	46
3.1. Enfoque.....	46
3.2. Métodos, tipos, diseño de investigación y alcance .....	47
3.4. Técnicas e instrumentos.....	49
CAPÍTULO IV RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	52
4.1 Análisis de Resultados .....	52
4.2. Propuesta.....	62
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82
5.1 Conclusiones.....	82
5.2 Recomendaciones .....	83
Bibliografía.....	84
Anexos. ....	87

## Índice tablas

Tabla 1. Presentación de la empresa.....	5
Tabla 2. Generalidades de la Gestión Estratégica del diseño .....	8
Tabla 3. Directrices para la Gestión del diseño .....	9
Tabla 4. Tipo de Objetivos en función de su jerarquía.....	12
Tabla 5. Proceso para el análisis del entorno .....	14
Tabla 6. Aspectos de la identidad corporativa.....	20
Tabla 7. Clasificación de las estrategias de diseño por áreas. ....	22
Tabla 8. Proceso de la gestión estratégica del diseño.....	23
Tabla 9. Fuerzas y Debilidades, Análisis interno .....	29
Tabla 10. Herramientas para la “planificación del diseño” .....	32
Tabla 12. Herramientas para optimización “recursos de diseño”.....	33
Tabla 13. Herramientas para el desarrollo de la “cultura de diseño” .....	34
Tabla 15. Modelo del proceso de gestión del diseño.....	35
Tabla 16. Etapas de la gestión estratégica del diseño en “Modelos intangibles” .....	37
Tabla 17. Modelo del proceso de gestión del diseño.....	39
Tabla 18. Modelo de “Conformación de productos en la gestión estratégica del diseño” ..	40
Tabla 19. Tareas desarrolladas de la investigación por enfoques.....	46
Tabla 20. Descripción de expertos .....	49
Tabla 21. Técnicas e instrumentos .....	49
Tabla 22. Procesamiento de información .....	51
Tabla 23. Parámetros de modelos de Gestión.....	52
Tabla 24. Ficha de observación de Anpersan .....	56
Tabla 25. Validación por expertos del modelo “DPe” .....	57
Tabla 26. Medición de herramientas” DPe” .....	59
Tabla 27. Técnicas e instrumentos de la propuesta .....	63

## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación de Anpersan .....	6
Figura 2. Organigrama de Anpersan .....	7
Figura 3. Principios de la Gestión del Diseño .....	11
Figura 4. Fuerzas que influyen la cultura organizacional y objetivos de la empresa .....	15
Figura 5. Las Cinco Fuerzas .....	26
Figura 6. Cadena de valor.....	29
Figura 7. Modelo del proceso de gestión del diseño .....	36
Figura 8. Modelos “Tangibles” de la gestión estratégica del diseño.....	38
Figura 9. Triangulación de datos .....	48
Figura 10. Análisis Canvas de Anpersan.....	54
Figura 11. Análisis DAFO de Anpersan.....	55
Figura 12. Modelo de Gestión “DPe” .....	64
Figura 13. Metodología de gestión del diseño “DPe” .....	65
Figura 14. Primera fase: E1_Diagnostico.....	67
Figura 15. E1_Diagnostico _ Aspectos Generales .....	67
Figura 16. El diagnostico_Atributos productos/ Servicios y Stakeholder .....	67
Figura 17. El diagnostico_ 5 fuerza de Porter .....	68
Figura 18. El diagnostico_5 fuerza de Porter .....	68
Figura 19. El diagnostico_ Entrevista.....	69
Figura 20. El diagnostico_ D.A.F.O .....	70
Figura 21. El Diagnostico_ Cadena de valor .....	70
Figura 22. Segunda fase: E2_Conceptualización .....	71
Figura 23. Conceptualización_ D.A.F.O. Estratégico .....	71
Figura 24. Conceptualización_ Notas Insights .....	72
Figura 25. Conceptualización_ Diagrama de afinidades .....	72
Figura 26. Conceptualización_ Mapa conceptual_ Pensamiento complejo .....	73
Figura 27. Conceptualización_ Jerarquización.....	73
Figura 28. Tercera fase: E3_Desarrollo.....	74
Figura 29. Desarrollo_ Brainstorming _ Tormenta de ideas .....	74
Figura 30. Desarrollo_ Método Walt Disney .....	75
Figura 31. Desarrollo_ 8 Factores .....	75
Figura 32. Desarrollo_ Hoja de Selección.....	76

Figura 33. Desarrollo_ Hoja de ruta .....	76
Figura 34. Cuarta fase: E4_ Validación .....	77
Figura 35. Validación_ Hoja de Técnica de Validación interna.....	77
Figura 36. Validación_ Hoja de Técnica de Validación interna.....	77
Figura 37. Validación_ Resultados.....	78
Figura 38. Quinta fase: E5_Prototipado .....	78
Figura 39. Prototipado_ Hoja técnica de Tecnología y tipología.....	79
Figura 40. Sexta fases: E6_ Testeo.....	80
Figura 41. Testeo_ Hojas técnicas de testeo interno y externo .....	80
Figura 42. Séptima fases: E7_ Implementación .....	81
Figura 43. Implementación_ Temporalidad y Presupuesto .....	81

## **Índice de anexos**

Anexo 1. Validación de experto Lic. Wilson Castro Mgs .....	87
Anexo 2. Validación de experto Lic. Andrés Escobar Mgs. ....	91
Anexo 3. Validación de experto Lic. Jorge Ibarra Mgs.....	94
Anexo 4. Implementación Completa. Caso de Estudio Empresa Anpersan.....	97

## RESUMEN

El presente trabajo establece la importancia de la Gestión del Diseño aplicado al posicionamiento digital prospectivo de pymes, en donde se encuentran varios problemas dado que en Ecuador se registra un 31.8% de personas adultas, que registran una actividad económica pero en la mayoría de casos estos emprendimientos tienen un tiempo de vida de 3 a 5 años por no dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y no tener la dirección correcta de la empresa, por tal motivo, la investigación se centra en la creación de un modelo de gestión estratégica “DPe” denominado “Diseño Prospectivo Estratégico”. Para el desarrollo de la presente se hace uso de un enfoque mixto ya que busca extraer datos cualitativos y cuantitativos, con métodos empíricos, bibliográficos y analíticos, se usa técnicas e instrumentos detallados en el capítulo 3.

Los principales resultados son el modelo y la validación, así como la presentación de la metodología “DPe” para poder ejecutar a precisión el modelo con las herramientas en cada fase, las fases se presentan en toolkit para una mayor comprensión y visualización. Es importante mencionar que dicho modelo se aplica en el caso de estudio a la agencia de publicidad Anpersan.

**Palabras claves:** Modelo de Gestión, Estrategias, posicionamiento Digital, Prospectiva

## Abstract

This work establishes the importance of Design Management applied to the prospective digital positioning of PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) (*Small and Medium-sized Companies*, in English) where there are several problems since in Ecuador there are 31.8% of adults, who register an economic activity but in most cases these ventures have a lifetime of 3 to 5 years for not complying with the strategic objectives and the absence of a correct direction of the company, for this reason, this research is focused on the creation of a “DPe” strategic management model called “Strategic Prospective Design”. For the development of it, a mixed approach is used since it seeks to extract qualitative and quantitative data, with empirical, bibliographic and analytical methods, techniques and instruments detailed in chapter 3 are used. The main results are the model and validation, as well as the presentation of the “DPe” methodology to be able to accurately develop the model with the tools in each phase, the phases are presented in a toolkit for greater understanding and visualization. It is important to mention that this model is applied in the study case to Anpersan advertising agency.

**Keywords:** management model, strategies, digital positioning, prospective



Firmado electrónicamente por:  
WASHINGTON  
GEOVANNY ARMAS  
PESANTEZ

Reviewed by:

Mgs. Geovanny Armas Pesántez

**ENGLISH PROFESSOR**

C.C. 0602773301

## **Capítulo I Marco Referencial**

### **1.1 Introducción**

La gestión del diseño y su uso en la empresa es un tema que toma mayor importancia en el Ecuador ya que juega un papel valioso en la permanencia de las empresas y en el mercado por los cambios continuos que se vive hoy como la pandemia Covid\_19.

La presente introducción muestra una perspectiva total de la investigación detallada por capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo 1: se plantea la contextualización de los problemas existentes en empresas jóvenes. La justificación, los objetivos (General y específicos), preguntas de investigación y el objeto de estudio (Temporal, Espacial e Institucional).

Capítulo 2: Contiene el sustento bibliográfico de la investigación como definiciones de las distintas categorías estudiadas, con el fin de sustentar las variables como modelo de gestión estratégica, posicionamiento digital y prospectiva.

Capítulo 3: Explica la metodología usada para la investigación la cual contiene el enfoque, los métodos, el diseño de la investigación, describe el caso de estudio, la población y la muestra y finaliza con las técnicas e instrumentos para el procesamiento de la información recabada.

Capítulo 4: Expone los principales análisis e interpretación de los resultados presentados en cumplimiento y orden de los objetivos, los cuales son la base para la creación del modelo de gestión estratégico “DPe”.

Capítulo 5. Presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Anexos: se presenta el modelo descrito con mayores detalles presentado en Toolkit para una mayor visualización y entendimiento del modelo de gestión.

### **1.3 Problematización**

En el Ecuador, el sector empresarial se enfrenta a situaciones problemáticas en diferentes planos superpuestos, tales como: económico, sociocultural, ambiental, político y tecnológico, que implican aspectos cada vez más profundos de su naturaleza.(Aghón et al. 2018). El desarrollo de las empresas en la actualidad recae principalmente en la toma de decisiones que impactan en su mejoramiento, es decir en la búsqueda de una gestión efectiva

como lo menciona Espinoza (2009) “Toda planeación estratégica es modificable y debe tener la característica de poder moldearse a las exigencias del entorno económico globalizado” (p.32) en busca de respuestas rápidas a los cambios, la eficacia de sus operaciones y su posicionamiento en un entorno cada vez más competitivo. Además, el sector corporativo afronta la planificación de su desarrollo sostenible, relacionado fundamentalmente con la búsqueda de eficiencia, el aprovechamiento de las tecnologías, la formación de sus líderes y el acceso a mercados más amplios.

Ecuador es el país latinoamericano con el mayor índice de creación de negocios de la región, de acuerdo con el *Global Entrepreneurship Monitor* (2016), Ecuador registra un índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) del 31.8%, es decir, aproximadamente 1 de cada 3 adultos gestiona la creación de un negocio o posee uno con una antigüedad de hasta 3.5 años. De acuerdo con este indicador, el nivel de emprendimiento en el país se ha mantenido como uno de los más altos de América Latina en los últimos años.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se va apoyar en un caso de estudio; Anpersan es una empresa creada el 7 de julio del 2021 con registro número - 102456379 en la superintendencia de compañías, Anpersan es una agencia publicitaria dedicada al diseño digital. Con el acercamiento a la empresa surge varios problemas detallados a continuación: no cumple con los objetivos estratégicos por la falta de conocimiento acerca de la gestión dentro de las actividades desarrolladas por la empresa. La gestión del diseño o *design management* emerge con sus primeros antecedentes en Gran Bretaña estableciendo por primera vez la definición de *gestión de diseño* como la “actividad que vincula todas las actividades referentes a los proyectos de diseño, que se desarrollan en el entorno de una organización”. (Zurlo 2013), Otro de los puntos de partida para la investigación es el bajo nivel de personal profesional experto en estos temas, hasta el momento se viene realizando de manera empírica. Este aspecto denota mucha importancia en Anpersan y en cualquier empresa cuyo giro de negocio sea el “diseño” ya que las empresas tradicionales tienen un punto de quiebre con la implementación de profesionales y de inserción de tecnología para el posicionamiento en el mercado, esto genera problemas como la estructura de comunicación en la organización, al no tener la estructura de comunicación el mensaje no es el apropiado o no existe un mensaje funcional (Morales et al, 2016).

De este modo, la investigación pretende crear un modelo de gestión estratégico aplicado al posicionamiento digital prospectivo en Anpersan considerando la concepción multidisciplinaria que se apoya en principios que proceden de otras disciplinas como la

administración, comunicación, ciencias cognoscitivas, ciencias humanas y sociales adoptando de estas técnicas, estrategias y fundamentos. (Manrique, 2014)

#### **1.4 Objeto de estudio**

El objeto de estudio se establece en la agencia de publicidad, Caso de estudio Anpersan, en donde se busca desarrollar un modelo de gestión estratégico de diseño aplicado al posicionamiento digital de pymes, con el fin de identificar los indicadores, para delimitar el objeto de estudio se aborda los siguientes ítems.

- **Temporal:** El presente estudio se desarrollará en el período comprendido entre mayo a octubre del año 2021.
- **Espacial:** El estudio se desarrolla en la provincia de Pichincha, ciudad Quito con registro en la Superintendencia de Compañías número 102456379.
- **Institucional** (caso de estudio) Anpersan S.A. Agencia publicitaria.

#### **1.5 Preguntas científicas**

- ¿Cómo la gestión de diseño estratégico ayudará al posicionamiento digital prospectivo de la empresa Anpersan?
- ¿Cuál es el estado actual de la empresa Anpersan en cuanto a su estructuración integral?
- ¿Qué instrumentos se deben utilizar para valorar propuestas de modelos de gestión de diseño estratégico aplicados al posicionamiento digital prospectivo?
- ¿Un adecuado modelo de gestión de diseño estratégico ayudará a la empresa Anpersan al posicionamiento digital prospectivo?

#### **1.6 Objetivos**

##### ***1.6.1. Objetivo general***

Desarrollar un modelo de gestión estratégico de diseño aplicado al posicionamiento digital prospectivo de pymes caso de estudio Anpersan.

##### ***1.6.2. Objetivos Específicos***

- Analizar el estado actual de la empresa en cuanto a la integración, estructuración integral.
- Catalogar los tipos de modelos de gestión de diseño estratégico aplicados al posicionamiento digital prospectivo de PYMES.

- Proponer el modelo de gestión de diseño estratégico aplicando el posicionamiento digital prospectivo.
- Valorar el modelo de gestión de diseño estratégico aplicando al posicionamiento digital prospectivo.

## CAPÍTULO II MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes de la empresa “Anpersan S.A.”

La Agencia publicitaria “Anpersan S.A.” es una empresa joven conformada el 7 de julio del 2020 por tres socios. Está formada por un equipo de expertos en diseño e ingeniería en marketing y ventas, desarrolla estrategias y soluciones para satisfacer las necesidades de comunicación visual de clientes por medio de publicidad impresa y digital.

*Tabla 1. Presentación de la empresa*

---

Nombre de la empresa o institución:	Anpersan S.A. Agencia publicitaria
Dirección Legal:	10 de agosto y Luis Mosquera Narváez Oe1-01
Teléfono:	+593 979 014 726
RUC:	10804963146001
Ubicación Sucursal / Agencia:	10 de agosto y Luis Mosquera Narváez Oe1-01
Tamaño de la empresa:	Grande
Tipo de empresa de acuerdo con su constitución jurídica	Sociedad Anónima
Industria por el tipo de producto	Publicidad

---

*Nota: Información de la Agencia Publicitaria Anpersan*

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 2.1.1 Misión

Proveer soluciones ajustadas a las necesidades publicitarias de nuestros clientes que les permitan maximizar el rendimiento de sus campañas online y de esta manera mejorar la productividad en sus negocios.

#### 2.1.2 Visión

Ser reconocida por su prestigio como integradora de servicios de asesoramiento publicitario online, con soluciones precisas y adecuadas para cubrir las necesidades de nuestros clientes.

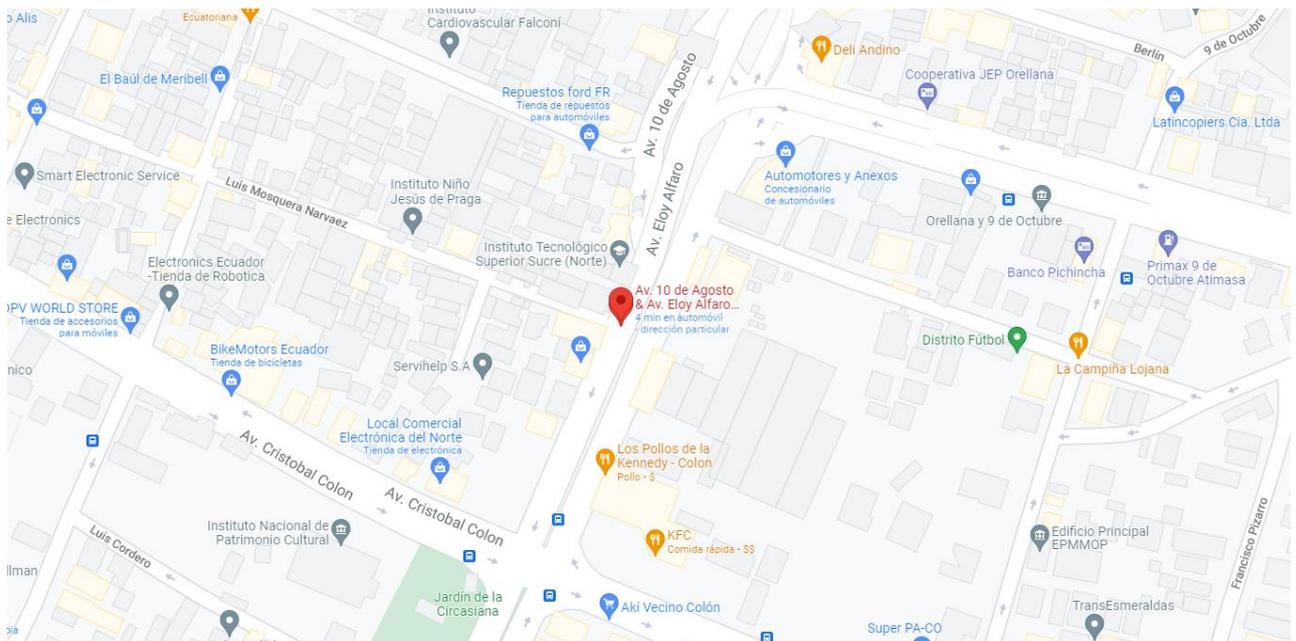
#### 2.1.3 Valores

Integridad - Confianza - Compromiso - Pasión - Calidad

### 2.1.4 Ubicación

A continuación, se presenta la ubicación de la empresa “Anpersan S.A.” agencia de publicidad que se encuentra ubicada en las calles 10 de agosto y Luis Mosquera Narváez Oe1-01 centro norte de Quito provincia de Pichincha.

Figura 1. Ubicación de Anpersan



Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/place/>

### 2.1.5 Producto o servicio

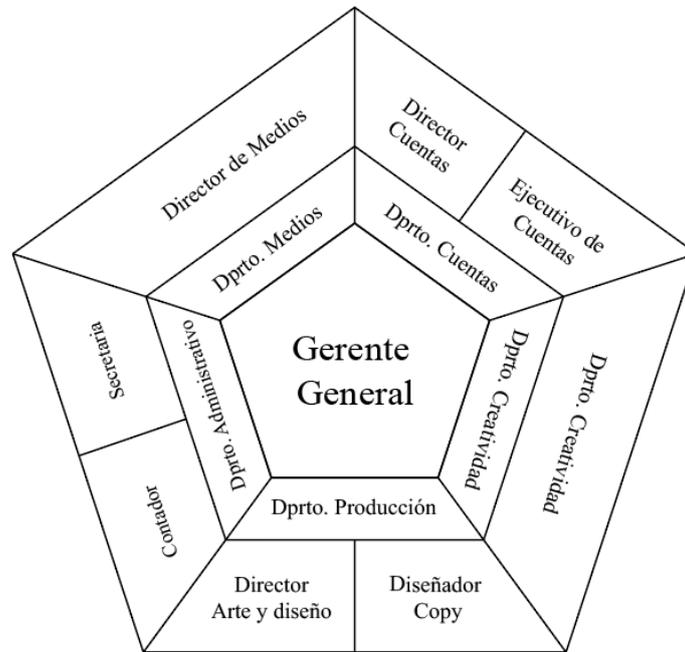
El servicio presente en la empresa es la creación de campañas de marketing y comunicación digital, comenzando primero por la contratación de los servicios a prestar mediante la celebración de un contrato legal en el que el cliente se compromete a realizar pagos mensuales fijos, tener una base de por lo menos \$300. Con esto, la agencia se compromete a hacer lo que se menciona al principio de este párrafo. El alcance y tamaño de la campaña dependerá del presupuesto que tenga el cliente y que destine a los medios.

Para cualquier campaña y asesoramiento, parte del análisis de la situación interna y externa de la empresa del cliente levantando un brief de marketing en el que se hará el diagnóstico con el fin de proceder a presentar una propuesta de solución para remediar los problemas de comunicación y marketing encontrados en el análisis y diagnóstico, una vez aprobada la propuesta antes mencionada se desarrollará un plan de comunicación que incluya todo lo que se debe hacer dentro del período contractual con los costos relacionados.

### 2.1.6 Organigrama organizacional

El organigrama organizacional de la empresa “Anpersan S.A.” agencia de publicidad permite distinguir los diferentes departamentos y características necesarios con el fin contribuir al desarrollo de la empresa.

Figura 2. Organigrama de Anpersan



Fuente: Elaboración propia

### 2.2 Generalidades sobre la Gestión del Diseño

El servicio presente en la empresa es la creación de campañas de marketing y comunicación digital, comenzando primero por la contratación de los servicios a prestar mediante la celebración de un contrato legal en el que el cliente se compromete a realizar pagos mensuales fijos, tener una base de por lo menos \$ 300. Con esto, la agencia se compromete a hacer lo que se menciona al principio de este párrafo. El alcance y tamaño de la campaña dependerá del presupuesto que tenga el cliente y que destine a los medios.

### 2.2.1. Importancia del rol de la gestión de diseño estratégico

La importancia de la gestión de diseño es la inserción de varias disciplinas tales como la administración, calidad total, recursos humanos, marketing, logística, teoría de organizaciones, emprendedurismo, entre otros, en lo que respecta a su participación en las responsabilidades de los procesos empresariales. (Abril, 2016)

Por lo que Lecuona (2005) alude que la gestión estratégica del diseño dentro de las empresas forma un pilar fundamental cuya finalidad es obtener una organización de todos los recursos con el fin de mejorar la visión de la empresa cumpliendo con objetivos e insertando indicadores de control en cada etapa de la gestión.

Tabla 2. Generalidades de la Gestión Estratégica del diseño

	Gestión Operativa	Gestión Funcional	Gestión Estratégica
Estrategia	Define la política de diseño en el producto, marca y las políticas de comunicación.	Coordina la estrategia de diseño e implementación con los departamentos de marketing, innovación y comunicación.	Estrategia de negocio que incorpora objetivos de diseño y estrategia de diseño.
Planning	Informa de los proyectos de diseño.	Define procedimientos / programas Define las normas de funcionamiento del diseño. Define las relaciones entre diseño y calidad.	- Programa los proyectos de diseño. - Lanza pruebas de diseño. - Define estándares de diseño: gráfico, producto y normas estructurales.
Estructura	- Selecciona diseñadores. - Define equipos y gente que estará en contacto con los diseñadores. Nombra a un “campeón de diseño”.	- Define el papel, el espacio de trabajo y las tareas del director de diseño en la estructura de negocio. Crea una matriz modelo para la innovación y los proyectos. - Pone en práctica un servicio de diseño interno.	- Representa el diseño en el nivel superior de gestión. - Crea una actitud que es favorable al diseño.
Finanzas	Gestiona los presupuestos de los proyectos de diseño. - Estima los costes de diseño.	Lista de proveedores y diseñadores que colaboran. - Garantiza que el presupuesto esté previsto.	- Define las normas de gestión del diseño. - Asegura que hay un presupuesto para implementar la estrategia de diseño.

	-Define la competencia del diseño.	- Crea diseño comprendido entre los socios de la empresa.	- Crea un clima favorable al diseño.
Recursos humanos			Influye en la contratación y la gestión de los especialistas del diseño.
Información	-Desarrolla e interpreta los objetivos de la empresa entre los diseñadores. Prepara la documentación y control del proyecto.	Prepara el marketing, diseño y planes de producción. Difunde el conocimiento de diseño en la empresa.	Comunica la misión del diseño en la empresa. Implementa la detección de tendencias.
Comunicación	Forma relaciones con las escuelas de diseño. - Crea una carta gráfica	- Gestiona la relación entre lo gráfico y lo estructural.	Crea contextos de diseño. - Comunica conceptos del producto.
R&D	- Apoya la transferencia de tecnología.	- Gestiona las relaciones con los proveedores. - De la política de calidad.	- Crea una relación entre diseño y detección tecnológica de tendencias.

Fuente: Lecuona (2005)

La gestión del diseño juega un papel estratégico en el establecimiento de la cultura corporativa y en la integración de la innovación en la cadena de valor, lo cual es indispensable para la generación de productos y servicios atractivos.

La gestión del diseño es una disciplina empresarial multifacética que utiliza recursos como la gestión de proyectos, la estrategia, el diseño y técnicas de la cadena de suministro para crear un proceso creativo apoyado en una cultura de creatividad y organización basada en el diseño. (Brume 2017)

### **2.2.2. Principios de la gestión del diseño**

Una buena gestión empresarial logra mejorar el diseño, es indispensable una estructura de dirección para poder alcanzar una coherencia en todos los ámbitos del diseño, es necesario tener en cuenta las siguientes directrices (Tabla 3).

*Tabla 3. Directrices para la Gestión del diseño*

Directrices para la Gestión del diseño	
Alta Gerencia	Ha de existir en el consejo de administración de la compañía un responsable del diseño que actúe como defensor y denuncie cualquier tipo de incoherencia.

Alta Gerencia	El resto del consejo ha de estar convencido de la unidad de diseño y prestar soporte de forma continua.
Organigrama Funcional	En un segundo nivel de la empresa ha de existir una persona responsable de la dirección operativa del diseño que actúe sobre las diferentes unidades.
Equipos externos	Ha de haber una serie de equipos de trabajo para realizar el diseño de los diferentes ámbitos: producto, comunicación, entorno, etc. No es necesario que en estos casos los equipos estén formados íntegramente por personal de la empresa, pueden ser equipos de freelance.
Administrativo	Ha de haber algún tipo de manual que codifique los aspectos más importantes del diseño de la compañía.
Administrativo	Ha de haber un programa continuado con objetivos, responsables y tiempos de realización, de manera que se pueda controlar y eventualmente modificar.
Administrativo	Ha de haber un compromiso de dedicación de recursos financieros al diseño.

Fuente: Lecuona (2005)

El diseño debe estar presente en la cultura y política corporativa de la empresa, dentro de la misma ha de estar instituida por los miembros competentes en la toma de decisiones, es decir el consejo de administración y la alta gerencia. Debido a esto el gerente de diseño debe formar parte del consejo administrativo que le permita hacer efectiva la política instituida, ya que el diseño se encuentra relacionado con varios departamentos claramente definidos en esta función, desde las áreas de producción, administración y comercialización. De tal manera que las decisiones que afecte a las políticas del diseño de la empresa generalmente se toman en los diversos niveles y es necesario que todas las decisiones se las puedan coordinar de manera eficaz teniendo en cuenta varios principios de la gestión del diseño (Figura 3).

Figura 3. Principios de la Gestión del Diseño



Fuente: Elaboración propia en base a (Lecuona, 2005)

### 2.2.3. La gestión estratégica del diseño como objetivos organizativos

Actualmente los cambios económicos, sociales, políticos, culturales y tecnológicos han sido constantes, teniendo como resultado que las organizaciones se enfrenten a nuevos cambios de paradigmas que afectan a las estrategias actuales iniciales. Algunos de estos cambios son inevitables, mientras que otros cambios son resultados de las acciones realizadas por parte de las organizaciones. Como, por ejemplo, a cultura orientada hacia la atención al cliente. También lo señala (Buchaman, 2010) con la aparición de la presente etapa de incertidumbre y turbulencia, el pronóstico se hizo imposible y la adaptación estratégica tuvo que reemplazarlas en las reglas estables.

Por cuanto a ello las organizaciones tienen que reaccionar de manera eficaz a los nuevos niveles de estructuración a nivel financiero, cultural, tecnológico etc., lo que tienen en común las empresas que han obtenido éxito radica en la aplicación de un adecuado planeamiento estratégico.

La formulación de estrategias no precisa solo de los resultados previos en el análisis del entorno a nivel interno y externo; también depende en gran manera del rol de los individuos en el planeamiento estratégico, es importante comprender la mezcla de las influencias que determinan los objetivos en la empresa.

Según Burgoa, (2010), un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la empresa aspira a futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser un ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Toda organización tiene un propósito, debido a esto es necesario plantear las metas y objetivos en común, por cuanto a ello si una organización desconoce cuál es su finalidad, y por ende el camino que debe seguir, existe una gran probabilidad de que vaya a la deriva y ese momento serán las condiciones y la capacidad del consejo directivo lo que defina el futuro de la empresa.

Hernandez, (2021) indica que los objetivos organizacionales muestran estas características:

- Los objetivos van a direccionar a la empresa.
- Son enunciados de forma escrita sobre resultados a ser alcanzados en un tiempo previamente determinado.
- Los objetivos deben ser medibles, alcanzables y tienen que estar en función de la estrategia seleccionada.
- Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados.

Según Hernández y Burgoa (2010) los objetivos en función de su jerarquía ver (Tabla 4) se pueden clasificar en:

*Tabla 4. Tipo de Objetivos en función de su jerarquía*

Tipo	Función
Objetivo estratégico	Tienen el enfoque de mirar a la empresa como un todo general y se esfuerzan por el crecimiento sostenido y constante de la organización. Normalmente son objetivos generales alineados a una visión a largo plazo y formulados por el consejo directivo.
Objetivos tácticos	Son objetivos empresariales formulados para cada uno de los departamentos de la empresa. Son proyectados a mediano plazo, están destinados a alcanzar los objetivos estratégicos.
Objetivos operacionales	Son los objetivos específicos de cada trabajador en concreto; por tanto los formula el encargado de cada departamento y están destinados a lograr el cumplimiento de los activos tácticos.

Fuente: Elaboración propia basado en Hernández y Burgoa (2010)

La relación entre los objetivos organizacionales cuenta con: la toma de decisión para evitar que algunos departamentos de la empresa tengan conflictos internos debido a su comunicación ineficiente o la búsqueda de los objetivos individuales que beneficie a largo plazo a la empresa.

#### **2.2.4 Recursos de una empresa**

Para lograr sus objetivos, una empresa debe contar con una serie de factores o recursos, combinados de manera armónica, que contribuyan a su correcto funcionamiento.

Cordoba (2009), menciona que los recursos de la empresa deben estar muy bien organizados, ya que uno de los objetivos de la gestión es la productividad, es decir, la relación entre el producto obtenido y los recursos utilizados para lograrlo. De esta forma, el administrador de siempre debe evaluar la productividad de los recursos, clasificados en: Recursos materiales, Recursos técnicos, Recursos Humanos, Recursos Financieros, los cuales se describen a continuación:

- **Recursos materiales**

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

- **Recursos técnicos**

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- b) Fórmulas, patentes, etc.

- **Recursos humanos**

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades. etc., mismas que los diferencian de los demás recursos.

- **Recursos financieros**

Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios se pueden citar:

1. Dinero en efectivo.
2. Aportaciones de los socios (acciones).
3. Utilidades.

### ***2.2.5 Fuerzas que influyen en los objetivos de la empresa***

En la actualidad las empresas deben afrontar entornos singulares, complejos y globales, debido a esto deben estar atentos a los cambios presentes en su entorno, anticipando de alguna manera sus efectos, de tal manera que puedan generar estrategias que le permitan obtener una ventaja competitiva constante sobre otras organizaciones.

Según (Chávez, 2007) los entornos pueden tener efectos directos e indirectos en la administración global de la empresa; de igual forma, pueden consolidarse en la misma generando oportunidades de negocio, pero también pueden provocar efectos contrarios que provoquen consecuencias colaterales a las empresas. Por lo anterior, es necesario tomar en cuenta el análisis del entorno (tabla 5), para conocer la naturaleza de las condiciones y factores que rodean a las organizaciones.

*Tabla 5. Proceso para el análisis del entorno*

Proceso para el análisis del entorno	
Explorar su entorno	Supone la supervisión del entorno de la empresa para predecir los cambios venideros y detectar cambios todavía en camino, esto nos permite estar alerta sobre tendencias o acontecimientos críticos, antes de que los competidores lo reconozcan.
Vigilar el entorno	Rastrea la evolución de las tendencias de este, de secuencias de acontecimientos o del curso de las actividades, normalmente éstas cuestiones quedan a menudo sin descubrir durante el proceso de exploración del entorno.
Inteligencia Competitiva	Ayuda a definir y comprender de mejor manera a su sector, además de identificar las debilidades y fortalezas de sus rivales. Esto incluye la

	acumulación de conocimientos asociada a la obtención de datos e información sobre los competidores, y la interpretación de tales datos para la toma de decisión por parte de la dirección.
Pronosticar el entorno	Supone desarrollar proyecciones posibles sobre el rumbo, el alcance velocidad e intensidad de los cambios en él. Su propósito es predecir el cambio teniendo en cuenta los factores presentes en su entorno, el análisis de estos datos permite anticipar de las variables que en su mayoría son de carácter incontrolable.

Fuente: Elaboración propia en base a (Lecuona, 2005)

Como lo menciona (Acosta, 2008), hay una estrecha relación entre la cultura y la estrategia empresarial, como prueba de ello en los últimos años se ha hecho énfasis en la variable cultura como clave del éxito y desarrollo de las estrategias. La importancia de la cultura organizacional tiene un marcado carácter estratégico, de hecho, se ve reflejado en la propia definición del término cultura estratégica.

Se ha determinado desde el punto de vista interno el tamaño y la propiedad de la empresa fuerzas que influyen en la orientación cultural y objetivos de la empresa. Para entender de mejor manera a continuación se muestra las fuerzas como: la dirección de empresas, matriz de poder / interés, ética empresarial y contexto cultural.

Figura 4. Fuerzas que influyen la cultura organizacional y objetivos de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

### 2.2.6 Cultura Corporativa

Para (Ouchi, 1982), la cultura de una empresa la constituyen: la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones; y

afirma que tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa.

El autor concluye también que las condiciones de trabajo humanizadas (propias de estas organizaciones aumentan la auto estimación de los empleados y esto se ve reflejado en un aumento en la productividad y las utilidades de la empresa.

Las empresas en función de su vocación principal tienen que ser visionarias, ser fieles a sus valores básicos para plantear una estrategia acorde a sus intereses para el cumplimiento de sus objetivos en el tiempo. El diseño participa en el desarrollo de una visión para la emisión de conceptos que unifican las comunicaciones de la empresa y los valores estratégicos. Esto es particularmente realista cuando cambia su marco de actividad. Según (Lecuona, 2005)

La cultura corporativa está establecida en gran manera por un conjunto de declaraciones por parte del consejo directivo de la empresa. Responsables por la dirección y cumplimientos de los objetivos planteados.

(Cameron, 2012). Con su teoría: “Diagnosticar y Cambiar la Cultura Organizacional”. Explica que el modelo teórico de cultura organizacional lo enfocan en los valores competitivos, los cuales se dividen en dos variables: la primera variable mide a la empresa enfocada en los factores: el orden, la estabilidad y el control. La segunda variable se enfoca en lo interno y externo; en lo interno en un sistema integrado y en lo externo en el fortalecimiento de la diferenciación de su cultura organizacional y la competitividad.

- **Misión**

Según (Cambell, 1996) La misión de la empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tienen que ver con la filosofía empresarial, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción que ayudan ordenadamente hacia la realización de los objetivos corporativos de la organización.

La misión debe reflejar el objetivo final de la organización y los valores que las personas asocian con el beneficio que ofrece la empresa, la misión deja su sello en las declaraciones referentes a los objetivos y la filosofía de la organización (Drucker, 1985). En esta última frase Drucker aclara que las estrategias y la estructura se encuentran presentes en la formulación de la misión en la organización.

La misión manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. La misma que sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por varias personas de la organización. (Clark, 1986)

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, es una declaración genérica de los propósitos de la empresa la formulación de la misión organizacional. En la misma se incluye el concepto de valor, donde se define el escenario en el cual la organización tendrá el papel protagónico. Ya que la misión mantiene una estrecha relación con el crecimiento organizacional, y se encuentra influenciada por su trayectoria en la que a través de la misma registra una mutación del escenario, teniendo que adelantarse para examinar nuevas oportunidades.

- **Visión**

El desarrollo de la visión organizacional significa establecer un escenario supuesto, en un tiempo que aparentemente con el firme objetivo de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva de los colaboradores que conforman la empresa.

La visión hace alusión al perfil que se desea para la organización con una proyección a futuro, mediante una orientación ya establecida inicialmente respecto a las demás organizaciones que se encuentran en el mercado. Al analizar la situación actual respecto al futuro deseado se podrán plantear varios objetivos a corto, mediano y largo plazo. (Kahn,1974)

Según (Calpena, 2009): La visión representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo. Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatario. En este sentido, construye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse, en tanto las condiciones y estrategias organizacionales pueden modificarse con el tiempo, pero la visión puede permanecer inalterable en su esencia.

Cabe recalcar que la formulación o declaración de la visión no es necesariamente un proceso democrático, Sin embargo, es más fácil identificarse con una Visión desarrollada como resultado de un proceso grupal. Una vez establecida por el gerente o grupo responsable, ésta debe ser conocida por todos los trabajadores de la empresa, desde las gerencias, los

operarios, hasta los demás departamentos que conforman la organización, para que la entiendan, compartan, acepten y participen en su realización.

Es por ello, que la misión y visión forman parte del eje central de las estrategias y la cultura organizacional. Los valores son la conclusión de las mismas, la forma en que se emplean, y cómo funcionan todos los componentes de una organización interactúan bajo directrices ya establecidos que las distinguen de las demás y que en una sinergia conducen hacia el éxito empresarial.

- **Valores**

Las organizaciones actuales están constantemente amenazadas y socavadas en su cultura organizacional. La realidad problemática que viven es la pérdida de valores en la cultura de una sociedad organizada. Para gestionar el desarrollo de los empleados, es necesario gestionar una cultura organizacional que proteja los valores y la ética empresarial, y esto requiere que la personalidad de la empresa tenga un impacto positivo en el desempeño público en el lugar de trabajo.

(Soyer, 2012) Con su teoría: “Un Enfoque para Valorar, Evaluar y Aplicar la Cultura”. Explican la importancia que: “tienen los valores organizacionales, desde el enfoque teórico de la competitividad, hacen referencia que la competencia no solo es externa, sino que se expresa internamente en la organización y surge como rivalidad en capacidades y habilidades de cada individuo.” (p. 183).

Los principios éticos propuestos en la cultura y personalidad empresarial son indispensables, ya que esto incide en la formación de los integrantes de la empresa a actuar de manera racional y coherente con flexibilidad y creatividad ante situaciones donde la moral es atentada.

Los valores tienen como objetivo lograr un cierto grado de uniformidad en las actividades de todos los miembros de la organización. Cuando una organización define sus valores, sabe cómo cree que debería hacer su trabajo, por qué debería hacerlo de esta manera y por qué debería hacerlo. Los valores no se pueden definir externamente, pero los gerentes de la organización deben asegurarse de que experimenten y reconozcan la coherencia entre lo que se predica y lo que realmente se está haciendo.

### **2.2.7 Imagen corporativa**

La imagen corporativa hace alusión a como es percibida una organización. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una organización representa, esta tiene un mensaje denotativo y connotativo, el primero son todos los elementos que conforman dicha imagen con el objetivo de representarla, tales como papelería corporativa, indumentaria, aplicativos publicitarios, etc. Y la segunda es la percepción que tienen el público debido al esfuerzo que tiene la organización para representar su imagen.

Joan Costa (2003) nos dice que: “Imagen corporativa es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar a ésta en su mercado” (p. 15). Esta imagen quedará en el recuerdo de toda aquella persona relacionada con la empresa, ya sea clientes, proveedores o personal de la misma. Y la identidad corporativa es todo aquello que ha estado en contacto con el público o que se encuentra a disposición.

“Una imagen corporativa se determina en primer lugar por sus características visuales, el logotipo, los colores y la tipografía” (Capritotti, 1999,p.19) Esta iconografía interviene para que la empresa sea reconocida, ya que el mismo escudo hace a la misma empresa.

Para (Vinuesa, 2014). La imagen corporativa es el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización. La misma que va más allá de un simple logotipo, es la expresión más concreta y visual de la identidad de una empresa, organismo o institución. En un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen es un elemento indispensable dentro de las estrategias para la diferenciación y posicionamiento.

Dependiendo de la imagen que tenga el producto o servicio será aceptado, es decir mediante las formas de comunicación que se tenga con el cliente por medio de diferentes medios, hará un juicio sin antes realmente haberlo conocido. Y esto se verá manifestado en la toma de decisiones con base a una primera impresión que la organización le proyecte. Podrá ser de forma constructiva o destructiva la imagen de la organización, ya que el público construirá en su mente el reconocimiento de la marca haciéndolo única.

### **2.2.8 Identidad corporativa**

Para (Lecuona, 2005). La conciencia de la identidad empresarial se ha traducido en la búsqueda de una integración y cohesión entre todas las actividades, desde la concepción a la

producción, de la venta a la comunicación. Este pensamiento ha permitido a las mejores organizaciones desarrollar una identidad sólida para proponer diferentes posturas en un mercado que está cada vez más abarrotado, imprevisible y global. Estas organizaciones buscan proyectarse en el mercado, ya que se presentan como líderes absolutos gracias a su personalidad. La perspectiva con que afrontan la lucha considera la creación de un mercado propio antes que la defensa o conquista de posiciones respecto de los competidores.

Sin embargo, este primer contacto a su definición se ha excedido y ampliado con el paso de los años, puesto que se llegó a la conclusión de que resulta complejo comunicar mediante manifestaciones visuales dejando el resto al azar, por lo que es necesario tener en cuenta todos los factores que representan a la organización.

La identidad corporativa representa los valores y creencias de una empresa, que se reflejan en su cultura corporativa. Dichos valores y creencias como; promesa de marca, integridad, confianza, compromiso, pasión y calidad, se traducen en objetivos comerciales y planes estratégicos para diferentes partes del negocio en el entorno comercial. De esta manera, se ha convertido en un término que combina "identidad" y "comunicación". Está directamente relacionado con los cuatro aspectos del comportamiento, la comunicación, el simbolismo, la personalidad y todas las acciones y expresiones de una organización (Tabla 6). Esto se explica a continuación:

*Tabla 6. Aspectos de la identidad corporativa*

<i>Aspectos de la Identidad Corporativa</i>	
Comportamiento	Medio más importante y eficaz por el que se crea la identidad corporativa de una empresa. Aunque es el público el que juzgarán a la organización por sus actos.
Comunicación	En su sentido más restringido, envío de mensajes verbales o visuales. Es el instrumento de identidad más flexible y rápida en su empleo táctico.
Simbolismo	Indicación implícita de lo que representa una entidad.
Personalidad	Manifestación de la auto presentación de la institución, lo que conlleva que ésta debe conocerse bien a sí misma para poder presentarse claramente mediante su comportamiento, comunicación y simbolismo.

**Fuente:** Elaboración propia en base a (Lecuona, 2005)

La gestión estratégica del diseño contribuye al desarrollo efectivo de la identidad corporativa de la empresa, ya que comprende en su totalidad el modelo del negocio. Así pues, el diseño es la clave para el desarrollo de las representaciones ya sean abstractas o visuales, las mismas

se manifiestan a través de una identidad visual, por lo tanto, la percepción externa que es un buen indicador de la imagen interna de la organización para desarrollar una identidad fuerte y sobrellevar las condiciones de los mercados actuales.

### ***2.2.9 Niveles de integración estrategia / Diseño***

Para (Mintzberg & Quin, 1988) “La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (pág. 5). En este sentido, se ha asociado al diseño con un enfoque estratégico que permite gestionar los recursos de la empresa con un alto grado de éxito, y su objetivo es superar a sus competidores. Esto representa una "ventaja competitiva" para la empresa si se logra.

La empresa para lograr los objetivos propuestos, desarrolla estrategias de corto y mediano plazo que se pueden aplicar a través de la planificación operativa, para lograr objetivos consistentes con las metas comerciales. A medida que las empresas modernas están involucradas en largas y feroces luchas por la supervivencia, la planificación estratégica es un proceso para el crecimiento y el desarrollo de relaciones entre objetivos y recursos.

Cabe señalar que este proceso es simplemente para mantenerse en el entorno comercial. Por ende es necesario una revisión exhaustiva de la retroalimentación del mercado y es importante para definir y actualizar los planes operativos y evaluar la efectividad de las estrategias (Tabla 7).

Tabla 7. Clasificación de las estrategias de diseño por áreas.

Diseño estrategia	Atributos de diseño	Objetivos de empresa
Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilismo del producto</li> <li>- Estética</li> <li>- Calidad</li> <li>- Estándares</li> <li>- Valor añadido.</li> </ul>	Para añadir valor al consumidor y mejorar la reputación de la empresa.
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciación del producto</li> <li>- Diversificación del producto</li> <li>- Identidad del producto</li> <li>- Identidad de la marca</li> <li>- Creación de marca</li> </ul>	Imagen de empresa y estrategia.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar nuevas ideas</li> <li>- Idea de comunicación</li> <li>- Ideas de interpretación</li> <li>- Ideas de integración</li> <li>- Promover productos</li> </ul>	Cultura para nuevas ideas, creatividad e innovación.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de la complejidad</li> <li>- Uso de nuevas tecnologías/materiales</li> <li>- Reducción del tiempo de producción.</li> </ul>	Mejora y reducción del plazo de comercialización.

**Fuente:** Elaboración propia. En base a Trueman (1998)

### 2.2.10. Fases, herramientas y la formulación de la gestión estratégica del diseño

Sin objetivos no hay estrategia, es por esto que el consejo directivo debe formular relaciones entre diseño, estrategia, identidad y cultura para poder controlar el progreso en la empresa, al mismo tiempo que facilita la integración del diseño como una herramienta que aporta de manera esencial en las estrategias comerciales.

Según (Lecuona, 2005). El Design Manager se convierte por ello en un asesor estratégico, papel que también puede ser asumido por una Asesoría de Diseño externa, en caso de que la empresa no cuente con un departamento de diseño, la cual proporcionará la ideología de diseño dentro de su formulación estratégica. De cualquier manera, es importante elegir una perspectiva del diseño a largo plazo. Por lo tanto, la gestión del diseño estratégico tiene cuatro roles importantes; esto incluye un plan estratégico visual donde el cliente y el diseñador serán colaboradores:

1. Visualizar la estrategia del negocio.
2. Buscar el centro de la competencia.

3. Reunir información del mercado.
4. Innovar en los procesos directivos.

La formulación de la Gestión estratégica del diseño primero debe participar en la enunciación de elección de procesos y estrategias para obtener un conocimiento abundante de diseño en referencia a la visión del mercado, como también supervisar los objetivos principales del negocio. “Este proceso participa en todas las diferentes fases de la formulación de estrategias” (Fernández, López, & Fernández, 2018, pág. 105).

### **2.2.11 Proceso de la gestión estratégica del diseño**

Para conocer de mejor manera la relación entre las fases, niveles, objetivos y herramientas de la gestión estratégica del diseño se hace referencia a la tabla de (Best, K, 2006, pág. 104) donde menciona los elementos más importantes y necesarios para obtener una correcta gestión estratégica.

*Tabla 8. Proceso de la gestión estratégica del diseño*

<i>Fases</i>	<i>Cuestiones a analizar</i>	<i>Herramientas</i>
1. Formulación de la Estrategia	Análisis competitivo interno (atractivo de la empresa)	Análisis “PEST” Modelo “Porter de cinco fuerzas” Escenarios Grupo estratégico Segmentación Matriz Atractivo/Activo
	Análisis competitivo Interno Capacidad estratégica Factores clave del éxito Fuerzas y debilidades	Cadena de valor Punto de referencia Análisis del muestrario
	Objetivos organizativos Síntesis Dirección corporativa Expectativas de los involucrados Ética del negocio Cultura Visualización de la Misión	Análisis SWOT (DAFO) Matriz fuerza/interés Focalización de identidad Auditoría gestión estratégica diseño
2. Selección de la Estrategia	Balance: Objetivos dirección / Análisis DAFO	Conductor de estrategias genéricas - Volumen / precio - Diferenciación
3. Implantación de la estrategia	Rutas de desarrollo estratégico	Integración Vertical Diversificación Internalización

Fuente: Best, Kathryn (2006). Management del diseño, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño

Para hacer una síntesis de acuerdo a la tabla presentada anteriormente, se puede mencionar que ésta sirve para medir el proceso y desarrollar la formulación, selección e implantación de la estrategia, para conocer las mejores oportunidades que posee una empresa, haciendo un eco de los procesos estratégicos mediante las herramientas como el análisis “PEST”, cadena de valor , análisis DAFO e integradores verticales, como las más relevantes, las mismas que ayudan a una mejor dirección dentro las diferentes etapas en el proceso de la gestión del diseño. (Fernández, López, & Fernández, 2018, pág. 104)

### ***2.2.12 Análisis externo: Oportunidades y Amenazas***

Uno de los factores principales que se deben analizar a todo tipo de empresa sea ésta desde un nicho de mercado hasta una multinacional, son los entornos externos de la empresa que se establecen en 2 niveles: “las amenazas y las oportunidades de la empresa, sus fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas” (Fernández, López, & Fernández, 2018, pág. 105). Las herramientas más utilizadas para identificar cuáles son las oportunidades y amenazas que se enfrentan las empresas son las cinco fuerzas competitivas de Porter o el diamante de Porter.

### **2.3. Herramientas**

Donde hay una necesidad, existen oportunidades de mercado, las cuáles son el punto de partida en el qué hacer cotidiano de la comercialización de las empresas y sus negocios.

Las oportunidades cambiantes del mercado hacen que las empresas tengan que adaptarse continuamente para que puedan responder a los continuos cambios para mantener una relación entre productos o servicios y consumidores, es en este sentido las empresas deben mantenerse innovando con el fin de ser más competitivas y mantener una buena relación de confianza con sus empleados, para hacer frente a posibles sucesos inesperados poco favorables, el desarrollo de estrategias y la correcta toma de decisión, van a determinar la evolución de una organización.

Según (Lecuona, 2005) en el seno de una empresa, las oportunidades de diseño pueden hallarse en el nombre, la marca, la misión, la estrategia corporativa (los objetivos generales de la empresa), la estrategia empresarial (los objetivos de los departamentos que apoyan la estrategia corporativa) o en la estrategia operativa (objetivos de los proyectos). Estas oportunidades también pueden surgir de los procesos de fusión y adquisición, de las reestructuraciones organizativas o de la diversificación de las actividades de la empresa, o bien durante reuniones formales o conversaciones informales con otros departamentos.

En el constante crecimiento de las empresas, el marketing y el diseño juegan un rol importante en la identificación de oportunidades por lo que existen diversas herramientas y métodos para identificar y desarrollar de manera proactiva el direccionamiento de las empresas. A continuación, se muestra las herramientas seleccionadas:

### ***2.3.1 Cinco fuerzas de Porter***

Ampliamente utilizado por gerentes de todo el mundo, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter ayuda a analizar el entorno competitivo y proporciona una herramienta básica para comprender la estructura competitiva de la industria. Esta herramienta de análisis simple y poderosa no solo ayuda a identificar la competencia de una empresa, sino que también ayuda a comprender cuán vulnerable es la capacidad reducida de una empresa para generar ganancias.

Un análisis completo examina 5 fuerzas: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores (intrasectorial). Los cuatro primeros elementos operan de forma independiente los unos de los otros, intensificando las rivalidades existentes dentro de un mismo sector.

- **Teoría y presentación del concepto**

Durante los años setenta, Michael E. Porter redacta y publica una serie de artículos dedicados a la estrategia que dan lugar a la obra *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, una verdadera guía de la estrategia que ha sido traducida a 19 idiomas. En ella, el autor desarrolla un modelo influyente que revoluciona la teoría, la práctica y también la enseñanza de la estrategia en todo el mundo como una ventaja competitiva: el modelo de las 5 fuerzas.

En su investigación (Romero, 2017), indica que el enfoque de este modelo se centra en las diferentes fuerzas que estructuran e influyen en el entorno competitivo de una industria ver (Figura 5). Desde el punto de vista estratégico, esta técnica de análisis es crucial para determinar la posición de una empresa en un mercado, así como para luchar contra la competencia. En los cuales se tiene que identificar con claridad la relación de la empresa con los otros actores del sector como:

- Los clientes
- Los proveedores;

- Los productores de sustitutos;
- Los nuevos competidores potenciales;
- La competencia;

Figura 5. Las Cinco Fuerzas



Fuente: (Borja de Mozota, 2003, pág 238)

- **El poder de negociación de los clientes**

La influencia de los clientes en un entorno altamente competitivo depende de sus habilidades de negociación. De hecho, pueden obligar a las empresas a bajar sus precios, exigir una mejor calidad y servicios adicionales, o incluso promover la competencia entre los distintos actores. De esta forma, los consumidores influyen en el precio de sus productos, lo que incide directamente en la rentabilidad del mercado.

Los clientes tienen poder especialmente si:

- Son poco numerosos o compran en grandes cantidades;
- Los productos disponibles en el mercado están estandarizados y se diferencian poco de los de la competencia.
- El coste de cambio de un proveedor a otro es bajo.
- Pueden integrar directamente las actividades de sus proveedores directamente en su cadena de producción.

- Los productos de reemplazo ofrecen soluciones alternativas a la oferta existente en un sector, y responden a necesidades similares de una forma diferente o innovadora. En términos generales, los productos sustitutos representan una amenaza porque ganan cuota de mercado y ejercen presión sobre los precios.

- **El poder de negociación de los proveedores**

De igual manera los proveedores, como los clientes, pueden afectar los resultados de una empresa si imponen sus propios términos (costo o calidad), ya que ejerce una fuerza directa sobre la industria al (re) negociar los términos del contrato entre el cliente (empresa) y ellos mismos, buscando siempre el mejor precio.

El poder de los proveedores es importante si:

- Se encuentran particularmente concentrados o en situación de monopolio.
- Sus clientes son numerosos y procedentes de industrias diversas.
- El coste de cambio es elevado.
- Ofrecen productos diferenciados y no existen otros que puedan sustituirlos.

- **La amenaza de los productos sustitutos**

El producto alternativo está pensado como un producto que realiza la misma función. Es decir, pueden satisfacer las mismas necesidades. Su bajo costo o utilidad única representa una amenaza para la empresa y en algunos casos atrae la atención de sus clientes. Por novedad. En términos generales, los productos sustitutos representan una amenaza porque ganan cuota de mercado y ejercen presión sobre los precios.

Los productos sustitutos existen en todas las industrias, pero se convierten en una verdadera amenaza cuando:

- Ofrecen una mejor calidad;
- El coste de cambio hacia el producto sustituto es bajo.
- El precio de los productos sustitutos es menor.

- **La amenaza de los nuevos entrantes**

Esta fortaleza representa una barrera de entrada para nuevos productos / competidores. Cuanto más fácil es penetrar, mayor es la amenaza de la diversificación del mercado, por lo

que hay que considerar la existencia de más empresas. Los nuevos participantes ingresan al mercado ganando posiciones previamente desocupadas y brindando mayor valor a los nuevos consumidores. Su sed de nuevas cuotas de mercado está aumentando la presión sobre los precios y las políticas relacionadas con los costos y las tasas de inversión.

**La amenaza de los nuevos entrantes es mayor cuando:**

- No existe una patente que proteja las tecnologías, lo que facilita el acceso a las mismas.
- Las carreras de entrada y las necesidades de capital son muy bajas.
- Las economías de escala son débiles.
- Existen pocas barreras culturales.
- Los costes de reemplazamiento no son elevados para el cliente.
- Las empresas que ya se encuentran posicionadas en el sector cuentan con una imagen de marca poco consolidada.
- La rivalidad entre competidores.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las mezclas de las otras fuerzas, por tanto, la competencia define la rentabilidad de un sector, mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. (Águeda, E, 2013).

(Kloter, P & Armstrong, G, 2013). Citan a Porter, el cual identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

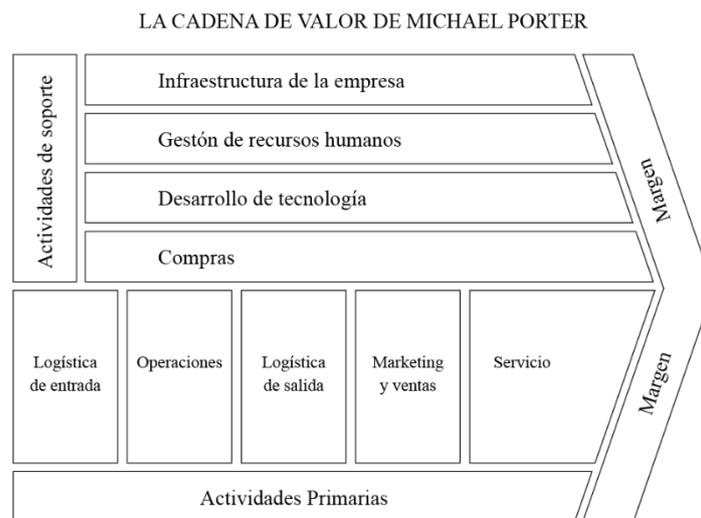
- Gran número de competidores
- Costos fijos
- Falta de Diferenciación
- Competidores diversos
- Barreras de salidas

**2.3.2 Cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta o medio sistemático, que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (Porter M. , 1985).

Las empresas, asociaciones y organizaciones que quieran crear valor y ser más competitivas, pueden alcanzar sus objetivos operando en la cadena de valor. De hecho, este modelo permite a las organizaciones interesadas analizar con éxito todas las actividades con el objetivo de mejorar todas y cada una de ellas de manera que se pueda construir y optimizar una ventaja competitiva. (Ver Figura 6). Esta cadena de valor es una herramienta de gestión estratégica muy valiosa siempre que intervenga en el posicionamiento de un producto o servicio en el mercado.

Figura 6. Cadena de valor



*Fuente:* (Porter M. , 2008)

Porter, (2008) utiliza representaciones gráficas sencillas para describir su actividad. Las principales actividades están colocadas verticalmente y las actividades de apoyo están colocados horizontalmente. El margen representa la diferencia entre el valor final de un producto y los costes asignados a él (la creación, puesta en marcha, etc.). La importancia de la superficie es el resultado de la ventaja competitiva de cada una de las nueve funciones de la empresa. Sin embargo, cada empresa tiene sus propios gráficos, que se desarrolla en base a diferentes factores tales como su naturaleza, ámbito de actuación, la ubicación o la eficacia.

### 2.3.3 DAFO\_ Análisis interno: fortalezas y debilidades

Un análisis de fortalezas y debilidades en términos de recursos de la empresa o su capacidad estratégica también tiene dos niveles: las fortalezas y debilidades de la empresa y las funciones de diseño de la misma. Este análisis se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 9. Fuerzas y Debilidades, Análisis interno

---

## Análisis interno

---

Fuerzas -Revisión de recursos que identifiquen y clasifiquen los bienes de la empresa que pueden adquirir internamente o externamente para apoyar sus estrategias y distinguir esos recursos que son únicos.

Fuerzas - Capacidad de la base de análisis a través de un estudio de la cadena de valor.

Debilidades - Evaluación comparativa: es la capacidad estratégica de la empresa, es siempre una noción relativa y además se usa para conducir un análisis de contraste, conocido como la evaluación comparativa. Últimos análisis y normas sectoriales son ya una fuente de información, pero es instructivo comparar la capacidad de la empresa con las mejores prácticas aplicadas en otras industrias.

Debilidades - Cartera de negocios equilibrada, una herramienta que ayuda a verificar la pertinencia de la cartera de actividades de la empresa.

---

**Fuente:** (Fernández, López, & Fernández, 2018). Diseño estratégico. Guía didáctica

Para concluir el análisis competitivo es necesario la síntesis del estudio interno y externo de la matriz DAFO o también conocido como análisis FODA. Este proceso es una herramienta básica de análisis para identificar varias estrategias que se los puede adaptar a la estrategia de gestión del diseño. Este método resume la situación de la empresa en sus contextos y determina los factores clave de éxito a tener en cuenta en la gestión del diseño.

### 2.3.4 Stakeholders

La teoría de las Stakeholders tiene mucho que ver sobre la gestión estratégica. La perspectiva de las partes interesadas ofrece una alternativa que puede mejorar el panorama económico de la gestión estratégica moderna.

La teoría de las Stakeholders contribuye a la investigación actual y ayuda a comprender el contexto y la importancia de las partes interesadas en una organización. Asimismo puede reconocer el impacto de las partes interesadas involucradas en el funcionamiento de su organización, ya sean activas o en etapa de planificación. Este enfoque hace que las

organizaciones mejoren su posición competitiva, y comience a generar valor para todos los involucrados (Porter, 1985).

Las organizaciones emprendedoras están lideradas por uno o pocos. Estos propietarios líderes conducen a las empresas de acuerdo a sus capacidades o preferencias personales, para que ésta responda a sus deseos y orientaciones propias. Hay un componente emocional muy importante para el empresario, que involucra en su proyecto como algo que le da una identidad a su vida, más allá del resultado económico.

De acuerdo con (Freeman, 2010), la idea básica de crear valor para las partes interesadas es bastante simple. Las empresas pueden entenderse como un conjunto de relaciones entre grupos que tienen un interés en las actividades que componen el negocio. El negocio se trata de cómo los clientes, proveedores, empleados, financistas, comunidades, y los gerentes interactúan y crean valor.

Diferentes enfoques teóricos (teoría organizacional, teoría de sistemas, planificación estratégica, responsabilidad social corporativa) dan forma al concepto y aplicabilidad del término stakeholders a lo largo del tiempo y rigen la gestión de la organización. Ha ayudado a perfeccionar el pensamiento estratégico. Sin duda, todos los interesados son importantes.

### ***2.3.5 Design Thinking***

Es “una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con una filosofía de diseño centrada en las personas” (Brown, 2008, p. 2). Esta metodología capta los problemas que afectan el bienestar de las personas dentro de su diversidad y entiende la necesidad de recabar información sobre la cultura, los contextos, las experiencias personales; además de los procesos en la vida de las personas con el fin de adoptar una visión más completa y así identificar mejor las barreras y crear soluciones alternativas para superarlas.

Funciona a través de un proceso no lineal de varias capas, conocido como interfaz de usuario difusa, que permite la interacción y el aprendizaje continuos. Esto permite al diseñador probar siempre nuevos caminos y permanecer abierto a nuevas alternativas.

Esta metodología cuenta con 5 etapas

- **Empatizar**

Consiste en analizar y comprender a los usuarios, interactuar con su entorno para que descubran sus necesidades y su ambiente. Esta fase busca agregar piezas de

información sobre todos los aspectos analizados, con el fin de crear soluciones que tengan una base sólida y brinden un respaldo por el cual trabajar.

- **Definir**

Esta fase comienza con la clasificación de la información recopilada durante la primera fase y retener lo que realmente agrega valor y nos expone a nuevas y emocionantes perspectivas. Identificaremos los problemas cuyas soluciones serán la clave para lograr un resultado creativo.

- **Idear**

En esta etapa se trata una gran variedad de opciones. No se debe seleccionar la primera idea. En este punto, las actividades tienen más que ver con el pensamiento profundo y en el cual se deja de lado los juicios de valor. Ya que en muchas de las ocasiones, las ideas más extravagantes son las que crean soluciones visionarias.

- **Prototipar**

Transformar la idea hacia la realidad. Después de la fase de ideación y con algunas ideas seleccionadas, se desarrollan prototipos de las mismas para probar su funcionamiento y así volver a seleccionar el mejor prototipo para su refinamiento.

- **Testear**

Durante la fase, se probará los prototipos con los usuarios implicados en la solución que se está desarrollando. Esta fase es crucial, ya que ayudará a identificar mejoras significativas, fallos a resolver y posibles carencias.

### 2.3.6 Herramienta para la planificación del diseño

Para conocer de mejor manera las herramientas de ayuda al desarrollo de capacidades de “planificación de diseño” se hace referencia a la tabla de (Best, K, 2006, pág. 120) en donde menciona estas herramientas importantes y necesarias para planificar el diseño de manera correcta.

Tabla 10. Herramientas para la “planificación del diseño”

Herramienta	Descripción	Impacto “planificación del diseño”
Análisis Pestel	El análisis PEST descubre los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que pueden afectar a un producto o servicio de una empresa.	Si se identifican tendencias emergentes y los factores que influyen en estas cuatro áreas, las empresas pueden planificar una nueva oferta para hacer frente a las necesidades de los nuevos mercados en desarrollo o de los consumidores. El análisis PEST también puede utilizarse para determinar si las tendencias de futuro pueden afectar a la oferta actual de la empresa y, en tal caso, cuáles son las medidas que deben tomarse.

Paradigma del cambio	Identifica “dimensiones” empresariales como punto de partida para nivelar las oportunidades del diseño y explorar la forma del diseño puede cubrir distintos aspectos operativos de una empresa	Tres modelos de gestión de diseño en las empresas: Tradicional (mejora las oportunidades actuales) Transicional (adaptación a nuevas oportunidades) Transformacional (enfoque basado en la innovación o en cambios planificados).
Planificación de escenarios	Identifica los conductores que podrían influir en el futuro, continua con la construcción conceptual de los escenarios antes de sugerir acciones.	Planificación de escenarios: es una forma útil de ampliar los horizontes de planificación dentro de una empresa. Proporciona una estructura técnica para modelar el futuro y puede ser aplicado a cualquier forma de actividad del diseño, ya sea el desarrollo del producto o identidad visual.
Portafolio de evaluación	Permite que los proyectos actuales y futuros puedan analizarse para evaluar su contribución a la competitividad de una estrategia global de las empresas	A menudo, en la planificación de las actividades de diseño es difícil obtener un panorama global de todas las actividades actuales y potenciales del proyecto de diseño. Los mapas de portafolio proporcionan un vehículo para el logro de esta visión general. Esto es usado particularmente en el diseño de nuevos productos o servicios.
Insight	Determina las precepciones del cliente de productos y servicios en funciones de ejes seleccionados cuidadosamente.	Una forma útil de tener sentido de la información sobre productos de la competencia, servicios o imagen. Un paso esencial en el diseño de planificación dentro de cualquier negocio.

**Fuente:** Best, Kathryn (2006). Management del diseño, herramientas de ayuda en el desarrollo de capacidades de “Planificación de diseño”

Para hacer una síntesis de acuerdo a la tabla presentada anteriormente, se puede mencionar algunas herramientas a tener en cuenta para estructurar de mejor manera al diseño dentro de un esquema estratégico y organizacional. El objetivo del diseño es aportar a la cultura organizacional, cadena de valor, y satisfacer a los clientes; así como identificar y promover oportunidades de diseño con el uso de herramientas como: Análisis Pestel, paradigma de cambio, planificación de escenarios, portafolio de evaluación e insight.

### **2.3.7 Herramienta para la optimizar los recursos de diseño**

Para comprender mejor las herramientas que permiten el desarrollo de las capacidades de “recursos de diseño” se hace referencia a la tabla de (Best, K, 2006, pág. 125) en donde menciona estas herramientas importantes y necesarias para optimizar los recursos del diseño en una organización.

*Tabla 11. Herramientas para optimización “recursos de diseño”*

<b>Herramientas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto “recursos de diseño”</b>
Análisis DAFO	Análisis que identifica las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa o un mercado.	Si se conocen los factores externos o internos que pueden influir, o que influyen, en una compañía, esta puede desarrollar respuesta más apropiadas.

Análisis financiero, análisis de van	Modelización del rendimiento de la inversión asociada a proyectos de desarrollo de productos basados en el análisis del valor actual neto (VAN)	Proporciona un modelo de posible retorno de la inversión. Ayudará a la empresa a justificar la asignación de recursos. Para la actividad del diseño, permite también a la empresa desempaquetar el potencial financiero de un proyecto de diseño. Ayuda a en la gestión de los riesgos de la actividad de diseño.
Ciclos de vida del producto	Modelar el acumulado de ventas y los beneficios asociados a un producto o servicio.	Un concepto importante en la asignación de recursos a los proyectos. La comprensión de los ciclos de vida de los productos dentro de una empresa ayudará a la hora de hacer predicciones sobre el rendimiento financiero.
Precio del valor de los mapas y fijación de precios	Colección de herramientas que permiten fijar los precios objetivos para los nuevos productos o servicios.	Un elemento importante en la asignación de recursos es el cálculo de los rendimientos futuros. Precisar la fijación de precios es una parte importante de la predicción de futuras ventas y ganancias.
El análisis de valor	Modelar la contribución relativa financiera de diferentes elementos dentro de un producto o el servicio en las mentes del consumidor.	Un método útil para cuantificar la contribución de las cualidades subjetivas del diseño como la estética dentro de un producto o servicio. Equipado con esta comprensión, una empresa será capaz de analizar y justificar las posibles inversiones en diseño.

**Fuente:** Best, Kathryn (2006). Herramientas de ayuda en el desarrollo de las capacidades del “proceso de diseño”

Para hacer una síntesis de acuerdo a la tabla presentada anteriormente, se puede mencionar algunas herramientas a tener en cuenta para administrar de mejor manera los recursos del diseño con un enfoque financiero, que en la mayoría de herramientas buscan que el retorno de la inversión sea realista y también desarrolla el potencial financiero de un proyecto en todas las etapas del proceso de diseño, ya que esto ayuda a la gestión de los riesgos de la actividad del diseño.

### 2.3.8 Herramientas para la gestión de la cultura del diseño

Para comprender mejor las herramientas que permiten el desarrollo de las capacidades de “cultura del diseño” se hace referencia a la tabla de (Best, K, 2006, pág. 131) en donde menciona estas herramientas importantes y necesarias para gestionar y fomentar de manera óptima una cultura de diseño en una organización.

Tabla 12. Herramientas para el desarrollo de la “cultura de diseño”

Herramientas	Descripción	Impacto “cultura de diseño”
Tormenta de ideas	Herramienta que permite a la gente reunirse e inspirar a los demás en la creación, la generación de la idea del proceso de diseño.	Ofrece una oportunidad para que las personas puedan aportar ideas sobre cómo las soluciones de diseño pueden ser desarrolladas y aplicadas dentro de una empresa. Sinceridad y disposición son facetas importantes de la cultura organizacional.

Visual theme boards	Colección de herramientas para la captura de la calidad visual de los consumidores de estilos de vida, productos paralelos y fuentes de inspiración visual.	Con el fin de desarrollar una cultura que apoya el diseño, debe de crearse una comprensión visual de todo el personal. Los mapas presentados en forma pictórica desempeñan un papel importante en el establecimiento del dialogo visual de una empresa.
Seis pensamientos	Herramienta que permite a un equipo analizar sistemáticamente las distintas facetas de un problema utilizando diferentes estilos de pensamientos	La formación de una amplia gama de empleados en métodos de pensamiento, tales como “los seis sombreros” permitirá a la empresa tomar decisiones acerca de las ideas de una forma mucho más objetiva y probablemente, más rápida
Totemics	Herramienta que desarrolla la comprensión compartida de un idea para la construcción de una “metáfora de ruta” mediante imágenes visuales.	Ayuda a desarrollar el vocabulario visual de la empresa y la comprensión de la pérdida del poder de las imágenes visuales. Una técnica especialmente útil para el desarrollo de la comprensión visual del personal con experiencia limitada en diseño

**Fuente:** Best, Kathryn (2006). Herramientas de ayuda en el desarrollo de las capacidades del “cultura de diseño”

Para hacer una síntesis de acuerdo a la tabla presentada anteriormente, se puede mencionar algunas herramientas a tener en cuenta para fomentar la cultura de diseño en la empresa con un enfoque integrador, que brinda una oportunidad para que todos aporten ideas sobre cómo desarrollar y aplicar soluciones de diseño dentro de la empresa.

## 2.4 Modelos para la gestión del diseño

### 2.4.1 Modelo “General”

El diseño es un proceso, o más bien un conjunto de procesos en el desarrollo de la innovación de la empresa. Por tanto, el diseño interfiere más o menos con todas las actividades fundamentales del proceso de innovación: en la creación de nuevos conceptos, en el desarrollo de nuevos productos, en la redefinición de los procesos fabricación y comercialización entre otros

El diseño es también un proceso estratégico ligado a la estrategia de innovación de la empresa y en este sentido se ha dividido en cuatro actividades básicas. Ver (Tabla 15).

Tabla 13. Modelo del proceso de gestión del diseño

Actividades	Descripción
-------------	-------------

---

1. Creación de Conceptos	Marca el inicio del proceso de diseño, está ligada a lo que se ha definido dentro de las actividades de la gestión del diseño como la creación de una red de información, de ideas, y de la identificación de necesidades de los usuarios.
2. Planificación del diseño	Esta actividad se ha definido como la contribución del diseño a los objetivos corporativos. Se trata de qué papel juega el diseño en la estrategia corporativa, qué es la estrategia de desarrollo de nuevos productos, qué es la estrategia de marca, el diseño interviene en las diferentes herramientas para crear una marca, cómo marcar y cómo diseñar. Proceso planificado.
3. Recursos	Trata de cómo se utilizan los equipos internos y externos de diseño, qué necesidades hay en la empresa para el desarrollo del equipo humano, cómo es la creación de conocimiento y la formación de los diseñadores.
4. Activación y Resultados	La gestión de los recursos de diseño aborda cómo se utilizan los equipos internos y externos de diseño, qué necesidades hay en la empresa para el desarrollo del equipo humano, cómo es la creación de conocimiento y la formación de los diseñadores y cómo se protege este conocimiento.

---

**Fuente:** (COTEC, 2008) Modelo del proceso de gestión del diseño

Para comprender mejor las actividades en el cual el diseño interviene en el desarrollo sostenible de una empresa, se hace referencia a gráfico de (COTEC. pág. 131) en donde se ejemplifica de mejor manera el diagrama de correlación, importantes y necesarias para fomentar la intervención del diseño manera óptima. Ver (Figura 13)

*Figura 7. Modelo del proceso de gestión del diseño*



**Fuente:** (COTEC, 2008) Modelo del proceso de gestión del diseño

Las empresas que tienen éxito en el diseño han acumulado recursos técnicos, conocimientos y habilidades de gestión y siguen procesos bastante estructurados para alcanzar sus objetivos. Las actividades presentadas anteriormente, aumentan las oportunidades que puede alcanzar una empresa en los mercados actuales y esto no es una cuestión de suerte, sino que es el resultado de seguir un proceso que se puede mejorar continuamente.

#### 2.4.2 Modelo “Tangible” de la gestión estratégica del diseño

Un modelo Tangible se entiende por Gestión Estratégica del Diseño a la coordinación de los distintos inputs de diseño con los que se vincularán con la empresa: Identidad corporativa, Producto o servicio e Interiorismo. Por lo cual, el diseño es una sucesión de pasos dentro del proceso de innovación en la empresa. *Ver* (Tabla 16).

Tabla 14. Etapas de la gestión estratégica del diseño en “Modelos intangibles”

Nº	Etapas	Descripción
1.	Cultura corporativa y orientación al diseño	Es de vital importancia que el consejo directivo se encuentre involucrado con la gestión del diseño. No tiene sentido tratar el diseño como un comportamiento discreto que tiene poco que ver con la estrategia de una empresa.
2.	Generación de Conceptos	Se trata de ver cómo el diseño participa en la generación de ideas, la definición de conceptos, en la relación del diseño con el marketing, el aprovechamiento de oportunidades, las relaciones con otras partes de la empresa y la promoción de habilidades internas.
3.	Estrategia de diseño	Se ha definido esta acción dentro de las actividades de gestión del diseño como la contribución del diseño a los objetivos estratégicos de la empresa. En síntesis, se trata de ver qué papel tiene el diseño en la estrategia empresarial, cuál es la estrategia de desarrollo de nuevos productos, cuál es la estrategia de la marca, cómo interviene el diseño en los diferentes instrumentos para la creación de marca y cómo se planifica el proceso de diseño.
4.	Recursos	La gestión de los recursos de diseño aborda cómo se utilizan los equipos internos y externos del mismo, qué necesidades hay en la empresa para el desarrollo del equipo humano, cómo es la creación de conocimiento y la formación de los diseñadores y cómo se protege este conocimiento.
5.	Implementación y resultados	Es la ejecución del proceso de diseño, qué grado de novedad y de innovación tiene el diseño en la empresa, cómo se relacionan los diferentes procesos de diseño, cómo se evalúa el diseño y cuáles son los resultados finales para la empresa.

6. Orientación al mercado	Esta orientación es un planteamiento típico de las empresas enfocadas al diseño, caracterizándose por el énfasis a los clientes, por la importancia que se da a la información, por la coordinación entre las actividades de marketing y las distintas funciones de la empresa, así como por la receptividad y actuación de acuerdo a los cambios del mercado.
---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** (Lecuona, 2005) Etapas de la gestión estratégica del diseño en “Modelo Intangible”

Según (Lecuona, 2005), el diseño interviene, en mayor o menor grado, en todas las actividades vinculadas con la innovación: en el desarrollo de nuevos conceptos, en la elaboración de nuevos productos, en la redefinición del modelo de comercialización y en la gestión del concepto y de la tecnología. Por tanto, este proceso estratégico que se ha categorizado en cuatro actividades centrales dentro del modelo propuesto, todas ellas son: cultura de dirección, emprendimiento, liderazgo en diseño y liderazgo empresarial.

*Figura 8. Modelos “Tangibles” de la gestión estratégica del diseño*



**Fuente:** (Lecuona, 2005) Etapas de la gestión estratégica del diseño en “Modelos Tangibles”

Este modelo se ha aplicado muchas veces en las empresas que requieren gestión del diseño, en empresas segmentadas de acuerdo a su área comercial y tamaño de la misma obteniendo resultados positivos en el direccionamiento estratégico.

#### **2.4.3 Modelo de “Conformación del producto en la gestión estratégica del diseño”**

Según (Leiro, 2006), menciona que los objetivos planteados en un proyecto se programan por lo general a corto, mediano o largo plazo, posteriormente se implementarán a través de acciones planificadas y se adaptarán constantemente a los cambios que se produzcan tanto en el proyecto, como en la zona donde se instalará.

Sin embargo, la definición de estos objetivos es parte de un proceso más amplio, la "gestión estratégica del diseño", que incluye todas las interacciones del diseño con la empresa y otras partes interesadas directa e indirectamente relacionadas con el proyecto. Este proceso ocurre

en varias etapas no configurables o requiere una secuencia lineal, ya que son concurrentes o se entrelazan aleatoriamente, dependiendo el caso.

En lo que respecta al proceso de diseño del producto, consideraremos la idea, el concepto de diseño, el sistema de prioridades proyectuales, la reformulación del programa y la presentación del proyecto a la empresa, entre otros aspectos. La gestión de proyectos puede verse como una red integrada, sin embargo, no es necesario tener una secuencia definida ya que requieren un procesamiento simultáneo e interactivo. Ver figura 12

Tabla 15. Modelo del proceso de gestión del diseño.



**Fuente:** (Lecuona, 2005) Modelo de "Conformación de productos".

El proceso de diseño puede comenzar con una iniciativa empresarial que a menudo resulta de una oportunidad descubierta en el mercado, o como resultado de la propuesta de un diseñador que incluye la innovación de un producto y concepto de interés para la empresa y, por lo tanto, una razón para comenzar la búsqueda del proyecto.

Para comprender mejor los aspectos en el cual el diseño está presente en el desarrollo de un producto se hace referencia a la tabla 12 de (Leiro, 2006) en donde se ejemplifica de mejor manera la correlación son importantes y necesarias para obtener de manera eficiente y óptima la conformación de productos. Ver (Figura 13)

Tabla 16. Modelo de “Conformación de productos en la gestión estratégica del diseño”

Aspectos	Descripción
Idea	<p>Las ideas de diseño no deben ser adoptadas ni rechazadas sin antes someterlas a un análisis crítico de reflexiones y verificaciones. De esta manera, quedan planteadas como provisorias y aunque no prosperen pueden dar lugar a otras, por analogía o por contraposición. Resulta además beneficioso destacar dentro de la idea inicial, el concepto y eventualmente la prefiguración del objeto, la que puede o no estar presente.</p>
	<p>Empresa</p> <p>El desarrollo de un nuevo producto debería comenzar por el conocimiento de la empresa en la cual dicha gestión se podría llevar a cabo, con respecto a los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos históricos (misiones)</li> <li>• Estructura operativa</li> <li>• Sistema de productos (la totalidad de productos propios y de la competencia y demás objetos relacionados con los mismos).</li> <li>• Posicionamiento institucional en el mercado</li> <li>• Estrategia institucional y comercial a mediano y largo plazo.</li> <li>• Marcas y política de comunicación corporativa</li> <li>• Proceso por el cual se toman las decisiones sobre el producto.</li> </ul>
	<p>Mercado</p> <p>La utilidad económica de la empresa es el resultado de la interface entre su sistema interno y el contexto externo, integrado por el mercado y la sociedad. Por lo tanto, toda acción de la empresa debe estar relacionada con las características del contexto y de sus tendencias de evolución.</p>
Análisis preliminar del proyecto	<p>Sociedad</p> <p>Así como el mercado es un subsistema de un sistema social con fronteras permeables y en constante cambio, también lo son sectores sociales con bajos niveles de consumo y en muchos casos excluidos de sus objetivos y problemas tradicionales no resueltos.</p>
	<p>Sustentabilidad</p> <p>La sostenibilidad del producto se ha convertido en una condición imprescindible para la responsabilidad social, tanto en el diseño como en la empresa. Asimismo, es cada vez más necesario para la supervivencia del propio sistema económico y para la credibilidad de la empresa.</p>
	<p>Gestión profesional</p> <p>La capacidad profesional de un estudio de diseño depende no solo de sus conocimientos y habilidades de diseño, sino también de la formación en otros campos, porque la comunicación global de productos es esencial, necesaria para traer un nuevo proyecto al mundo.</p>
	<p>Factibilidad del proyecto</p> <p>Como resultado de los problemas, las contradicciones y la incertidumbre de los aspectos tratados más arriba, podrán estimarse las posibilidades de éxito del proyecto, así como los riesgos involucrados en diversas alternativas de desarrollo.</p>
Estrategia de diseño	<p>Metas Temáticas</p> <p>Estas metas determinan los resultados a ser alcanzados por el proyecto o por el producto con respecto al mercado en general, al segmento del mercado en particular y a los productos de la competencia, en el corto, mediano y largo</p>

plazo, previendo alternativas y riesgos en función de las transformaciones posibles del contexto.

	Estructura de los objetivos	Descripción precisa Meta final y etapas intermedias Contexto ampliado Sistemas de prioridades Riesgo Previsto Flexibilidad Presentación interna del proyecto
Resultados a Obtener		Posterior a la investigación del tema, reformula su propio programa de diseño, seleccionando, suprimiendo, agregando objetivos y asignando a cada uno de los requerimientos seleccionados una prioridad y una intención particular, comienza a conformarse la identidad del producto.
Comunicación del proyecto		La presentación del proyecto en el ámbito de la empresa es también una instancia estratégica que debe ser planificada teniendo en cuenta todos los aspectos vinculados con la factibilidad de su realización.

---

**Fuente:** (Lecuona, 2005) *Modelo de “Conformación de productos”*.

Cabe señalar que la aprobación de un proyecto comienza mucho antes del proceso de diseño, con comunicación de ida y vuelta con las distintas partes de la empresa y sus consultores externos. Durante esta comunicación y con plena consideración y evaluación de los aspectos tecnológicos, productivos, económicos y de marketing, el diseñador podrá integrar el proceso de toma de decisiones relativas al producto elaborado y solo desde esta posición se comprometerá a coordinar y eventualmente conducir a una conclusión definitiva.

### **2.5. Posicionamiento digital**

El posicionamiento es un fenómeno psicológico cuyo fin es fijar una marca en la mente de un consumidor, gracias a este mecanismo genera la acción de compra de un producto o servicio, para que se desarrolle el posicionamiento que se basa en una serie de dimensiones detalladas a continuación: (Soriano 2018)

- Identificación: seleccionar el mejor atributo del producto o servicio.
- Competidores: conocer quién o quiénes tienen el mismo giro de negocio.
- Estrategia: la estrategia a usar en función de las ventajas competitivas.

El posicionamiento prácticamente es como percibe el mercado según el nivel de existencia y características de la marca.

### ***2.5.1. Orígenes de posicionamiento***

Los conceptos se remontan en los años 40 a partir de estudios de marketing Mix, para (Serralvo & Ferrier 2005) el posicionamiento es “término reciente que evolucionó de las discusiones de segmentación del mercado, del público-objetivo y de las estructuras de marketing durante los años sesenta y principios de la década de los años setenta” (p.7)

### ***2.5.2. Procesos de posicionamiento***

Para realizar el posicionamiento se tiene seguir los procesos los cuales se describen a continuación:

- Segmentación de mercado: identificar al grupo de personas que van a comprar los productos o servicios, implica saber las características específicas que por naturaleza tienen los consumidores. (Arellano 2010)
- Evaluación de interés del segmento: se tiene que saber cuál es el interés comercial de cada segmento, así se tiene un producto y se encuentra que existen cinco segmentos en un país, en función de las características de cada segmento se tendrá que analizar a los posibles clientes y se analizará la cantidad posible de productos que pueden consumir o comprar el segmento objetivo. (Arellano 2010)
- Selección del segmento objetivo: dependerá de las características del segmento como las posibilidades de la empresa. (Arellano 2010)
- Identificación de las posibilidades de posicionamiento: se somete a estudio para conocer las variables que influyen en la decisión de compra, se realiza encuestas directas a los consumidores seleccionados. (Arellano 2010)
- Selección y desarrollo del concepto del posicionamiento: saber cuál será el posicionamiento del producto y para ello se elige la mejor estrategia para posicionarse bien en las variables importantes para el público que la competencia no esté satisfaciendo adecuadamente. (Arellano 2010)

### ***2.5.3. Tipos de posicionamientos***

Para Soriano (2018) existen dos tipos de posicionamiento; para un nuevo producto y para un producto ya existente (p.40)

- **Para un nuevo producto:** se realiza fundamentalmente mediante la adaptación de las características del producto a las expectativas del mercado, donde las características pueden ser de tipo subjetivo, que son creados y reforzados mediante la publicidad y el de tipo objetivo.

- **Para un producto existente:** se trata de un producto existente en el mercado, se puede recurrir a dos estrategias:
  - ✓ Reposicionamiento: Consiste en la adecuación de las características y de imagen de un producto con el fin de hacerlo acorde a las variables importantes de los consumidores.
  - ✓ Modificar los criterios de elección del segmento: en esta estrategia puede ser relativamente fácil si los criterios escogidos no son muy importantes para el segmento, pero se debe tener un cuidado si estos criterios son determinantes en la posición del producto. (Arellano 2010)

#### ***2.5.4 Estrategias de posicionamiento digital***

La estrategia de posicionamiento es fundamental ya que busca posicionar a la empresa en 3 atributos esenciales como calidad, variedad de productos y servicios se sirve de 3 formas de posicionamiento, las cuales se describe a continuación: (Jiménez, 2017)

- Estrategia de capacidad. Se basa en la capacidad que tiene la empresa, sea ésta de servicios o productos para dar respuesta positiva al mercado surtiendo la demanda existente, para ello cabe recalcar que se hace un análisis con el fin de crear una estratégica de capacidad interna y externa analizando materia prima, proveedores, herramientas y programas para llevar un registro de la capacidad de la empresa.
- Estrategia publicitaria. Busca principalmente determinar cómo ve el usuario a la empresa por medio de canales sean impresos (vallas, flayer, volantes) o tecnológicos (medios digitales), para lo cual es necesario partir del concepto que tenga la empresa para dosificar correctamente y evaluar permanentemente el impacto de la publicidad en el mercado.
- Estrategia de comercialización. Aporta al incremento y gestión de las ventas en la empresa buscando diseñar y aplicar propuestas para cumplir con los objetivos de crecimiento de las empresas sean estas pequeñas, medias o grandes

#### ***2.5.5. Uso de tecnologías e innovación***

Con respecto a la teoría de la gestión sistemática o cibernética, durante la Segunda Guerra Mundial, con el aporte de la teoría de sistemas y el concepto de cibernética aparecen diferentes enfoques de gestión, entre ellos el desarrollo organizacional, la gestión de la calidad total y la gestión estratégica (Martinez, 2005).

La definición de innovación es evolutiva, cambia con el transcurso del tiempo, adaptándose a las necesidades humanas y de su contexto (Van der Kooy, 1998). Sin embargo, ¿Cuáles son los aspectos necesarios para que un producto sea considerado como innovador?, CONACYT puntualiza tres aspectos indispensables: necesidad real, oportunidad de mercado e invención tecnológica; en base a lo cual, podemos determinar la innovación como una serie de pasos que observa, analiza y sintetiza los procesos, para convertir ideas en productos o servicios que el mercado considera, valora y requiere, satisfaciendo de mejor manera las necesidades del usuario final. No obstante, el objetivo de la innovación, es lograr la efectividad de las organizaciones hacia sus diferentes grupos de interés, la aceleración del cambio y la administración de la misma para lograr competitividad. (Bastías 2015)

## **2.6. Prospectiva**

### **2.6.1 Definición**

Según (Tomas, 2007) La prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable.

La prospectiva, además de permitir y promover el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes a los procesos de planificación y decisión, pues identifica los riesgos y oportunidades de los escenarios más extremos para decisiones futuras, además de poder sugerir alternativas políticas y acciones, aumentando así el grado de selección. Los objetivos importantes de este enfoque son:

- Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- Proporcionar impulsos para la acción.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

Definir el término planificación implica un trabajo arduo, porque por un lado hay muchas definiciones contradictorias y, por otro lado, el concepto en sí está en constante evolución. Por ahora y con fines prácticos, los autores sugieren como elemento esclarecedor de la planificación: "toma de decisiones temprana"

Para (Tomas, 2007), la toma de decisiones en el marco de la planeación exige las condiciones siguientes:

- a) La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes (sistema de decisiones).
- b) La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (toma anticipada de decisiones) deseada y que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (prospectiva y acción). (Hernández, Fernánde, & Baptista, 2006)

La planeación está destinada a lograr o prevenir una determinada situación en el futuro. Por tanto, es necesario mirar hacia el futuro para contribuir a la decisión actual.

### ***2.6.2 Escenarios***

- Escenarios posibles: se da cuando el escenario puede darse sin importar su probabilidad o nivel de situación (alta o baja).
- Escenario deseable: es cuando los factores desean llegar como una idealización de la empresa.
- Escenario probable: es cuando los acontecimientos de la empresa se definen por las restricciones de factores internos y externos sumando a las acciones tomadas en el pasado.

## CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Enfoque

El presente proyecto de investigación abarca un enfoque mixto, el cual es un proceso que recolecta y analiza datos cuantitativos y cualitativos, los cuales ayudan al cumplimiento de los objetivos de la investigación y responden a la problematización de la misma. (Hernández Sanpieri et al, 2006)

Los diferentes enfoques de investigación se describen a continuación; el enfoque cualitativo busca principalmente la dispersión o expansión de información, en este caso las cualidades y características de tipos de modelos de gestión estratégicos, el posicionamiento digital para pymes que tenga como denominador común el diseño como giro de negocio y análisis del estado actual del caso de estudio Anpersan S. A. agencia digital, la cual consiste en levantar cualidades comunicacionales, características de marca, así como el uso del enfoque cuantitativo que busca acotar valor numérico con el objetivo de medir las diferentes variables para el desarrollo del modelo de gestión estratégico. (Sablón, et al, 2020)

La investigación se desarrolló en torno al caso de estudio “Anpersan” empresa dedicada al diseño publicitario, ubicada en la ciudad de Quito con patente 102456379 en la Superintendencia de compañías. A continuación, se presenta una tabla en la que se menciona las tareas a desarrollar con el fin de establecer una estructura sistemática para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación. (Méndez & Astudillo, 2008)

Tabla 17. Tareas desarrolladas de la investigación por enfoques

Tareas	Bibliográfica	Cuantitativa	Cualitativa
Sección y delimitación el tema	X	X	X
Formulación de la pregunta problemática	X	X	X
Localizar las referencias bibliográficas	X		X
Tomar notas de análisis de textos bibliográficos.	X		
Diseño de métodos e instrumentos			X
Recolección de datos		X	X
Análisis de datos	X	X	X
Resultados de la investigación	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

## **3.2. Métodos, tipos, diseño de investigación y alcance**

### **Métodos**

En la presente investigación se hace uso del método bibliográfico descrito a continuación:

Con el fin de desarrollar el método bibliográfico se procede a aplicar sus fases:

- En primer lugar, se realiza el análisis de la información recabada a través de matrices de análisis bibliográficas en donde se detalla los autores, año de publicación y sus principales aportes.
- En segundo lugar, se procede a realizar el análisis y síntesis de la información. (Guevara et al, 2020)

### **Tipos de investigación**

- No experimental; el tipo de investigación no experimental es aquella en donde el investigador observa el contexto del trabajo para su desarrollo, analizando la información recabada y poder proponer una mejora. (Hagopian, 2016). De acuerdo con las características más importantes de la investigación no experimental en el desarrollo de la presente investigación se desarrolló:
  - ✓ Los estudios se basan en lo que ocurre con anterioridad, en este caso el estudio de la empresa Anpersan para proceder a su análisis.
  - ✓ El tipo de investigación no experimental se basa por las razones de ética y moral.

### **Diseño de investigación**

“CASO DE ESTUDIO ANPERSAN”

Anpersan S.A. Agencia de publicidad con la matriz ubicada en la ciudad de Quito- Ecuador, registrada en la superintendencia de compañías número 102456379, su principal visión es proveer soluciones ajustadas a las necesidades publicitarias de los clientes con el fin de maximizar el rendimiento de sus empresas a través del manejo apropiado de redes sociales y web para mejorar la productividad. Los valores con los que se identifica Anpersan es; integridad, confianza, compromiso, pasión y calidad.

### **Alcance**

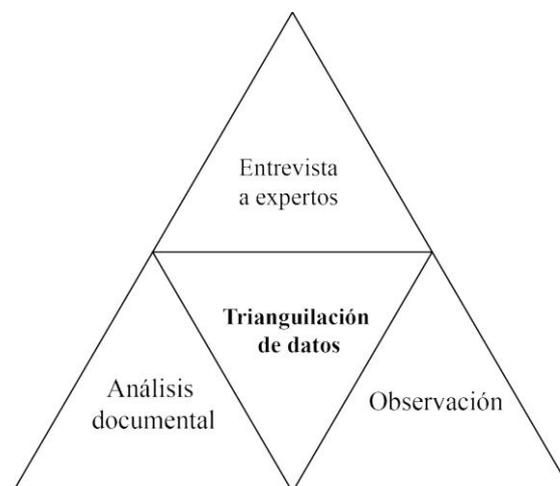
La presente investigación se desarrolla dentro de un alcance **descriptivo** de problemas pocos estudiados identificando conceptos útiles en la investigación como: Gestión del Diseño, Posicionamiento digital, y prospectiva, se pretende buscar y fusionar conceptos a ser usados dentro de la investigación ya que actualmente no se encuentra la información detallada de estos temas por lo que se busca como resultado una propuesta innovadora en la creación de un modelo de Gestión estratégico para el posicionamiento digital prospectivo de pymes.

### 2.3. Criterio para valoración de la propuesta

- **Triangulación de datos**

La triangulación permite realizar una estrategia para la recolección de los datos, cuyo objetivo es consolidar la información recabada con mayor claridad y profundidad sin descuidar ningún aspecto que podría aportar en la investigación, se muestra una gráfica de las técnicas usadas en la presente investigación (Benavides & Gomez, 2005)

*Figura 9. Triangulación de datos*



Fuente: Elaboración Propia

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006) detalla que la triangulación de datos es oportuna dado que se establece la utilización de 3 expertos, los cuales ayudan a contrastar la información recabada, por lo cual se plantea en la siguiente tabla los respectivos nombres, títulos y cargos que desempeña, como su tiempo de experiencia, estos profesionales en el

área de interés de la presente (Gestión del diseño prospectivo) serán quien a validen la propuesta presentada.

Tabla 18. Descripción de expertos

	<b>Nombres del experto:</b>	<b>Título:</b>	<b>Cargo que desempeña:</b>	<b>Tiempo de experiencia:</b>
1	Master Wilson Castro	Lic. Diseño Gráfico Master en diseño y Gestión de Marcas	Coordinador de comunicación institucional	3 años
2	Master Jorge Ibarra	Lic. Diseño Gráfico Master en Educación Superior	Docente Universitario	7 años
	Master Andrés Escobar	Lic. Diseño Gráfico Master en Investigación de Arte y Diseño	Docente universitario	6 años

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4. Técnicas e instrumentos

Para el levantamiento de datos e información se establece las técnicas e instrumentos los cuales se describen en la siguiente tabla. (Herrera et al, 2014)

Tabla 19. Técnicas e instrumentos

Tipo de investigación	Técnica	Instrumento	En donde se aplica
Modelos Investigaci3n bibliogr3fica documental	An3lisis documental	Gu3a de an3lisis documental	Matriz de doble entrada de los modelos de gesti3n (marco te3rico)
Investigaci3n de campo Caso de estudio Anpersan S.A	Observaci3n	Gu3a de observaci3n	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpersan</li> <li>• Departamentos de Anpersan</li> </ul>
	Entrevista a expertos	Gu3a estructura de validaci3n de expertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Anpersan</li> <li>• Expertos.</li> </ul>

Fuente: Elaboraci3n Propia

A continuación, se describe las herramientas e instrumentos usados en la presente investigación

- **Análisis documental**

- ✓ Análisis documental: es una herramienta, la cual establece el orden sistémico de la investigación.

- Instrumento Guía de análisis documental.

- ✓ Observación: es la manera de recopilar de manera activa información siendo el primer método empírico.

- Instrumento: Guía de observación

- ✓ Entrevista a expertos: es un método que permite recopilar información estableciendo una relación entre el investigador y la persona entrevistada.

- Instrumento: Estructura para entrevista a expertos (validación)

- ✓ Fichaje: es una manera de recolectar, almacenar y ordenar la información recabada, conteniendo datos valiosos para el desarrollo de la investigación.

- Instrumento: Guía de fichas (tablas de doble entrada)

- **Caso de estudio**

- Observación participante: es la manera de recopilar de manera activa información siendo el primer método empírico.

- Instrumento: Guía estructurada de observación.

- **Análisis comparativo**

- ✓ Fichaje: es una manera de recolectar, almacenar y ordenar la información recabada, conteniendo datos valiosos para el desarrollo de la investigación.

- Herramienta Guía de fichas (matriz comparativa)

- ✓ Entrevista a expertos: es un método que permite recopilar información estableciendo una relación entre el investigador y la persona entrevistada.

- Herramienta: Guía de entrevista a experto

## Procesamiento de información

Para (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006) el procesamiento de información se basa en el plan de procesamiento de datos y en la presentación de datos los cuales se muestran en la siguiente tabla (p.114)

Tabla 20. *Procesamiento de información*

<b>N.º</b>	<b>Plan</b>	<b>Procesamiento</b>
1	Procesamiento de datos	Revisión del estado del arte.
		Recolección de datos de la empresa Anpersan.
		Entrevista a expertos en el área de Gestión del Diseño.
		Análisis de información de entrevistas.
2	Presentación de la información	Los datos se presentan en orden de los objetos.
		Presentación con línea grafica de gráficos_ Documento formal.
		Presentación de un Tool kit _ Propuesta.

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

### 4.1 Análisis de Resultados

#### Análisis de modelos de gestión del diseño

Con el fin de levantar los resultados de análisis de los modelos de gestión del diseño vigente se procede a realizar una matriz que contiene una comparativa de los Modelos de Gestión del diseño relevantes para la dirección estrategia de pymes, para lo cual se levantó la información en las tablas que muestran los parámetros de los modelos y los elementos esenciales existentes, los cuales se detallan a continuación:

*Tabla 21. Parámetros de modelos de Gestión*

Parámetros	Cotec Modelo del proceso de gestión del diseño	Modelos tangibles	Modelo de conforma ción de Producto	Design thinking	Escenario prospectivo
Generación de conceptos	Si	Si	No	No	No
Planificación de diseño	Si	No	No	No	No
Estrategia de diseño	No	Si	No	No	No
Recursos	Si	Si	No	No	No
Implementación y resultados	Si	Si	No	No	No
Orientación al mercado	No	Si	No	No	No
Ideación	No	No	Si	Si	No
Análisis Preliminar	No	No	Si	No	No
Estructura de objetivos	No	No	Si	No	No
Resultados a obtener	No	No	Si	No	No
Comunicación del Proyecto	No	No	Si	No	No
Inmersión	No	No	No	Si	No
Análisis y Síntesis	No	No	No	Si	No
Prototipo	No	No	No	Si	No
Trayectoria actual	No	No	No	No	Si

Momento prospectivo	No	No	No	No	Si
Escenario probable	No	No	No	No	Si
Escenario posible	No	No	No	No	Si
Escenario deseable	No	No	No	No	Si

---

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se muestra los parámetros de análisis de cada modelo, con el fin de determinar los aspectos positivos, los cuales son la base para la creación del modelo planteado en la investigación. La fusión de los parámetros positivos hace que el modelo planteado tenga un mayor respaldo al momento de usarlo en la empresa.

### **Análisis del estado actual de Anpersan**

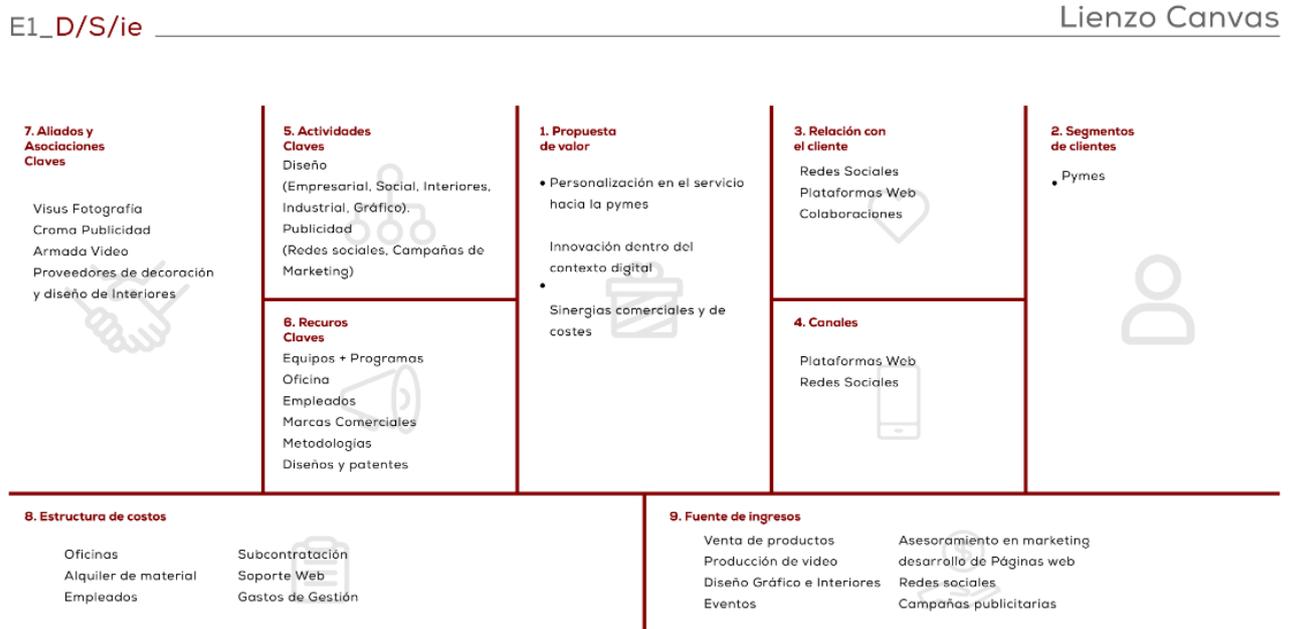
Anpersan S.A. Agencia de publicidad con la matriz ubicada en la ciudad de Quito- Ecuador, registrada en la Superintendencia de compañías número 102456379, su principal visión es proveer soluciones ajustadas a las necesidades publicitarias de los clientes con el fin de maximizar el rendimiento de sus empresas a través del manejo apropiado de redes sociales y web para mejorar la productividad, los valores con los que se identifica Anpersan es: integridad, confianza, compromiso, pasión y calidad.

Para el análisis del estado actual de Anpersan S.A. agencia publicitaria se levanta la información por medio del uso del lienzo Canvas, matriz DAFO por medio de fichas de observación, se describe cada herramienta para el levantamiento de la información y análisis de la empresa.

- Lienzo Canvas

El lienzo Canvas, se presenta la gráfica que muestra la propuesta de valor, la segmentación de los clientes, la relación de la empresa con los clientes, los canales de distribución, las actividades claves, los recursos claves a usar, los aliados y asociados claves, la estructura de los costos y las fuentes de ingreso.

Figura 10. Análisis Canvas de Anpersan



Fuente: Elaboración Propia

- Matriz DAFO

Del mismo modo se usa la matriz DAFO con el fin de establecer los factores internos (Fortalezas y debilidades de la empresa) y de los factores externos (Oportunidades y amenazas) para conocer el estado actual de Anpersan, a partir de ello se tomará decisiones estratégicas para llegar a obtener un posicionamiento digital prospectivo.

Los resultados del uso del modelo de gestión estratégico “DPe” se detallan con mayor rigurosidad en el anexo 6 (Implementación Completa. Caso de Estudio Empresa Anpersan)



Fuente: Elaboración Propia

- Análisis Externo (Amenazas y Oportunidades)

En el sector del diseño ecuatoriano existe ciertas facilidades de entrada, gracias a las ayudas al emprendedor por parte de gobierno nacional y regional, y por los tipos de interés a niveles tan bajos. Además, la economía ecuatoriana se ha debilitado mucho en los últimos años y pese a que ya está en crecimiento positivo, sigue en un estado delicado. El lado positivo, es que tras varios años vuelve a creer en la inversión en publicidad y diseño, causado en parte por el fomento del diseño en invertir en plataformas online y diseño de producto.

- Análisis Interno (Fortalezas y debilidades)

La principal debilidad son sus elevados costos variables, consecuencia de la subcontratación propia del sector. Por eso es muy importante la elección de proveedores puesto que deben de dar un servicio de calidad a un precio razonable. Precisamente por ese motivo, una de las ventajas competitivas más importantes es sus alianzas estratégicas con proveedores y empresas de servicios complementarios y gracias a estas alianzas se puede ofrecer un servicio profesional de calidad que se traduce en fortalecimiento de la imagen de marca y un aumento del poder de la negociación sobre los clientes.

- Fichas de observación

Con el fin de analizar el estado actual de la empresa Anpersan se levanta fichas de observación, la información proporcionada es dada por el gerente Ing. Marco Benavidez, las fichas de observación se realiza en base a la propuesta planteada en la metodología, la cual se describe a continuación

Tabla 22. Ficha de observación de Anpersan

Tema	Dimensión	Indicadores	Si	No
<b>Metodología de gestión del diseño “DPe”</b>	E1_Diagnóstico	D.S. Información general	X	
		D.S. Atributos productos/ Servicios	X	
		D.S. Steakeholder	X	
		D.S. 5 Fuerza de Porter		X
		D.S. Lienzo Canvas	X	
		D.P. Pestel	X	
		D.P. Entrevista		X
		D.P. Sesión generativa		X
		D.P. DAFO	X	
		D.P. Cadena de valor	X	
	E2_Concepto	DAFO_Estrategico	X	
		Notas Insights		X
		Diagrama de afinidades		X
		Mapa C._ Pensamiento complejo		X
		Jerarquización		X
		Informe		X
	E3_Desarrollo	Brainstorming _ Tormenta de ideas		X
		Método Walt Disney		X
		8 factores		X
		Matriz de posicionamiento		X
		Matriz de retorno _ Innovación		X
		Selección		X
		Hoja de ruta		X
	E4_Validación	Validación interna		X
		Validación externa		X
		Consideraciones		X
	E5_Prototipado	Prototipada tecnología		X
		Prototipada tipología		X
		E6_Testeo		X
		Testeo interno		X
		Testeo externo		X
	E7_Implementación	Temporalidad		X
		Presupuesto		X

Fuente: Elaboración Propia

Es necesario saber el estado actual de la empresa con el fin de tomar decisiones estratégicas que sumen al crecimiento, así como las acciones que se deben tomar para el cumplimiento de los objetivos de Anpersan a corto, mediano y largo plazo. En la tabla presentada se nota claramente que hace falta desarrollar el levantamiento de información por medio del uso de las herramientas recogidas en la investigación para poder llegar a despliegue de dicha

empresa, en el (anexo 6) de implementación completa, se muestra el caso de estudio Anpersan desarrollado en su totalidad.

### Validación del modelo de gestión “DPe” por expertos

Se realiza la validación del modelo planteado en base a 3 expertos, los cuales de acuerdo a su experiencia han marcado en la ficha de validación 3 categorías como: malo, bueno, excelente.

Tabla 23. Validación por expertos del modelo “DPe”

Modelo de Gestión del diseño “DPe”	Experto 1 Lic. Wilson Castro Mgs.			Experto 2 Lic. Andrés Escobar Mgs.			Experto3 Lic. Jorge Ibarra Mgs.		
	Malo	Bueno	Excelente	Malo	Bueno	Excelente	Malo	Bueno	Excelente
Empresa									
Identidad corporativa		X				X		X	
Imagen corporativa		X				X		X	
Etapas									
Objetivos			X		X			X	
Benchmark			X			X		X	
Infraestructura digital			X		X			X	
Estrategias			X			X		X	
Plan de medios									
Redes sociales		X			X			X	
Página Web		X				X		X	
Email marketing		X			X			X	
Foros de discusión		X				X		X	
Buscadores web		X			X			X	
Plataforma audiovisual		X				X		X	

Prospectiva									
Escenario probable			X		X			X	
Escenario posible			X		X			X	
Escenario deseable			X		X			X	

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis e interpretación de resultados del Modelo “DPe”**

Las herramientas de uso en el modelo de gestión “DPe” se validaron por enunciados por lo que para el análisis se desarrolla del mismo modo, a continuación, se detalla el análisis de cada punto:

**Empresa:** según la validación de expertos los ítems correspondientes en la empresa tienen una aceptación de 2 buenos y un excelente permitiendo de este modo validez de la primera parte del modelo.

**Etapas:** las etapas del modelo están compuestas por; los objetivos, Benchmark, infraestructura digital y estrategias teniendo una aceptación por expertos en una mayoría de excelente.

**Plan de medios:** compuesto por redes sociales, página web, email marketing, foros de discusión, buscadores web y plataformas audiovisuales tienen una validación de bueno por los expertos.

**Prospectiva:** compuesto por escenarios posible, probables y deseables obteniendo una validación de 2 buenos y un excelente.

Los resultados obtenidos por la validación de los expertos no dan luz verde para poder avanzar con la investigación.

### **Validación de la metodología y Modelo “DPe”**

Se valoró el modelo de gestión de diseño estratégico aplicando al posicionamiento digital prospectivo “DPe” a través de la medición de expertos en donde se detalla las tablas

Tabla 24. Medición de herramientas "DPe"

Metodología de gestión del diseño "DPe"	Experto 1 Lic. Wilson Castro Mgs.			Experto 2 Lic. Andrés Escobar Mgs.			Experto3 Lic. Jorge Ibarra Mgs.		
	Malo	Bueno	Excelente	Malo	Bueno	Excelente	Malo	Bueno	Excelente
	E1_Diagnostico								
D.S. Información general			X			X		X	
D.S. Atributos productos/ Servicios		X				X		X	
D.S. Stakeholder		X				X		X	
D.S. 5 Fuerza de Porter		X			X			X	
D.S. Lienzo Canvas			X		X			X	
D.P. Pestel		X				X		X	
D.P. Entrevista						X		X	
D.P. Sesión generativa	X					X		X	
D.P. DAFO		X				X		X	
D.P. Cadena de valor		X				X		X	
E2_Concepto									
DAFO_Estratégico		X			X			X	
Notas Insights			X			X		X	
Diagrama de afinidades		X				X		X	
Mapa conceptual_Pensamiento complejo	X					X		X	
Jerarquización			X		X			X	
Informe			X			X		X	
E3_Desarrollo									
Brainstorming _ Tormenta de ideas			X			X		X	
Método Walt Disney	X					X		X	
8 factores			X			X		X	

Matriz de posicionamiento		X			X			X	
Matriz de retorno _ Innovación	X				X			X	
Hoja de selección		X				X		X	
Hoja de ruta			X			X		X	
E4_ Validación									
Hoja técnica de validación interna		X				X		X	
Hola técnica de validación externa		X				X		X	
E5_Prototipado									
Prototipada tecnología		X				X		X	
Prototipada tipología		X				X		X	
E6_Testeo									
Hoja técnica de testeo interno		X			X			X	
Testeo externo		X			X			X	
E7_Implementación									
Temporalidad		X			X			X	

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis e interpretación de resultados de las herramientas**

Las herramientas de uso en el modelo de gestión “DPe” se validaron por enunciados, por lo que para el análisis se desarrolla del mismo modo, a continuación, se detalla el análisis de cada punto:

#### **Primeras fases:**

E1\_diagnóstico: las herramientas que componen la primera fase son; Aspectos generales, Atributos productos/ Servicios, Stakeholder, 5 fuerza de Porter, Lienzo Canvas, P.E.S.T.E.L., Entrevista, D.A.F.O., Cadena de valor

En esta fase se permite diagnosticar el estado actual de la empresa utilizando las herramientas antes mencionadas, porque en la validación por expertos se determina por parte del

investigador que el número de herramientas dependerá del tipo de empresa para el levantamiento de la información.

### **Segunda fase:**

E2\_Conceptualización: las herramientas que componen la presente fase son: D.A.F.O. Estratégico, Notas Insights, Diagrama de afinidades, Mapa conceptual\_ Pensamiento complejo, Jerarquización, Informes.

En esta fase se prioriza el análisis de la información mediante herramientas prácticas, para poder ordenar y jerarquizar mediante los instrumentos mencionados anteriormente, como observación por parte del experto, el mismo manifestó que el uso de las herramientas debe ir en relación con el volumen de la información recolectada.

### **Tercera fase:**

Tercera fase: E3\_Desarrollo: Las herramientas que componen esta fase son: Brainstorming \_ Tormenta de ideas, Método Walt Disney, 8 factores, Matriz de posicionamiento, Matriz de retorno \_ Innovación, Hoja de Selección y Hoja de ruta

En esta fase se propone un proceso para la generación de ideas con directrices que permitan que las estrategias se mantengan alineados con los objetivos, el experto menciona que es necesario la constancia de las actividades en corto, mediano y largo plazo plasmadas en la herramienta.

### **Cuarta fase:**

Cuarta fase: E4\_Validación: las herramientas usadas en esta fase son: Hoja de Técnica de Validación interna, Hoja de Técnica de Validación externa y Resultados

En esta fase es muy importante tomar en cuenta puntos de vistas externos a los investigadores desde la experticia profesional y el conocimiento empírico por parte del personal de la empresa.

### **Quinta fase**

Quinta fase: E5\_Prototipado: Las herramientas usadas son: Hoja técnica de Tecnología y Ficha Tipología.

En esta fase se desarrolla en gran manera lo que estaba planificado previamente en la hoja de ruta con la dirección por parte de los investigadores o el equipo consultor.

## **Sexta Fase**

Sexta fases: E6\_ Testeo: las herramientas usadas en la fase son: Hoja Técnica de Testeo interno y Testeo externo

Dentro de la gestión siempre debe estar presente el testeo ya que ayuda a medir cuán efectiva es la propuesta, y si es necesario, modificar esta etapa permite el cambio de las cuestiones que determinen los observadores.

## **Séptima Fase**

Séptima fases: E7\_ Implementación: Las herramientas usadas en la fase son: Temporalidad y presupuesto.

Esta fase es muy importante ya que permite identificar hasta que instancia se podrá implementar la propuesta, y esta herramienta permitirá tangibilidad y cuál será la proyección de la misma.

## **Análisis e interpretación de la metodología “DPe”**

Los resultados obtenidos por la validación de expertos se pueden observar que el modelo presenta herramientas que deben ser limitadas en función de su objetividad, lo cual permitirá que la gestión de diseño fluya de una manera mucho más eficiente. El Modelo de Posicionamiento Digital Prospectivo busca direccionar los conceptos que abordará la infraestructura digital, lo cual permitirá evaluar si lo presentado cumple con los objetivos planteados.

## **4.2. Propuesta**

### **Presentación de la propuesta**

La propuesta del modelo de gestión “DPe” conocido como Diseño Progresivo estratégico la cual consiste en proponer el Modelo de Gestión estratégico para la dirección gerencial de Pymes considerando elementos claves como la gerencia administrativa, el posicionamiento digital y elementos prospectivos, así como las herramientas respectivas para cada enunciado descritos a lo largo del presente documento.

La presente propuesta se desarrolla conjuntamente con el uso de análisis del caso de estudio “Agencia de publicidad Anpersan S.A” ubicada en la ciudad de Quito provincia de Pichincha

con el fin de implementar el modelo de gestión como la metodología y herramientas levantadas en la investigación para generar una estructura de mejora en la empresa.

### **Justificación de la propuesta**

El modelo de gestión estratégica “DPe” surge a partir de la problematización dado que en Ecuador se registra un 31.8% de personas adultas, las cuales registran empresas de diferentes giros de negocio en la superintendencia de compañías pero en su mayoría tienen un tiempo de vida de 3 a 5 años dado que los gerentes no tienen las herramientas necesarias para la dirección de la empresa y toma de decisiones, por lo que con la presente propuesta se crea un modelo, una metodología y herramientas para llevar a cabo una dirección de pymes estratégica en donde se describe paso a paso como se tiene que desarrollar, con el fin de llevar a las empresas a otro nivel y lo que es más importante mantenerse en el tiempo.

### **Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General**

- Elaborar un modelo de gestión estratégico aplicado a la empresa Anpersan agencia de publicidad S.A.

#### **Objetivos específicos**

- Elaborar la metodología de gestión estratégica “DPe”.
- Desarrollar las herramientas para la aplicación de la metodología estratégica “DPe”.
- Mostrar el modelo de gestión “DPe” aplicando en el caso de estudio: Anpersan

### **Criterios metodológicos del modelo de gestión “DPe”**

*Tabla 25. Técnicas e instrumentos de la propuesta*

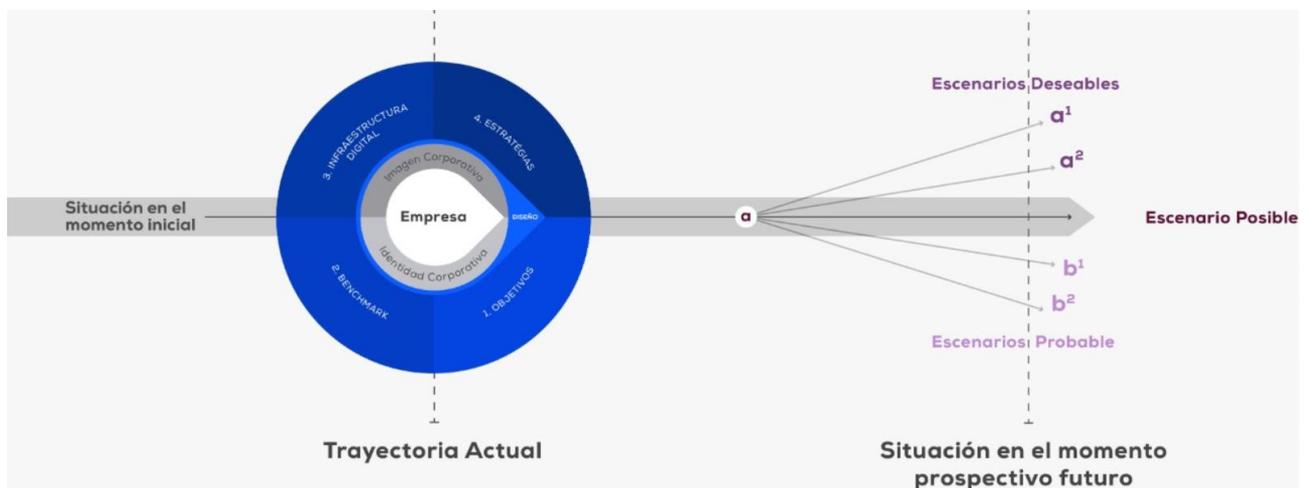
Objetivo	Técnicas	Instrumento
Elaborar la metodología de gestión estratégica DPe	Observación	Guía estructurada de observación estructura
	Encuesta	Cuestionario de encuesta
Desarrollar las herramientas para la aplicación de la	Observación	Guía de observación

metodología estratégica DPe.		
Mostrar el modelo de gestión DPe aplicando en el caso de estudio: Anpersan	Análisis de contenido	Guía de análisis de contenido

Fuente: Elaboración Propia

## Presentación del modelo

Figura 12. Modelo de Gestión “DPe”



Fuente: Elaboración Propia

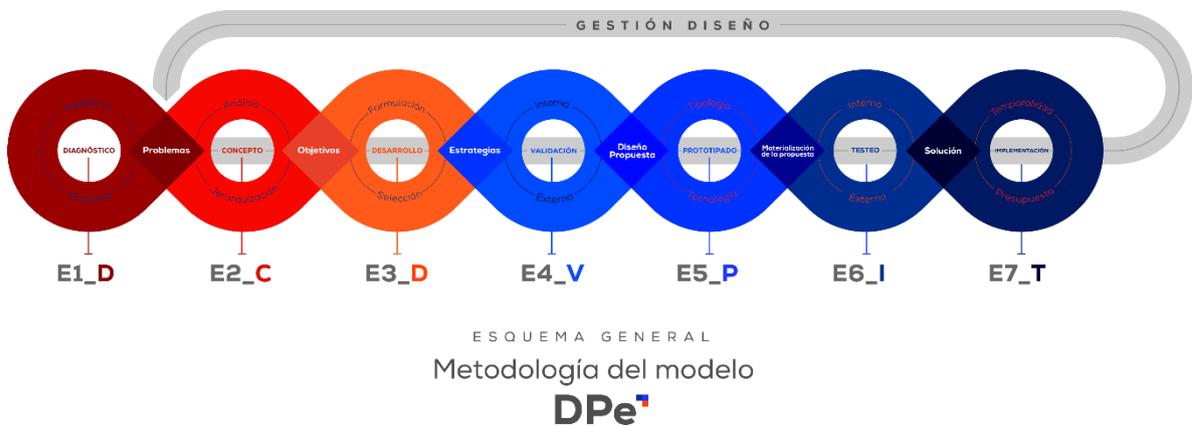
El presente modelo se fundamenta en dos aspectos esenciales: el ADN de la empresa y la gestión estratégica, situados en una línea de tiempo para posicionamiento digital prospectivo. La empresa debe ser analizada desde los aspectos internos y externos por lo que, la imagen corporativa es el significado que adquiere ante la sociedad, mientras que identidad corporativa es el conjunto de valores, la cual está conformada por la visión que tiene la

empresa del mundo, por cuanto a ello el equilibrio entre estos dos aspectos asegura una percepción auténtica del usuario y fideliza marcas.

Con relación a esto la Gestión del Diseño direcciona y alinea la visión de la empresa con la innovación estratégica para definir objetivos alcanzables, en una primera instancia se desarrolla un análisis de la competencia con el fin de identificar las buenas prácticas y así poder definir estrategias versátiles, las cuales permitan tener una ventaja competitiva en cualquier área de negocio y finalmente intervenir y si es necesario desarrollar la infraestructura digital necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados.

La ejecución de todas estas acciones mencionadas anteriormente nos llevaran a un momento prospectivo el cual dependiendo de su ejecución se establece en diferentes escenarios que pueden ser; Probable: cuando los acontecimientos se definen por las acciones resultantes de los factores tanto interno como externo sumados a los antecedentes, Deseables: cuando los factores se conciben como una ideación de la empresa y Posible: cuando el escenario se desarrolla sin importar la probabilidad o nivel de situación actual de la organización.

Figura 13. Metodología de gestión del diseño “DPe”



Fuente: Elaboración Propia

El modelo DPe se desarrolla a partir de una **metodología** propia que se basa en la gestión estratégica del Diseño para afrontar escenarios complejos, leer indicios y solventar problemáticas existentes de manera práctica e innovadora mediante una comunicación asertiva, centrándose en el usuario y adaptándose a las necesidades de cada empresa.

Para el desarrollo de la metodología se plantea 7 etapas. El cual, parte de un diagnóstico superficial que tiene como objetivo el entendimiento inicial y un contexto de la empresa, el mismo que cuenta con una investigación documental donde se hace el levantamiento de la

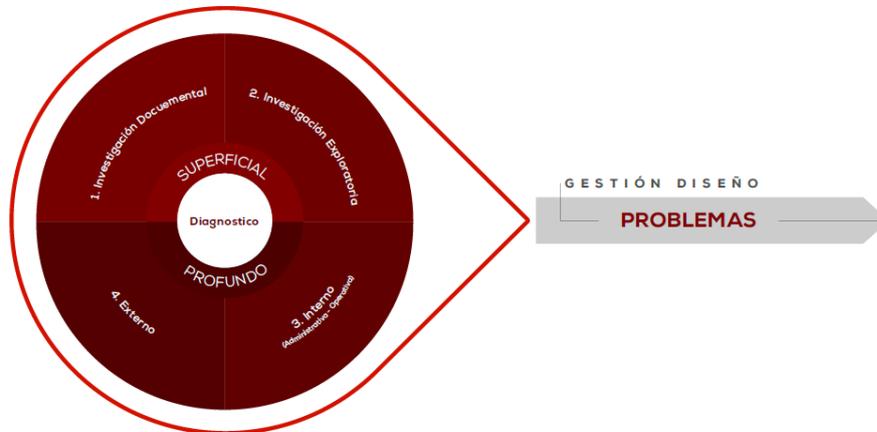
información general y una investigación exploratoria por medio del uso de instrumentos como; las 5 fuerzas de Porter que permite determinar el nivel de la competencia dentro del sector comercial y el lienzo Canvas para analizar el modelo de negocio de forma práctica. El diagnóstico profundo toma en cuenta los aspectos con los cuales la empresa se encuentra relacionada, para el levantamiento de los datos se usa instrumentos como: una guía estructurada de preguntas para la entrevista, sesión generativa para entender el requerimiento inicial por parte de la empresa, Matriz D.A.F.O para conocer las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, y además la matriz de cadena de valor para comprender los procesos implicados en las actividades de la organización, culminando esta etapa se presenta un informe con las problemáticas existentes.

A continuación se hace un análisis y jerarquización de la información recopilada, que mediante las notas insights ayudarán a relacionar las problemáticas existentes con la posible causa, con el fin de conceptualizar y definir el objetivo que la gestión del diseño tendrá presente para el desarrollo de la metodología; teniendo en consideración lo anterior, la siguiente etapa es el desarrollo que se divide en tres fases; formulación de ideas que mediante el brainstorming permite proponer soluciones de manera colaborativa con el equipo de trabajo y el personal de la empresa para dar soluciones innovadores; posteriormente se da inicio a la fase de análisis de las propuesta que mediante el método Walt Disney permiten categorizar, organizar de manera soñadora, realista y crítica las ideas planteadas; para finalizar la fase de selección por medio de la técnica de 8 factores, la cual selecciona de manera objetiva las propuestas para materializarse en una hoja de ruta que presenta los pasos a seguir a corto, mediano y largo plazo, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos, una vez materializada la hoja de ruta se procede con la etapa de validación interna y externa por medio de experto en el campo, considerando sus aportes para el mejoramiento de la solución del problema.

Concluida la etapa de validación se procede al prototipado en donde se materializa la propuesta considerando: la tipología y la tecnología necesarias para el correcto desarrollo planteado, posterior a ello se realiza un testeo ajustando la propuesta previa a la implementación dando por finalizado la metodología y poder proceder nuevamente con este proceso en la resolución de las problemáticas restantes.

## 1.- Primera fases: E1\_Diagnóstico

Figura 14. Primera fase: E1\_Diagnóstico



Fuente: Elaboración Propia

Esta etapa está dividida en Superficial y Profundo. La primera tiene como objetivo el entendimiento inicial del problema, mientras que la segunda busca identificar las necesidades y oportunidades que servirán como guión para la búsqueda de soluciones en la siguiente fase del proyecto.

Herramientas usadas

- Aspectos generales

Figura 15. E1\_Diagnóstico \_ Aspectos Generales

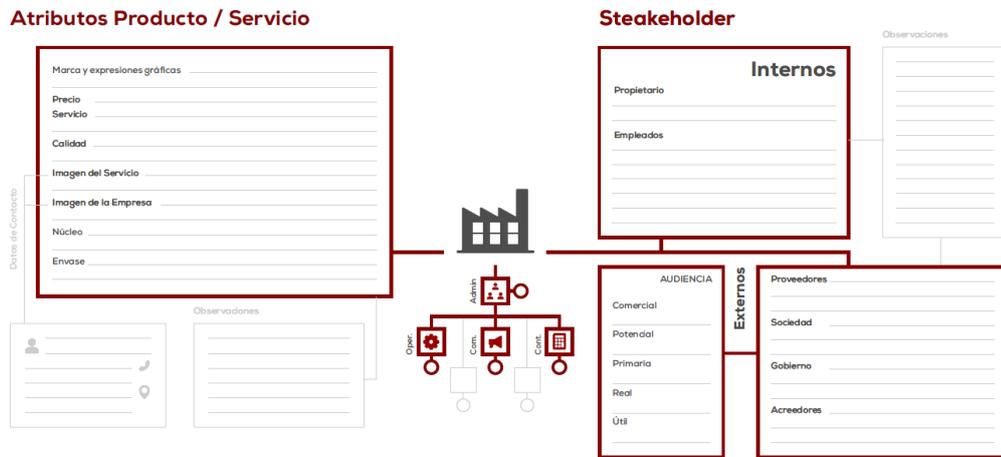
E1\_D/S/id

<b>Información General</b>		Observaciones
Empresa Propietario	Responsable # Celular	Dirección Correo
<b>Aspectos Generales</b>	<b>Componentes Estratégicos</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
Servicio o Producto	Misión Visión Valores Propuesta de valor	General
Descripción	Observaciones	Observaciones

Fuente: Elaboración Propia

- Atributos productos/ Servicios y Stakeholder

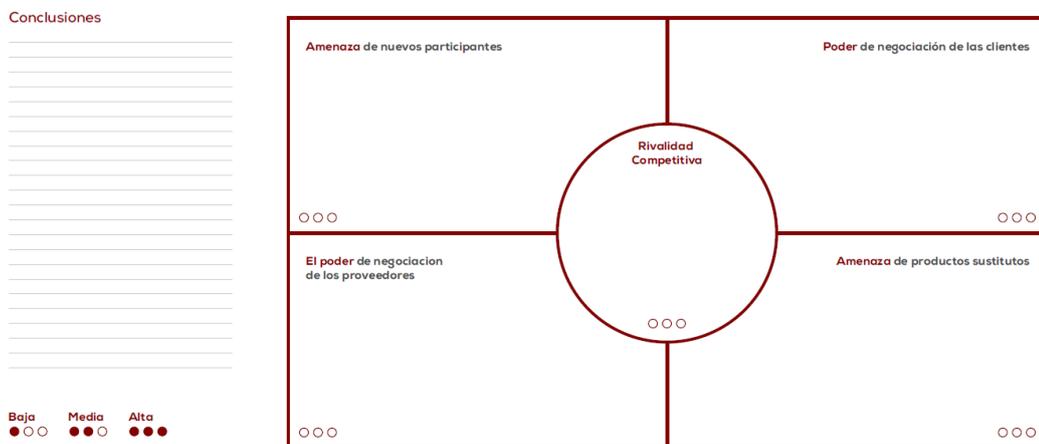
Figura 16. El diagnostico\_Atributos productos/ Servicios y Stakeholder



Fuente: Elaboración Propia

- 5 fuerza de Porter

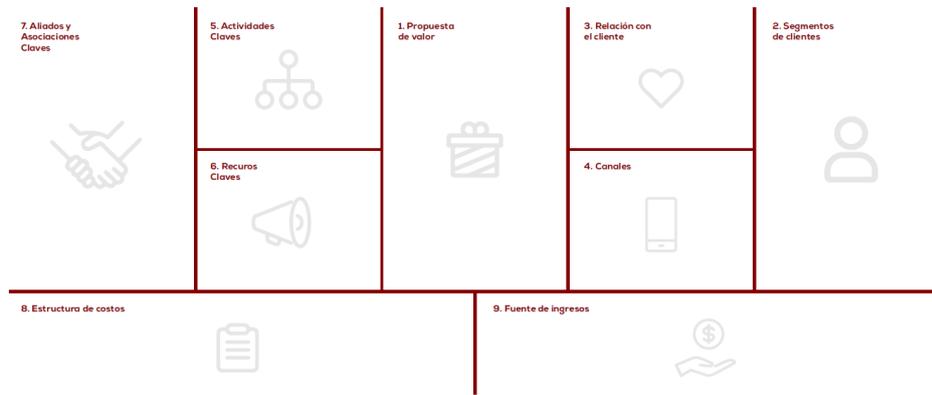
Figura 17. El diagnostico\_5 fuerza de Porter



Fuente: Elaboración Propia

- Lienzo Canvas

Figura 18. El diagostico\_5 fuerza de Porter



Fuente: Elaboración Propia

- Entrevista

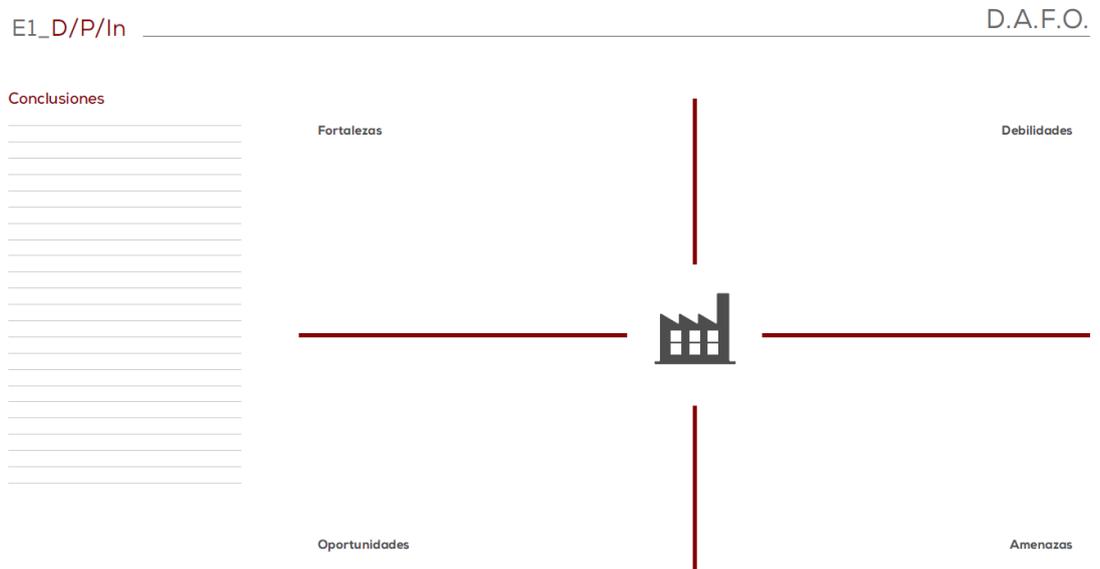
Figura 19. El diagnóstico \_ Entrevista

EMPRESA	PROSPECTIVA
¿Cuáles son sus referentes y competidores directos?	¿Dónde estamos?
¿Cuáles son los estándares de calidad del producto o servicio?	¿Hacia dónde vamos?
¿Cuentan la empresa con un manual de Marca? Si/No Explique porque	¿Con quien se puede ir allí?
¿Defina cuál es el posicionamiento actual de la marca?	¿Dónde queremos ir?
¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza para publicitar su producto o servicio?	¿A donde podemos ir?
¿Ha trabajado con alguna empresa relacionada al marketing y publicidad?	¿Cómo llegar?

Fuente: Elaboración Propia

- D.A.F.O.

Figura 20. El diagnóstico\_D.A.F.O



Fuente: Elaboración Propia

- Cadena de valor

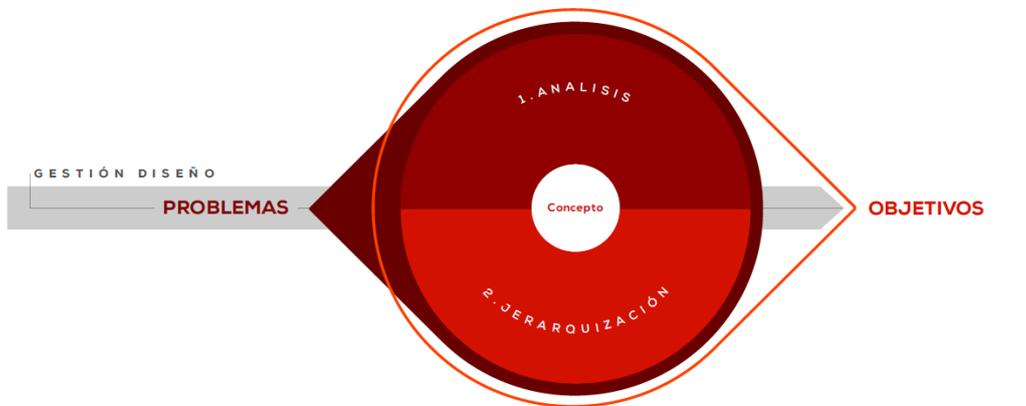
Figura 21. El Diagnóstico\_Cadena de valor



Fuente: Elaboración Propia

## 2.- Segunda fase: E2\_Conceptualización

Figura 22. Segunda fase: E2\_Conceptualización



Fuente: Elaboración Propia

Después de la etapa de recabar datos el próximo paso es la conceptualización, la cual parte desde el análisis y posteriormente jerarquizar la información recolectada. Para eso, los insights son organizados de tal manera que proporcionen estándares y crear desafíos que ayuden en la comprensión del problema.

Herramientas usadas:

- D.A.F.O. Estratégico

Figura 23. Conceptualización\_D.A.F.O. Estratégico

E2\_A F.O.D.A Estratégico

NOMENCLATURA		FACTORES INTERNOS								Total de Fortalezas y Debilidades	
		ORGANIZACIÓN									
		FORTALEZAS				DEBILIDADES					
	1 Bajo		1	2	3	4	1	2	3	4	
FACTORES EXTERNOS	ORGANIZACIÓN	OPORTUNIDADES	1								
		OPORTUNIDADES	2								
		OPORTUNIDADES	3								
		OPORTUNIDADES	4								
	AMENAZAS	1									
		2									
		3									
		4									
Suma de Amenazas y Oportunidades											

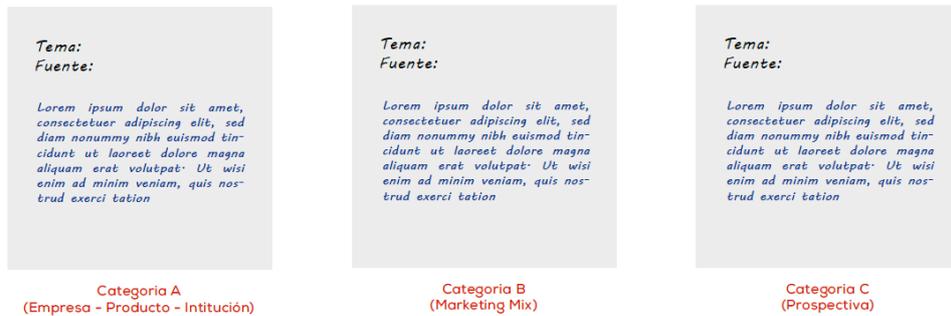
		FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	1				
	2				
	3				
	4				
DEBILIDADES	1				
	2				
	3				
	4				
		FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	1				
	2				
	3				
	4				
AMENAZAS	1				
	2				
	3				
	4				

Fuente: Elaboración Propia

- Notas Insights

Figura 24. Conceptualización\_ Notas Insights

E2\_A Notas de Insights

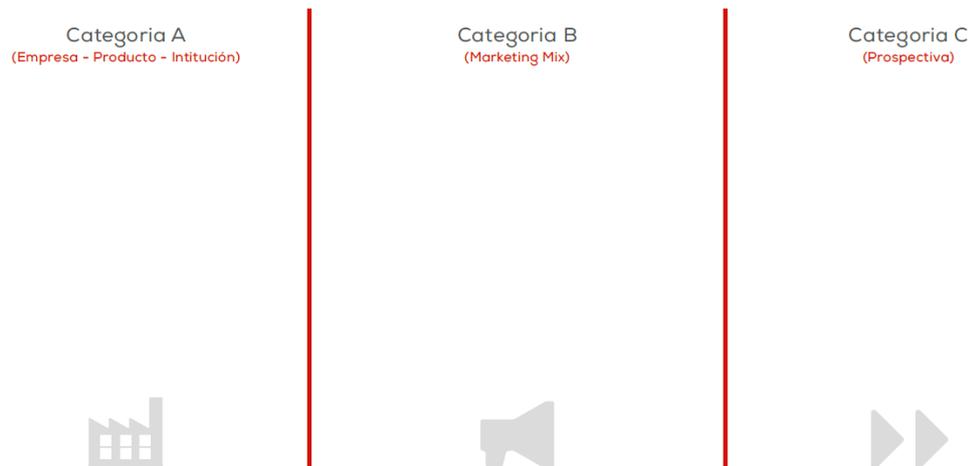


Fuente: Elaboración Propia

- Diagrama de afinidades

Figura 25. Conceptualización\_ Diagrama de afinidades

E2\_A Diagrama de afinidades



Fuente: Elaboración Propia

- Mapa conceptual\_ Pensamiento complejo

Figura 26. Conceptualización\_Mapa conceptual\_Pensamiento complejo

E2\_A

Arbol de problemas



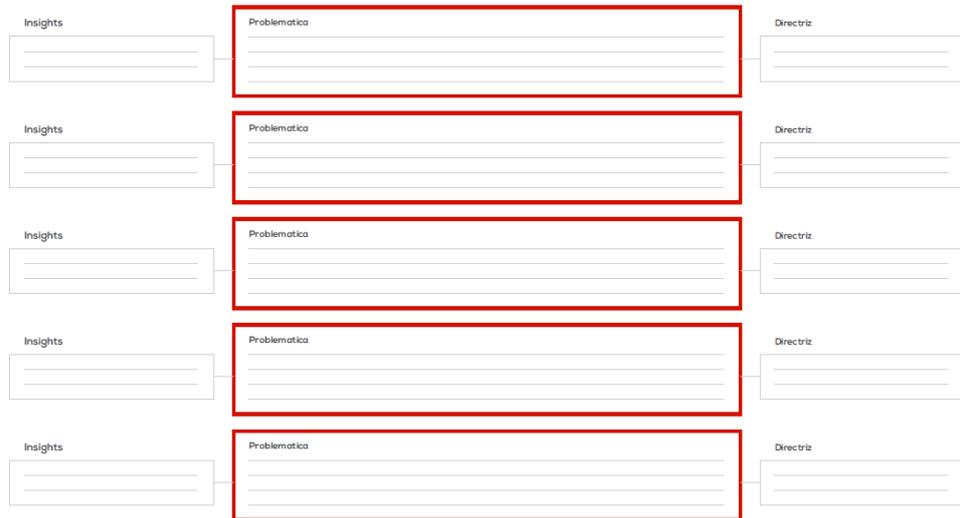
Fuente: Elaboración Propia

- Jerarquización

Figura 27. Conceptualización\_Jerarquización

E2\_A

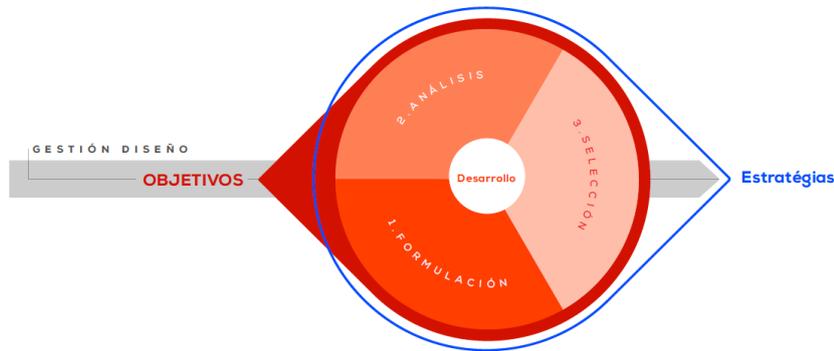
JERARQUIZACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

### 3-Tercera fase: E3\_Desarrollo

Figura 28. Tercera fase: E3\_Desarrollo



Fuente: Elaboración Propia

A continuación de las etapas de diagnóstico y conceptualización de objetivos, el siguiente paso es el desarrollo, que inicia por la etapa de formulación de ideas, para eso es muy importante no descartar ninguna de ellas, ya que en los siguientes sub pasos permite estructurar estrategias innovadoras.

Herramientas usadas:

- Brainstorming \_ Tormenta de ideas

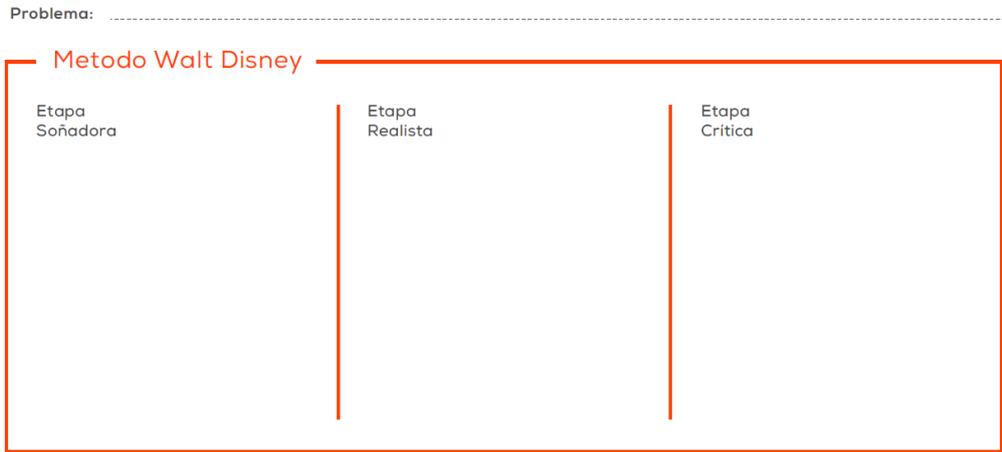
Figura 29. Desarrollo\_ Brainstorming \_ Tormenta de ideas



Fuente: Elaboración Propia

- Método Walt Disney

Figura 30. Desarrollo\_ Método Walt Disney



Fuente: Elaboración Propia

- 8 factores

Figura 31. Desarrollo\_ 8 Factores

### 8 Factores

(Evaluar cada idea asignando puntos a las respuestas en función del rango determinado.)

Idea: .....

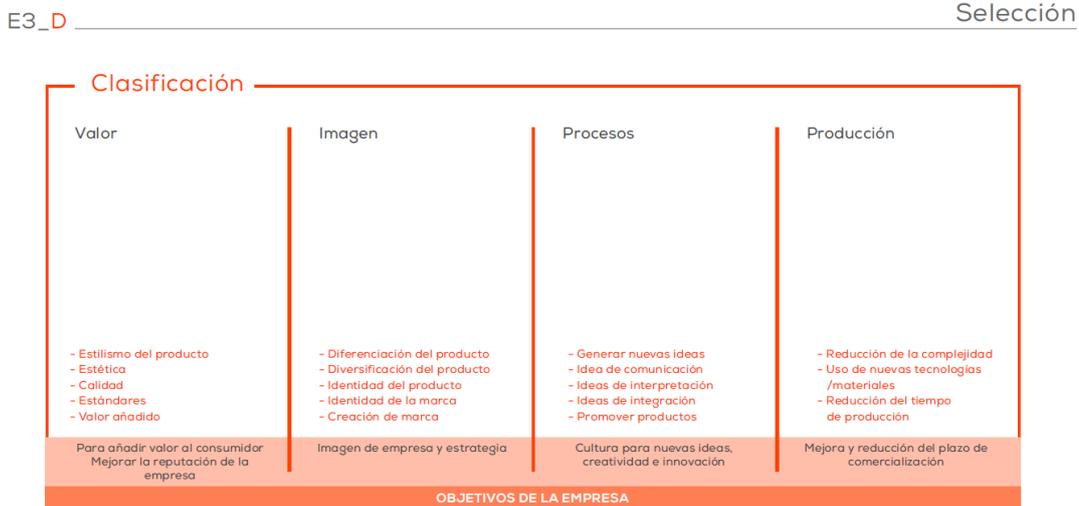
Total:

1. ¿Puedo comunicar la idea completa y claramente?	
2. ¿Cuánto interés tengo en esta idea?	
3. ¿Cómo es de buena mi oportunidad para realizarla?	
4. ¿En qué medida se ajusta en cuanto al tiempo?	
5. ¿Tengo las habilidades para realizar la idea?	
6. ¿Podría aplicar mis fortalezas en la realización de la idea?	
7. ¿Esta idea tiene buenas ventajas competitivas?	
8. ¿Cómo de diferente o única es esta idea?	

Fuente: Elaboración Propia

- Hoja de Selección

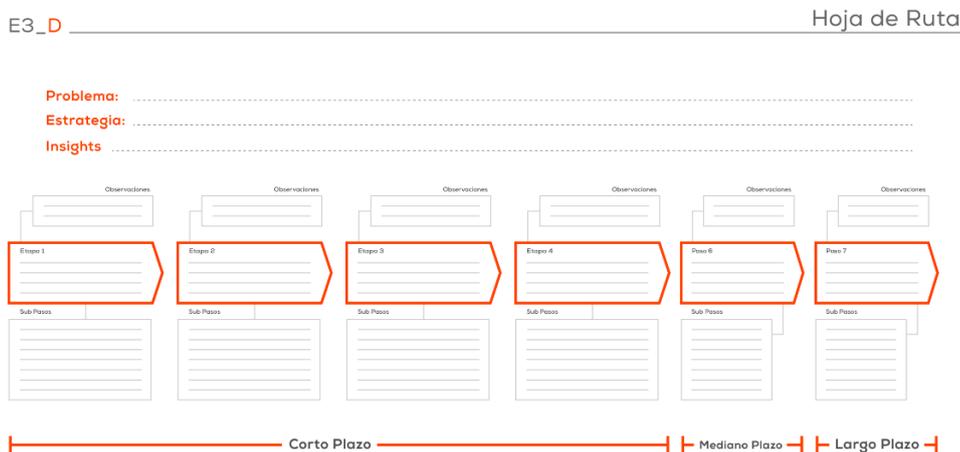
Figura 32. Desarrollo\_ Hoja de Selección



Fuente: Elaboración Propia

- Hoja de ruta

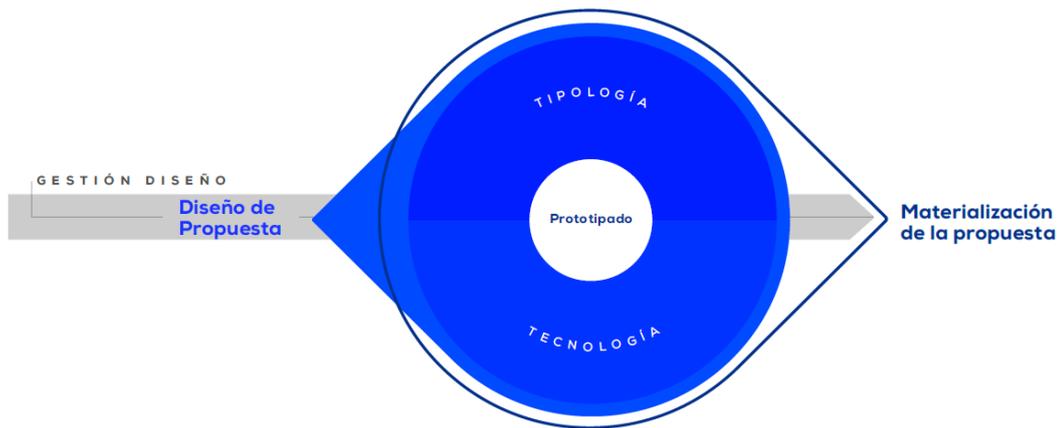
Figura 33. Desarrollo\_ Hoja de ruta



Fuente: Elaboración Propia







Fuente: Elaboración Propia

El prototipo es la materialización del diseño de la propuesta, el paso de lo abstracto a lo físico para simular la realidad simplificada. Esta etapa toma en cuenta dos aspectos:

- La tipología. – son los materiales que se requieren para la materialización de la propuesta.
- La tecnología. – son los equipos, softwares y herramientas que se utilizará para desarrollarla.

Herramientas usadas

- Hoja técnica de Tecnología
- Ficha Tipología

Figura 39. Prototipado\_ Hoja técnica de Tecnología y tipología

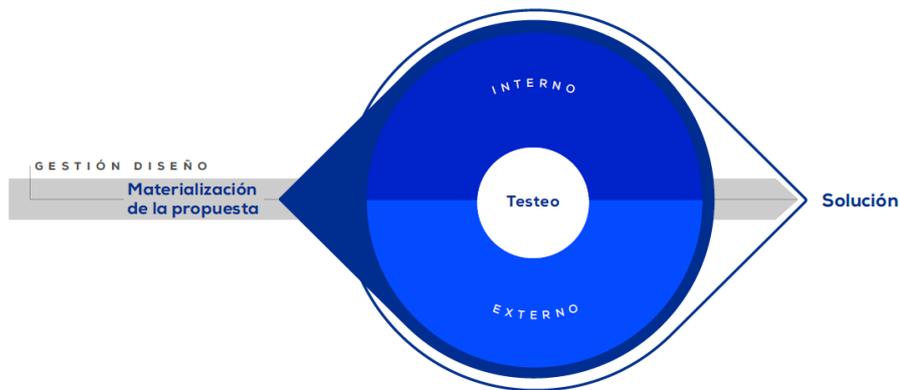
E5\_P \_\_\_\_\_ Prototipado

Tipología	Tecnología
¿Qué tipo de insumos se va a requerir para el prototipado de la propuesta?	¿Qué tipo de tecnología se va a requerir para el prototipado de la propuesta?
a.- _____	a.- _____
b.- _____	b.- _____
c.- _____	c.- _____
Observaciones _____	Observaciones _____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Fuente: Elaboración Propia

## 6.- Sexta fases: E6\_ Testeo

Figura 40. Sexta fases: E6\_ Testeo



Fuente: Elaboración Propia

Es la etapa previa a la implementación, permite analizar de manera externa e interna posibles problemáticas existentes en la materialización de la propuesta, de esta manera garantiza que la solución sea factible.

### Herramientas usadas

- Hoja Técnica de Testeo interno
- Testeo externo

Figura 41. Testeo\_ Hojas técnicas de testeo interno y externo

E6_T	Recomendaciones
<p style="text-align: right;"><b>Interna</b></p> <p>1.- _____</p> <p>2.- _____</p> <p>3.- _____</p> <p>4.- _____</p> <p>5.- _____</p> <p>6.- _____</p>	<p style="text-align: right;"><b>Externa</b></p> <p>1.- _____</p> <p>2.- _____</p> <p>3.- _____</p> <p>4.- _____</p> <p>5.- _____</p> <p>6.- _____</p>

Fuente: Elaboración Propia



## CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Una vez desarrollada la presente investigación y aplicada en la empresa Anpersan, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

- El análisis del estado actual de la empresa Anpersan identificó las problemáticas existentes en cada departamento, desde el diagnóstico superficial por medio de las “Cinco Fuerzas de Porter” se pudo comprender los factores que influían en la empresa de manera externa, además de que el diagnóstico profundo determinó que gran parte de los problemas de comercialización erradicaban en la falta de comunicación interdepartamental, el cual desencadenaba una serie de problemas entre el departamento producción y la administración. El análisis F.O.D.A y el Modelo Canvas fueron parte esencial para comprender el modelo de negocio y considerar como estrategia de posicionamiento su propuesta de valor.
- Después de investigar y analizar varias metodologías existentes se pudo evidenciar que no existe una Metodología de Gestión Estratégica de Diseño que determine un proceso el cual ayude al posicionamiento digital Prospectivo. Por lo tanto las metodologías existentes seleccionaron parámetros a partir de los procesos más utilizados, obteniendo fases, pasos e instrumentos que ayudan en la en una primera instancia a la identificación de problemas para que posteriormente se defina estrategias que faciliten la obtención de soluciones innovadoras.
- En la construcción del modelo para el posicionamiento digital prospectivo fue necesario el desarrollo de una metodología propia que se basa en la gestión estratégica del diseño para afrontar escenarios complejos, leer indicios y solventar problemáticas existentes de manera práctica centrándose en el usuario, la misma que consta de siete etapas; diagnóstico, conceptualización, desarrollo, validación, prototipado, testeo e implementación. Tomando en cuenta que la problemática identificada impedía un correcto posicionamiento por parte de la empresa en entornos digitales se consideró cuatro parámetros que estructuran un plan de acción a corto, mediano y largo plazo
- La valoración por expertos fue importante para seleccionar las herramientas más importantes para el correcto desarrollo de la metodología, lo cual permitió que la

gestión de diseño fluya de manera mucho más eficiente, dando como resultado el Modelo de Posicionamiento Digital, que llevará a un momento prospectivo el cual dependiendo de su ejecución se establecerán en diferentes escenarios; posibles, deseables y probables.

## **5.2 Recomendaciones**

- Se sugiere usar la metodología “DPe” para identificar las problemáticas dentro de las Pymes y desarrollar estrategias innovadoras para mejorar los procesos operativos, administrativos y comerciales de la empresa.
- Se recomienda la difusión de la metodología y modelo de gestión del diseño para el posicionamiento digital, ya que el análisis bibliográfico de los modelos de gestión del diseño existentes permitió integrar diferentes instrumentos de distintas áreas en el análisis del estado actual de las empresas así como también en la generación de estrategias para solventar problemáticas existentes de forma innovadora, generando un aporte para los espacios de pregrado y posgrado, puesto que es un proceso integral y novedoso para los pre profesionales del diseño y áreas afines.
- Al momento de seleccionar los expertos para la validación de modelos y metodologías es importante tener en cuenta su experticia en el ámbito académico y profesional ya que esto permitirá que su opinión aporte de manera positiva en su efectividad de las mismas.

## Bibliografía

- Acosta, J. F. (2008). Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* .
- Benavides, O., & Gomez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Redalyc.org*(XXXIV), PP 118-124. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>
- Buchaman, R. (2010). Richard Buchaman: cómo deben ser los diseñadores de hoy. *Idis*.
- Burgoa, A. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*.
- Calpena, R. M. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y valores en la gestión Estratégica de las empresas en el sector de la Autoemoción en España*. Barcelona.
- Cambell, R. (1996). *Creating a sense of misión*. Houston.
- Capritotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. . Barcelona: Ariel.
- Chávez, M. R. (2007). La importancia del entorno genarl de las empresas. *Investigadores*.
- Clark, R. (1986). Making the Corporate Mission Possible. *CA Magazine*, 30-37.
- Cordoba, C. R. (2009). *Fundamentos de la administración 3ra Edición* . Bogota: Ecoe Ediciones.
- Costa, J. (2003). *Identidad Corporativa*. Mexico, D.F.: Tigrilla Sigma.
- COTEC. (2008). *Diseño e Innovación, la Gestión del Diseño en la Empresa*. Madrid: Gráficas Arias Montano, S.A.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Nueva York: Harper & Row.
- Fernández, J., López, V., & Fernández, J. (2018). *Diseño Estratégico: Guía Metodológica*. Gijón: Gráficas Rigel.
- Freeman, E. (2010). *Stakeholder Theory The State of the art*. New york: Cambridge University.
- Gavilanes, I. (2018). *Desingn Thinking aplicado al desarrollo de marca - ciudad y productos graficos del cantón San Fernando*. Cuenca : Universidad de Cuenca .

- Giron, P. F. (2017). *La influencia de la imagen corporativa en el posicionamiento de la marca cake de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Guevara , G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *ReciMundo \_ Revista científica de la investigación y el conocimiento*, 11.
- Hagopian, H. (2016). *Experiemntos en una ciencia no experiemntal* (Vol. 25). Mexico: Scielo. doi:<https://doi.org/10.1016/j.inveco.2016.03.002>
- Hernandez, M. (30 de Agosto de 2021). *Objetivos organizacionales*. Obtenido de Gestión Org: <https://www.gestion.org/balance-de-comprobacion/>
- Hernández, R., Fernánede, C., & Baptista, M. (2006). *Metodologia de la investigación*. Mexico: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736. doi:978-1-4562-2396-0
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGrawhillin Interamerican Editores, SA de C.V.
- Jiménez, L. (2017). *ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAIRIS C.A. EN EL* . Cuenca: Universidad de Cuenca .
- Kahn, J. (1974). *El concepto de cultura organizacional*. Barcelona: Anagrama.
- Lecuona, M. (2005). *Diseño estratégico - Guia metodológica*. Madrid .
- Leiro, R. j. (2006). *Diseño. Estrategia y Gestión*. Buenos Aires.
- Martinez, C. (2005). *Teoría avanzada de la organización y gestión: Análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Martínez, J. (2002). Un modelo de análisis sintáctico, paso a paso. *Universidad de la Rioja*, 16.
- Méndez, A., & Astudillo, M. (2008). *L investigación en la era de la información*. Mexico: Trillas. doi:978-968-24-8152-9
- Mintzberg, H., & Quin, J. (1988). *El proceso estratégico, concepto, contexto y casos*. México.

- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Norma.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas del poder de Porter*.
- Romero, R. A. (2017). *Plan de marketing digital para Kare Cumbaya: Estrategias Internacionales aplicadas a un contexto nacional*. Quito.
- Rosales L., R. (1996). *Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Empresa*. Caracas: Fundación Polar.
- Sablón, N., Bermúdez, A., Pérez, J., Pérez, M., Hernández, Y., & Guerra, S. (2020). Guía práctico-metodológica para la investigación estudiantil de pregrado en carreras. *Cielo*, 19.
- Soyer, A. K. (2012). Un Enfoque para Valorar, Evaluar y Aplicar la Cultura. *Revista Internacional de Razonamiento Aproximado*, Vol. 44; p. 183.
- Tomas, M. (2007). *Planecion prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. México: Lumisa.
- Van der Kooy, B. (1998). *Innovation Defined: An Analysis and a Proporsal*.
- Vinueza, G. P. (2014). *Estudio sobre la imagen corporativa en el posicionamiento empresarial en el sector hotelero de la ciudad de Riobamba*. Ambato.

## Anexos.

Anexo 1. Validación de experto Lic. Wilson Castro Mgs

### VALORACIÓN A EXPERTOS

<b>Nombres completos:</b> WILSON XAVIER CASTRO ORTIZ	<b>Cargo que desempeña:</b> COORDINADOR DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
<b>Título de pregrado:</b> LICENCIADO EN DISEÑO GRÁFICO	<b>Título de posgrado:</b> MAGÍSTER EN DISEÑO Y GESTIÓN DE MARCAS
<b>Tiempo de experiencia en el cargo que desempeña:</b> TRES AÑOS	

El objeto de este formulario es la recolección de datos cualitativos para la valoración de las herramientas de la metodología de gestión del diseño "DPe" y los parámetros del modelo de posicionamiento digital. Con la finalidad de conocer la eficiencia de la metodología y el modelo planteado para solventar las problemáticas existentes siendo que los datos sólo se tendrán para evaluaciones académicas y más no comerciales.



METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL DISEÑO "DPE"	Valoración		
	Malo	Bueno	Excelente
<b>El_Diagnostico</b>			
D.S. Aspectos Generales			X
D.S. Atributos productos/ Servicios		X	
D.S. Stakeholder		X	
D.S. 5 Fuerza de Porter		X	
D.S. Lienzo Canvas			X
D.P. P.E.S.T.E.L.		X	
D.P. Entrevista			
D.P. Sesión generativa	X		
D.P. D.A.F.O		X	
D.P. Cadena de valor		X	
OBSERVACIONES: Se hace innecesario la cantidad de herramientas para quizás, lograr un mismo objetivo. Como metodología de gestión se tonaría complicado el día a día.			

<b>E2_Concepto</b>			
D.A.F.O. Estratégico		x	
Notas Insights			x
Diagrama de afinidades		x	
Mapa conceptual_ Pensamiento complejo	x		
Jerarquización			x
Informes			x
OBSERVACIONES: Con muchas herramientas se va a tornar complejo el desarrollo del concepto.			
<b>E3_Desarrollo</b>			
Brainstorming _ Tormenta de ideas			x
Método Walt Disney	x		
8 factores			x
Matriz de posicionamiento		x	
Matriz de retorno _ Innovación	x		
Hoja de Selección		x	
Hoja de ruta			x
OBSERVACIONES: Las ideas -por criterio general- en unas herramientas funcionarán de mejor manera que en otras. Sugiero escoger máximo tres herramientas para ir escalando la validación de ideas.			
<b>E4_Validación</b>			
Hoja de Técnica de Validación interna		x	
Hoja de Técnica de Validación externa		x	
Resultados			
OBSERVACIONES:			
<b>E5_Prototipado</b>			
Hoja técnica de Tecnología		x	
Ficha Tipología		x	
OBSERVACIONES:			

<b>E6_Testeo</b>			
Hoja Técnica de Testeo interno		x	
Testeo externo		x	
OBSERVACIONES:			
<b>E7_Implementación</b>			
Temporalidad		x	
Presupuesto			
OBSERVACIONES:			

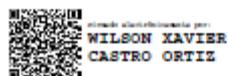
Medición del modelo de gestión “DPe” por expertos

MODELO DE GESTIÓN DEL DISEÑO “DPE”	Valoración		
	Malo	Bueno	Excelente
Empresa			
Identidad corporativa		x	
Imagen corporativa		x	
OBSERVACIONES:			
Etapas			
Objetivos			x
Benchmark			x
Infraestructura digital			x
Estrategias			x
OBSERVACIONES:			
Plan de medios			
Redes sociales		x	
Página Web		x	
Email marketing		x	

Foros de discusión		x	
Buscadores web		x	
Plataforma audiovisual		x	
OBSERVACIONES:			
Prospectiva			
Escenario Probable			x
Escenario Posible			x
Escenario Deseable			x
OBSERVACIONES:			

De manera general, se puede observar que el modelo presenta herramientas que deben ser limitadas en función de su objetividad, lo cual permitirá que la gestión de diseño fluya de una manera mucho más eficiente.

El Modelo de Posicionamiento Digital Prospectivo necesita fortalecer los conceptos que abordará la infraestructura digital, lo cual permitirá evaluar si lo presentado cumplirá con los objetivos planteados.



## VALORACIÓN A EXPERTOS

**Nombres completos:** Henry Andrés Escobar Tiban

**Título:** MsC. Investigación de arte y diseño

**Cargo que desempeña:** Docente

**Tiempo de trabajo o experiencia en el ámbito de Gestión del diseño:** 6 Años

El objeto de este formulario es la recolección de datos cualitativos para la valoración de las herramientas de la metodología de gestión del diseño "DPe" y los parámetros del modelo de posicionamiento digital. Con la finalidad de conocer la eficiencia de la metodología y el modelo planteado para solventar las problemáticas existentes siendo que los datos sólo se tendrán para evaluaciones académicas y más no comerciales.

METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL DISEÑO "DPE"	Valoración		
	Malo	Bueno	Excelente
<b>E1_Diagnostico</b>			
D.S. Aspectos Generales			X
D.S. Atributos productos/ Servicios			X
D.S. Steakeholder			X
D.S. 5 Fuerza de Porter		X	
D.S. Lienzo Canvas		X	
D.P. P.E.S.T.E.L.			X
D.P. Entrevista			X
D.P. Sesión generativa			X
D.P. D.A.F.O			X
D.P. Cadena de valor			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
La pregunta cuales son los canales de comunicación es redundante en la entrevista			
<b>E2_Concepto</b>			
D.A.F.O. Estratégico		X	
Notas Insights			X
Diagrama de afinidades			X
Mapa conceptual_ Pensamiento complejo			X
Jerarquización		X	
Informes			X
<b>OBSERVACIONES:</b>			
Interpretación de resultados en el F.O.D.A. Estratégico			

<b>E3_Desarrollo</b>			
Brainstorming _ Tormenta de ideas			X
Método Walt Disney			X
8 factores			X
Matriz de posicionamiento	X		
Matriz de retorno _ Innovación	X		
Hoja de Selección			X
Hoja de ruta			X
OBSERVACIONES: Incluir en la hoja de ruta la temporalidad corto, mediano y largo plazo Eliminar las matrices de posicionamiento y retorno innovación están demás			
<b>E4_Validación</b>			
Hoja de Técnica de Validación interna		X	
Hoja de Técnica de Validación externa		X	
OBSERVACIONES: En la pregunta ¿Cuenta mi empresa con la tecnología para desarrollar la propuesta? Cambiar tecnología por propuesta			
<b>E5_Prototipado</b>			
Hoja Técnica de Tecnología			X
Ficha Tipología			X
OBSERVACIONES: Ninguna			
<b>E6_Testeo</b>			
Hoja Técnica de Testeo interno		X	
Testeo externo		X	
OBSERVACIONES: Ninguna			
<b>E7_Implementación</b>			
Temporalidad		X	
OBSERVACIONES: Ninguna			

MODELO DE GESTIÓN DEL DISEÑO “DPE”	Valoración medición		
	Malo	Bueno	Excelente
<b>Empresa</b>			
Identidad corporativa			X
Imagen corporativa			X
OBSERVACIONES: Ninguna			
<b>Etapas</b>			
Objetivos		X	
Benchmark			X
Infraestructura digital		X	
Estrategias			X
OBSERVACIONES: Ninguna			
<b>Plan de medios</b>			
Redes sociales		X	
Página Web			X
Email marketing		X	
Foros de discusión			X
Buscadores web		X	
Plataforma audiovisual			X
OBSERVACIONES: Ninguna			
<b>Prospectiva</b>			
Escenario Probable		X	
Escenario Posible		X	
Escenario Deseable		X	
OBSERVACIONES: Ninguna			

## VALORACIÓN A EXPERTOS

<b>Nombres completos:</b> JORGE ENRIQUE IBARRA LOZA	<b>Cargo que desempeña:</b> <b>DOCENTE UNIVERSITARIO</b>
<b>Título de pregrado:</b> Lic. DISEÑO GRÁFICO	<b>Título de posgrado:</b> Master en Educación Superior
<b>Tiempo de experiencia en el cargo que desempeña:</b> 7 años	

El objeto de este formulario es la recolección de datos cualitativos para la valoración de las herramientas de la metodología de gestión del diseño "DPe" y los parámetros del modelo de posicionamiento digital. Con la finalidad de conocer la eficiencia de la metodología y el modelo planteado para solventar las problemáticas existentes siendo que los datos sólo se tendrán para evaluaciones académicas y más no comerciales.



METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL DISEÑO "DPE"	Valoración		
	Malo	Bueno	Excelente
<b>E1_Diagnostico</b>			
D.S. Aspectos Generales		X	
D.S. Atributos productos/ Servicios		X	
D.S. Steakeholder		X	
D.S. 5 Fuerza de Porter		X	
D.S. Lienzo Canvas		X	
D.P. P.E.S.T.E.L.		X	
D.P. Entrevista		X	
D.P. Sesión generativa		X	
D.P. D.A.F.O		X	
D.P. Cadena de valor		X	
OBSERVACIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- REVISAR REDACCIÓN Y FALTAS ORTOGRÁFICAS</li> <li>- LA PROPUESTA GRÁFICA DEBERÍA SER MAS EXPLICITA</li> </ul>			

<b>E2_Concepto</b>			
D.A.F.O. Estratégico		X	
Notas Insights		X	
Diagrama de afinidades		X	
Mapa conceptual_ Pensamiento complejo		X	
Jerarquización		X	
Informes		X	
OBSERVACIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- REVISAR REDACCIÓN Y FALTAS ORTOGRÁFICAS</li> <li>- LA PROPUESTA GRÁFICA DEBERÍA SER MAS EXPLICITA</li> </ul>			
<b>E3_Desarrollo</b>			
Brainstorming _ Tormenta de ideas		X	
Método Walt Disney		X	
8 factores		X	
Matriz de posicionamiento		X	
Matriz de retorno _ Innovación		X	
Hoja de Selección		X	
Hoja de ruta		X	
OBSERVACIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- REVISAR REDACCIÓN Y FALTAS ORTOGRÁFICAS</li> <li>- LA PROPUESTA GRÁFICA DEBERÍA SER MAS EXPLICITA</li> </ul>			
<b>E4_Validación</b>			
Hoja de Técnica de Validación interna		X	
Hoja de Técnica de Validación externa		X	
Resultados		X	
OBSERVACIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- REVISAR REDACCIÓN Y FALTAS ORTOGRÁFICAS</li> <li>- LA PROPUESTA GRÁFICA DEBERÍA SER MAS EXPLICITA</li> </ul>			
<b>E5_Prototipado</b>			
Hoja técnica de Tecnología		X	
Ficha Tipología		X	
OBSERVACIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- REVISAR REDACCIÓN Y FALTAS ORTOGRÁFICAS</li> <li>- LA PROPUESTA GRÁFICA DEBERÍA SER MAS EXPLICITA</li> </ul>			
<b>E6_Testeo</b>			
Hoja Tecnica de Testeo interno		X	
Testeo externo		X	

OBSERVACIONES: REVISAR REDACCIÓN Y FALTAS ORTOGRÁFICAS, LA PROPUESTA GRÁFICA DEBERÍA SER MAS EXPLICITA			
<b>E7_Implementación</b>			
Temporalidad		X	
Presupuesto		X	
OBSERVACIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- REVISAR REDACCIÓN Y FALTAS ORTOGRÁFICAS</li> <li>- LA PROPUESTA GRÁFICA DEBERÍA SER MAS EXPLICITA</li> </ul>			

Medición del modelo de gestión “DPe” por expertos

MODELO DE GESTIÓN DEL DISEÑO “DPE”	Valoración		
	Malo	Bueno	Excelente
<b>Empresa</b>			
Identidad corporativa		X	
Imagen corporativa		X	
OBSERVACIONES: REVISAR REDACCIÓN Y FALTAS ORTOGRÁFICAS, LA PROPUESTA GRÁFICA DEBERÍA SER MAS EXPLICITA			
<b>Etapas</b>			
Objetivos		X	
Benchmark		X	
Infraestructura digital		X	
Estrategias		X	
OBSERVACIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- REVISAR REDACCIÓN Y FALTAS ORTOGRÁFICAS</li> <li>- LA PROPUESTA GRÁFICA DEBERÍA SER MAS EXPLICITA</li> </ul>			
<b>Plan de medios</b>			
Redes sociales		X	
Página Web		X	
Email marketing		X	
Foros de discusión		X	
Buscadores web		X	
Plataforma audiovisual		X	
OBSERVACIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- REVISAR REDACCIÓN Y FALTAS ORTOGRÁFICAS</li> <li>- LA PROPUESTA GRÁFICA DEBERÍA SER MAS EXPLICITA</li> <li>- DEBERÍA MOSTRARSE LA MANERA DE DEFINIR O MANEJAR LOS MEDIOS</li> </ul>			
<b>Prospectiva</b>			

Escenario Probable		X	
Escenario Posible		X	
Escenario Deseable		X	
OBSERVACIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- REVISAR REDACCIÓN Y FALTAS ORTOGRÁFICAS</li> <li>- LA PROPUESTA GRÁFICA DEBERÍA SER MAS EXPLICITA</li> </ul>			

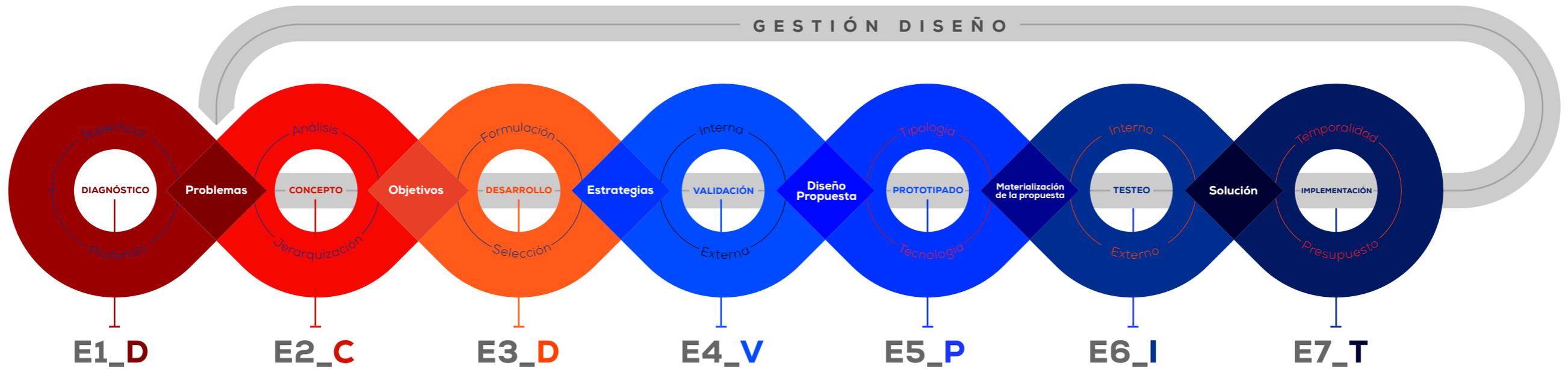
*Anexo 4. Implementación Completa. Caso de Estudio Empresa Anpersan*



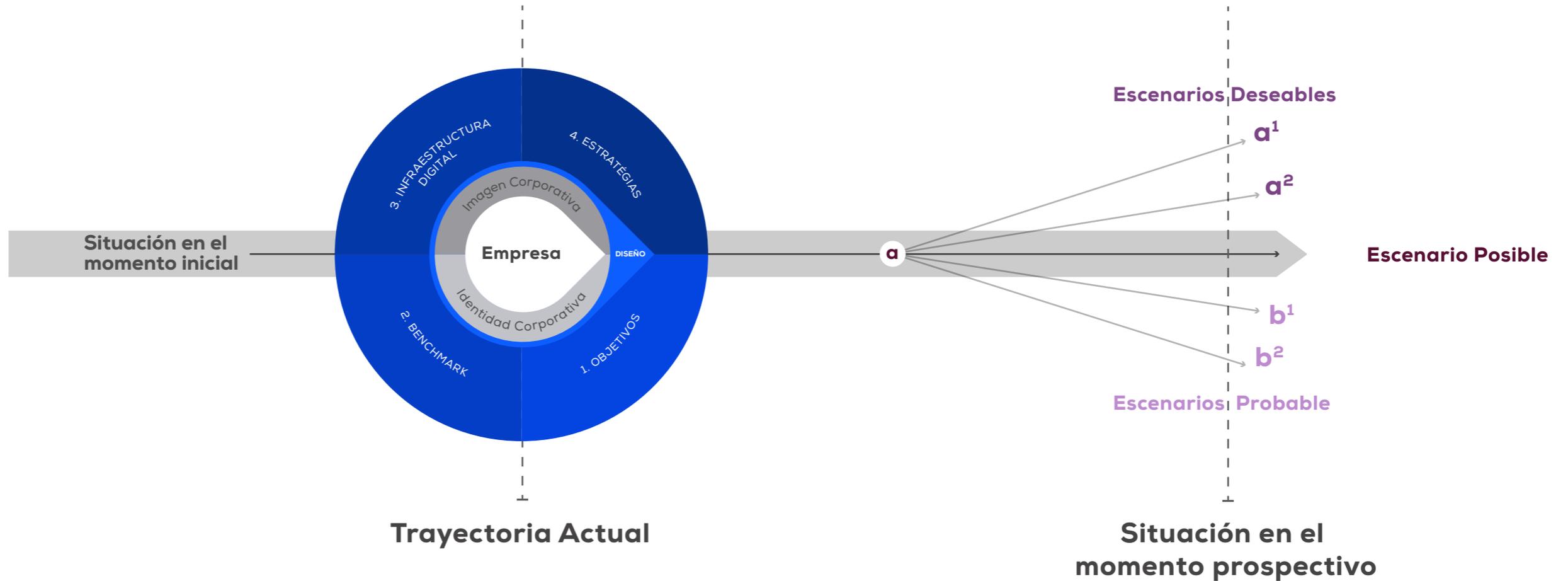
Dirección de Postgrado  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,  
VINCULACIÓN Y POSTGRADO

# Modelo de Gestión Estratégico de Diseño **DPe**

Ing. Christian D. Villacís P.  
QUITO 2021



ESQUEMA GENERAL  
Metodología del modelo  
**DPe**



## Posicionamiento Digital Prospectivo

Este modelo se fundamenta en dos aspectos esenciales, la imagen e identidad corporativa de la empresa que con la gestión del diseño podemos definir objetivos y posteriormente desarrollar estrategias, el benchmark y el desarrollo de la infraestructura digital son puntos muy importantes ya que nos permitirá ver las buenas prácticas de la competencia y también definir los canales de comunicación necesario para un posicionamiento digital. esto se verá tangibilizado finalmente en un plan de medios lo que nos permitirá direccionar el futuro de la empresa

**Diagnóstico**

Recolección de información

**E1\_D****Concepto**

Análisis y jeraquerización

**E2\_A****Desarrollo**

Formulación y selección

**E3\_D**

DISEÑO

**Validación**

Interna y externa

**E4\_V****Prototipado**

Tipología y tecnología

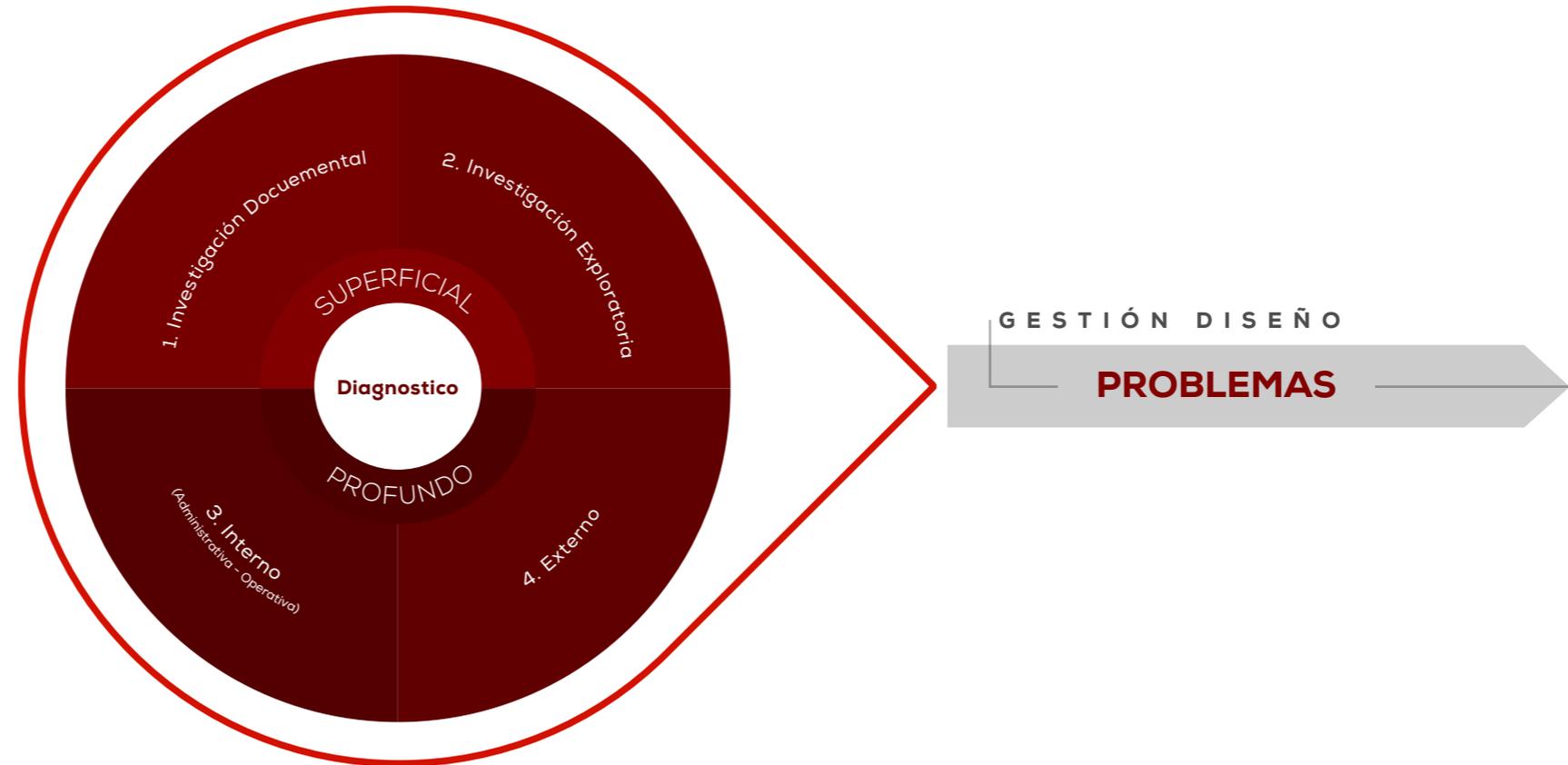
**E5\_P****Testeo**

Interna y externa

**E6\_T****Implementación**

Temporalidad y presupuesto

**E7\_I**



## Diagnostico

Esta etapa esta dividida en Superficial y Profundo. La primera tiene como objetivo el entendimiento inicial del problema, mientras que la segunda busca identificar las necesidades y oportunidades que servirán como guion para la búsqueda de soluciones en la siguiente fase del proyecto.



### Información General

Empresa: Ampersan S. A. Agencia Publicitaria  
Propietario: Marco A. Benavides V.

Responsable: David I. Bedón N.  
# Celular: 097 901 4726

Dirección: Av.10 de Agosto Oe-106 y Luis Mosquera Narváez  
Correo: ampersandconsulting.ec@gmail.

Observaciones

El propietario tiene otros negocios

### Aspectos Generales

#### Servicio o Producto

Consultoría en cuanto a la gestión estratégica del diseño en ámbitos comunicacionales administrativos y infraestructura comercial

#### Descripción

Busca potenciar negocios a través del diseño de producto, estrategias de marketing y publicidad, el desarrollo cultural de la marca y la innovación en la cadena de valor a través del diseño.

### Componentes Estratégicos

**Misión:** Somos una agencia publicitaria dedicada a ayudar a las pequeñas y medianas empresas a promover la innovación y el desarrollo en sus negocios a través del diseño.

**Visión:** Ser reconocida por su prestigio como integradora de servicios de asesoramiento comunicacional-administrativo

**Valores:** Integridad, Confianza, Compromiso, Pasión, Calidad

#### Propuesta de valor:

Usamos la creatividad e innovación para inspirar el cambio

## Objetivos

#### General

Identificar las necesidades en el mercado que presentan las PYMES

- Identificar los beneficios de servicios que buscan los clientes meta
- Establecer los canales óptimos para las P.Y.M.E.S. y brindar comodidades y facilidades al cliente
- Identificar la mejor estructura de comunicación para el negocio y la manera más adecuada de llegar con el mensaje a los clientes

Observaciones

Observaciones

Observaciones

## Atributos Producto / Servicio

**Nucleo:** No aplica

**Calidad:** Se encuentra en los procesos de diseño y en la comunicación con sus clientes

**Precio:** 400 usd

**Envase:** No aplica

**Marca y expresiones gráficas:** La empresa cuenta con una identidad corporativa solida con un color que predomina el cual es Amarillo

**Servicio:** La atención con sus clientes es personalizada

**Imagen del Servicio:** Versátil e innovador en la resolución de problemáticas, mediante el uso de estrategias y propuestas creativas

**Imagen de la Empresa:** Nos preocupamos por el bienestar social dirigido a las nuevas generaciones en el ámbito laboral como el freelance y el teletrabajo.

Datos de Contacto

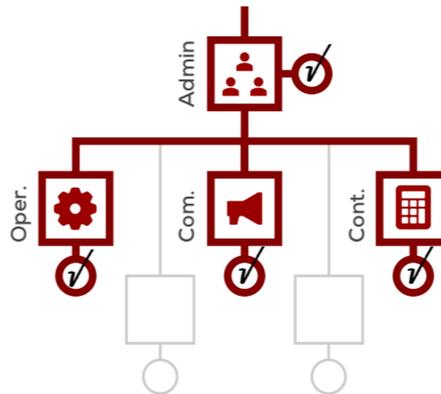
 Guido Navarrete L.  
 098 457 7513  
 Ambato - Ecuador  
 Darkea y Manuela Cañizare  
 N104-486

Observaciones

Considerar la opinión con clientes más antiguos  
 La empresa es de servicio por lo cual



## Organigrama



## Stakeholder

### Internos

**Propietario:**  
Marco A. Benavides V. / Gerente

**Empleados:**  
David I. Bedón N. / Art Director  
Paola N. Alban P. / Social Media  
Diego A. Travez P. / Producción  
Mauro L. Santos J. / Dis. Jr

Observaciones

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### AUDIENCIA

Comercial

Potencial

Gerentes y Administradores

Primaria

Real

Util

Externos

**Proveedores:** Visus Studio (Audio visual), Cromas Publicidad (Aplicativos Publicitarios).

**Sociedad** En la ciudad de Quito las clases sociales están marcadas sin embargo el desarrollo social es notable teniendo en cuenta que como capital del Ecuador.

**Gobierno** Art. 2.- Contenidos en internet Están excluidos del ámbito de regulación y control administrativos los contenidos que formulen los ciudadanos y las personas jurídicas en sus blogs, redes sociales y páginas web personales, corporativas.

**Acreedores**  
La cámara de comercio de Ambato y el banco Bolivariano

Observaciones

Amenaza de nuevos participantes

Existe una gran facilidad para ingresar al mercado por parte de las empresas dedicadas a la publicidad por lo tanto el riesgo es medio

Poder de negociación de los clientes

Es alto ya que dependiendo de su presupuesto se podrá cubrir con las necesidades de la empresa

Amenaza de productos sustitutos

Empresas que se dediquen a la generación de campañas publicitarias para pymes es un nicho desatendido sin embargo, imprentas cubren de manera informal estas necesidades

El poder de negociación de los proveedores

Con respecto a la producción de las campañas publicitarias existen pocas empresas que lo desarrollan un trabajo de calidad por cuanto a ello el poder de negociación es alto

Baja ●○○    Media ●●○    Alta ●●●



**7. Aliados y Asociaciones Claves**

Visus Fotografía  
Croma Publicidad  
Armada Video  
Proveedores de decoración y diseño de Interiores

**5. Actividades Claves**

Diseño  
(Empresarial, Social, Interiores, Industrial, Gráfico).  
Publicidad  
(Redes sociales, Campañas de Marketing)

**6. Recursos Claves**

Equipos + Programas  
Oficina  
Empleados  
Marcas Comerciales  
Metodologías  
Diseños y patentes

**1. Propuesta de valor**

- Personalización en el servicio hacia la pymes
- Innovación dentro del contexto digital
- Sinergias comerciales y de costes

**3. Relación con el cliente**

Redes Sociales  
Plataformas Web  
Colaboraciones

**4. Canales**

Plataformas Web  
Redes Sociales

**2. Segmentos de clientes**

- Pymes

**8. Estructura de costos**

Oficinas  
Alquiler de material  
Empleados

Subcontratación  
Soporte Web  
Gastos de Gestión

**9. Fuente de ingresos**

Venta de productos  
Producción de video  
Diseño Gráfico e Interiores  
Eventos

Asesoramiento en marketing  
desarrollo de Páginas web  
Redes sociales  
Campañas publicitarias

### EMPRESA

¿Cuáles son sus referentes y competidores directos?

Mc Cann Erikson Ecuador Publicidad S.A.      Cespu C. LTDA.  
Rivas Herrera Publicidad S.A.      Santos Comunicación  
Media Naranja

¿Cuáles son los estándares de calidad del producto o servicio?

Con respecto al servicio se trabaja mucho en la personalización con cada cliente de tal manera que al momento de la reuniones se procura recolectar toda la información ya que previa a la contratación del servicio se podría asesorar, en cuanto a la entrega del proyecto la gestión de calidad se encuentra en cada etapa de desarrollo con reuniones previas a la presentación

¿Cuenta la empresa con un manual de Marca? Si/No Explique porque

Si cuentan con una manual de marca la misma que la desarrollaron con los diseñadores propias de la empresa

¿Defina cuál es el posicionamiento actual de la marca?

En cuanto al posicionamiento de la empresa en el mercado es relativamente bajo ya que es nueva y no se ha gestionado de manera correcta la comunicación ya que los especialistas están centrados en los proyectos por los cuales han sido contratados

¿Dispone de un presupuesto destinado para lo que es publicidad?

La empresa cuenta con un presupuesto considerable para desarrollar todo lo referente a comercialización

¿Ha trabajado con alguna empresa relacionada al marketing y publicidad?

No se ha trabajado con ninguna empresa para promocionar sus servicios

### PROSPECTIVA

¿Dónde estamos? \_\_\_\_\_

Actualmente se encuentra en una etapa de planificación previa a el lanzamiento oficial ya que están en el desarrollo de proyectos

¿Hacia dónde vamos? \_\_\_\_\_

Pretenden llegar ha ser referentes de diseño ya que apuestan mucho por la conceptualización de cada trabajo tienen bien definido el camino ya que las directrices las han planteado desde un principio

¿Con quién se puede ir allí? \_\_\_\_\_

Tienen presente trabajar con las personas que actual mente conforman la empresa

¿Dónde queremos ir? \_\_\_\_\_

Buscan llegar a nivel internacional con proyectos innovadores y con una propuesta diferente

¿A dónde podemos ir? \_\_\_\_\_

Podrían incursionar en áreas a fines como temas sociales y educativos

¿Cómo llegar? \_\_\_\_\_

Buscan llegar con postulaciones a concurso de diseño, publicitarios



## Conclusiones

### Analisis Externo (Amenazas y Oportunidades)

Existen ciertas oportunidades de ingreso en el sector del diseño ecuatoriano gracias al apoyo de los gobiernos nacionales y regionales y las bajas tasas de interés. Además, la economía ecuatoriana se ha debilitado considerablemente en los últimos años y, a pesar del crecimiento ya positivo, aún se encuentra en una condición delicada. Es positivo que las inversiones en publicidad y diseño vuelvan a aumentar después de unos años, en parte debido a la promoción del diseño a través de inversiones en plataformas online y diseño de productos.

### Analisis Interno (Fortalezas y debilidades)

La principal debilidad son los elevados costes variables, consecuencia de la externalización del sector. Por eso la elección de los proveedores es muy importante, ya que deben brindar un servicio de calidad a un precio razonable. Precisamente por ello, una de las ventajas competitivas más importantes son sus alianzas estratégicas con proveedores y empresas de servicios complementarios.

#### Fortalezas

- Flexibilidad de servicios
- Creatividad y originalidad
- Alianzas estratégicas y red de contactos

#### Debilidades

- Elevados costes variables
- Subcontratación
- Falta de planificación



- Facilidad de entrada
- Mercado en expansión
- Ayudas al emprendedor

- Competencia especializada
- Economía debilitada
- No hay tradición ni concienciación

#### Oportunidades

#### Amenazas

**Logística de Salida**  
 La coordinación entre el área de medios y el área de medios y producción debe ser muy eficiente ya que depende de ellos para culminar con éxito los proyectos propuestos

**Innovación**  
 El uso de metodologías que se encuentren a la vanguardia del mercado será un factor muy importante dentro de la filosofía de trabajo.

**Operaciones y Producción**  
 El director creativo, el ejecutivo de cuentas y el área de diseño y producción deben trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades solicitadas

**Infraestructura**  
 La empresa busca ser pioneros en el teletrabajo con el fin de brindar flexibilidad y autonomía para los empleados

**Recursos (HUMANOS - Tecnológicos - Financieros)**  
 Contar con personal calificado en cada área es muy importante para el éxito de una empresa, ya que esto garantiza un compromiso integral

Observaciones

---

---

---

---

---

---

---

---

Actividades Primarias

**CADENA DE VALOR**

Actividades Soporte

**Logística de entrada**  
 Se propone generar reuniones en espacios donde se permiten expresar libremente las ideas proporcionando un ambiente laboral confortable.

**Comercialización**  
 Punto clave del negocio es el marketing que atraiga ya que debe tener un contacto adecuado con el segmento con el fin de retenerlo después de captarlo

**Servicios posventa**  
 Una retroalimentación constante entre el cliente y la agencia será fundamental para el cumplimiento de los objetivos de ambos se materialicen tanto como en números como en ideas

**Tecnologías**  
 La empresa busca siempre estar a la vanguardia de software como herramientas de producción publicitaria.

**Abastecimiento**  
 En esta actividad el mercado ofrece una variedad de proveedores que ofrecen a la agencia equipos de computación acondicionados para diseño

## Analysis

### 5 Fuerzas de Porter

- Amenaza de nuevos participantes Medio Existe una gran facilidad para ingresar al mercado por parte de las empresas dedicadas a la publicidad por lo tanto el riesgo es medio
- Poder de negociación de los clientes Alto Es alto ya que dependiendo de su presupuesto se podrá cubrir con las necesidades de la empresa
- El poder de negociación de los proveedores Empresas que se dediquen a la generación de campañas publicitarias para pymes es un nicho desatendido
- Amenaza de productos sustitutos Bajo Con respecto a la producción de las campañas publicitarias existen pocas empresas que lo desarrollan un trabajo de calidad
- Rivalidad Competitiva Alto En el sector de la publicidad existen muchas empresas que ofrecen servicios para cubrir estas necesidades pero son pocas las que ofertan un servicio integral

### Entrevistas

La empresa da énfasis al desarrollo de los proyectos más que al tema comercial, el propietario entiende la importancia del tema de comercialización debido a que los servicios que ofrece se relacionan al progreso empresarial.

### Sección Generativa

Se puso en constancia que existe una despreocupación en el tema de comercialización por parte de la administración y se evidencio que no existe un proceso a seguir claro para su servicio de consultorías.

### D.A.F.O

#### Amenazas Oportunidades

Existen oportunidades de sector de diseño debido a que gran parte de las empresas buscan de alguna manera reactivar su economía, sin embargo, la falta de regulación en los precios genera conflictos en ambas partes

#### Fortalezas y debilidades

Gran parte de las empresas están invirtiendo en plataformas digitales, con el fin incrementar sus ingresos, pero la saturación de emprendimientos dificulta el posicionamiento de los mismos.

## Problematicas

### Problematica A

Cuello de botella en la parte de producción de la empresa

### Problematica B

Conflictos en temas relacionados a la comercialización de los servicios de la empresa

### Problematica C

La empresa presenta un bajo nivel de posicionamiento en cuanto a plataformas digitales

### Problematica D

Bajo nivel de ventas de la empresa

### Problematica E

Falta de planificación en la parte Administrativa, Operativa y Comercial de la empresa

## Escenarios prospectivos

+

Incrementar la cartera de clientes

+

Incrementar el portafolio de servicios

+

Incrementar las ventas

+

Incrementar los ingresos para la empresa

+

Incrementar la productividad de la empresa

-

Incumplimiento en los plazos de entrega

-

Reduciría la rentabilidad de la empresa

-

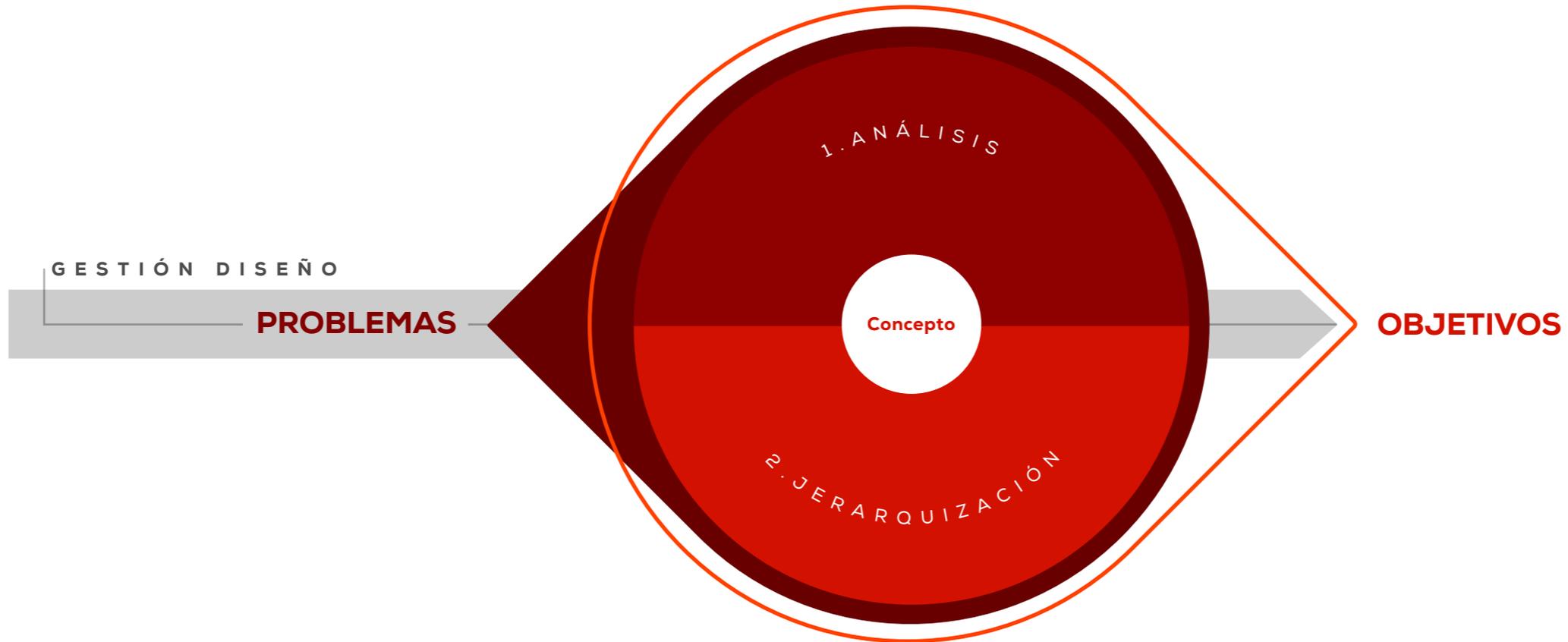
Generaría incertidumbre sobre la calidad del trabajo

-

Margen de ganancias negativo

-

Estancamiento empresarial



## Conceptualización

Después de la etapa de recabar datos el próximo paso es la conceptualización la cual parte desde el análisis y posteriormente jerarquizar la información recolectada. Para eso, los insights son organizados de tal manera para proporcionar estándares y crear desafíos que ayuden en la comprensión del problema.



## Categoría A (Empresa - Producto - Servicio)

**Tema:** Servicio o Producto  
**Fuente:** Aspectos Generales

consultoría en cuanto a la gestión estratégica del diseño en ámbitos comunicacionales administrativos y infraestructura comercial

CA-01

**Tema:** Descripción de Servicio  
**Fuente:** Aspectos Generales

Busca potenciar negocios a través del diseño de producto, estrategias de marketing y publicidad, el desarrollo cultural de la marca y la innovación en la cadena de valor a través del diseño.

CA-03

**Tema:** Propuesta de valor  
**Fuente:** Lienzo Canvas

Desarrollar propuestas personalizadas creando soluciones conjuntas con el cliente mediante un concepto.

CA-06

**Tema:** Tecnología  
**Fuente:** Cadena de valor

La empresa busca siempre estar a la vanguardia de software como herramientas de producción publicitaria

CA-08

**Tema:** Misión  
**Fuente:** Aspectos Generales

Proveer soluciones ajustadas a las necesidades publicitarias de nuestros clientes que les permitan maximizar el rendimiento de sus campañas online y de esta manera mejorar la productividad en sus negocios.

CA-010

**Tema:** Empleados  
**Fuente:** Stakeholder Internos

David I. Bedón N.  
Paola N. Alban P.  
Diego A. Travez P.  
Mauro L. Santos J.

CA-02

**Tema:** Imagen de servicio  
**Fuente:** Atributos servicio

Versátil e innovador en la resolución de problemáticas, mediante el uso de estrategias y propuestas creativas

CA-04

**Tema:** Estándares de calidad  
**Fuente:** Entrevista

En cuanto al servicio se trabaja mucho en la personalización con cada cliente de tal manera que al momento de las reuniones

CA-07

**Tema:** Objetivos  
**Fuente:** Información General

La identificación de necesidades de las Pymes

CA-09

**Tema:** Imagen de la empresa  
**Fuente:** Atributos de Servicio

Nos preocupamos por el bienestar social dirigido a las nuevas generaciones en el ámbito laboral como el freelance y el teletrabajo.

CA-011

Categoría B  
(Marketing Mix)

*Tema:* Descripción Servicio  
*Fuente:* Información General

La creación de campañas de comunicación y asesoramiento en marketing digital con un enfoque en la gestión estratégica del diseño

CB-01

*Tema:* Canales  
*Fuente:* Lienzo Canvas

Lecolective Talks  
Plataformas Web  
Redes Sociales  
Eventos

CB-03

*Tema:* Aliados y Asociaciones C.  
*Fuente:* Lienzo Canvas

Visus Fotografía  
Armada Video  
Proveedores de decoración y diseño de Interiores

CB-05

*Tema:* Relación con el cliente  
*Fuente:* Lienzo Canvas

Redes Sociales  
Plataformas Web  
Colaboraciones  
Revistas  
Youtube

CB-02

*Tema:* Segmento de Clientes  
*Fuente:* Lienzo Canvas

Pymes Jóvenes  
Gran Empresa Estudiantes  
Autonomos  
Directivos

CB-04

*Tema:* Factor Económico  
*Fuente:* P.E.S.T.E.L.

El sector bancario después de la emergencia sanitaria empezó a otorgar créditos para las Pymes con el fin de reactivar la economía en el país

CB-06

Categoría C  
(Prospectiva)

*Tema:* Visión  
*Fuente:* Aspectos Generales

Ser reconocida por su prestigio como integradora de servicios de asesoramiento publicitario online, con soluciones precisas y adecuadas para cubrir las necesidades de nuestros clientes.

CC-01

*Tema:* Factor Político  
*Fuente:* P.E.S.T.E.L.

Desarrollar propuestas personalizadas creando soluciones conjuntas con el cliente mediante un concepto.

CC-03

*Tema:* Competidores  
*Fuente:* Entrevista

Mc Cann Erikson Ecuador  
Rivas Herrera Publicidad S.A.  
Media Naranja  
Cespu C. LTDA.  
Santos Comunicación

CC-05

*Tema:* ¿Hacia dónde vamos?  
*Fuente:* Entrevista

Pretenden llegar a ser referentes de diseño ya que apuestan mucho por la conceptualización de cada trabajo

CC-02

*Tema:* Estándares de calidad  
*Fuente:* F.O.D.A

- Facilidad de entrada
- Mercado en expansión
- Ayudas al emprendedor

CC-04

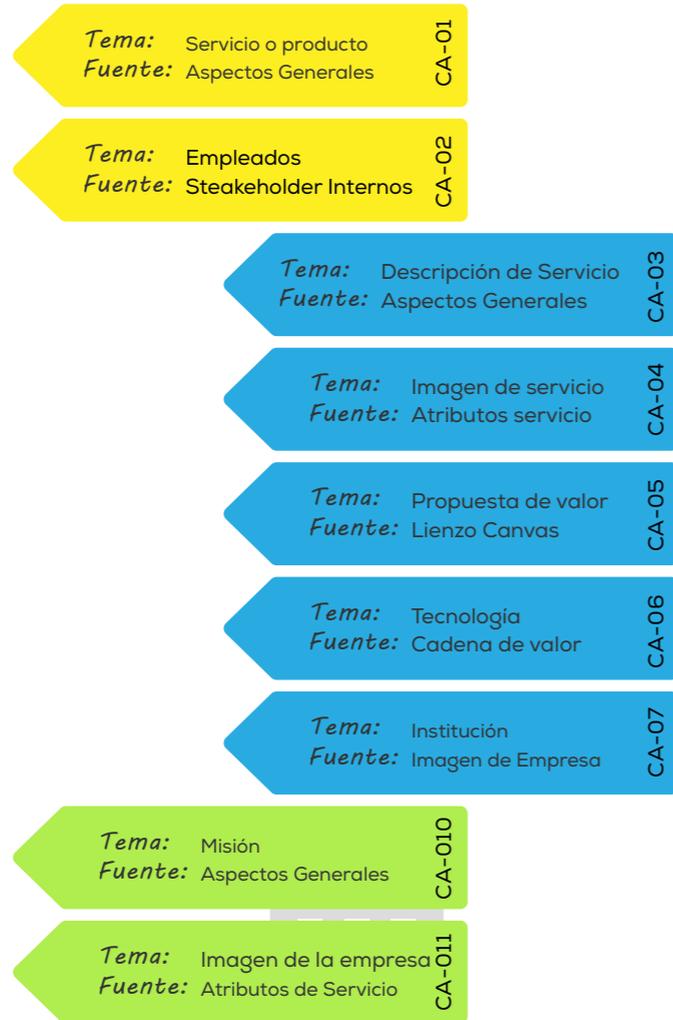
*Tema:* ¿Dónde estamos?  
*Fuente:* Entrevista

Actual mente se encuentran en una etapa de planificación previa a el lanzamiento oficial ya que están en el desarrollo de proyectos

CC-06

### Categoría A

(Empresa - Producto - Servicio)



### Categoría B

(Marketing Mix)



### Categoría C

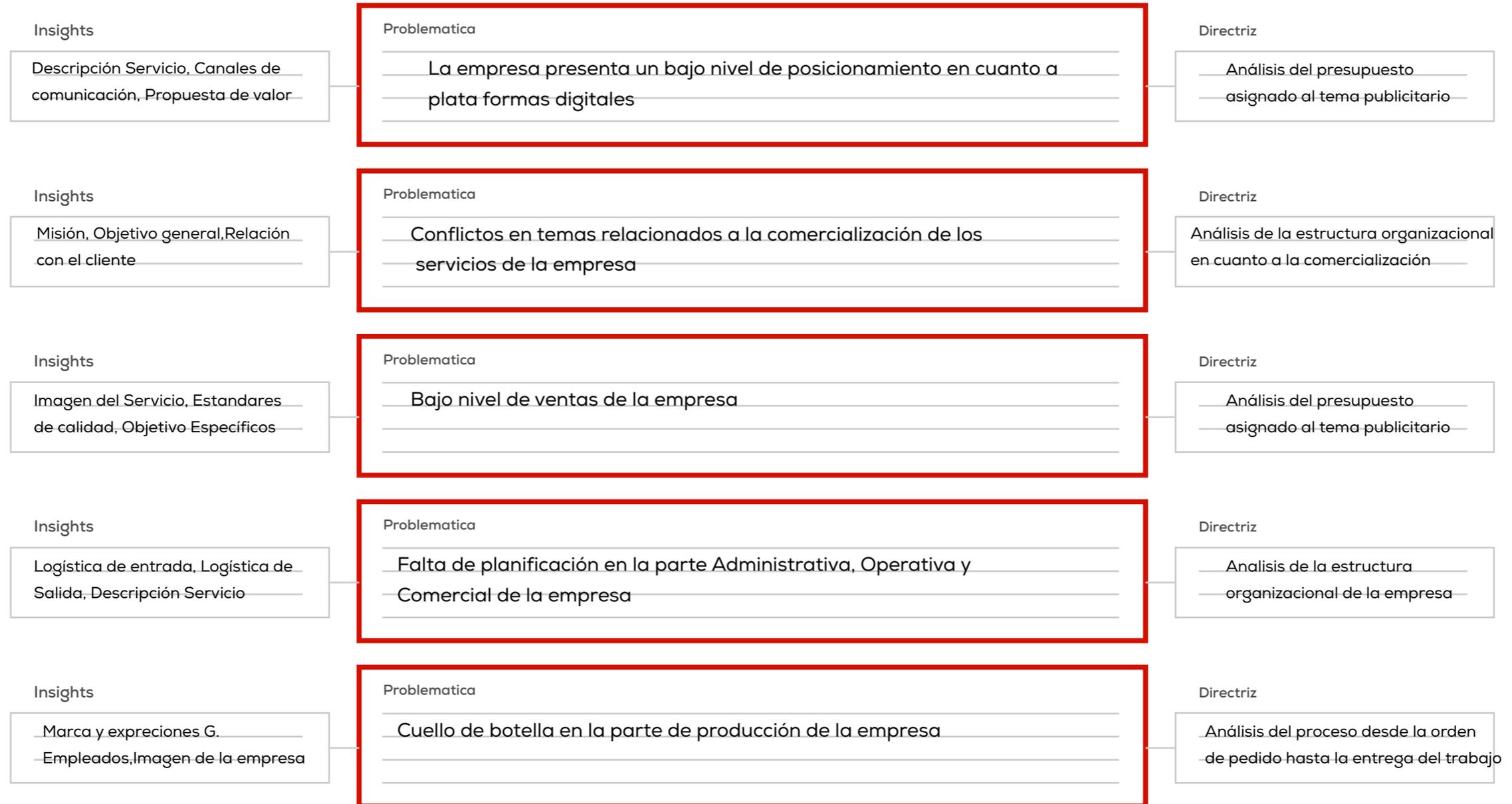
(Prospectiva)

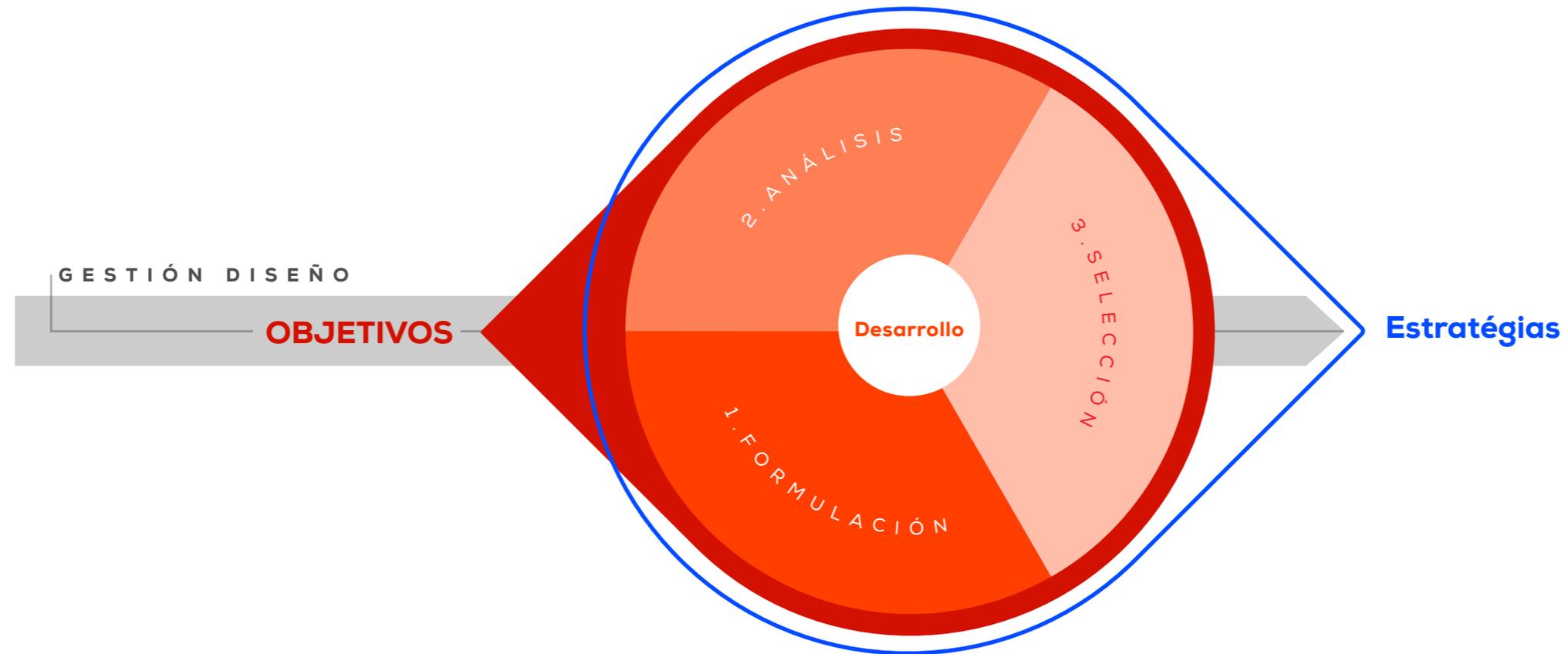


**EMPRESA**

Anpersan S.A. Agencia Publicitaria







## Desarrollo

A continuación de las etapas de diagnóstico y conceptualización de objetivos, el siguiente paso es el desarrollo, que inicia por la etapa de formulación de ideas, para eso es muy importante no descartar ninguna de ellas, ya que en los siguientes sub pasos nos permitirá que estructurar estrategias innovadoras.

## Brainstorming - Tormenta de idea

### Características

- Incluir personas con diferentes perfiles.
- Armar un grupo que tenga entre 7 y 12 personas.
- Duración de la reunión no debe superar los 40 minutos.
- Tener un lugar adecuado para la reunión.
- El coordinador debe ser neutral.
- Definir desde el comienzo el tema y objetivos de la reunión.
- Dejar fluir las ideas de todo tipo, sin que hayan críticas o juicios sobre las mismas.
- Evitar que el grupo se desvíe del tema.
- Animar la participación.
- Frenar a los dominantes.

### ETAPAS

#### Preparación:

- Búsqueda y preparación del lugar de la sesión: debe ser un lugar adecuado para que las personas se sientan motivadas para decir sus ideas.
- Delimitar el tema y los objetivos sobre los que se va a llevar a cabo la tormenta de ideas.

#### Desarrollo:

- Recordar o establecer reglas.
- Plantear el tema y los objetivos.
- Estimular la generación de ideas.
- Recoger todas las ideas y enumerarlas.

**Se deben anotar todas las ideas aportadas, sin descartar ninguna.**

#### Evaluación:

- Recordar los objetivos.
- Seleccionar las ideas a ser evaluadas.
- Evaluar las ideas seleccionadas: dando lugar a que todos los participantes digan naturalmente lo que piensan sobre cada una.

Problema: ..Bajo nivel de posicionamiento en cuanto a plataformas digitales.....

## Metodo Walt Disney

### Etapa Soñadora

Desarrollar una aplicación

Marketing de influencers

Desarrollo de una plataforma digital  
para P.Y.M.E.S.

Desarrollo de un bot gratuito para páginas  
web P.Y.M.E.S.

### Etapa Realista

Marketing digital de contenidos

Mejorar la reputación online

Live Streaming

### Etapa Crítica

Enfocarse en la experiencia de Usuario

Campañas e-mail marketing

Marketing de afiliación

## 8 Factores

(Evaluar cada idea asignando puntos a las respuestas en función del rango determinado.)

Idea: Mejorar la reputación online con respecto a la competencia

1. ¿Puedo comunicar la idea completa y claramente?



15

2. ¿Cuánto interés tengo en esta idea?



12

4. ¿En qué medida se ajusta en cuanto al tiempo?



4

5. ¿Tengo las habilidades para realizar la idea?



3

6. ¿Podría aplicar mis fortalezas en la realización de la idea?



4

7. ¿Esta idea tiene buenas ventajas competitivas?



5

8. ¿Cómo de diferente o única es esta idea?



7

**Total: 50**

## 8 Factores

(Evaluar cada idea asignando puntos a las respuestas en función del rango determinado.)

Idea: Marketing digital de contenidos

1. ¿Puedo comunicar la idea completa y claramente?



2. ¿Cuánto interés tengo en esta idea?



4. ¿En qué medida se ajusta en cuanto al tiempo?



5. ¿Tengo las habilidades para realizar la idea?



6. ¿Podría aplicar mis fortalezas en la realización de la idea?



7. ¿Esta idea tiene buenas ventajas competitivas?



8. ¿Cómo de diferente o única es esta idea?



**Total: 61**

## 8 Factores

(Evaluar cada idea asignando puntos a las respuestas en función del rango determinado.)

Idea: ..Live.Streaming.....

1. ¿Puedo comunicar la idea completa y claramente?



2. ¿Cuánto interés tengo en esta idea?



4. ¿En qué medida se ajusta en cuanto al tiempo?



5. ¿Tengo las habilidades para realizar la idea?



6. ¿Podría aplicar mis fortalezas en la realización de la idea?



7. ¿Esta idea tiene buenas ventajas competitivas?



8. ¿Cómo de diferente o única es esta idea?



**Total: 45**

## Clasificacificación

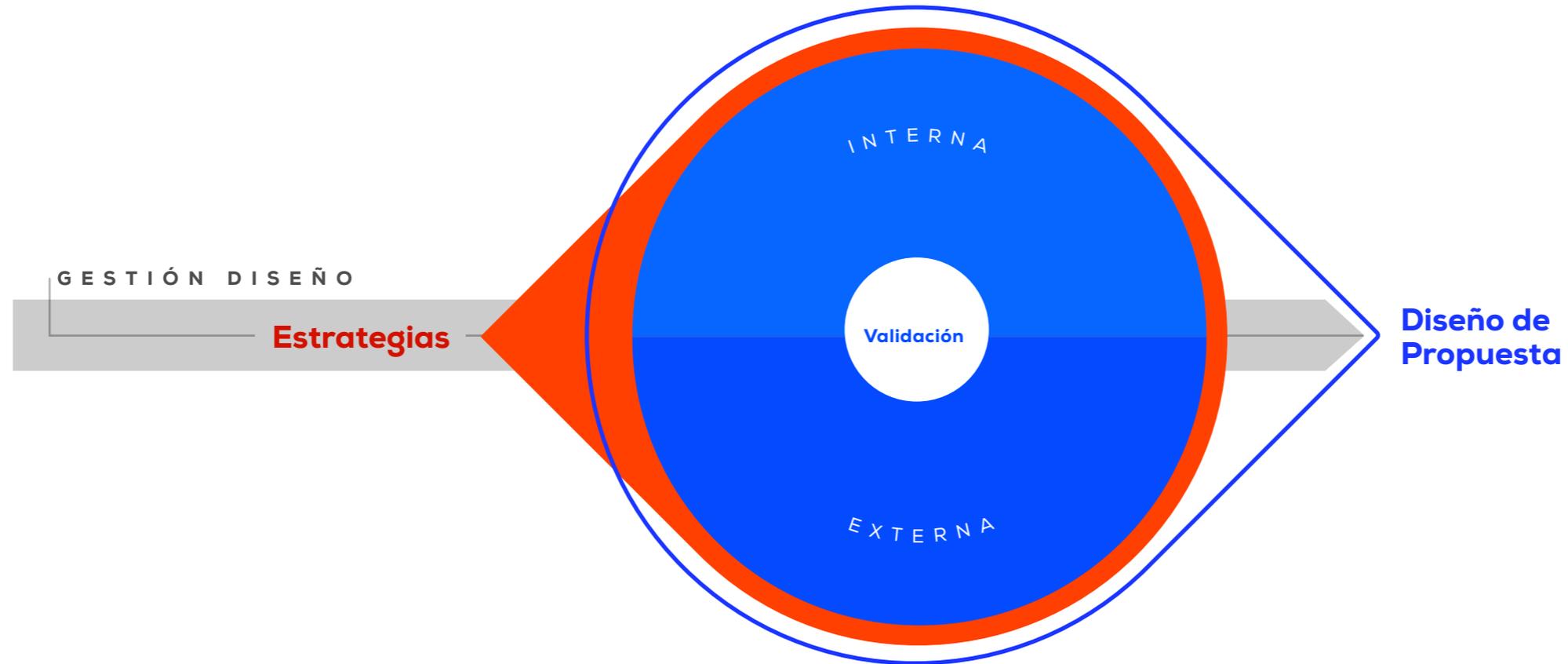


**Problema:** Bajo nivel de posicionamiento en cuanto a plataformas digitales

**Estrategia:** Marketing digital de contenidos

**Insights** Imagen de la empresa, Imagen del Servicio, Descripción del Servicio, Estándares de calidad





## Validación

Es muy relevante en la gestión del diseño ya que nos permitirá comprobar si las estrategias propuestas cumplen con los objetivos planteados, la primera de manera interna en la empresa y la segunda externamente que nos permitan tener un panorama más amplio el cual nos ayude a contemplar factores que no se han tomado en cuenta en una primera instancia.



**Problema:** Bajo nivel de posicionamiento en cuanto a plataformas digitales

**Objetivo:** Marketing digital de contenidos

**Insights** Imagen de la empresa, Imagen del Servicio, Descripción del Servicio, Estándares de calidad





**Problema:** Bajo nivel de posicionamiento en cuanto a plataformas digitales

**Objetivo:** Marketing digital de contenidos

**Insights** Imagen de la empresa, Imagen del Servicio, Descripción del Servicio, Estándares de calidad



Corto Plazo

Mediano Plazo

Largo Plazo

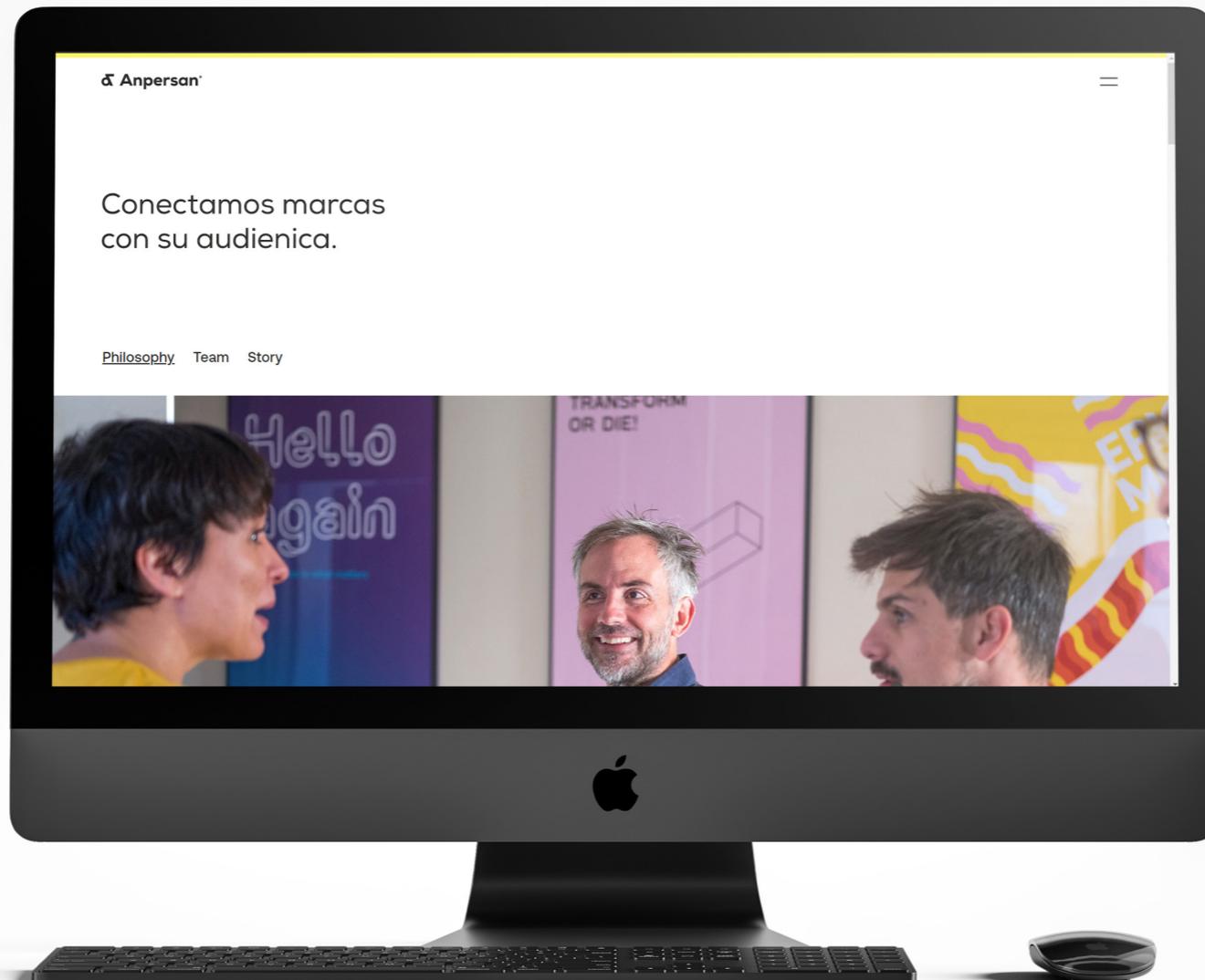
## Consideraciones

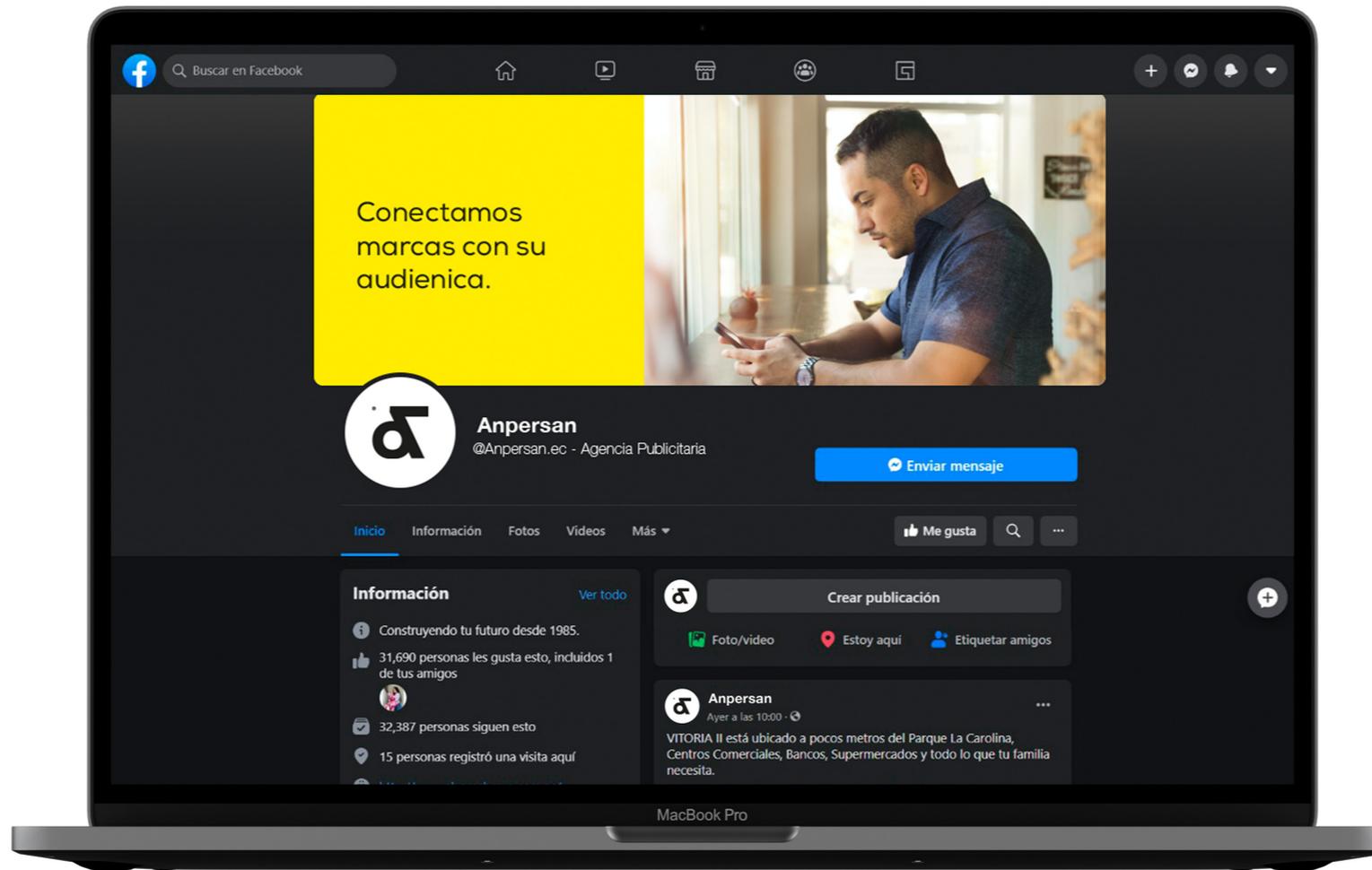
### Validación Interna

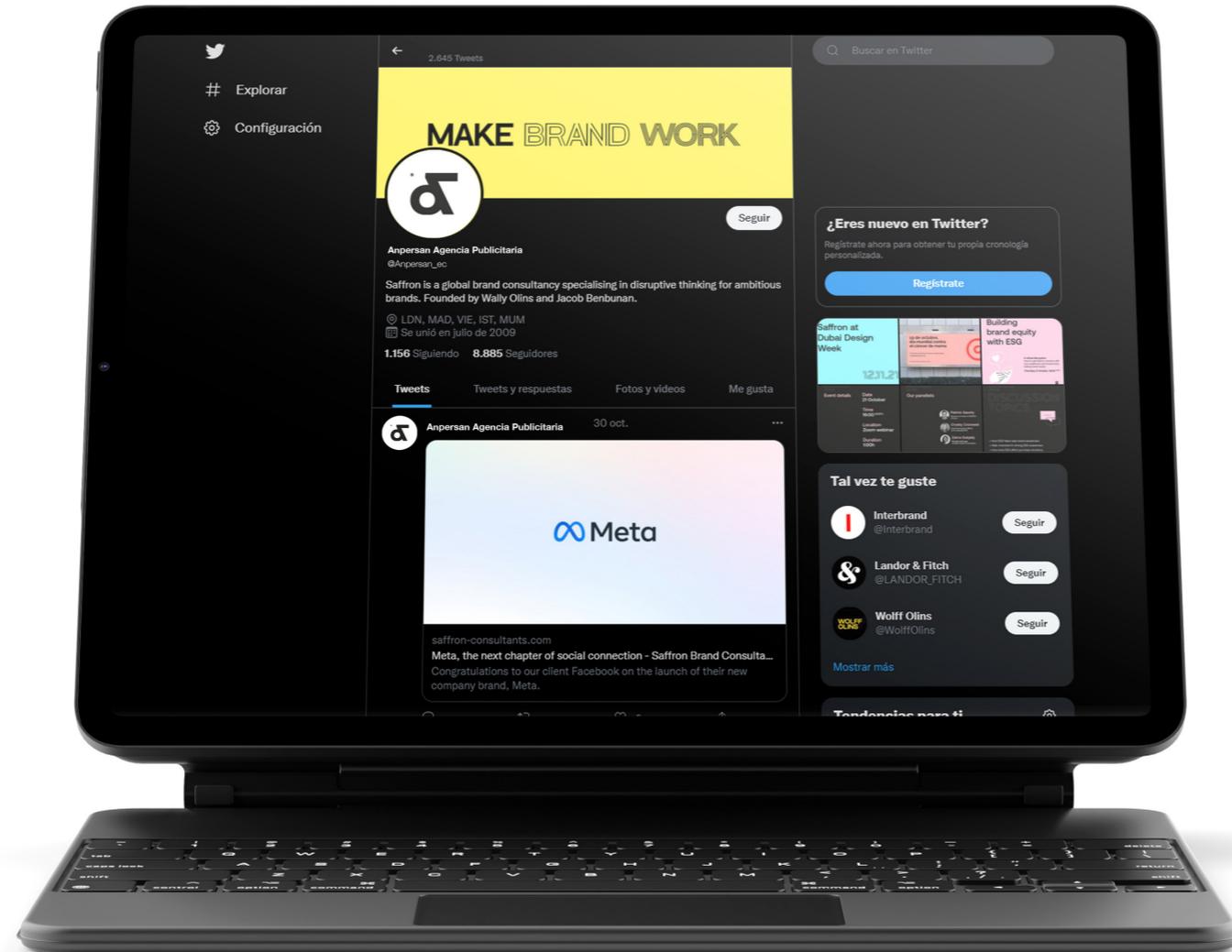
- 1.- La propuesta si contempla los parámetros que inicialmente se plantearon, sin embargo creería que se debería dar mayor énfasis a la parte de control en cada etapa
- 2.- En las herramientas de posicionamiento establecer parámetros en base al presupuesto
- 3.- No genera conflictos entre departamentos de la empresa
- 4.- No genera cambios en los objetivos de la empresa
- 5.- Si se toma en cuenta al cliente ya que la estrategia busca desarrollar contenidos para las Pymes
- 6.- Si la empresa cuenta con la tecnología para desarrollar la propuesta en una primera etapa

### Validación Externa

- 1.- La propuesta si contempla los parámetros que inicialmente se plantearon sin embargo creería que se debería dar mayor énfasis a la parte de control en cada etapa
- 2.- Debería estar más estructurado en la parte de la selección de herramientas
- 3.- Se podría integrar bots que ayuden en la atención del cliente y direccionar de manera efectiva el tráfico de clientes
- 4.- Desde mi punto de vista en la construcción de la infraestructura digital se debe trabajar con empresas que ofrezcan garantía,
- 5.- Si la propuesta cuenta con buenas directrices y tiene una buena proyección, ya que esto permitirá que su ejecución se cumpla en los tiempos estimados
- 6.- No

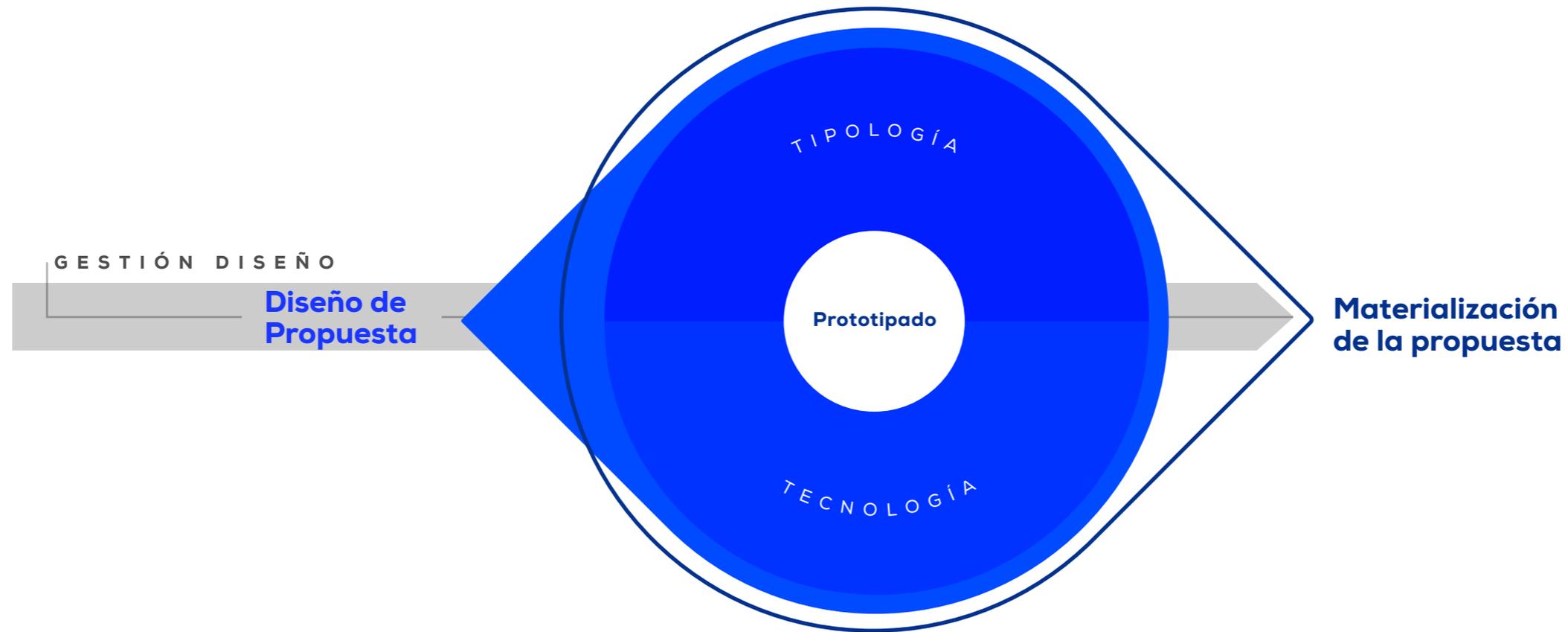






Redes Sociales  
(Instagram)





## Prototipado

El prototipo es la materialización del diseño de la propuesta, el paso de lo abstracto a lo físico para simular la realidad simplificada. Esta etapa toma en cuenta dos aspectos:

- La tipología.- que es los materiales que se requieren para la materialización de la propuesta
- La tecnología.- que se utilizara para desarrollarla.

## Tipología

¿Qué tipo de insumos se va a requerir para el prototipado de la propuesta?

a.- Para el desarrollo de todas estas actividades se tiene que disponer de un espacio donde se pueda trabajar ya sea dentro de la empresa mismo.

b.- Para el desarrollo de la propuesta se utilizará materiales como:  
Hojas de papel, cartulinas, postit, pliego de papel, esferos, marcadores, borradores  
marcadores de tiza liquida, pizarrón

c.- Servicio de catering para las reuniones en donde estén gran parte de los empleados de la empresa

### Observaciones

En caso de necesitar otro tipo de insumos se notificará con 24 horas de anticipación para que se pueda coordinar de la mejor manera con el departamento administrativo.

## Tecnología

¿Qué tipo de tecnología se va a requerir para el prototipado de la propuesta?

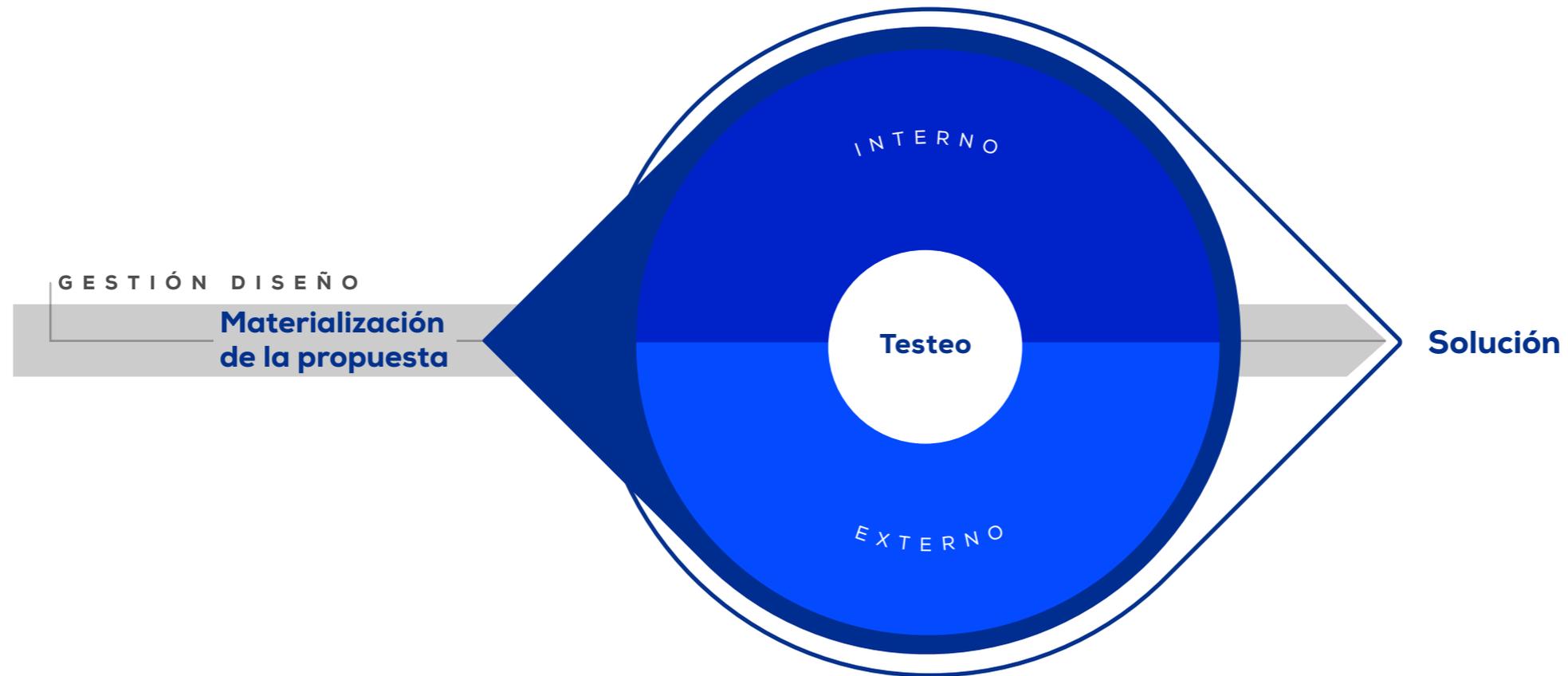
a.- Gran parte del desarrollo de la propuesta se tendrá que utilizar computadores lo que facilitará su documentación de todo el proceso

b.- Se utilizarán los programas del paquete Office, ciertos programas de Adobe para la diagramación y desarrollo de presentaciones.

c.- Para la documentación es necesario respaldar la información de manera física mediante un disco duro o de manera virtual en una nube.

### Observaciones

No hay observaciones



## Testeo

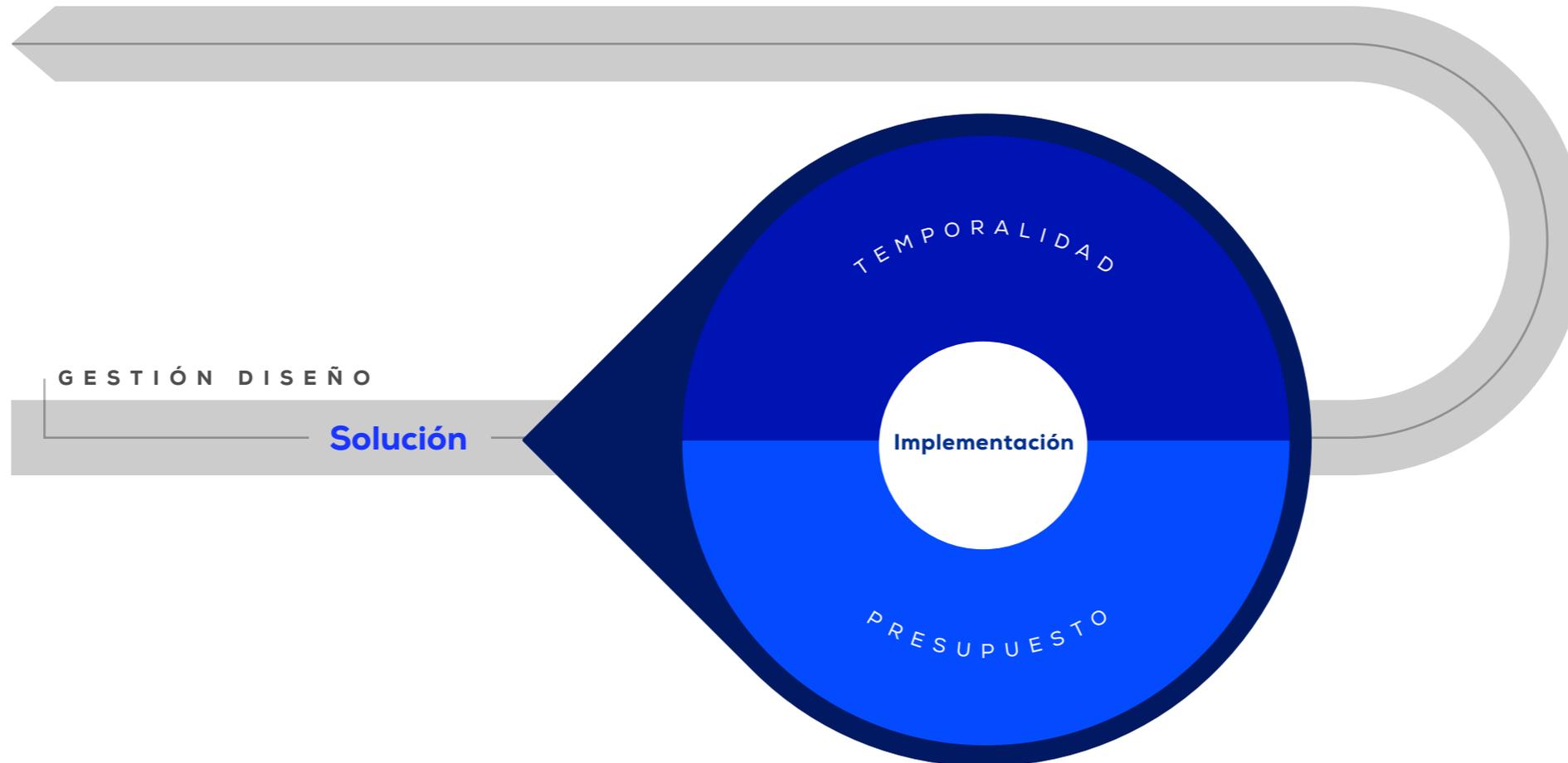
Es la etapa previa a la implementación, nos permitira analizar de manera externa e interna posibles problemáticas existentes en la materialización de la propuesta, de esta manera se garantiza que la solución sea factible de realizar.

### Interna

- 1.- En el diagnóstico de la empresa se debería tener en cuenta por parte de la persona que se encuentre levantando la información su criterio imparcial
- 2.- Los resultados obtenidos sería importante socializarlo con el departamento operativo ya que aportarían con un criterio desde su experticia
- 3.- Para la selección de las herramientas es necesario tomar en cuenta que la empresa subcontratada debe tener un contexto del estado actual de la empresa y cual su visión
- 4.- En la creación e la infraestructura digital debe llegar a un acuerdo con el estilo grafico entre a empresa y el estudio encargado de desarrollar
- 5.- Ninguno
- 6.- Ninguno

### Externa

- 1.- Para el desarrollo de los objetivos es importante especificar que son para el posicionamiento digital ya que se podría mal entender con los objetivos estratégicos de la empresa
- 2.- En el Benchmark sería interesante analizar sobre otras empresas que no están en la misma área de negocio
- 3.- Ayudaría mucho para el propietario de la empresa que se le ponga en contexto de cuales seria la inversión inicial y la importancia de poder hacer un aumento progresivo para ir midiendo el avance
- 4.- Es importante que todo lo que se desarrolle en la infraestructura se encuentre bien optimizado para dispositivos móviles ya que la tendencia se encuentra direccionada para allá
- 5.- Es muy importante que para el desarrollo del plan de medios que exista una persona por parte de la empresa que supervise la ejecución por parte de la empresa subcontratada
- 6.- Con los proyectos a largo plazo en el momento que se tenga que ejecutar ver la viabilidad y buscar la manera de encaminar con el objetivo principal de la empresa con respecto al tema de posicionamiento digital.



## Implementación

En esta etapa la problemática detectada en inicio se da solución las misma que puede estar programada en corto, mediano y largo plazo todo esto dependerá del presupuesto disponible.

## Temporalidad

Corto  
Plazo

- Planteamientos de objetivos
  - Diagnostico de la empresa en cuanto a plataformas digitales
  - Definición de objetivos generales específicos
  - Desarrollo de un Cronograma de actividades
- Analisis de la competencia
  - Anlisis de servicios de la empresa
  - Benchmarking nacional
  - Benchmarking exteranjero
- Selección de herramientas
- Construcción de la infraestructura digital

## Observaciones

- Tener en cuenta la Linea gráfica
- Desarrollo de preguntas para los cuestionarios

Mediano  
Plazo

- Plan de medios
  - Cronogramas de Actividades
  - Posicionamiento S.E.O.
  - Posicionamiento SEM
  - Posicionamiento Facebook Ads
  - Creación de contenidos
  - Desarrollo de estilos gráficos

## Observaciones

- Reuniones previas para revisar el contenido gráfico
- Alianzas estratégicas

Largo  
plazo

- Creación de una plataforma digital para Pymes
- Planificación del proyecto
- Desarrollo del plan de negocios
- Desarrollo de Marketing

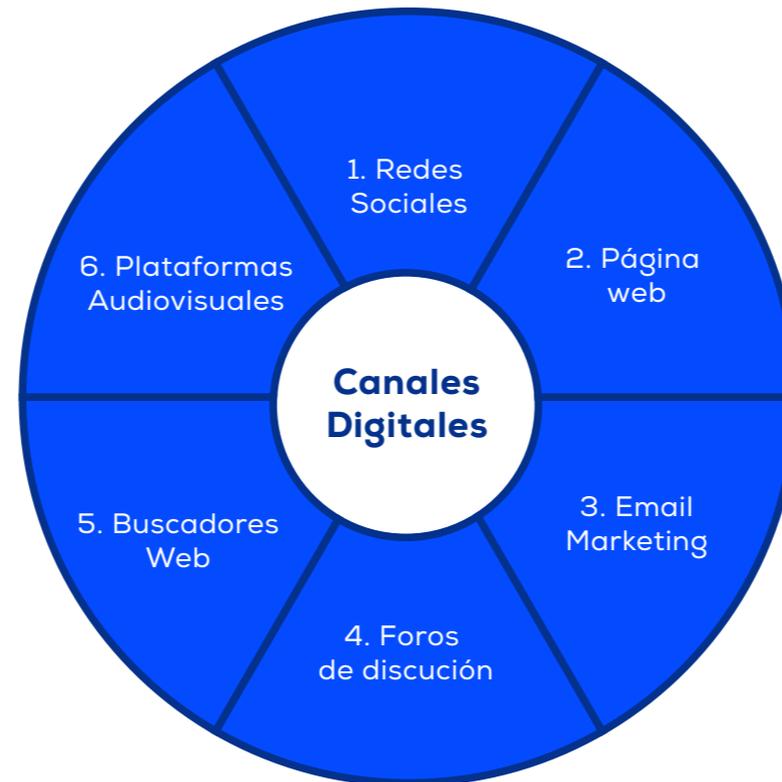
## Observaciones

## Directrices

### Selección de Canales Digitales

#### Ubica dónde se encuentra tu cliente ideal

Es lo más importante para cualquier estrategia. Tu cliente puede usar todas las plataformas, pero hay una en la que pasa más tiempo y es ahí donde debes ser activo si es que quieres tener la posibilidad de alcanzarlos con tu estrategia de marketing digital.



## Canales digitales

Para establecer una buena relación entre tu marca y su público es de vital importancia elegir los canales de comunicación más efectivos para comunicar el contenido de calidad que queremos difundir sobre la marca y establecer una relación bilateral que nos permita conocer a la audiencia que queremos alcanzar.

## DESCRIPCIÓN

### 1. Redes Sociales

- Facebook
- Instagram
- Whatsapp
- Twitter
- TikTok

### 2. Página Web

- Diseño
- Dominio
- Host

### 3. Email Marketing

- Base de Datos
- ChipMail

### 4. Foros de discusión

- ReDdit
- Grupos de Facebook

### 5. Buscadores Web

- Google Chrome
- Firefox
- Safari

### 6. Plataformas Audiovisuales

- Youtube
- Vimeo
- Spotify



## Escenarios Prospectivos

Los escenarios prospectivos se construyen a partir de situaciones pasadas y presentes (comportamiento y desempeño), con el objeto de construir las situaciones futuras mediante la interrelación de variables y tendencias mediante el uso de las capacidades imaginativas de los interesados.

**Problema:** Bajo nivel de posicionamiento en cuanto a plataformas digitales

**Objetivo:** Marketing digital de contenidos

**Insights** Imagen de la empresa, Imagen del Servicio, Descripción del Servicio, Estándares de calidad



Corto Plazo

Mediano Plazo

Largo Plazo