



FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA
DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN PARA PYMES
ENFOCADAS EN LA PROPUESTA DE VALOR.
CASO DE ESTUDIO: CERVECERÍAS ARTESANALES DE QUITO

Autora

Fernanda Nicole Romero Yépez

Año
2018



FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA
DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN PARA PYMES
ENFOCADAS EN LA PROPUESTA DE VALOR.
CASO DE ESTUDIO: CERVECERÍAS ARTESANALES DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciada en Diseño Gráfico e
Industrial

Profesor Guía
Msc. Juan Francisco Fruci

Autora
Fernanda Nicole Romero Yépez

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Propuesta de diseño de un servicio de consultoría para desarrollar estrategias de diferenciación para pymes enfocadas en la propuesta de valor. Caso de estudio: cervecerías artesanales de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Fernanda Nicole Romero Yépez, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Juan Francisco Fruci Gómez
Máster en Diseño Estratégico
C.I.: 170847296-2

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Propuesta de diseño de un servicio de consultoría para desarrollar estrategias de diferenciación para pymes enfocadas en la propuesta de valor. Caso de estudio: cervecerías artesanales de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Fernanda Nicole Romero Yépez, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Carla Anderson Villagómez
Máster en Diseño de Productos
C.I.: 170901620-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Fernanda Nicole Romero Yépez

C.I.: 1724015563

Agradecimiento

Agradezco especialmente a Esteban, por ser el mejor compañero y apoyo en todo lo que hago. A mi familia, por ser la motivación más grande que tengo y finalmente a mi amiga Ali, por ser un gran apoyo en estos últimos años. No podría haber realizado todo esto sin ustedes.

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado especialmente para mi abuelito, por ser la persona más valiente, fuerte y perseverante que conozco. Gracias a ti por todo.

También quiero dedicarlo a mis papás, mis abuelos y mis tíos, por su amor y apoyo incondicional aquí y a la distancia, por siempre enseñarme a dar lo mejor de mí en cada cosa que hago, por ser el mejor ejemplo de personas exitosas que tengo y a mi mini, por inspirarme cada día a ser el mejor ejemplo para él.

RESUMEN

El presente proyecto propone el desarrollo y creación de un emprendimiento que ofrece servicios de consultoría y diseño estratégico dirigido a pymes de la ciudad de Quito. El emprendimiento se diseña en base a los principios de las metodologías de *mangement* planteadas por Kathryn Best.

El diseño, cuando cumple el papel de ser una metodología o se desarrolla como un proceso operativo en una empresa, desempeña una función decisiva al momento de crear productos o servicios con un alto nivel de valor en sus propuestas. La gestión del diseño regula de manera exitosa todos los procesos, proyectos, procedimientos y personas que se encuentran detrás de un producto o servicio. Implementar el diseño como estrategia de negocios en una empresa tiene como objetivo crear una relación de empatía entre las áreas de diseño, administración, marketing y finanzas. El diseño se ha logrado consolidar como estrategia, gracias a su importancia y aporte como herramienta empresarial, incluso ha comenzado a ser determinante en los modelos de negocios.

El objetivo de este servicio es identificar y crear propuestas que se puedan proponer, desarrollar y promover totalmente desde el diseño a través de la metodología *Design Thinking*. Para conseguir esto se debe pensar en las estrategias desde el punto de vista del diseño, esto quiere decir que se debe identificar oportunidades, interpretar necesidades del cliente y analizar de qué forma y en qué medida el diseño puede aportar valor al negocio.

La validación de este servicio se realizó como caso de estudio a la cervecería artesanal Abysmo ubicada en la ciudad de Quito, para la cual se desarrollaron todas las etapas del servicio, obteniendo como propuesta estrategias que nacen del concepto "la cerveza como experiencia". En el documento está planteado en principio todo lo referente al servicio y su desarrollo y posteriormente la aplicación y validación del servicio en el caso de estudio.

ABSTRACT

This project proposes the development and creation of an entrepreneurship that offers consultancy services and strategic design for SMEs in the city of Quito. The entrepreneurship is designed based on the principles of the methodologies of management proposed by Kathryn Best.

The design, when it fulfils the role of being a methodology or develops like an operative process in a company, plays a decisive function when creating products or services with a high level of value in its proposals. Design management successfully regulates all processes, projects, procedures and people behind a product or service. Implementing design as a business strategy in a company aims to create an empathy relationship between the areas of design, management, marketing and finance. The design has managed to consolidate as a strategy, thanks to its importance and contribution as a business tool, has even begun to be determinant in the business models.

The objective of this service is to identify and create proposals that can be proposed, developed and promoted totally from the design through the methodology design thinking. To achieve this you should think about strategies from the point of view of design, this means that you should identify opportunities, interpret customer needs and analyze how and to what extent the design can add value to the business.

The validation of this service was carried out as a case study to the artisanal brewery Abysmo located in the city of Quito, for which they developed all the stages of the service, obtaining as a proposal strategies that arise from the concept "beer as experience ". In the document is raised in principle everything related to the service and its development and subsequently the application and validation of the service in the case of study.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Formulación del problema	1
1.2. Justificación	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes del Servicio	5
2.1.1. Estructura económica del Ecuador	5
2.1.1.1. Las pymes en la economía nacional.....	6
2.2. Aspectos de referencia	10
2.2.1. Marketing para pymes	10
2.2.2. Empresas que ofrecen asesoría para pymes	12
2.2.2.1. Nacionales	12
2.2.2.2. Internacionales	17
2.3. Aspectos conceptuales	19
2.3.1. Diseño estratégico	19
2.3.2. Diseño de Servicios	23
2.3.3. Product Service System.....	25
2.3.4. Propuesta de valor.....	26
2.3.5. Modelo de negocios.....	28
2.3.6. FODA.....	29
2.3.7. Benchmarking	31
2.3.8. Service Blueprint	31
2.3.9. Customer Journey Map.....	32
2.3.10. Gestión del diseño.....	35
2.3.11. Marketing aplicado al diseño	36
2.3.11.1. Plan de Marketing.....	37

2.3.12.	Diseño para pymes	44
2.3.12.1.	Design Ladder	45
2.3.13.	Growth hacking.....	47
2.3.14.	Scrum.....	49
2.4.	Marco normativo y legal	51
2.4.1.	Consultoría y prestación de servicios.....	51
2.4.2.	Obligaciones Tributarias	52
2.4.3.	Contratos	53
2.4.3.1.	Contrato de trabajo.....	54
2.4.3.2.	Contrato de prestación de servicios.....	54
3.	DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR	55
3.1.	Diseño metodológico.....	55
3.2.	Tipo de investigación	57
3.3.	Población	57
3.4.	Muestra	58
3.5.	VARIABLES	58
4.	DIAGNÓSTICO	61
4.1.	Benchmarking.....	61
4.1.1.	Kruger Labs.....	62
4.1.2.	IMPAQTO	64
4.1.3.	Conclusión de benchmarking de consultoras	68
4.2.	Escenarios	70
4.3.	Encuesta	71
4.3.1.	Objetivo	71
4.3.2.	Resultados	71
4.3.3.	Conclusiones Encuesta	75
4.4.	Focus Group.....	76
4.4.1.	Objetivos.....	76
4.4.2.	Planificación	76
4.4.3.	Resultados	79

4.5. Análisis de tendencias	81
5. DESARROLLO	84
5.1. Desarrollo del servicio	84
5.1.1. FODA	85
5.1.2. Business Model Canvas	86
5.1.3. Service Blueprint	90
5.1.4. Customer Journey Map	95
5.1.5. Touchpoints	97
5.1.5.1. Atracción y Credibilidad	97
5.1.5.2. Alianzas	98
5.1.5.3. Enganche	100
5.1.5.4. Reunión	103
5.1.5.5. Presentación	104
5.1.5.6. Contrato	105
5.1.5.7. Co-Creación	108
5.1.5.8. Desarrollo	108
5.1.6. Gestión del emprendimiento	113
5.1.7. Imagen corporativa	114
5.1.7.1. Logotipo	115
5.1.7.2. Manual de marca	120
6. VALIDACIÓN	127
6.1. Caso de Estudio	127
6.1.1. Antecedentes del caso de estudio	127
6.1.1.1. La cerveza en el mundo	128
6.1.1.2. Historia de la cerveza	128
6.1.1.3. Tipos de cerveza	132
6.1.1.4. Cerveza artesanal	139
6.1.1.5. La cerveza artesanal en el Ecuador	139
6.1.1.6. Pymes de cerveza artesanal en la ciudad de quito	140
6.1.1.7. Pymes Asocerv	141
6.1.2. Población	143

6.1.3.	Muestra.....	144
6.1.4.	Variables.....	145
6.2.	Diagnóstico del caso de estudio.....	148
6.2.1.	Encuesta.....	148
6.2.2.	Benchmarking Cervecerías	151
6.3.	Desarrollo del servicio aplicado al caso de estudio	155
6.3.1.	Canvas de Estudio de Marca.....	158
6.3.1.1.	Validación de herramienta.....	160
6.3.2.	Customer profile	160
6.3.2.1.	Clasificación.....	162
6.3.2.2.	Validación de herramienta.....	163
6.3.3.	Value Map	163
6.3.3.1.	Validación de Herramienta	164
6.3.4.	Lean StartUp Canvas.....	165
6.3.4.1.	Validación de herramienta.....	167
6.3.5.	Matriz de opciones de PSS	167
6.3.6.	Identificación del problema	170
6.3.7.	Concepto de diseño	171
6.4.	Desarrollo de Estrategias para el caso de estudio.....	171
6.4.1.	Propuesta de Estrategia	178
6.4.1.1.	Customer Journey Abysmo Games	181
6.4.1.2.	Validación de propuesta.....	183
6.5.	Resultados	185
7.	PROYECTO DE DISEÑO	187
7.1.	Plan de producción	187
7.2.	Presupuesto	187
7.3.	Comunicación estratégica.....	187
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	189
8.1.	Conclusiones	189
8.2.	Recomendaciones	190

REFERENCIAS.....	191
-------------------------	------------

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema

Uno de los papeles más importantes, al momento de desarrollar productos o servicios, lo juega el diseño. Esto hace que, a su vez, el diseño forme parte importante en la estructura económica de una empresa. El diseño cuando cumple el papel de ser una metodología o desarrollarse como un proceso desempeña una función decisiva al momento de crear productos o servicios con un alto nivel de valor en sus propuestas hacia los consumidores.

Si ponemos a comparación dos productos que sean del mismo nivel comercial, seguramente los usuarios o consumidores optarán por las opciones, de entre toda la oferta, a los productos que ellos consideren que tienen un mayor valor comercial o que para ellos tengan mayor valor ya sea sentimental, o comercial. Hablando de forma general, y haciendo frente a la saturada expansión de productos en un mismo medio social, podemos decir que existe una falta, en el tiempo empleado y la capacidad, del consumidor que se transcribe como insuficiencia para poder hacer un análisis exhaustivo sobre la oferta total, y podemos decir que es debido a la sobre oferta, que el comprador opta por elegir un producto basado solamente en la percepción del mercado, más no en su propia percepción (Leucona, 2014, p.7). Esta percepción del consumidor hacia un producto está determinada por la marca y el diseño del producto en sí. Y aunque hoy en día muchas de las empresas implementen estrategias de diseño buscan tener esa diferenciación sobre su competencia, éstas encuentran un sinfín de problemas en el recorrido. Las estrategias competitivas que nos dice Porter (1980) están planteadas de forma que pueda determinar el nivel de participación de cada empresa en su entorno. De esta forma, Porter plantea tres estrategias que consisten en aminorar los precios de un producto para generar mayor cantidad de ventas, comercializar o desarrollar productos que, a ojos del consumidor, parezcan los únicos en el mercado y centrar la mirada de la

empresa en un público concreto. Estas estrategias planteadas han sido aplicadas por grandes multinacionales, uno de los ejemplos más sobresalientes es Reyes Holdings, un conglomerado de empresas familiares dentro de las que sobresalen las manufactureras y embotelladoras de Coca Cola, adaptó su modelo de negocios y sus filiales para poder concentrar cada una en un nicho específico de mercado y lograr posicionamiento mediante esta estrategia. (Porter, 2009)

Si ejemplificamos con el mercado local, se conoce que las pymes en Ecuador representan el 42% de las empresas en el país y el 68% de empleo. Dentro del total de industrias en las que se desarrollan las pymes, tenemos a las pymes de cervecería artesanal, la cuales tuvieron un notorio incremento de participación del 5.7% (en 2012) al 14.1% (en 2016), en donde alcanzaron una representación del 0.52% del total de la cerveza producida en el país. En base a estos datos, denotamos que las pymes de cervecería artesanal se han convertido en un campo productivo con una sobre oferta, debido a que, como se mencionaba anteriormente, por más que las pymes implementes estrategias, no han tenido un correcto desempeño ni resultado por parte de las mismas, acotando también que existen algunas pymes dentro de la misma clasificación que ni siquiera optan por un plan de diseño estratégico al introducirse o desarrollarse como empresa, ni buscan una propuesta de valor para sus productos o servicios. (INEC, 2016)

1.2. Justificación

“VERSATILIDAD, DINAMISMO y CREATIVIDAD. Estas características, así en mayúsculas, son el reflejo de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador (Pymes).” (Ekos Negocios, 2014, p10)

Las implicaciones de no emplear el Diseño Estratégico pueden resultar en la forma que los productos funcionan de manera correcta o no, incluso puede resultar en no atraer al mercado para el que fueron diseñados inicialmente.

Gracias a esto, el diseño estratégico se ha convertido en una necesidad comercial dentro de las empresas, ya que permite implementar de manera exitosa al diseño para buscar la innovación y mantener una estrecha relación con los consumidores a medida que sus necesidades van cambiando o evolucionando (Kootstra, 2009). Es así que cuando el Diseño Estratégico se vuelve una parte explícita en el modelo de negocios de una empresa, inmediatamente esta tendrá efectos completamente positivos en las cifras y el rendimiento del negocio y a su vez cumplirá un papel importante al tratar de mantener una posición en el mercado. Así, podemos afirmar que la propuesta tendría un impacto directo sobre las pymes, mediante estrategias de diseño se impulsará a las pymes a buscar una propuesta de valor para sus productos y generar diferenciación sobre la competencia en el mercado, obteniendo un mercado diversificado con productos personalizados o distinguidos según su marca u oferta de servicios. Best (2010) afirma que "el diseño crea valor y ayuda a estimular la innovación y el crecimiento. Según Scherfig (2007), "el buen diseño se crea cuando una compañía es capaz de aprovechar su potencial funcional, social y económico.””

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar estrategias de diferenciación para pymes, mediante un servicio de consultoría de diseño enfocado en la propuesta de valor. Caso de Estudio para la validación del servicio: Cervecerías Artesanales de Quito.

1.3.2. Objetivos específicos

- 1.- Diagnosticar la propuesta de valor utilizada actualmente por las pymes de cervecería artesanal para generar diferenciación de su marca.
- 2.- Desarrollar un servicio de consultoría en diseño para estrategias enfocadas en la propuesta de valor.
- 3.- Validar la propuesta mediante el desarrollo de las estrategias para el cliente (pyme de cervecería artesanal) y retroalimentación de expertos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Servicio

2.1.1. Estructura económica del Ecuador

La economía del Ecuador está principalmente estructurada por medianas y pequeñas empresas. En el año 2016 existían cerca de 850.000 empresas de distintos tipos. Sin embargo, para el mismo año, el 90.5% del total de empresas, estaban clasificadas como microempresas, las cuales se caracterizan por tener ventas anuales que no superan los 100.000 dólares. Por otro lado, el 7.5% de la totalidad de empresas, conforman la categoría de pequeñas empresas, las cuales se caracterizan por mantener ventas anuales entre los 100.001 y 1.000.000 de dólares. (INEC, 2016)

Una de las características principales de pymes es la capacidad que tienen para generar empleo, aunque por tratarse de pequeñas unidades de producción cabe resaltar que son las más afectadas frente a los cambios y variaciones del mercado y la economía.

La economía del Ecuador está compuesta por 4 áreas productivas principales, aunque también podemos encontrar otras áreas menos saturadas que forman parte de la estructura.

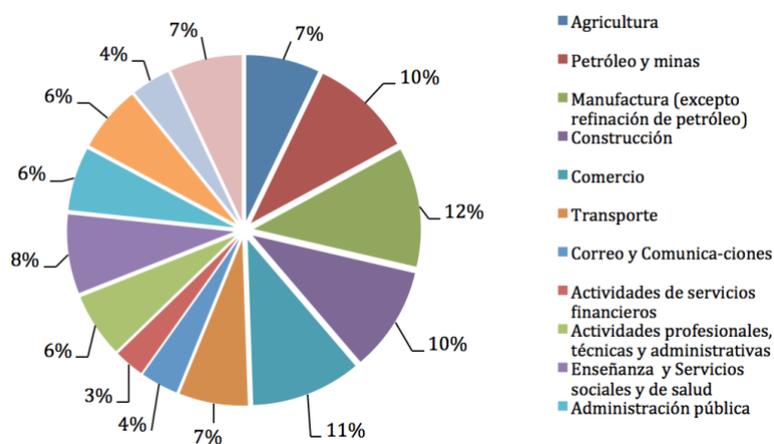


Figura 1: Estructura económica del Ecuador.

Tomado de Ecuador república de oportunidades (s.f.)

2.1.1.1. **Las pymes en la economía nacional**

La economía del Ecuador se expone en gran tamaño gracias al trabajo que hacen las pymes. Y es que, según el Servicio de Rentas Internas (SRI) en los últimos nueve años este grupo económico ha aportado con cerca del 26% del total de las ventas locales, y en base al último censo nacional económico del 2010, son las responsables del 68% del empleo en el país. (Revista Líderes, 2016)

Tabla 1.

Caracterización general de las pymes.

Clasificación	Empleados	Ventas anuales	Activos Fijos
Micro empresa	1 a 9	Menor a 100.000 dólares	Menor a 20.000 dólares
Pequeña empresa	10 a 49	Entre 100.001 a 1.000.000 dólares	Entre 100.001 y 750.000 dólares
Mediana empresa	50 a 199	Entre 1.000.001 a 5.000.000 dólares	Entre 750.001 y 4.000.000 dólares

Tomado de Revista Líderes (2016)

Las pymes se encuentran agrupadas con mayor fuerza y en más cantidad en las provincias de Guayas y Pichincha (cerca del 75% del total). Esto ha conseguido que las cadenas productivas, según la zona en la que se encuentren, se vuelvan altamente competitivas en el mercado debido a la sobre oferta. (Burneo & Miño, 2010)

Podemos dividir en dos grandes segmentos al mercado nacional de las pymes: el Segmento privado, representa un total del 79%, frente al segmento público, que solamente comprende el 21% de las ventas. Si se habla de la oferta total de producción del sector privado, aproximadamente el 39% está destinado directamente al consumidor final, el 30% es destinado a distribuidores e intermediarios y solamente el 11% de la oferta va dirigida a proveedores directos para series de producción. En relación con las ventas públicas, el 9.5% del total de las ventas son dirigidas a los ministerios y otras entidades relacionadas con el gobierno central, mientras que para las empresas públicas se dirige el 4.1% y a los consejos provinciales y municipios les corresponde el 5%. (MICIP / INSOTEC, 2002)

2.1.1.1.1. **Influencia de las pymes en la economía**

“Las Pymes forman parte del motor de la economía por la generación de efectos directos e indirectos a través de su ejercicio normal de negocio; la formación de empleo y competencia dejan como resultado un aumento de productividad, ingresos y, con ello, un alto beneficio social” (EKOS Negocios, 2014, p10).

Según el censo nacional económico realizado en el año 2010, se determinó que el sector con mayor influencia comercial para las pymes es el sector de Tabacos, bebidas y alimentos.

Tabla 2.

Especialización de comercio de las pymes.

Compañía	Establecimientos	Porcentaje
Venta al por menor en comercios no especializados con predominio en la venta de alimentos, bebidas y tabacos	87.244	17.4%
Actividades de restaurantes de servicio móvil de comidas	42.722	8.9%

Venta al por menos de prendas de vestir, calzado y artículos	25.432	5.1%
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores	20.437	4.1%
Otras actividades de telecomunicaciones	17.528	3.5%
Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabacos en puestos	15.627	3.1%
Otras actividades de venta al por menor en comercios no especificados.	15.474	3.1%
Venta al por menor de alimentos en comercios especializados.	14.634	2.9%
Actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza.	14.426	2.9
Venta al por menor de productor farmacéuticos y medicinales.	10.884	2.2%

Tomado de Cenec, 2010

Según El Telégrafo (2012) “una de cada 10 microempresas está relacionada con actividades que involucran procesos de transformación productiva, cuya característica principal es el mayor aporte a la generación de valor agregado.” Gracias a esto, según la distribución comercial de las actividades que realizan las pymes, el sector con mayor oferta es el de prestación de servicios, se conoce que 7 de cada 10 pymes se dedican a negocios vinculados con la prestación de servicios. Como segundo sector de mayor importancia aparecen las pymes vinculadas a la actividad comercial, las cuales comprenden el 22% del total de pymes. El tercer lugar de sector predominante tenemos a las pymes que se dedican a la contribución productiva, las cuales están directamente relacionadas con actividades realizadas por industrias manufactureras. (El Telégrafo, 2012)

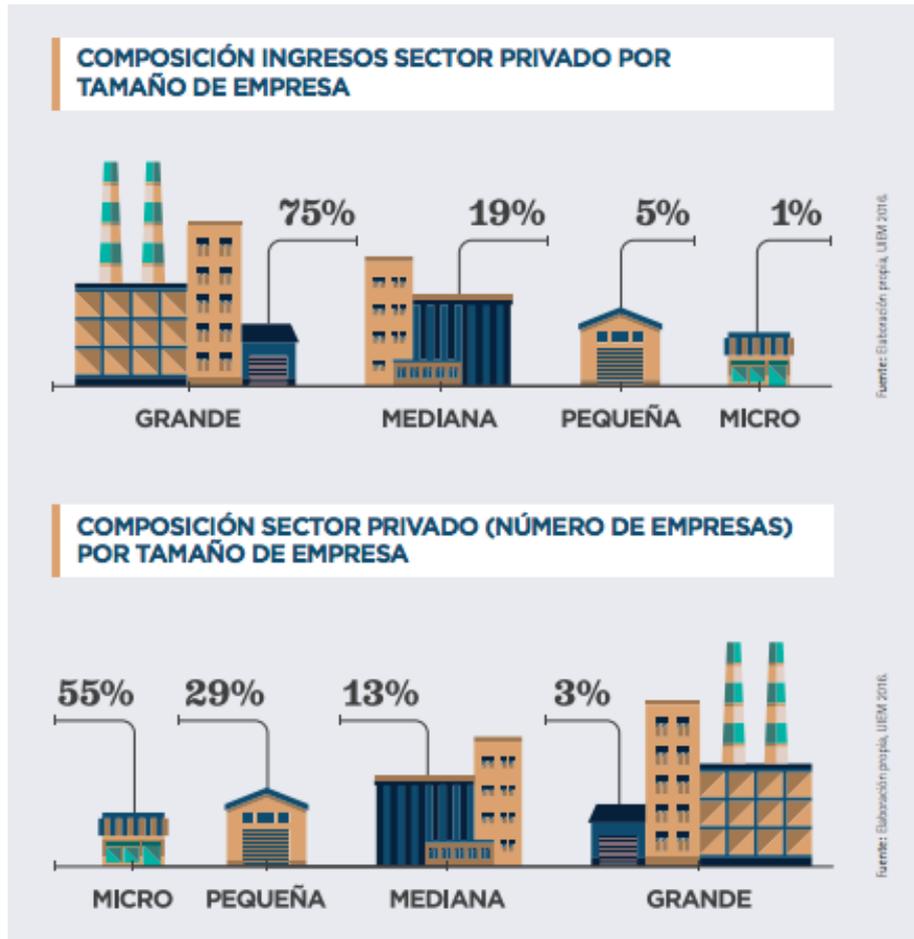


Figura 2: Composición del sector privado.

Tomado de Ekos Negocios (2016)

2.1.1.1.2. Crecimiento de las pymes en los últimos años

Las pymes son las encargadas del abastecimiento directos de insumos, prestación de servicios y productos para empresas que tienen una mayor cobertura en el mercado, como son las multinacionales, industrias grandes y corporaciones nacionales. Actualmente, en el mercado nacional, las pymes se arriesgan a salir de la función de proveedor o intermediario, para alcanzar directamente a los consumidores con muchos de sus productos, principalmente en el sector textil, alimenticio, cafetero, maderero, mobiliario. (El telégrafo, 2012

En base al Cencenec realizado en el 2010 por el INEC, las pymes comprenden un porcentaje significativo en la economía del Ecuador. Frente al censo realizado, el MIPRO determinó que las pymes ya no se encuentran pendientes solamente de cumplir la demanda interna, sino que han comenzado a satisfacer también la demanda externa, gracias a esto ello, actualmente las pymes representan el 9% del total de los productos tradicionales y no petroleros exportados. (INEC, 2016)

2.2. Aspectos de referencia

2.2.1. Marketing para pymes

El marketing es visto como una disciplina que solo se aplica para empresas y organizaciones grandes, pero a raíz de que la mayor parte de la economía y generación de empleo está sustentada por pymes, el marketing se ha convertido en un punto clave para en el desarrollo, lanzamiento, promoción y posicionamiento de un producto o servicio. Trabaja de la mano del diseño, y la producción, ya que cada disciplina cumple su papel al momento de desarrollar el marketing para una empresa. (Espinosa, 2013)



Figura 3: Funcionamiento del marketing

Tomado de Alcaide et al (2013)

El campo más conocido actualmente y más utilizado por las pymes es el marketing digital. El marketing digital, como lo explica Vértice (2010) “Es un sistema interactivo dentro del conjunto de acciones del marketing de la empresa, que utiliza la comunicación telemática para conseguir el objetivo principal de cualquier actividad del marketing: conseguir una respuesta medible ante un producto y una transacción comercial.” Así, podemos definir al marketing digital como una nueva forma comercial que utiliza plataformas digitales y que permite a la empresa ofrecer a sus clientes consultas y transacciones y ofertas actuales de este en el mercado.

En Ecuador existen diversas plataformas que realizan la función de comercios en línea, mediante el cual las pymes pueden ofertar y vender sus productos y servicios. Algunas de las plataformas más conocidas y de uso común son: Mercado Libre, OLX, Linio y Ya está!. Si hablamos de plataformas sociales podemos encontrar herramientas como Facebook e Instagram para negocios. Estas plataformas han implementado funciones que facilitan el comercio para las marcas y además ofrecen distintas formas de promocionar y exhibir sus productos de una forma con alcance global.

Estas plataformas tienen como finalidad crear conexión entre la oferta y la demanda del mercado, además de proporcionar una manera más fácil y eficaz de promocionar y vender para una pyme. Aquí, las empresas ofertan sus productos mediante vitrinas digitales, y tienen la posibilidad de promocionar sus productos, lo que se resume en visibilidad a nivel nacional y una mayor posibilidad de concretar ventas.

Otra forma de marketing utilizada por las pymes, son las conocidas fusiones. Se trata de una opción que tiene como finalidad el fortalecimiento frente a la competencia, mediante asociaciones estratégicas que buscan complementar las fortalezas y disminuir las debilidades y que, comúnmente, resultan en el desarrollo de una mejor oferta de servicios y productos y más rentable.

Sin embargo, podemos decir que una de las principales falencias de la pequeña y mediana empresa, cuando hablamos de marketing, sin duda es la falta de planificación estratégica. Esto se debe a que la mayoría de pymes buscan directamente concretar acciones para alcanzar posicionamiento sin antes haber

definido las estrategias que se deberían utilizar. Es importante que las pymes se planteen objetivos a largo plazo, que puedan ser medidos en acciones estratégicas a realizar en corto y medio plazo. Las estrategias para una pyme consisten en realizar primeramente un análisis interno y externo de la organización para definir el crecimiento que esta debe seguir. (Alcaide et al, 2013)

2.2.2. Empresas que ofrecen asesoría para pymes

2.2.2.1. Nacionales

En el Ecuador existen programas por parte del gobierno que se dedican a dar promover el comercio y potencializar las pequeñas y medianas empresas. Estos programas están principalmente avalados por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) o El Ministerio de Comercio Exterior. (PYMEcuador, 2014)

El MIPRO promueve en su mayoría a dos programas, dedicados principalmente a expandir los horizontes de comercialización de las pymes, estos son:

- **Exporta Fácil:** es un programa que consiste en facilitar las exportaciones para pymes mediante asesorías en los procesos y adquisición de requisitos necesarios.
- **Producepyme:** consiste en una forma de mejorar la productividad de las pymes, el cuál financiará la mejora e innovación de componentes competitivos de las pymes.

Otra de las entidades encargadas de promover el comercio de la pequeñas y medianas empresas es ProEcuador, que principalmente trabaja en un programa:

- **Proyecto de internacionalización de PYMES:** este proyecto busca complementar y fortalecer las capacidades y competencias de una empresa para facilitar su introducción en mercados internacionales.

2.2.2.1.1. **IMPAQTO**

IMPAQTO es un espacio de coworking que ofrece programas, consultorías y asesorías para emprendimientos o *StartUps*, con visión enfocada en la responsabilidad social y la innovación en los proyectos. Además, ofrece el servicio de puestos fijos y oficinas para empresas. (IMPAQTO, 2017)

- **Asesoría**

IMPAQTO cuenta con un programa de incubación diseñado especialmente para *StartUps* y emprendedores conocido como IMPAQTO Labs. Este programa tiene una duración total de 3 meses y cuenta con 4 distintas fases. Adicional, IMPAQTO Labs ofrece a sus emprendedores la opción de desarrollar cada fase por separado, según el estado en el que se encuentre su proyecto. Las fases cubren áreas estratégicas de una empresa y refuerzan en temas de finanzas, productividad, comunicación y marketing.

Las fases de IMPAQTO Lab son:

- **Lab Idea**
- **Lab Model**
- **Lab Tech**
- **Lab Capital**

- **Estrategias**

Sus principales estrategias para la asesoría de proyectos son los eventos que ofertan, cuentan con un programa de mentorías semanales en las que se tratan temas de interés para los emprendedores o empresas. Además, tienen conferencias con personas de amplia trayectoria y los temas a tratar son seleccionados en base a los intereses de la comunidad y las tendencias del mercado. Todos los eventos son abiertos al público, pero están dirigidos principalmente a los integrantes de su comunidad de coworking. (IMPAQTO, 2017)

2.2.2.1.2. **Conquito**

Conquito se define como una agencia de promoción económica, dedicada a promover el desarrollo productivo y socioeconómico del DMQ. Incentivan la producción local, distrital y nacional mediante programas y proyectos enfocados en el sector empresarial y cadenas productivas y dedicados a emprendimientos. Sus principales objetivos son potenciar y generar el empleo, aumentar las tasas de acceso a capacitación y formación, generar contribución para el producto interno bruto y mejorar la competitividad en el DMQ. (Conquito, 2018)

- **Asesoría**

Conquito ofrece programas de asesoría, coaching y talleres para todo tipo de emprendimientos y empresarios. Ofrece principalmente 2 programas de asesoría:

- **Empretec:** trabaja principalmente aspectos en los que los empresarios consiguen un comportamiento exitoso, utiliza la metodología aprende haciendo para fortalecer aquellos aspectos necesarios y poder aplicarlos en la gestión de sus negocios.

- **Taller Gestación:** Es un taller que ayuda a emprendedores a desarrollar una idea de negocios válida y rentable, se desarrolla en forma grupal para obtener retroalimentación acerca de las ideas y determinar debilidades y fortalezas de la misma. Utiliza la metodología de *Design Thinking* y pensamiento creativo.
- **Taller Puesta en Marcha:** este taller continúa con la idea y desarrolla un modelo de emprendimiento utilizando la metodología del *Model Canvas*. Aquí se somete el modelo de negocios a retroalimentaciones de posibles consumidores para comprender la aceptación que tendría el emprendimiento y reducir los casos que podrían fracasar.
- **Taller Finanzas:** Este taller está desarrollado para brindar asesorías del tema financiero a los emprendedores. Además, Conquito ha desarrollado una matriz mediante la que se generas indicadores financieros para medir la rentabilidad del proyecto.
- **Taller Imagen Corporativa:** finalmente se realiza un taller acerca de la creación y uso de la imagen de la marca, el servicio y el producto, para generar diferenciación en el mercado.

2.2.2.1.3. Kruger

Kruger Corp. Es una multinacional de estrategia y consultoría en innovación con enfoque tecnológico y humano. Actualmente cuenta con seis filiales ubicadas en Ecuador, Panamá, Perú, Estados Unidos, Chile y España. Kruger Corp es una empresa de innovación social e impacto que apoya firmemente el trabajo en equipo y colaborativo, siempre enfocado al cliente. (Kruger, 2018)

- **Asesoría**

Kruger Corp en el año 2014 lanza una división enfocada en la potencialización de emprendimientos que puedan ser objeto de alto impacto de innovación, pero que se desarrollen de manera digital, manteniéndose fieles a sus principios de ser líderes en innovación tecnológica. Como parte de esta división se desarrollan 3 programas que están enfocados para cada etapa de desarrollo de una *StartUp*, los programas son:

- **Aceleradora de *StartUps***
- **Kompany Builder**
- **Consultoría Empresarial**

- **Estrategias**

Las estrategias utilizadas por Kruger Labs son las alianzas estratégicas que ofrecen a sus participantes. Colaboran activamente en la ubicación de sus emprendedores en un espacio de *coworking* para fortalecer o crear una red de *networking*, además tienen mentorías y capacitaciones en temas generales de interés para todos sus emprendedores, como modelos de negocios, asesoría legal y contable para emprendimientos. (Kruger, 2018)

Uno de los emprendimientos de éxito incubados en Kruger Labs es YaEstá.com. Este emprendimiento llega a Kruger Labs en el año 2013, al programa Kompany Builder, con el fin de buscar un socio inversor. Después de casi 6 meses de trabajo, YaEstá.com consigue su primera inversión de \$50.000 y además se lanza oficialmente en Febrero de 2014, comercializando 21 productos. Obtienen su primera venta el 13 de febrero de 2014, siendo esta una cerveza artesanal de la marca Andes. Durante 4 años de operaciones, YaEstá.com se ha consolidado como la plataforma N°1 de e-Commerce en el Ecuador. (Numbers, 2016)

2.2.2.2. Internacionales

2.2.2.2.1. Designing Demand

Si buscamos a nivel internacional, uno de los programas de mayor renombre en cuanto a asesoría para pymes, podemos encontrar el programa *Designing Demand*. Un programa desarrollado por el Consejo de Diseño del Reino Unido que ofrece capacitaciones, talleres, soporte y asesoramiento para empresas, para que logren ser más rentables, tener mayor competitividad y sean más innovadoras mediante la implementación del diseño estratégico en sus modelos de negocio. (Design Council, 2018)

Este programa comprende 3 ofertas que están diseñadas según las características de las pymes:

- **Generate:** dedicado a pymes con poca a nula experiencia en diseño. Esta oferta incita a las empresas existentes y a las nuevas empresas a desarrollar un proyecto guiado por el diseño estratégico.
- **Innovate:** dedicado a *StartUps* basadas en tecnología o la propiedad intelectual. Esta oferta permite desarrollar un sistema de apoyo a través del diseño para reducir los plazos de lanzamiento, atraer inversionistas y generar rentabilidad.
- **Immerse:** dedicado a pymes con mayor experiencia y ya establecidas en el mercado. Esta oferta consiste en dar asesoría a empresas ya formadas, que desean introducir el diseño estratégico para aumentar las ventas y los beneficios mediante el desarrollo de proyectos de diseño.

2.2.2.2.2. IDEO

IDEO es una empresa de diseño e innovación, que desarrolla soluciones innovadoras para problemas cotidianos. Se manejan a través de un proceso de diseño que comprende tres fases:

- **Inspiración:** En la fase de inspiración, mantienen reuniones y realizan diversas actividades con clientes o usuarios y observan para entender sus necesidades.
- **Ideación:** Desarrollan un proceso para generación de ideas en las que surgen varias soluciones; luego, clasifican y las afinan para posteriormente transformarlas en conceptos representados visualmente.
- **Implementación:** Finalmente trabajan en conjunto con los nuestros clientes para elaborar un plan de implementación y poner a prueba el concepto, antes de determinar la escala y realizar la producción.

IDEO es el mayor referente de innovación en cuanto a empresas, al ser la mente detrás de hitos tecnológicos como el primer mouse Apple, la icónica Palm V, el simulador de la ballena en la película “Liberen a Willy”, además de otros proyectos fuera de la tecnología como los lentes Nike para deporte, entre varios más. (IDEO, 2018)

2.3. Aspectos conceptuales

2.3.1. Diseño estratégico

La gestión estratégica del diseño se la puede describir como la disciplina que conforma y desarrolla la cadena de valor y su sistema de funcionamiento. Galán (2006) define la Gestión Estratégica de Diseño como “el reordenamiento de recursos, ya sean estos materiales o simbólicos para mejorar el posicionamiento de un grupo, comunidad, o empresa, para mejorar su desempeño en un contexto productivo y social”. De esta forma, se puede afirmar que, aunque el diseño en las pymes aún no esté totalmente posicionado, va tomando una práctica profesional amplia, y rompe el paradigma de que el diseño solo implica la imagen de una marca.

"Para una empresa que ha logrado 'clase mundial' en todas las demás dimensiones, el próximo desafío es el diseño (...) el diseño de calidad y las muchas contribuciones que puede hacer a una corporación global como facilitador, diferenciador, integrador y comunicador es, como la mayoría de los recursos estratégicos, no un evento sino un proceso. " (Hayes, 2015)

En síntesis, podemos hablar del diseño estratégico como una propuesta que busca generar valor para los usuarios y crear estrategias como forma de incrementar los ingresos en las empresas.

El diseño estratégico ha cambiado ese pensamiento de que el diseño solamente debe ser empleado en la parte final o estética de un producto o servicio, sino que va mucho más allá. Es una metodología que propone soluciones complejas de sistemas, estrategias, modelos de negocios y busca ser parte de la gestión y dirección de proyectos y estar presente en la toma de decisiones dentro de una organización.

La aplicación del diseño estratégico tiene como punto de partida un concepto que abarque casi en su totalidad a todas las propiedades y características de un producto o servicio y sobretodo la innovación planteada y qué es lo que se

espera comunicar al usuario con ese producto o servicio. Es ese punto en dónde el diseño estratégico junta disciplinas para crear conexiones y encontrar oportunidades para lograr utilizar todos los factores y recursos a disposición de un proyecto.

Cuando se desarrolla nuevos procesos o servicios, el diseño estratégico se centra en el consumidor para centrarse en las necesidades y requerimientos de este.

Es importante recalcar que, si se habla de diseño estratégico, se habla también de innovación. Innovación en la propuesta de valor que se espera dar a los consumidores mediante un enfoque centrado en los usuarios.

El diseño puede cumplir distintos roles en una empresa, pero depende en su mayoría de la confianza que se le dé para que cumpla o no un papel importante dentro de una organización. (Alcaide, 2013)



Figura 4: Funciones corporativas del diseño

Adaptado de Alcaide et al (2013)

Si dejamos de lado por un momento a las necesidades del mercado y hablamos de las necesidades del usuario como punto de partida para el diseño de nuevos productos o servicios, esto generará empatía entre el consumidor y la marca, lo cual tiene como consecuencia la creación de vínculos emocionales. Esa voluntad de adaptación al cambio y diversidad, es el diseño estratégico.

El diseño estratégico es la aplicación del diseño en los modelos de negocios de las empresas, con el objetivo de incrementar la innovación y aumentar la ventaja competitiva de una organización o empresa. Es decir, se trata de una nueva forma de concebir el diseño en un contexto cambiante.

EL DISEÑO DIFERENCIADOR	El diseño como ventaja competitiva en el mercado a través del valor neto de la marca, la fidelidad de los clientes, el precio o la orientación de los consumidores.
EL DISEÑO INTEGRADOR	El diseño como recurso que mejora los procesos de desarrollo de los productos (p.e. el plazo de lanzamiento de los productos) obteniendo el consenso de los equipos mediante habilidades de visualización. El diseño como proceso que favorece la arquitectura modular de las líneas de productos, los modelos de innovación orientados al usuario y la gestión rápida de proyectos.
EL DISEÑO TRANSFORMADOR	El diseño como recurso para crear nuevas oportunidades comerciales, para mejorar la capacidad de la empresa a la hora de enfrentarse al cambio, o para interpretar mejor las necesidades de la empresa y del mercado.
EL DISEÑO COMO BUEN NEGOCIO	El diseño como herramienta para incrementar las ventas, obtener mejores márgenes, conseguir un mayor valor de marca, incrementar la cuota del mercado y percibir un mejor retorno de la innovación (ROI). El diseño como recurso para la sociedad en general (diseño inclusivo, diseño sostenible).

Figura 5: Los cuatro poderes del diseño

Adaptado de Best (2010)

Borja de Mozota (2006) desarrolló un modelo para la clasificación del valor del diseño que trabaja el concepto de “Los cuatro poderes del diseño” en donde demuestra la forma en la que el diseño puede adaptarse e integrarse a los modelos de negocios.

El diseño estratégico funciona a través del análisis de los elementos que influyen de forma indirecta y directa dentro de un entorno, encontrando el problema que

aún no estaba determinado y buscando soluciones efectivas y realistas, que puedan ser adaptadas a nivel global y que sigan la estrategia de la empresa.



Figura 6: Fases del diseño estratégico

Tomado de Etsidi (2017)

Las fases de un proceso de diseño estratégico no están totalmente definidas, pero en general podemos describirlas así:

- **Analizar** los escenarios y contextos para detectar los problemas existentes.
- **Visualizar** el futuro, dónde estoy y un destino al que se quiere llegar.
- **Crear** un plan de trabajo y seleccionar las mejores estrategias para abordar el problema.
- **Diseñar** la experiencia, la estructura del proceso.
- **Mantener** una continuidad de servicio, visitas periódicas, análisis.

Una de las características fundamentales del diseño estratégico, es el trabajar con falta de información y cierta incertidumbre. Pero el éxito está en la capacidad del diseño estratégico de llegar a lo más profundo.

2.3.2. Diseño de Servicios

El diseño de servicios lo define Polaine (2013) como el “proceso de una experiencia vivida a través del tiempo”. Esto hace referencia procesos eficientes e interactivos que buscan crear valor para la marca y beneficiar a los consumidores o clientes y hacerlos sentir bien, para generar enganche con una marca. El diseño de servicios buscan crear experiencias positivas o memorables y que siempre excedan las expectativas del cliente para generar mayor probabilidad de fidelizar.

A pesar de que no existe una definición puntual sobre el diseño de servicios se lo categoriza como una actividad interdisciplinaria que integra al diseño, los negocios, la gestión y la economía, para desarrollar experiencias memorables para los usuarios. Se lo aplica como una forma estratégica en las empresas, que les permite tener una evaluación amplia del servicio como sistema para tomar como referencia en la creación de nuevos servicios centrados en el usuario, de mayor eficiencia y empáticos con sus necesidades. (Urquilla, 2016)

El diseño de servicios se basa en 5 principios:

- **Usuario:** Todo el proceso de diseño de servicio debe estar centrado en el usuario y ser experimentado y testeado por usuarios reales para conseguir generar valor real en ellos. Para lograr esto se debe comprender profundamente las necesidades, hábitos, expectativas, motivaciones y el contexto social de un usuario para buscar un servicio que pueda satisfacerlo. Existen forma de hacer que un mismo servicio pueda satisfacer a distintos tipos de usuarios, pero para esto se debe investigar de forma cuantitativa y cualitativa a los usuarios, para poder encontrar las áreas aptas para modificaciones.
- **Co-creación:** Uno de los puntos importantes del diseño de servicios es que busca la participación activa de todos los actores involucrados en el servicio entre usuarios y expertos, quienes desarrollarán conjuntamente

este proceso de prototipo, prueba, implementación, evaluación y mejora para co-crear el verdadero valor en un servicio. Los actores involucrados más importantes en este proceso son Los consumidores en primer lugar, los trabajadores que están en contacto con los clientes, los vendedores, los proveedores, entre otros. El objetivo de involucrar a todos los actores en este proceso es aumentar el sentido de pertenencia de un cliente con una marca y buscar la fidelización y lealtad por esta a largo plazo .

- **Secuencia:** Las bases de un servicio son las interacciones que tienen los consumidores con un producto o representante de una marca, esto se conoce como *touchpoints* o puntos de contacto, lo cuál genera que el servicio se defina por qué tan bien están conectados todos los *touchpoints*. El diseño de servicios entiende a los servicios como una serie de actividades y fases conectadas e interrelacionadas que deben estar cuidadosamente planificadas tener una secuencia que permita el usuario tener una experiencia agradable. Esto quiere decir que cada fase debe estar diseñada para que tenga un flujo natural, progreso a ritmo del usuario, y que en cada una de ellas se pueda apreciar el nivel de calidad. Esto se consigue mediante el diseño coherente de los *touchpoints*, para ofrecer al cliente una experiencia gratificante, armónica y significativa.
- **Evidencia:** Una de las características más importantes del diseño de servicios es que utiliza herramientas tangibles para conseguir que los clientes aprecien lo intangible de la marca y hacerlos apreciar cada detalle sin que pase inadvertido. La evidencia puede estar presente hasta en el más mínimo detalle, desde el lugar en el que se recibe a un cliente, las herramientas que utilizan durante el proceso, y todo elemento que llegue a tener un contacto con el cliente como mails, tarjeta de presentación, brochures, productos, etc. Cada uno de ellos debe ser meticulosamente diseñado para demostrar que la marca se encuentra en total compromiso y siempre tratará de ofrecer la mejor calidad en todos los servicios,

además cualquier elemento cumple el papel de rememoración, una vez concluido el servicio.

- **Holismo:** El diseño de servicios abarca a todos los actores humanos y los elementos no humanos que conforman un servicio en base a la organización y cultura de una empresa. El diseño de servicios debe comprender el funcionamiento del sistema completo para poder entender y razonar sobre como interactúan las partes y las relaciones que tienen antes de comenzar un proceso de desarrollo.

2.3.3. Product Service System

Tonus plantea que el servicio de sistemas de productos o PSS por sus siglas en inglés (*product service system*) es un modelo de negocio que tiene como principal objetivo la sostenibilidad tanto del consumo como de la producción. Se la entiende como una combinación integrada por productos y servicios, está desarrollado para ser un sistema de productos, servicios, redes de apoyo e infraestructura para ser una solución y apoyo de ventas que funciona solamente en conjunto como producto y servicio. (Tonus, 2014)



Figura 7: Product Service System

Tomado de Tonus (2014)

2.3.4. Propuesta de valor

Cómo lo define Guillén (2014) “ La propuesta de valor es la expresión concreta del conjunto de beneficios que recibirán los clientes a los que se dirige como consecuencia de hacer negocio con quien la propone.” Así, podemos hablar de propuesta de valor como la diferenciación que cumple un papel clave para las estrategias de la marca. Esta puede lograrse mediante la variación de las características intrínsecas o extrínsecas. La diferenciación tomando como punto de partida a las características extrínsecas es más difícil de duplicar y gracias a esto, consigue un mejor vínculo con los consumidores. Una propuesta de valor será eficaz si describe lo que se obtendrá en forma de resultados concretos para el cliente, tanto en términos cualitativos (necesidad atendida) como cuantitativos (beneficio económico que le reportará al cliente la oferta). (Guillén, 2014)

CARACTERÍSTICAS INTRÍNSECAS	CARACTERÍSTICAS EXTRÍNSECAS
Cambios físicos del producto	Elementos físicos : envase, embalaje, etc. elementos no físicos: denominación de la marca, precio, etc.

Figura 8: Características de una marca

Adaptado de Alcaide et al (2013)

Para la creación de una empresa que oferte servicios de diseño estratégico, es importante ofrecer valor a los clientes. Para poder prestar servicios con un alto valor agregado, es necesaria la aplicación de un modelo de negocios en el que se pueda integrar las necesidades del cliente y la propuesta de valor de una empresa, lo que se busca mediante este método es encajar la propuesta de valor de una empresa con el perfil del cliente o consumidor de la misma.

Una herramienta que cumpla estas características es la herramienta propuesta por Alexander Osterwalder conocido como propuesta de valor.

La propuesta de valor se compone por tres partes principales:

- **Customer Profile:** es un análisis del clientes o consumidor y busca identificar cuales son sus alegrías, trabajos y dolores.
- **Value Map:** es una propuesta por parte de la empresa para mantener las alegrías de los clientes, minimizar sus dolores y facilitar sus trabajos.
- **Fitting:** el encaje entre el *customer profile* y el *value map* para identificar cuales son las soluciones que mejor encajar para resolver sus dolores, mantener y aumentar sus alegrías y reducir o facilitar sus trabajos.

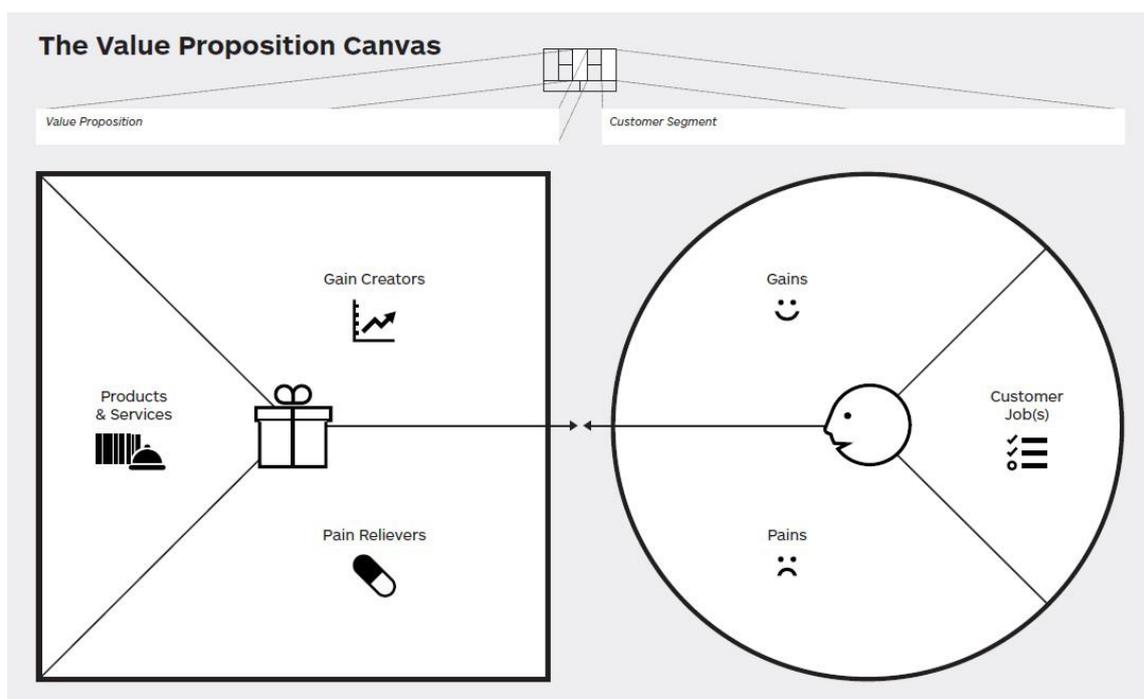


Figura 9: Lienzo de la propuesta de valor

Tomado de Strategyzer (2015)

2.3.5. Modelo de negocios

Para el desarrollo del emprendimiento se planteó la metodología de modelos de negocios propuesta por Alexander Osterwalder. Se escogió este método ya consiste principalmente en desarrollar negocios que aporten valor tanto para la empresa como para el cliente y las propuestas.

Según Osterwalder (2011) el modelo de negocios es una guía que ofrece las herramientas a un emprendedor o inversionista para obtener un panorama completo del entorno en el cuál se va a desenvolver: el mercado, los productos, la competencia, los canales, etc. Para lograr un modelo de negocios que funcione de una forma optima en el mercado, es necesario desarrollarlo de una forma comprensible y que sea estructurado y eficaz.

El lienzo o canvas de modelo de negocios está estructurado por 9 componentes que se definen en:

- Aliados clave
- Actividades clave
- Recursos clave
- Propuesta de valor
- Relaciones con cliente
- Canales
- Segmentos de clientes
- Fuentes de ingreso
- Estructura de costos

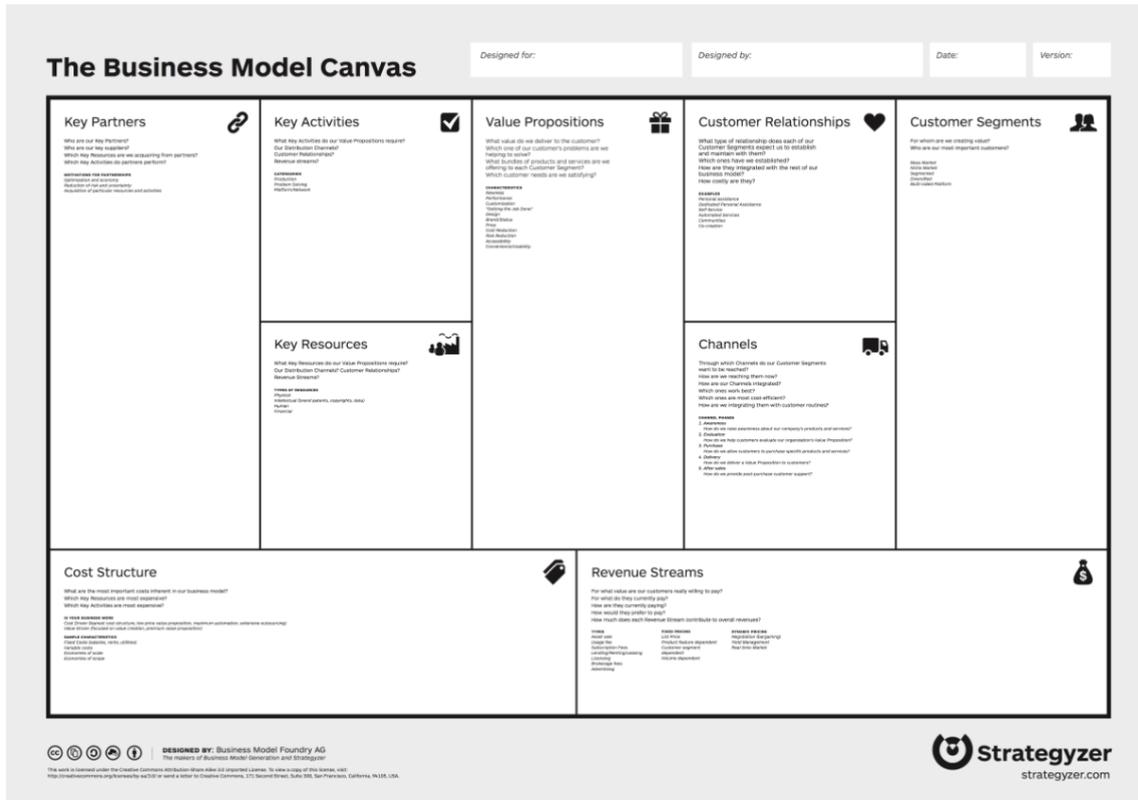


Figura 10: Canvas modelo de negocios
Tomado de Strategyzer (2015)

2.3.6. FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis interno y externo de una empresa o servicio que se realiza cuando este se encuentra en proceso de estudio, desarrollo o replanteamiento. Esta herramienta permite realizar una investigación de situaciones puntuales. Se analizan variables internas y externas que luego se convertirán en decisiones estratégicas para mejorarlas a futuro. Se desarrolla mediante un cuadro de 4 cuadrantes en dónde se analizan:

- **Fortalezas:** Se refiere a los factores indispensables positivos que se posee.
- **Oportunidades:** Son todos los aspectos positivos que podemos aprovechar según nuestras fortalezas.

- **Debilidades:** Se refiere a los factores críticos negativos que se deben eliminar o tratar de reducir
- **Amenazas:** Son el conjunto de factores externos y aspectos negativos que podrían desencadenar el incumplimiento u obstaculización de objetivos.

Esta matriz trabaja en base a los datos recopilados en el análisis interno de la empresa para determinar fortalezas y debilidades y utiliza los datos del análisis externo para encontrar oportunidades y amenazas.

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
NEGATIVOS	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Qué debilidades presenta mi empresa. - Qué se puede mejorar. - Qué tenemos que evitar. - Qué evita que los clientes nos compren. - Qué perciben nuestros clientes como debilidad. - Si fuéramos nuestra competencia, qué atacaríamos de nuestra empresa. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> - Qué obstáculos podemos encontrar. - Existen problemas de capital o finanzas. - Qué acciones realiza la competencia (invierte más, realiza nuevos lanzamientos, evoluciona más rápido) - Qué factores externos pueden amenazar nuestros objetivos. - Alguna amenaza puede impedir totalmente la actividad de nuestra empresa.
POSITIVOS	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> - Qué ventajas presenta nuestra empresa - Qué hace a nuestra empresa mejor que otras. - Qué recursos de bajo coste tenemos. - Qué perciben nuestros clientes como fortaleza. - Qué causas hacen que un cliente decida comprarme. - Cuales son nuestros puntos fuertes en productos distribución o marca 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Qué oportunidades presenta nuestra empresa. - Existen cambios en tecnología favorables. - Existen cambios políticos o de normativa legal que nos favorezcan. - Existen cambios sociales o de modo de vida favorables. - Hay tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa.

Figura 11: Matriz FODA

Adaptado de Alcaide et al (2013)

2.3.7. Benchmarking

La intensa competitividad del mercado ha llevado a buscar nuevos métodos de medición del desempeño hablando de competencia y prácticas en el mercado. Es así que se emplea el *benchmarking* como un modelo de gestión que tiene como objetivo la comparación entre desempeños. Su objetivo principal no es comparar, sino aprender, adaptar y mejorar a la cultura empresarial propia, los mejores métodos de conseguir mejoras continuas y un mejor desempeño empresarial. El *benchmarking* puede ser empleado en cualquier área de una empresa y generalmente se trabaja con un enfoque desde adentro hacia fuera de la empresa, o de ser el caso en viceversa. Los beneficios de desarrollar un benchmarking adecuado se pueden observar en las ventajas, sobre la competencia, ante las posibles variaciones del entorno ya que de los resultados se logra ideas nuevas o formas de incentivar y explotar la creatividad y rendimiento de los trabajadores y administrativos. El *benchmarking* es una herramienta que intenta demostrar que el aprendizaje y el conocimiento profundo son las bases del éxito. (Christopher, 2007)

2.3.8. Service Blueprint

Se introdujo inicialmente como una técnica de control de procesos para los servicios que ofreció varias ventajas: era más preciso que las definiciones verbales, además ayudaba a resolver problemas de forma preventiva y fue capaz de identificar los puntos de error en una operación de servicio.

El *Service Blueprint* está compuesto por 5 secciones:

- Evidencias físicas
- Acciones del consumidor
- Acciones frontales
- Acciones tras bastidores
- Procesos de soporte

El *Service Blueprint* es una herramienta de la metodología del Diseño de servicio en el que se describen todas las operaciones, características y detalles de la interacción del cliente con el servicio. Esta herramienta permite conocer cuales son las actividades que se desarrollan tanto a los ojos del consumidor como en backstage, reúne todos y cada uno de los pasos y acciones para verificar la alineación con la experiencia del consumidor. (Bitner et al, 2008)

2.3.9. Customer Journey Map

El *Customer Journey Map* es otra de las herramientas propias de la metodología del *Design Thinking*. Esta herramienta busca contar la historia de la experiencia del consumidor en todas sus fases. Desde el contacto inicial, el proceso de desarrollo, creación, espera, hasta la entrega, implementación y seguimiento de una propuesta. Para desarrollar de manera oportuna un *Customer Journey Map* se debe definir y detallar cada etapa del servicio, esto es importante ya que en cada etapa se definen los componentes y se especifican las actividades lo que logra evidenciar cuáles son y en dónde existen los puntos de contacto o *touchpoints* con el cliente, posteriormente esto permitirá de igual forma plantear un análisis descriptivo de las emociones y sensaciones del cliente durante cada una de las etapas. (Richardson, 2010)

A pesar de que no existe una forma delimitada de hacer un *Customer Journey Map*, si existen ciertos pasos que se debe seguir para desarrollar de forma correcta esta herramienta.

Cómo nos indica Megias (2013) los pasos comunes para desarrollar de forma correcta un *Customer Journey Map* son:

- 1. Identificar el cliente:** Lo más importante al comenzar un trabajo o proceso es precisar de quién se está hablando y cuales son sus

percepción acerca del tema, ¿quién es? ¿a qué se dedica? ¿cuáles son sus gustos?.

2. Comprender las fases de relación: Para lograr entender cómo se siente un cliente, es necesario primero definir cuáles son las fases que comprende esta interacción entre el cliente y el servicio o producto.

3. Identificar las motivaciones y dudas del cliente: Es recomendable investigar, para cada una de las fases, qué es lo que mueve al cliente y cuáles son sus preocupaciones, esto es importante para poder interpretar cómo se siente un cliente y cuáles son las oportunidades de mejora que se tienen.

4. Definir los puntos de contacto o *touchpoints*: Cuando finalmente se conocen cuales son las fases que el cliente aplica al usar un producto o servicio, y cómo se siente con este, se debe definir cuáles y cómo son los puntos en los que se interactúa con el. Cada *touchpoint* se caracteriza por ser un medio de interacción con el cliente y por producir emociones.

5. Evaluar los momentos clave: Al desarrollar los *touchpoints* se crean momentos clave que determinan las acciones del cliente de continuar a la siguiente fase o redimir del producto o servicio. Es importante evaluar cuáles son estos momentos para tratar de ayudar al cliente y mejorar su experiencia

6. Añadir los procesos internos: Aunque este paso no sea 100% necesario, es recomendable determinar en cada fase del cliente, cuáles son los procesos que realiza la empresa, esto puede servir para detectar fallos y oportunidades a nivel interno

7. Entender los “dolores” e identificar oportunidades: Finalmente es de suma importancia comprender cómo se siente el cliente durante cada

momento y con cada *touchpoint*, ya que esta es la oportunidad para rediseñar y proponer soluciones que cambien todas las emociones y experiencias negativas del cliente por positivas.

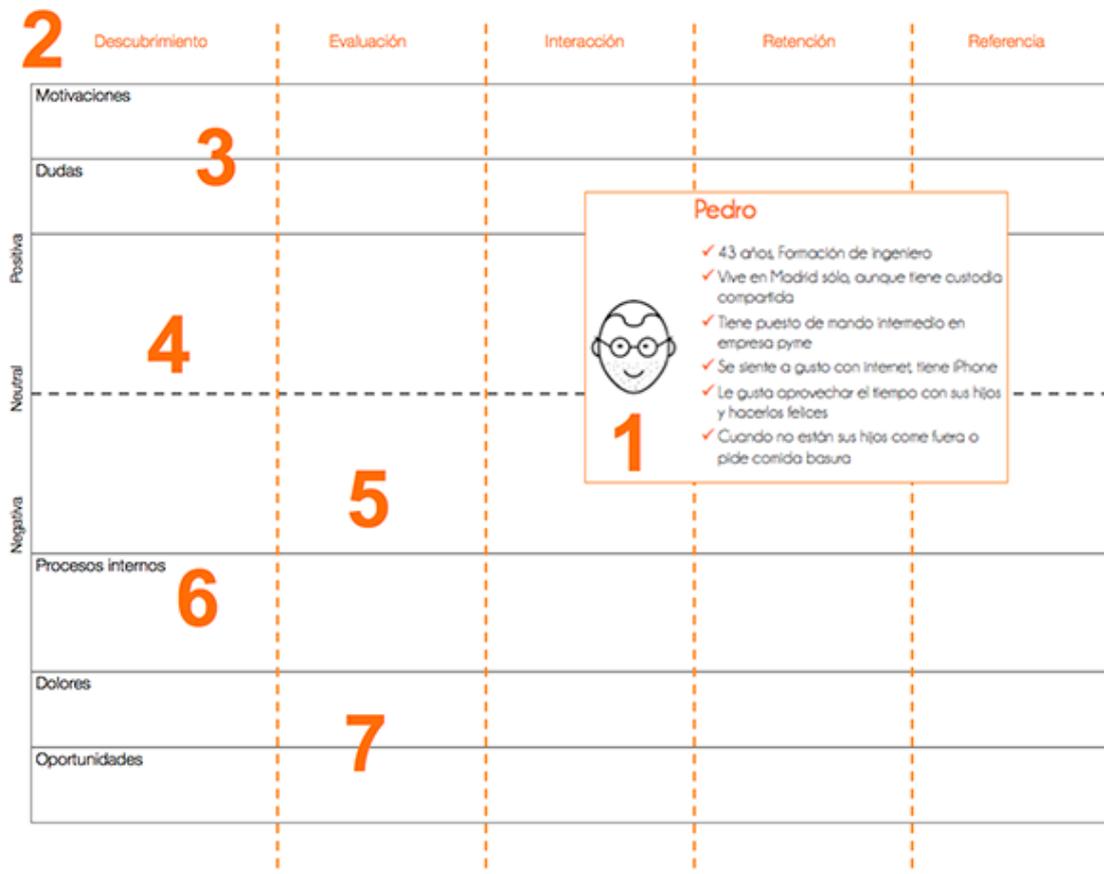


Figura 12: Customer Journey Map

Tomado de Meguias (2013)

2.3.10. **Gestión del diseño**

“Cuando todas las empresas estén diseñando productos deseables, con valor agregado, orientados a los usuarios, serán las que tienen buenas prácticas en gestión de diseño las que serán capaces de mantenerse con ventaja competitiva.” (Murphy, 2007).

Según el DMI “la gestión del diseño abarca los procesos en curso, las decisiones empresariales y las estrategias que permiten la innovación y la creación de productos, servicios, comunicaciones, entornos y marcas diseñados de manera eficaz que mejoren nuestra calidad de vida y proporcionen éxito organizacional.” (Design Management Institute, s.f.)

Por otro lado, McGrory (s.f) nos dice que: “La gestión del diseño es el uso cultural, estratégico y operacional de los recursos de diseño (internos y externos) disponibles para una organización, dirigidos a la creación y consecución de los objetivos empresariales y organizacionales”.

Así, podemos definir a la gestión del diseño como la disciplina encargada de diseñar y desarrollar experiencias, servicios e incluso productos únicos e innovadores en función de cumplir con el éxito, a nivel comercial, de una marca. La Gestión de Diseño también cumple la función de garantizar la satisfacción de los clientes, dirigir las estrategias y mantener la innovación en la empresa. Esta constituye y juega un papel importante en el proceso de desarrollo y calidad del producto, mediante el uso de prácticas técnicas y administrativas avanzadas. Además, los textos que hablan sobre innovación de producto sugieren que el proceso de gestión del diseño es en gran parte el pilar para asegurar el funcionamiento del diseño de producto (Ahire & Dreyfus, 2000)

La Gestión del Diseño es una disciplina empresarial del diseño en la que se juntan la técnica de una cadena de suministros, la estrategia y la gestión para manejar un proceso creativo y construir una estructura en el diseño (Anthony, 2013).

La finalidad de la gestión del diseño es el desarrollo y posterior cumplimiento de un modelo de negocios que guie a una empresa u organización a conseguir su

misión y objetivos a mediante una metodología desde el diseño. Está caracterizada por ser una acción interdisciplinaria que funciona y trabaja en todos los niveles de una empresa. (Ahire & Dreyfus, 2000)

Cabe mencionar que para la Gestión de Diseño se puede aplicar la metodología planteada por *Design Thinking* que consiste en desarrollar la innovación de una propuesta centrada en las personas, proporcionando una visión de tal forma que sea factible y a su vez interactuar con procesos de diseño para solventar problemas de negocios en general.

2.3.11. **Marketing aplicado al diseño**

El marketing se desempeña como el responsable de identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma rentable para la empresa.

Best (2010) dice que “el marketing identifica oportunidades, anticipa y satisface necesidades, crea diferenciación, crea ventajas competitivas, genera ingresos y añade valor” (p.34). Lo que convierte al marketing un pilar fundamental en las empresas. El marketing es una rama que va sumamente ligada al diseño, ya que el marketing se encarga de crear valor a través de la innovación, optimizar procesos y mejorar funciones que, posteriormente, el marketing se encargará de lanzar, promocionar y posicionar en un mercado.

La implementación de un plan y la creación de estrategias de marketing son un elemento imprescindible para cualquier empresa. El Marketing como elemento de formación, ayuda a responder 3 importantes preguntas en una empresa: ¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos ir? y ¿Cómo llegaremos allá?

Es así que la función principal de marketing radica en guiarnos hacia el logro de los objetivos planteados por una empresa u organización, de la mejor manera, siguiendo el mejor camino y más adecuado según la empresa, línea de negocios, sector comercial, etc. Además de cumplir la función de ser una guía para alcanzar los objetivos planteados, el marketing también determina cuales son los

pasos necesarios para ello y hace un cálculo del tiempo y los recursos necesarios para cada fase. (Espinosa, 2013)

2.3.11.1. Plan de Marketing

La capacidad de acomodación de las pymes a los constantes cambios y variaciones del mercado y el hacer frente a consumidores cada vez más entendidos y estrictos, no puede ser espontánea, mejor dicho, debe ser tomada la delantera ante ellos. Eso se lo consigue mediante el desarrollo de un plan de marketing, convirtiéndolo en un punto fundamental en la gestión empresarial de las pymes.

A pesar de la existencia de numerosas definiciones para un plan de marketing, la mayoría coincide en su resumen, es por esto que se propone la planteada por la *American Marketing Association* (A.M.A) que define el plan de marketing como “un documento compuesto por el análisis de la situación de marketing actual, análisis de oportunidades y amenazas, objetivos de marketing, estrategias de marketing, programas de acción, y cuentas de resultados proyectadas o pro forma” (Espinosa, 2013, p.68).

El plan de marketing está conformado por 3 fases cruciales y se lo desarrolla en 6 distintas etapas, para garantizar el correcto funcionamiento, alcance de objetivos según el tiempo planteado y un óptimo desarrollo de cada una de las actividades en las etapas.

FASE ANALÍTICA		FASE ESTRATÉGICA		FASE OPERATIVA	
ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5	ETAPA 6
Descripción de situación actual	Análisis de la situación	Fijación de objetivos	Estrategias de marketing	Acciones de marketing	Control

Figura 13: Fases del plan de marketing

Adaptado de Alcaide et al (2013)

- FASE ANALÍTICA

La primera fase del plan de marketing consiste en hacer un análisis exhaustivo tanto interno como externo de la empresa y del entorno, esto abarca a todas las situaciones en las que se ha desenvuelto en negocio hasta el momento de la propuesta del plan.

Descripción De La Situación Actual

La descripción de la situación actual de la empresa se desarrolla como el punto de partida del plan de marketing. Esta etapa trata acerca del análisis interno y externo de la empresa.

Para el análisis externo se toma en cuenta:

- **Entorno general:** abarca todo lo relacionado con información y datos medioambientales, socioculturales, demográficos, tecnológicos, legales y políticos
- **Entorno Sectorial:** analiza la información necesaria para la evolución del sector comercial como son los potenciales consumidores, proveedores, barreras y la competencia en sí.
- **Entorno Competitivo:** este hace referencia a un análisis profundo acerca de nuestros competidores directos e indirectos, describiendo detalladamente sus productos, mercado, estrategias, target, y puntos débiles y fuertes.
- **Mercado:** El último punto a analizar es el mercado, dentro de este se recopila información acerca de todos los productos que se ofertan, la evolución que ha tenido el mercado, las tendencias, precios, canales de distribución, y la segmentación del mercado.

Para el análisis interno de la empresa, se toma en cuenta puntos claves como:

- **Finanzas:** ingresos y egresos, activos y pasivos.
- **Producción:** materia prima, procesos, costes, reglamentos, normativas, calidad.
- **Ventas:** distribución demográfica, zonas alcanzadas, canales de distribución, segmentación de mercado.
- **Marketing:** cartera de productos, consumidores, target, precios, distribución, red de ventas, estrategias, posicionamiento actual.
- **La organización:** los recursos humanos que posee, la estructura y jerarquía que se maneja.
- **Clientes:** fidelización, cuentas, cartera, prospectos, clientes potenciales.

- FASE ESTRATÉGICA

En la fase estratégica podemos definir cuales son los objetivos claros y realizables, en base a la investigación y análisis de la empresa realizado en la fase anterior. Es importante llegar a este punto con el conocimiento de a dónde queremos dirigir nuestra empresa, para poder escoger el mejor camino hacia el logro de objetivos.

Fijación De Objetivos

La fijación de objetivos para una empresa debe estar ligada a la matriz FODA, para poder aprovechar las fortalezas de la empresa y encontrar oportunidades en el mercado, sin descuidar las amenazas y tratando de corregir siempre las

debilidades. Existen ciertas pautas que seguir para el planteamiento de objetivos de una empresa:

- **Adecuados:** los objetivos que se planteen deben ser coherentes en referencia a los recursos y capital que posea la empresa
- **Mesurables:** deben estar marcados en plazos de cumplimiento, para que puedan ser medibles en tiempo.
- **Realistas y retadores:** deben ser posibles de cumplir y fomentar la superación y motivación en el ambiente de trabajo.

Estrategias De Marketing

Al llegar a este punto clave, debemos buscar los recursos para responder a la pregunta ¿Cómo llegaremos allá? Así, las estrategias de marketing se definen como la parte operacional del logro de objetivos planteados en la fase anterior. Al tener varios puntos que cumplir, las estrategias se desarrollan según las necesidades, estas son:

- **Estrategia para cartera de productos:** se trata de una forma de repartir la cartera de productos, en base a la segmentación del mercado y optimizando recursos por parte de la empresa. Se utiliza la matriz de Ansoff para determinar nuevos productos y nuevos mercados y cómo introducir.



Figura 14: Matriz de Ansoff o matriz producto-mercado

Adaptado de Alcaide et al (2013)

- **Estrategia de segmentación:** partiendo desde el conocimiento de que no todos los consumidores son iguales, es necesario segmentar el mercado en grupos que tengan propiedades y necesidades similares, para repartir de mejor manera los recursos y emplear mayor esfuerzo en menores grupos.
- **Estrategia de posicionamiento:** para llegar a esta estrategia, es importante tener ya los segmentos determinados, pues aquí se desarrollará una estrategia para cada uno de los segmentos. Este es el punto en el que se define el lugar que un producto ocupará en la mente del consumidor y la posición que ocupará en el mercado frente a sus competidores. Es común proponer una estrategia en base a las características de un producto como el uso, los beneficios, la calidad y el precio.
- **Estrategia funcional:** Este es el punto en el que se definen las estrategias para las 4Ps por sus siglas en inglés (*product, price, place, promotion*) en donde se busca trabajarlas en conjunto y que se complementen entre sí para obtener resultados óptimos.

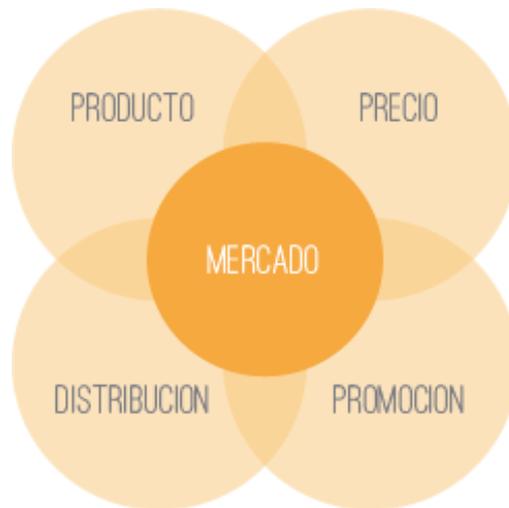


Figura 15: 4Ps del marketing

Adaptado de Alcaide et al (2013)

El **producto** abarca todos los bienes y servicios que una empresa comercializa, desde el *packaging*, la marca, la imagen, etc.

El **precio** es aquel que proporciona los ingresos por la comercialización, este depende en su mayoría del mercado, los costes de producción, la demanda y la competencia.

La **distribución** es la encargada de poner los productos o servicios a tiempo a disposición del consumidor, maneja todo lo relacionado con pedidos, inventario, y transporte.

La **promoción** consiste en todos los movimientos que una empresa realiza para dar a conocer sus productos y generar ventas.

- FASE OPERATIVA

Esta fase es la encargada de plantear acciones concretas para la realización de las estrategias y lograr cumplir con los objetivos planteados. También se encarga de tomar y designar tiempos para cada acción de las estrategias para que estas puedan ser medidas en mediano y corto plazo.

Acciones De Marketing

Esta etapa se encarga de mantener y llevar un control de todos los recursos económicos, de tiempo, humanos, materiales de la empresa y designarlos estratégicamente según las acciones para el cumplimiento de estrategias. Además, es la encargada de designar o restringir los recursos a las estrategias que a largo plazo consigan o no resultados óptimos. Dentro de las acciones de asignación de recursos, se encuentran también acciones para marketing digital, que comprende todo lo relacionado con páginas web, blogs, redes sociales, SEO, SEM, etc. Las acciones de marketing se las puede controlar mediante una tabla en la que se define la acción a realizar, fecha de inicio y fin, la persona o departamento responsable y el presupuesto asignado para el cumplimiento.

ACCIÓN	INICIO	FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	FINALIZACIÓN
Mejoras en producto x	febrero	abril	Dpto. Técnico	\$1500
Actualización del diseño de packaging producto x	marzo	abril	Dpto. Marketing	\$2,000
Rediseño de la marca	febrero	marzo	Dpto. Marketing	\$1,000
Servicio entrega a domicilio en campaña de promoción	noviembre	enero	Dpto. Logística	\$3,000

Figura 16: Plan de acción de productos

Adaptado de Alcaide et al (2013)

Control

Para finalizar un plan de marketing con éxito, es de suma importancia realizar el control y seguimiento necesario a todas las acciones y estrategias y su respectivo cumplimiento. Es importante esta etapa ya que, a lo largo de todo el desarrollo, implementación y acción del plan de marketing, pueden surgir imprevistos que puedan resultar en la afectación del plan, por lo tanto, es recomendable realizar seguimientos como reuniones mensuales, presentación de informes y uso de KPIs (Key performance indicator) para mantener el seguimiento del rendimiento de acciones.

2.3.12. **Diseño para pymes**

“Uno de los principales puntos irresueltos de la pequeña y mediana empresa es, sin duda, su falta de planificación estratégica. La gran mayoría de pymes concentran sus esfuerzos en realizar acciones de marketing operativo (...), sin haber antes definido sus estrategias” (Espinosa, 2013, p.74)

Existe una gran cantidad de PYMES que aún desconocen la cantidad de provecho que pueden obtener del uso eficaz de estrategias de diseño. Sin embargo, existen también empresas que no tienen conocimiento de cómo incorporarlo en o no tienen la capacidad de reconocer si en si en alguna medida el diseño, como estrategia, forma parte de su modelo de negocio.

La fidelización de clientes significa una cartera de usuarios que creen en el valor y propuesta de los productos que una empresa oferta, sin embargo, son pocas las pymes que lo consiguen. El diseño proporciona innovación a los productos mediante la implementación de nuevas ideas y la generación de una propuesta de valor mediante la mejora o creación de nuevos productos o servicios y que pueda ser dirigido tanto a consumidores nuevos como existentes. Pero el verdadero diferenciador es lograr un acercamiento y análisis empático de los consumidores o público objetivo y cuáles son sus necesidades.

Gracias al diseño en las empresas es que podemos combinar distintas especialidades como el marketing y la ingeniería, ya que el diseño cumple la función de nexo que entiende e incluye en ambos campos desde un enfoque centrado en el usuario. En otras palabras el diseño “permite concebir y desarrollar un plan para un producto o servicio nuevo o significativamente mejorado que asegura la mejor interface con las necesidades, aspiraciones y habilidades del usuario, y que permite tener en cuenta aspectos de sostenibilidad económica, social y ambiental” (Comisión Europea, 2009).

2.3.12.1. **Design Ladder**

La aplicación del diseño en las compañías varía en su forma y función. El Danish Design Centre ha desarrollado una herramienta para medir e ilustrar el nivel del uso del diseño en las empresas. Este método está basado en la hipótesis de que existe un vínculo positivo en la obtención de mayores ganancias cuando se hace un especial énfasis en las metodologías de diseño utilizadas durante las etapas de desarrollo y posicionándolo estratégicamente dentro de las estrategias de negocios de una empresa. Según la encuesta “*Los efectos económicos del diseño*” realizada en el año 2004 se determinó que las empresas que trabajan constantemente con el diseño obtienen mejores números en cuanto a ingresos y ventas en relación a las empresas que no lo utilizan. Los efectos en los cambios económicos de una empresa son más notables en aquellas que invierten tanto de forma interna como externa en el diseño. Adicional, como resultado de estas encuestas, se logró determinar que De allí surge que el 40% se encuentran en el escalón 1, 5% en el 2, 30% en el escalón 3 y un 13% en el escalón 4. (Danish Design Centre, 2001).

En base a la escalera de diseño, las empresas que se sitúan en la parte más alta, son las que han adaptado al diseño como parte de su estrategia y forma de innovación. Mientras que las empresas situadas en la parte más baja de la escalera, corresponden a las que no utilizan al diseño en absoluto.

Ya que la mayoría de empresas solamente son conocidas por los consumidores por sus productos, más no como marca en sí, el diseño interviene en este punto mediante el diseño de servicios que se genera como una disciplina que cumple la función de diseñar más allá del producto en sí. Mediante el desarrollo de servicios, sistemas de productos y sistemas de servicios que den soporte a la fidelización de clientes no solo por el producto sino por la marca como tal.



Figura 17: Design Ladder

Adaptado de Danish Design Centre (2001)

La escalera de diseño se divide en 4 niveles:

- **No diseño:** es cuando una empresa omite completamente la parte del diseño, y niega su necesidad, ya que se convence de que cualquiera puede desarrollar un producto.

- **Diseño como forma:** en este nivel se encuentran las empresas que emplean el diseño solamente para acabar de dar forma al un producto o servicio.
- **Diseño como proceso:** aquí es cuando las empresas aplican el diseño como un elemento más dentro de sus procesos de desarrollo y aplican una gestión de proyectos de diseño.
- **Diseño como estrategia:** en el nivel más alto se encuentran las empresas que confían y utilizan el diseño como estrategia corporativa en el modelo de negocios de una empresa.

Según lo explicado por Bucolo y Matthews (2011), sobre la innovación dirigida por el diseño "permiten que las compañías cambien su perspectiva sobre el valor del diseño y por lo tanto avanzar con el tiempo en la escalera, desde no poner atención al diseño hasta considerar al diseño una parte crítica para el éxito de la compañía" (p.4).

Koko Black es un ejemplo de empresa que se encuentra en el escalón 4 de *Design Ladder*. Fue fundada en Melbourne en 2003, Koko Black tiene siete salones en Melbourne y uno en Canberra. La empresa se esfuerza por crear una experiencia de chocolate de clase mundial, un proceso que implica el diseño en todos los aspectos del negocio. En caso necesario, Koko Black se basa en la experiencia de diseño externo, involucrando a innovadores internacionales para desarrollar líneas de productos y procesos. (Design Business Council, 2016)

2.3.13. **Growth hacking**

Se entiende como *Growth Hacking* a la última tendencia de posicionamiento de branding. Para realizarlo es necesario la implementación de estrategias tecnológicas, ya que esta tendencia está compuesta por un conjunto de técnicas desarrolladas en las que participan activamente el pensamiento analítico,

programación y estrategias de marketing y las métricas web de todo tipo de redes sociales para posicionar una marca, generar mayores números en ventas y aumentar visibilidad en el nicho de mercado. Ésta técnica fue inicialmente testeada en *StartUps* para probar su rendimiento y maximizar su crecimiento, pero en los últimos años ha ido evolucionando y se ha logrado adaptar esta estrategia en cualquier negocio, sin importar su tamaño o sector productivo. Como se mencionaba previamente, existen varias formas de implementar el *Growth Hacking*, las más comunes son mediante blogging, red de referidos, contenidos gratis, pruebas gratuitas, e-mail marketing, entre otros. Según Sean Ellis, CEO de GrowthHackers.com, existen 5 etapas fundamentales para conseguir un *Growth Hacking* exitoso pero esas 5 etapas se las puede desarrollar en diversas actividades. Las etapas son:

- Conocer tu servicio y tus usuarios
- Identificar tus ventajas competitivas
- Atraer nuevos usuarios o consumidores
- Realizar pruebas para medir y escalar el nivel de alcance y enganche
- Fidelizar a tus clientes actuales

Algunas de las empresas que han implementado el *Growth Hacking* de manera exitosa son:

- **Spotify:** Ofrece la opción de registro en un esquema *freemium*, pero con la opción de actualizar a *Premium* después de probar el servicio.
- **Uber:** Ofrece un descuento para referidos cada vez que las personas comparten su código.
- **Twitter:** Ofrece recomendaciones de a quién seguir dependiendo de los intereses y comportamiento.

2.3.14. **Scrum**

Scrum es un proceso en el que se aplica un conjunto de buenas prácticas para lograr un trabajo colaborativo, en equipo, y poder sacar provecho de todas las partes conformantes del equipo para obtener el mejor resultado posible. Esta metodología tiene origen en las prácticas de trabajo de equipos altamente productivos.

Durante este proceso creativo se realizan entregas periódicas para garantizar el cumplimiento de objetivos y revisar la alineación de las propuestas con el cliente, además las entregas parciales buscan optimizar el tiempo, por lo que es generalmente aplicada en proyecto complejos que buscan resultados a corto plazo en donde los requisitos principales son cambiantes o poco definidos, y la innovación, competitividad, flexibilidad y la productividad son fundamentales en los resultados. (Albaladejo, 2010)

El proceso de esta metodología, como se mencionaba antes, es de corta duración normalmente los equipos trabajan por dos o hasta cuatro semanas dependiendo de la cantidad de miembros, pero al límite de tiempo debe estar cumplido también un proceso de feedback y reflexión del producto o servicio real. Cada uno de los períodos debe finalizar con resultados completos, es decir un producto o servicio final que pueda ser entregado al cliente cuando lo solicite.

Esta metodología cuenta con 3 partes por tiempos establecidos:

- **Planificación**
 - Selección de requisitos (4 horas máximo)
 - Planificación (4 horas máximo)

- **Ejecución**
 - Reuniones de sincronización (15 minutos máximo)

- **Inspección y adaptación**
 - Demostración (4 horas máximo)
 - Retrospectiva (4 horas máximo)

2.4. Marco normativo y legal

2.4.1. Consultoría y prestación de servicios

Según la Ley Orgánica del Sistema de Contratación (2008) define la Consultoría como “la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.”

Para crear un servicio de consultoría es necesario obtener un RUC en base a las normativas de declaración de impuestos del Ecuador. Dice el organismo regulador, SRI (2016) que “deben inscribirse todas las personas naturales, las instituciones públicas, las organizaciones sin fines de lucro y demás sociedades, nacionales y extranjeras, dentro de los treinta primeros días de haber iniciado sus actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional y que dispongan de bienes por los cuales deban pagar impuestos.”

Para la adquisición de RUC como persona natural es necesario la cédula del postulante, el último certificado de votación y una copia de documento certificando la dirección de domicilio. Este trámite se lo puede realizar en las oficinas del Servicio de Rentas Internas (SRI).

Por otro lado, si ya se habla de la conformación de una empresa se deben tomar en cuenta otros aspectos como por ejemplo el nombre, la elaboración de los estatutos, que comprende el contrato y es validado mediante la firma de un abogado, permisos municipales, entre otros.

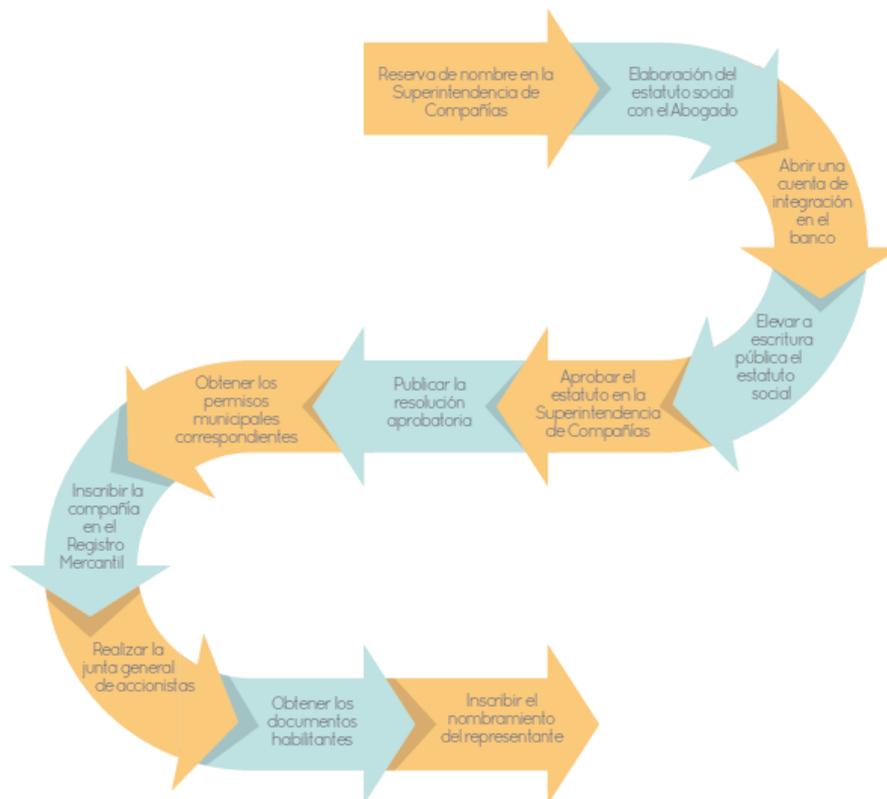


Figura 20: Pasos para la conformación de empresas en Ecuador
Adaptado de Cuida tu futuro (s.f.)

2.4.2. Obligaciones Tributarias

En el Sistema de Rentas Internas (SRI) o el sistema de declaraciones financieras se encuentran las siguientes obligaciones tributarias obligaciones tributarias para empresas:

- **Declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA):** Es una declaración que se realiza de forma mensual y se la tramita mediante el formulario 104 del SRI.
- **Declaración del Impuesto a la Renta:** Es una declaración que se realiza únicamente una vez al año y su trámite es mediante el formulario 101 del SRI.

- **Pago del anticipo del Impuesto a la Renta:** Es una declaración ocasional, que se realiza según el tipo de contribuyente al que califique, de ser necesario es un pago que se realiza de forma anual y el trámite se hace mediante el formulario 106 del SRI.
- **Declaración de retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta:** Es un tipo de declaración que tiene una recurrencia mensual, el trámite se lo realiza mediante el formulario 103 del SRI.

2.4.3. Contratos

Un contrato, en términos generales, es definido como un acuerdo privado, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser exigidas. Es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes. Por ello se señala que habrá contrato cuando varias partes se ponen de acuerdo sobre una manifestación de voluntad destinada a reglar sus derechos.

Existen alrededor de 20 clasificaciones de los contratos, las más comunes son:

- **Unilateral:** Un acuerdo que genera obligaciones solamente para una parte.
- **Bilateral:** Un acuerdo que genera obligaciones para ambas partes.
- **Oneroso:** Es aquel en el que los beneficios y gravámenes son recíprocos, es decir, hay un sacrificio equivalente que realizan las partes.
- **Gratuito:** El objeto de este es la utilidad solamente de una de las dos partes, la otra sufre el gravamen
- **Garantía:** Su objetivo es garantizar el cumplimiento de una obligación de una o ambas partes.
- **Tracto Sucesivo:** Es aquel en el que el cumplimiento de prestaciones se realiza por un período determinado por las partes.

2.4.3.1. **Contrato de trabajo**

Según Hernández (2016) “Los contratos de trabajo establecen las relaciones que existen entre una empresa y sus trabajadores. La ley obliga que todos los empleados de una empresa deben poseer un contrato que certifique que trabajan para ella”. Las características de un contrato de trabajo varían en función de su duración, la forma o el objetivo con el que se realizan. En otras palabras, un contrato de trabajo es el documento que acredita la relación laboral existente entre una empresa y un trabajador. En él, se establecen todas las condiciones laborales que van a determinar la actividad del trabajador en la empresa. (Hernández, 2016)

2.4.3.2. **Contrato de prestación de servicios**

El contrato de prestación de servicios recoge todas las condiciones en las que un profesional independiente, de cualquier área, se compromete a realizar una serie de servicios para su cliente a cambio de una remuneración. (Rocha, 2017)

Un Contrato de prestación de servicios se caracteriza por :

- Regular una actividad que se realiza con el fin de alcanzar un propósito determinado pactado por las partes involucradas.
- El servicio que se presta no se define como un fin tangible.
- En el contrato, tanto el contratante como el prestador adquieren obligaciones y derechos bajo la premisa de responsabilidad.
- El contrato debe conllevar una compensación económica, acordada por las partes.
- El documento solo tiene validez una vez que las partes estén satisfechas con las cláusulas y quede constancia con sus firmas

3. DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR

3.1. Diseño metodológico

La metodología utilizada para este proyecto es el *Design Thinking* aplicada a la gestión del diseño y el diseño estratégico. Mediante el análisis del caso de estudio, buscar formas de innovación desde el diseño. Con una serie de entrevistas a usuarios, específicamente seleccionados según la muestra, se determinará principalmente que es lo que buscan de una marca de cerveza artesanal, es importante determinar las necesidades del usuario para saber si la marca cumple o no con estas y poder encontrar un punto de partida hacia la innovación en la propuesta de valor que se ofrecerá como marca hacia los clientes.

Se aplicará la metodología utilizada por INSITUM (2018) que "está centrada en el entendimiento y co-creación alrededor de las personas que utilizan, compran, distribuyen, influyen y/o interactúan con los productos y servicios de los clientes." (Insitum, 2018)

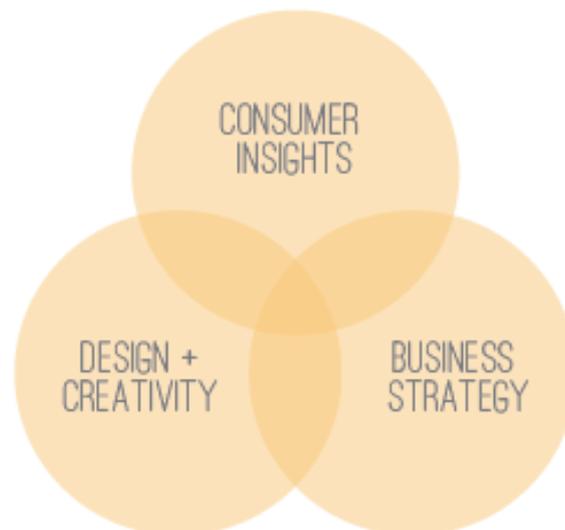


Figura 21: Metodología INSITUM

Adaptado de Insitum (s.f.)

Esta metodología se aplica para determinar las necesidades y problemas de los usuarios con una marca y se desarrolla a través de estas interrogantes:

1. **¿Qué hacen los usuarios?:** que rutinas tienen, que actividades realizan.
2. **¿Qué usan los usuarios?:** productos que utilizan, marcas que consumen, servicios, que lenguaje tienen.
3. **¿Qué piensan los usuarios?:** modelo a seguir, influencias, creencias, percepciones, intereses.
4. **¿Qué sienten los usuarios?:** expectativas, aspiraciones, experiencias, sueños, anhelos, deseos.

Para el desarrollo del servicio se tomó como referencia de partida la metodología aplicada por el diseño estratégico, debido a que el diseño estratégico es el campo de estudio que tiene como principal objetivo la solución de problemas a través de la mejora de productos, servicios o experiencias que puedan optimizar la condición de vida de los seres humanos, teniendo como principal diferenciador a la cultura y el espacio natural en el que cada ser se desenvuelve. La gestión del diseño favorece al desarrollo de perfiles innovadores y diferenciados de clientes y los dirige hacia la creación de una propuesta de valor que influirá directamente en la comercialización y presentación, y que se la puede traducir mediante los elementos que conforman la marca: los productos, el servicio y la experiencia que ofrece. Esta metodología se utilizará ya que lo que se busca con el servicio es ofrecer una mejora en sus producto o servicios que sean diferenciador mediante una propuesta de valor hacia sus clientes.

3.2. Tipo de investigación

Partiendo desde la metodología escogida, el tipo de investigación será netamente cualitativa, ya que se realizarán los análisis a partir de las estrategias y propuestas de valor utilizadas actualmente por cada una de las muestras, para obtener una base de datos comparativa y sacar un punto de partida.

Esta base de datos ayudará a obtener los criterios necesarios para el desarrollo de nuevas propuestas, enfocadas en la y mejora de los servicios actuales, reforzamiento o creación de la propuesta de valor e innovación de servicios o experiencias para las marcas según su clasificación y público objetivo.

3.3. Población

La población de esta investigación comprende a los estudios o consultoras de diseño e innovación del país. Para la población seleccionada se investigó a través de redes sociales y casos de éxito, acerca de cuáles son los estudios o consultoras de diseño que ofrecen servicios de innovación y consultoría enfocados en desarrollar servicios con propuesta de valor.

De esta forma, la población está conformada por 5 estudios de diseño y 3 consultoras, que se han seleccionado por su antigüedad (de 5 a 10 años) detallan de la siguiente forma:

- Estudios de diseño
 - Koeing Publicidad
 - Vadda
 - Cafeina
 - Focus
 - Monkey
 - Prysma
 - Holograf

- Consultoras

- Impaqto Labs
- Kruger Labs

3.4. Muestra

Para la muestra de la investigación se plantearon ciertos criterios de sectorización y se determinó que solamente serán tomadas en cuenta aquellas que cumplan:

- Ubicado en la ciudad de Quito
- Con 5-10 años de antigüedad
- Que tengan un caso de éxito en el mercado

Sectorizando de esta forma las consultoras y estudios, se determinó que solamente se tomará en cuenta a las consultoras, debido a que los estudios de diseño antes mencionados pertenecen en su mayoría a la ciudad de Guayaquil y no cumplen con el último criterio de tener un caso de éxito comprobado en el mercado.

Por lo tanto la muestra para la investigación queda conformada por:

- Impaqto Labs
- Kruger Labs

3.5. Variables

Se determinaron variables para cada una de las muestras, puesto que se desarrollan en distintas poblaciones y contextos. Se consideraron las variables que cada muestra pueda presentar según su clasificación.

Tabla 3.

Variables de la muestra 1: Impacto Labs

Variable	Definición	Tipo de Variable	Posible Valor
Antigüedad	Tiempo de antigüedad en el mercado	Cuantitativa	3 - 10 años
Tamaño	Tamaño de la empresa	Cualitativa	Micro, pequeña, mediana, grande
Programas	Oferta de sus servicios	Cualitativa	Asesoría, consultoría, innovación, incubación
Requisitos	Qué se debe cumplir para aplicar	Cualitativa	Ser emprendimiento con impacto innovador
Metodologías	Metodologías que utiliza en sus programas	Cualitativa	BMC, Design Thinking, Lean Innovation, Service Design
Herramientas	Herramientas que ofrece a sus participantes	Cualitativa	Networking, Cursos especializados, Mentorías
Costos	Qué costo tienen sus programas	Cuantitativa	\$700 - \$4000

Tabla 4.

Variables de la muestra 2: Kruger Labs

Variable	Definición	Tipo de Variable	Posible Valor
Antigüedad	Tiempo de antigüedad en el mercado	Cuantitativa	3 - 10 años
Tamaño	Tamaño de la empresa	Cualitativa	Micro, pequeña, mediana, grande
Programas	Oferta de sus servicios	Cualitativa	Asesoría, consultoría, innovación, incubación
Requisitos	Qué se debe cumplir para aplicar	Cualitativa	Ser emprendimiento tecnológico
Metodologías	Metodologías que utiliza en sus programas	Cualitativa	BMC, Design Thinking, Lean Innovation, Service Design
Herramientas	Herramientas que ofrece a sus participantes	Cualitativa	Networking, Cursos especializados, Mentorías
Costos	Qué costo tienen sus programas	Cuantitativa	\$1000 - \$4000

4. DIAGNÓSTICO

La fase de diagnóstico se desarrolló a la par de la creación del emprendimiento, es por esto que se hizo el análisis tanto de la marca del caso de estudio como de la competencia y referencias del emprendimiento. Por esto, se desarrollaron *touchpoints* como parte de este proceso. Estos *touchpoints* fueron aplicados al caso de estudio y se los aplicó como material de diagnóstico para el caso de estudio también.

Cómo parte de la investigación de mercado y para realizar un diagnóstico inicial, se realizaron 4 actividades:

- Benchmarking
- Escenarios
- Encuestas
- Focus group

Durante el desarrollo de estas actividades, se trabajaron de forma conjunta tanto las marcas de cerveza artesanal, quien corresponde al caso de estudio, como las consultoras que son las referencias para el servicio a crear.

4.1. Benchmarking

Según Best (2010) "... una empresa estudia el mercado para conocer las tendencias actuales, las necesidades de consumo y la situación de la competencia". Es por esto que como forma de estudio del mercado, en el que se va a desarrollar el servicio, se realiza un benchmarking como herramienta de análisis de la situación actual.

En primer lugar, se desarrollaron dos estudios de benchmarking:

- El primero es sobre las empresas que existen en el país, que ofrecen servicios de innovación y desarrollo de propuesta de valor en emprendimientos y pymes.
- El segundo sobre la competencia y panorama general que existe en el mercado de las cervecerías artesanales en Quito.

Las empresas que fueron escogidas para el benchmarking fueron determinadas en base al cumplimiento de ciertos criterios:

- Que sean modelos de negocio innovadores
- Que den apoyo a emprendimientos con impacto social
- Que cuenten con diversos programas según áreas de especialidad
- Que utilicen metodologías asociadas al diseño

Después de analizar los criterios previamente mencionados, se determinó que las empresas que cumplen con todos los requisitos, en el DM de Quito, son Kruger Labs e IMPAQTO.

Link de visualización – Benchmarking Consultoras

https://drive.google.com/open?id=1I9f0hEwCHUR_OvtClyfE9BtHAvVJL11A

4.1.1. Kruger Labs

Kruger Labs es una división de la Multinacional Kruger Corp, una empresa dedicada al desarrollo y potenciación de proyectos de innovación. Actualmente cuenta con 6 filiales ubicadas en Ecuador, Panamá, Perú, Estados Unidos, Chile y España. Su misión radica en la búsqueda de la innovación de sus clientes para lograr empresas y casos de éxito y su visión es convertirse en un referente internacional de innovación y cambio. Kruger Corp es una empresa de

innovación social e impacto que apoya firmemente el trabajo en equipo y colaborativo, siempre enfocado al cliente. Como parte de esta multinacional, nace Kruger Labs, una división enfocada netamente en potenciar emprendimientos con alto impacto de innovación y que se desarrollen de forma digital, cuentan con 3 programas que apoyan los distintos niveles de desarrollo de una *StartUp*:

- **Aceleradora de *StartUps*:** Es un programa que apoya a emprendedores que se encuentran en sus primeros pasos o en plena introducción al mercado, en el cuál se les ayuda a crecer y formarse como empresas de éxito. Los requisitos para formar parte de este programa son: que sea una empresa que se encuentre en etapa temprana, es decir que tenga menos de dos años de creación, que cuenten ya con un modelo, prototipo o producto validado y que estén introduciendo su modelo al mercado o experimentando sus primeras ventas.
- **Kompany Builder:** Este programa busca convertir a Kruger Labs en un asociado clave de las *StartUps* más innovadoras, es decir, brinda apoyo al convertirse en co-fundador de emprendimientos. Para lograr esto, Kruger Labs provee a la empresa de asesoría financiera, tecnológica, en marketing, de recurso humanos y legal para minimizar el riesgo de disolución de la empresa a largo plazo. Esto busca que la *StartUps* pueda centrarse netamente en la operación y generación de negocios. La principal meta de este programa es construir equipos de trabajo multidisciplinarios afines al modelo de negocio de Kruger Corp. En este programa, los participantes obtienen acceso al portafolio de Kruger Corp, además de tener la asesoría en generación de estrategias de levantamiento de capital y valoración de la empresa, el desarrollo conjunto de un modelo de negocios alineado a la *StartUp* y asesoría y generación de estrategias de marketing, relaciones públicas, comunicación y manejo de redes sociales.

- **Consultoría Empresarial:** Este programa se enfoca en proveer entrenamiento a empresas con trayectoria, para agilizar procesos y recursos mediante el uso de metodologías como *Lean Innovation*. Este combina las metodologías utilizadas en los otros dos programas, para buscar la creación de nuevos productos y servicios innovadores, que puedan servir como insignia de los clientes. Aquí se ofrece capacitación y talleres en innovación en las cuales utilizan metodologías como Jobs to be done, *Design Thinking*, *Business Model Canvas* y SCRUM, además busca oportunidades que estén alineadas a la cultura empresarial y que puedan ser innovadoras. Es por eso que este programa se enfoca mucho en generar estrategias de innovación y busca el intra-emprendimiento.

4.1.2. IMPAQTO

IMPAQTO es un espacio inicialmente creado con la finalidad de ofrecer coworking a emprendedores y profesionales que no cuentan con el presupuesto inicial para una oficina fija. Nace de la idea de un espacio para hacer *networking* y ampliar redes profesionales y crear alianzas estratégicas. IMPAQTO comienza a proponer un modelo de apoyo a emprendimientos y *StartUps* mediante el cual ofrecen asesorías y mentorías en las áreas más relevantes de una empresa: financiera, productiva, comunicación y marketing. Es así que nace IMPAQTO Labs, una subdivisión de IMPAQTO que se dedica a potenciar emprendimientos con alto impacto social, económico y ambiental a través de un programa que se desarrolla en 3 meses y cuenta con 4 distintas fases en las que se guiará a los emprendedores para que resuelvan sus retos y desarrollen propuestas innovadoras para sus emprendimientos. Las distintas fases pueden tomarse como un solo programa o por separado según sea necesario. La esencia de IMPAQTO Labs es la incubación de proyectos innovadores, que logren convertirse en agentes de cambio. El enfoque de la metodología utilizada es el impacto local en función de la innovación y el desarrollo del ecosistema de emprendimiento. Además, IMPAQTO Labs ofrece asesoría en la creación y

desarrollo de nuevas empresas, promoviendo la incubación. Se define a IMPAQTO Labs como un programa de incubación y aceleración de *StartUps* y emprendimientos que utiliza metodologías de aprendizaje innovadoras como *Designk Thinking* y *Lean StartUp*.

- **Lab Idea:** Es un taller intensivo de 10 horas que ayuda a emprendedores y empresarios a desarrollar una idea innovadora a partir de la identificación y el análisis de un problema. En esta etapa utilizan metodologías que permiten a los emprendedores crear prototipos rápidos y evaluables de un producto o servicio y validar con clientes reales en tiempos cortos.
- **Lab Model:** Se trata de un programa intensivo de 3 meses en el que se busca desarrollar o mejorar un modelo de negocio a través de asesorías semanales, mentorías especializadas, espacio de coworking y conexiones nacionales e internacionales con las personas adecuadas para potenciar los emprendimientos. Este programa está netamente dedicado a *StartUps* o emprendimientos que ya posean un producto o servicio en el mercado y que cuenten con la validación respectiva.
- **Lab Tech:** Se trata de un taller de 5 días de duración, enfocado netamente en generar una estrategia de introducción y modelo de negocios adecuado y alineado a la empresa y segmento de mercado, Utilizan metodologías como UX y aplican y desarrollan planes y estrategias de marketing para generar impacto en el mercado segmentado.
- **Lab Capital:** El último programa de incubación se trata de un taller de pre-aceleración de 5 días en el que mediante la utilización y aplicación de las últimas tendencias y herramientas se busca el fortalecimiento o desarrollo de modelos financieros necesarios para emprendedores que buscan una ronda de inversión. Además en esta etapa IMPAQTO ayuda a las

StartUps a conseguir la participación en rondas de inversión, mediante eventos internos que ofrecen en los que cuentan como invitados a sus aliados estratégicos como Uribe y Schwarzkopf, entre otros.

BENCHMARKING



FECHA 17 / 03 / 2018

CUENTE KAI

PROYECTO Desarrollo de servicio

OBJETIVO

El benchmarking se realizó como metodología de recopilación de información para obtener un diagnóstico del mercado de consultoras. se analizaron dos empresas de referencia Impaqto Labs y Kruger labs.

	IMPAQTO LABS	KRUGER LABS
QUIEN ES	IMPAQTO Labs es una incubadora de ideas y emprendimientos que se encuentran en etapas tempranas de desarrollo que se desarrolla mediante la capacitación y networking comercial. También, ofrece consultorías con un enfoque en el desarrollo del ecosistema de emprendimiento e innovación de impacto local. IMPAQTO Labs ofrece programas de incubación para las distintas etapas en la creación y desarrollo de nuevas empresas, provee acompañamiento especializado en cada una de las etapas del programa, buscando garantizar los resultados altamente exitosos	KrugerLabs, la primera incubadora privada de tecnología en el Ecuador que ofrece a los emprendedores un programa de acompañamiento para desarrollar sus ideas, obtener contactos y buscar oportunidades más sólidas de crecimiento. El modelo de desarrollo de KL busca alternativas para potencializar o complementar los servicios que tiene la Corporación Kruger; esto significa que buscan que KrugerLabs sea el semillero de nuevos negocios corporativos y oportunidades para nuestros clientes y que ofrezca servicios de intraemprendimiento a empresas.
QUE OFERCE	Taller intensivo de 10 horas que ayuda a desarrollar una idea a partir de la identificación y el análisis de un problema. Utilizan metodologías que te permiten a los emprendedores crear prototipos rápidos de un producto o servicio y validar con clientes reales en tiempos cortos.	Programa de aceleración de startups, parte de Kruger Corporation, que está dirigido a ayudar a negocios digitales de alto impacto a crecer y formar empresas de éxito.
	Programa de 3 meses En el que se busca crear un modelo de negocio a través de asesorías semanales, mentorías especializadas, espacio de coworking y conexiones nacionales e internacionales con las personas adecuadas para potenciar los emprendimientos.	Co-founder de emprendimientos digitales. Se desarrolla a través de tutelados en el ámbito financiero, tecnológico, legal, de marketing y RRHH, permitiendo al emprendedor/startup reclutada centrarse únicamente en operación, tracción y crecimiento.
	Taller de 5 días enfocado netamente en la estrategia y modelo de negocios, UX, marketing e impacto en el mercado para empresas	Combina las herramientas y procesos de creación y aceleración de Startups con la metodología Lean Innovation con el fin de habilitar el desarrollo de nuevos productos o Spin Offs innovadores que los clientes y socios de Kruger Company pueden potencializar o invertir.
REQUISITOS	Programa de pre-aceleración de 5 días en el que se que utilizan y aplican las últimas tendencias y herramientas para el fortalecimiento de modelos financieros necesarios para emprendedores que buscan conseguir una primera ronda de inversión.	
REQUISITOS	Emprendedores de impacto que están trabajando en proyectos sociales, ambientales y culturales	Ser un emprendimiento ue tenga un modelo de negocios innovador, que se encuentren en early stage y tengan menos de 2 años de antigüedad en sus operaciones, que tengan un prototipo validado en el mercado y se encuentren experimentando primeros niveles de ventas.
METODOLOGIA	Design Thinking y Lean Startup	Lean Innovation
COSTOS	\$3000 programa completo / \$60 Lab Idea / \$2500 Lab Model / \$200 Lab Tech / \$350 Lab Capital	
MATERIAL	Las herramientas que ponen a disposición de los participantes el programa, son todas básicas a las que tienen acceso los miembros de IMPAQTO, además, Utilizan como principal herramienta el networking, mediante el cual buscan que sus emprendedores creen una red de contactos a fin de beneficiarse y encontrar mercado para sus negocios.	Para sus emprendedores ponen a disposición un espacio de coworking con fines de crear networking, tienen programas de asesoría financiera y legal para startups, así como un gestor de relaciones públicas, tienen sesiones semanales de mentoring para la creación de modelos de negocio y participan activamente en conjunto oc los emprendedores en la búsqueda y atracción de inversionistas.

Figura 22: Benchmarking consultoras

4.1.3. Conclusión de benchmarking de consultoras

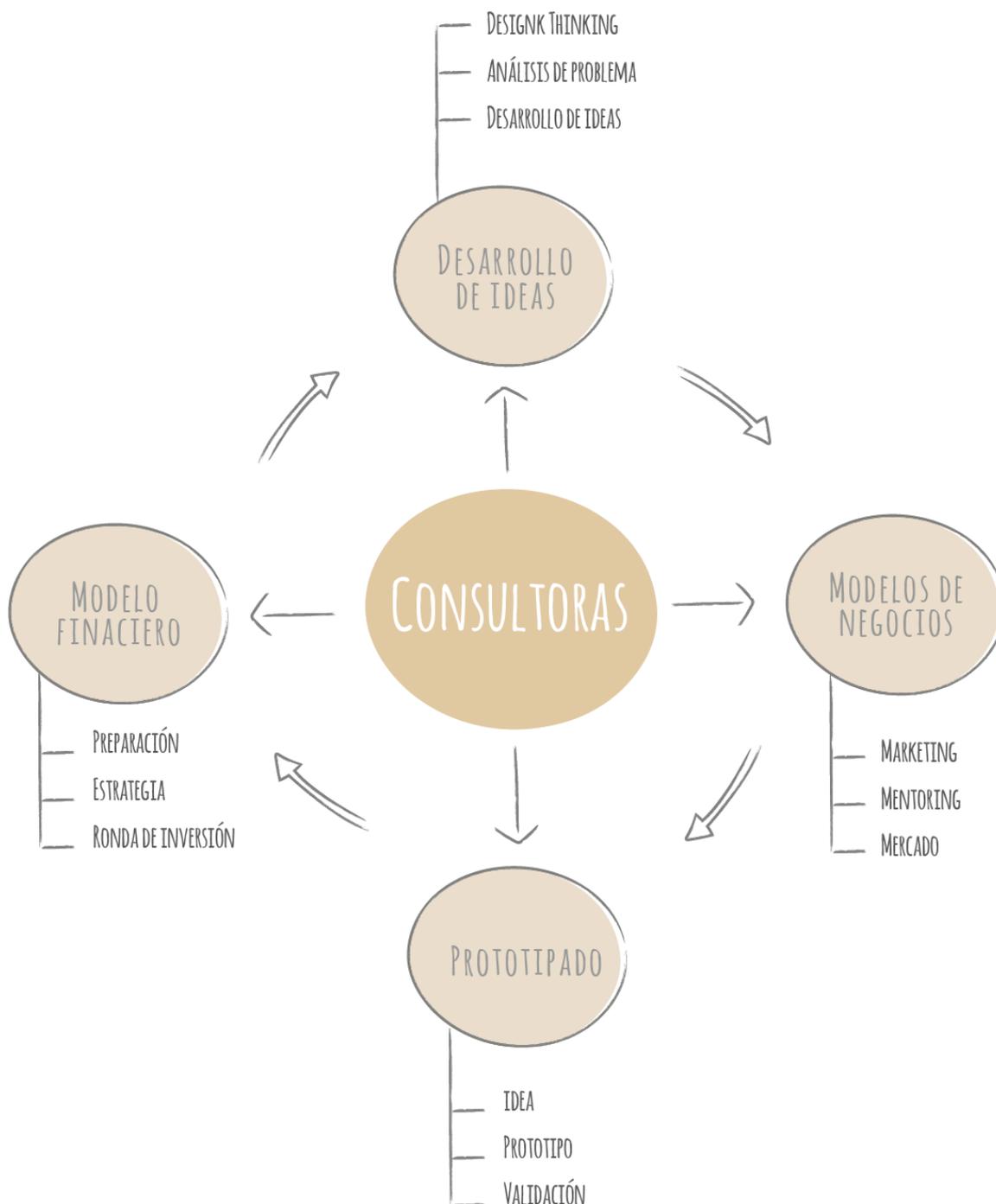


Figura 23: Mind Map de resultados de Benchmarking sobre consultoras

En el benchmarking de consultoras se encontró que en el mercado actualmente no existe una agencia que se dedique netamente a hacer diseño estratégico como propuesta de valor para una empresa, pero se puede encontrar varias opciones para incubación de emprendimientos. Las empresas que realizan incubación de emprendimientos lo desarrollan mediante programas específicos que se encuentran divididos en etapas, en las que plantean fortalecer puntos clave para el éxito del emprendimiento, dentro de estas etapas se tratan 4 temas principales en común: desarrollo de ideas, modelos de negocios y marketing, prototipado y modelos financieros. Utilizan herramientas como el *networking* para los emprendedores, ya que comparten la filosofía de que las relaciones son un pilar importante para los emprendimientos, ya que ayudan en la búsqueda de potenciales clientes, inversionistas y socios, o simplemente para convertirse en referencia. Además de utilizar el *networking* como estrategia de negocios, ofrecen a sus emprendedores asesoría financiera y legal, además de mentorías semanales en cuanto al desarrollo de los modelos de negocios de cada emprendimiento.

Además, se pudo determinar que las consultoras actuales muestran un mayor interés en los emprendimientos que se desarrollan a nivel digital (ej: plataformas comerciales) por lo que se llegó a la conclusión de que estas consultoras se mueven mucho por medios digitales.

4.2. Escenarios

Posterior al *benckmarking* se realizó la creación de escenarios de consultoras, con los que se buscaba definir nichos, oportunidades de mercado y encontrar un punto de partida de referencia para el servicio a prestar.

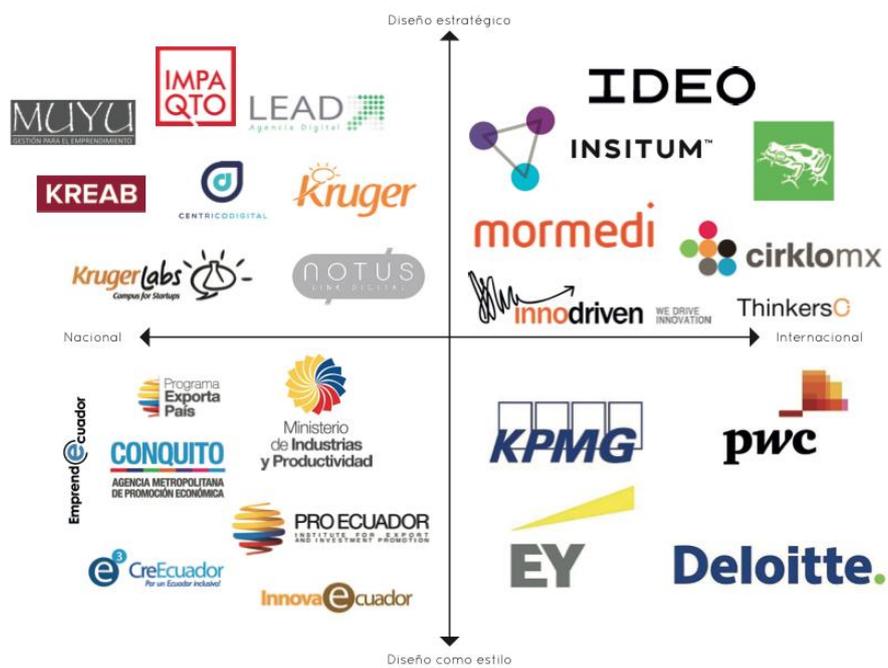


Figura 24: Escenarios consultoras

4.3. Encuesta

4.3.1. Objetivo

La encuesta realizada fue acerca de las percepciones de marca, esta actividad se la realizó de forma introductoria al *focus group*, lo que sirvió para recopilar información inicial acerca de las percepciones de marca de un usuario con el fin de obtener datos cuantitativos y cualitativos acerca de lo que un consumidor piensa o siente por una marca.

4.3.2. Resultados

1.- ¿Cuales son tus criterios para preferir los productos de una marca específica?

8 respuestas

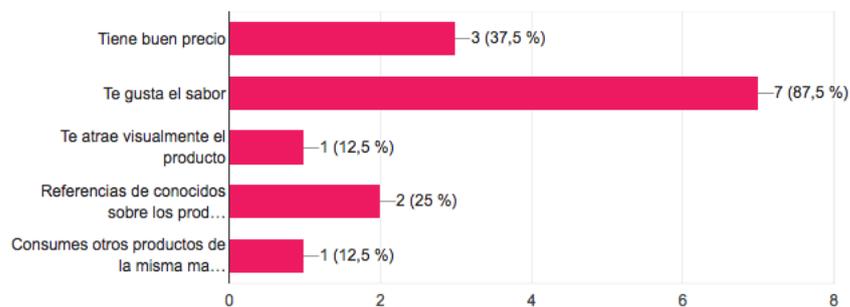


Figura 25: Resultados encuesta

2.- Qué reconoces más en una marca ¿Sus productos o su imagen en el mercado?

8 respuestas

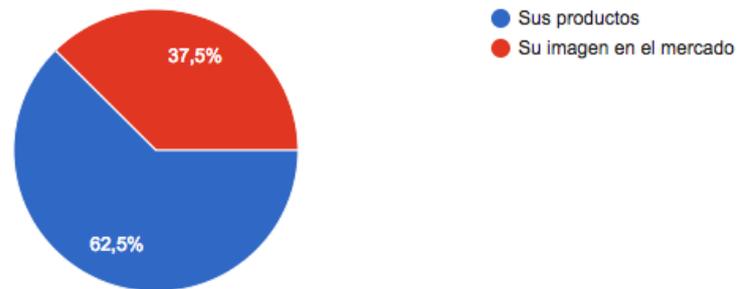


Figura 26: Resultados encuesta

3.- ¿Qué consideras que es más importante en una marca?

8 respuestas

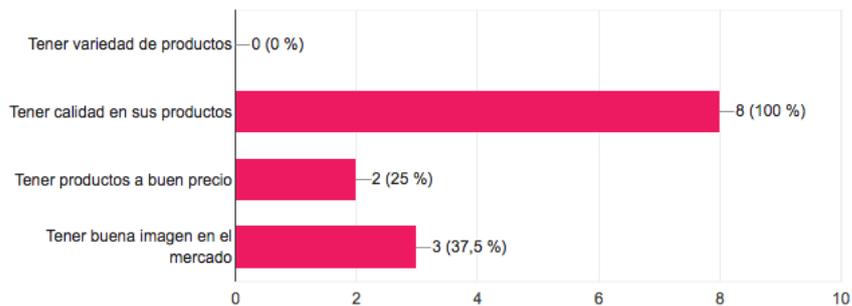


Figura 27: Resultados encuesta

4.- Si te ofrezco dos productos iguales y del mismo precio ¿Cuál sería tu criterio para escoger uno?

8 respuestas

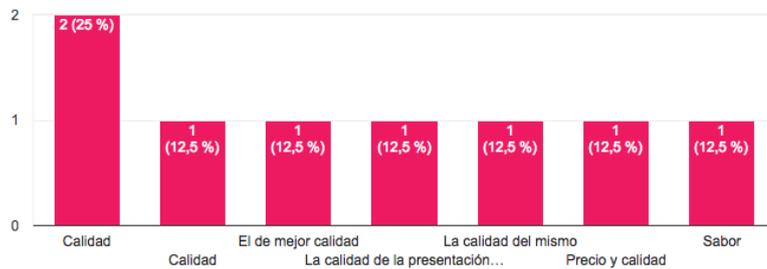


Figura 28: Resultados encuesta

5.- ¿Crees que la imagen de una empresa cumple un papel importante al momento de vender sus productos? ¿Por qué?

8 respuestas

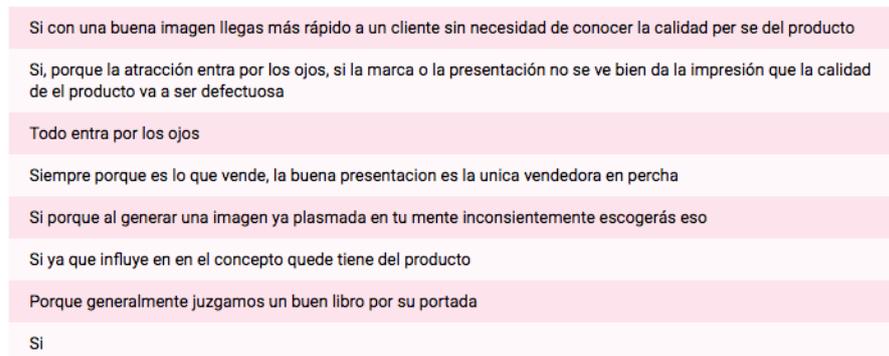


Figura 29: Resultados encuesta

6.- Como consumidor ¿Qué esperarías como beneficio, por parte de una marca que te guste?

8 respuestas

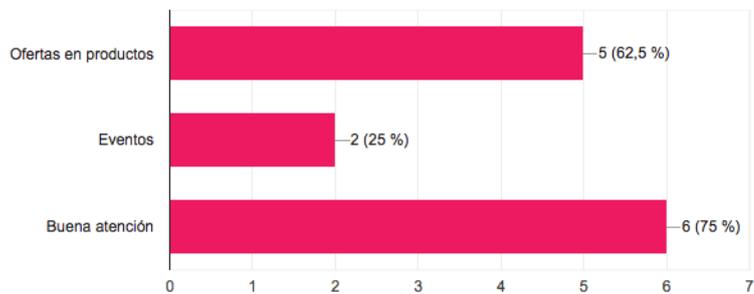


Figura 30: Resultados encuesta

7.- Cuando te gusta una marca tu acostumbras...

8 respuestas



Figura 31: Resultados encuesta

8.- Si te pido que describas tu marca favorita en 3 palabras ¿Cuáles utilizarías?

8 respuestas

Calidad, perseverancia y promoción
Calidad, Presentación, Concepto de diseño
Un sabor inigualable.
Calidad, personalidad, variedad
Buen sabor e imagen
Calidad, sabor precio
Calidad, precio, sabor
Calidad, servicio, sabor

Figura 32: Resultados encuesta

4.3.3. Conclusiones Encuesta

En base a la encuesta realizada, se determinó que el 50% de consumidores frecuentes de una marca o producto, acostumbran a seguir en las redes sociales a sus marcas favoritas, para mantenerse al tanto de las actividades o eventos de esta. Otra conclusión notoria del *focus group* es que los consumidores siempre esperan beneficios por parte de las marcas que consumen o prefieren, lo cual se convierte en una oportunidad para las marcas para fidelizar a sus clientes.

4.4. Focus Group

Como cuarta actividad se realizó un *focus group* mediante la cual se buscaba conocer cuales son las percepciones de marca de un cliente o consumidores y todos sus aspectos y referencias necesarias para convertirse en clientes recurrentes o fidelizar con una marca.

Link de visualización – Plantilla de Planificación *Focus Group*

https://drive.google.com/open?id=1V-F_VrO2iQq4g4zNO_fEkmKz-Ch2FRFD

Link de visualización – Plantilla de Resultados *Focus Group*

<https://drive.google.com/open?id=1lvnzw5kiQjbLK9wVBdvfxiSTpYxh34GV>

4.4.1. Objetivos

- Evaluar y determinar cuales son los elementos que atraen a los usuarios al escoger una marca.
- Especificar los vínculos que crean los clientes con las marcas que consumen y sus criterios para escogerlas.
- Determinar la percepción que tienen los consumidores por las marcas (Cromática, línea gráfica, estilo, unidad en los productos, etc.)
- Evaluar el nivel de importancia que dan los consumidores a las marcas y por qué.

4.4.2. Planificación

El *focus group* se planificó de forma que los invitados puedan participar activamente en todas las actividades:

- Presentación del *focus group* y de cada uno de los participantes.
- Se preguntará a los participantes acerca de sus preferencias por los productos de este segmento de mercado (qué marcas consumen, qué tipo

- de cerveza prefieren, con qué frecuencia consumen, en qué circunstancias consumen, etc.)
- Se realizará una entrevista grupal para conocer la percepción inicial de cada participante por los tres productos a utilizar.
 - Se realizará una entrevista grupal para conocer la aspiración de cada participante por los tres productos y por la marca en general.
 - Se entregará a cada participante una muestra de los productos y se les pedirá hacer un análisis superficial de qué es lo que ven o perciben en cada producto (textura, colores, diseño, forma)
 - Se realizará una dinámica en la que cada participante deberá dar su opinión de qué es lo que percibe y espera de la marca, solo al ver su producto.
 - Posterior a la dinámica, cada participante probará el producto y dará su opinión acerca de la percepción inicial que tuvo y si cumplió o no sus aspiraciones.
 - Para finalizar los participantes darán un *feedback* sobre las marcas y sus productos, con esto se busca determinar si cada marca en realidad transmite lo que presenta y si en realidad están generando vínculos emocionales con los consumidores como marca y no por el producto.

Link de visualización – Planificación *Focus Group*

<https://drive.google.com/open?id=1qLTyUWqUI-YMoHzTfgM0X1WutVvX8I8Q>



Figura 33: Evidencia Focus Group



Figura 34: Evidencia Focus Group



Figura 35: Evidencia Focus Group

4.4.3. Resultados

Uno de los puntos más notorios del *focus group* es la posición y preferencia que una marca llega a crear en sus consumidores y en el mercado simplemente mediante un buen manejo de redes sociales y estrategias de posicionamiento. Además, se pudo observar que para un consumidor, lo más importante en una marca es: que ofrezca producto de calidad, que tenga una buena imagen en el mercado y que los precios sean acorde a la calidad de lo que se está ofreciendo, puesto que la relación calidad – precio es el principal determinante para un cliente al momento de hacer una compra.

Link de visualización – Resultados Focus Group

<https://drive.google.com/open?id=1jqzclTCDNkDVFUs7GruX9273ypvSNHel>

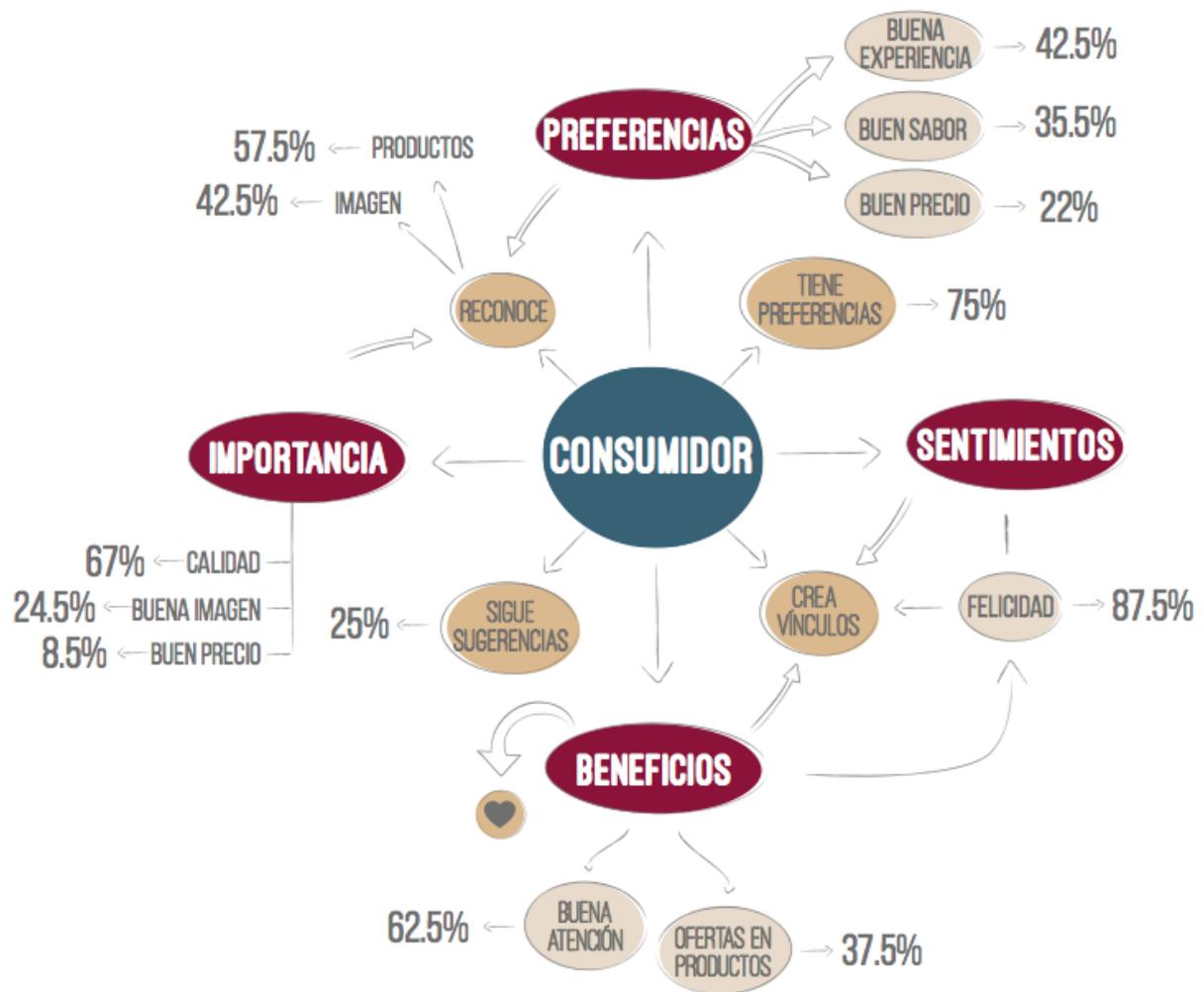


Figura 36: Mind Map de resultados sobre percepciones de marca

4.5. Análisis de tendencias

Para finalizar la etapa de investigación y diagnóstico, se realizó un análisis de tendencias acerca de las estrategias de posicionamiento más fuertes actualmente, para esto es necesario entender que las tendencias funcionan como corrientes o preferencias por determinados fines aunque también se las nombra como fuerzas que hacen que un objeto se incline por un pensamiento o rumbo pero claramente las podemos definir como “la dirección en la que algo tiende a moverse y que tiene su consecuente efecto en el entorno en el que se desarrolla.” (Raymond, 2010). Las tendencias se caracterizan por ser constantemente evolutivas y dinámicas y por siempre mover masas, es por esto que cuando “una idea contagiosa y cautivadora que se filtra en una cultura y echa abajo con facilidad a toda oposición, se consideraría como tendencia predominante” (Raymond. 2010).

El sociólogo Everett M. Rogers, realizó un estudio, analizando los comportamientos de recepción y aceptación de nuevos productos en un segmento de consumidores, gracias a esto logró identificar 5 tipos de personalidades de consumidores, los cuales graficó en la llamada Curva de la difusión de la innovación.

- **Innovadores:** Representan el 2.5% de la población. Son los primeros en adoptar un producto o innovación. Están definidos por su audacia y siempre tienen cierto interés por las ideas nuevas. Ser un innovador tiene 3 características principales: debe tener un alto fondo financiero para poder absorber las pérdidas de una innovación fallida sin verse afectado, Deben ser analíticos y muy técnicos, pues deben saber lidiar con la incertidumbre que una innovación tiene en sus primeras etapas, y por último deben ser audaces para poder tomar los riesgos hacia la adopción “ciega” de una innovación. El innovador tiene uno de los papeles más importantes en la curva de difusión ya que son quienes introducen las nuevas ideas al sistema, convirtiéndolo en una especie de guardián de innovaciones.

- **Adoptadores tempranos:** Representan el 13.5% de la población. Son el segundo grupo y los más cercanos a los innovadores, pero representan una cantidad mayor. En esta etapa podemos encontrar a líderes de opinión, quienes confían en los innovadores y los siguen por esta razón, pero representan un mayor impacto en el resto de la sociedad. Los adoptadores tempranos se lo reconoce como las personas a quienes se les pide consejos antes de adoptar nuevas ideas dentro de un grupo o sistema. Son los más respetados en la curva de difusión y posiblemente son los que reducen las dudas de los siguientes e incitan a adoptarlo también.
- **Mayoría temprana:** Representan el 34% de la población, es decir 1/3 de los consumidores. Se caracterizan por tomarse un poco más de tiempo al momento de adoptar una innovación pero en general lo hacen mucho antes que una persona promedio. Son muy sociables pero raramente dan opiniones sobre innovaciones. La mayoría temprana está regida por “no seas el primero en probar algo nuevo pero tampoco el último en dejar lo viejo de lado” (Carballada, 2016). Son los consiguientes de una adopción, pero casi nunca son los líderes de esta.
- **Mayoría tardía:** Representan el 34% de la población. Este grupo es el penúltimo en adoptar una innovación a pesar de que representa casi 1/3 de los consumidores, pero generalmente lo hacen después de que la mayoría en su sistema ya lo ha hecho. Son muy recelosos y por lo general la mayoría llega a la adopción de una innovación por la conocida como “presión social” que los grupos anteriores fomentan. Toman muy cautelosamente a lo diferente o nuevo y siempre buscan que las normas de su sistema favorezcan esta innovación antes de sentirse seguros y poder adoptarla.

- **Rezagados:** Representan el 16% de la población. Son el último grupo en adoptar una innovación. Generalmente se caracterizan por estar aislados del sistema o norma en su sociedad, tienen valores y costumbres muy conservadores y prefieren interactuar con personas acorde a su personalidad. Son muy referentes al pasado, por lo que les cuesta mucho aceptar una innovación y siempre esperan tener referencia y la certeza de que una innovación no fallará antes de adoptarla.



Figura 37: Curva de la difusión de innovaciones

Adaptado de Rogers, 2013

5. DESARROLLO

5.1. Desarrollo del servicio

Según Urquilla, (2016) el proceso de diseño de servicios se desarrolla en 5 etapas:

- **Enmarcar el desafío:** Se investiga e interactúa con los distintos tipos de consumidores y actores involucrados para tener un primer diagnóstico del reto a abordar.
- **Desarrollar el concepto:** Se genera espacio para que todos los actores puedan participar activamente en el desarrollo de soluciones del problema planteado.
- **Desarrollar prototipos:** Transformar las ideas en representaciones funcionales y tangibles que se utilizan para lograr que el público visualice el futuro servicio y puedan dar su *feedback*.
- **Probar prototipos:** Se aplica y prueba el servicio con seleccionados usuarios de distintos públicos, utilizando las herramientas de la fase anterior.
- **Entregar y evaluar:** Se finalizan las pruebas del nuevo servicio, se presentan para aprobación y se implementa y se hace un análisis del funcionamiento y desempeño del nuevo servicio.

Después de analizar el proceso de diseño de servicio, se determinó que será la metodología adoptada por la consultora para desarrollar su modelo de trabajo y su metodología de prestación de servicios.

5.1.1. FODA

Para complementar la metodología de Diseño de servicios se realizó un análisis FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) de la consultora, para hacer un estudio de la situación y del mercado.

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
NEGATIVOS	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> - No se tiene una idea de cómo realizar estrategias de MKT. - Se podría ofertar el servicio a otras industrias. - Los clientes no consideran importante el diseño. - Somos una consultora en desarrollo. - Falta de experiencia. - Poca trayectoria en el mercado. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> - Que los clientes no consideren importante el servicio prestado. - Falta de capital semilla para insumos. - La competencia posee el capital necesario para inversión. - Fluctuaciones en el mercado, nueva competencia. - Las empresas comienzan a introducir el diseño internamente, por lo que ya no requieren de consultorías.
POSITIVOS	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> - Se trabaja con modelos de negocios nuevos para en el mercado local. - Se cuenta con un diseñador integral. - Se tiene ideas nuevas para innovar. - Los clientes buscan personas con ideas frescas para sus empresas. - Podemos ofrecer un servicio completo, desde consultoría hasta desarrollo e implementación de servicios o productos - Capacidad para relacionarse con clientes. - Capacidad de hablar en público. 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecemos un servicio nuevo en el mercado. - Tenemos un gran campo del cual tomar referencias o guías - Existen cambios en tecnología favorables. - Existen créditos para emprendedores jóvenes - Las tendencias buscan apoyar emprendimientos innovadores. - Trabajo interdisciplinario

Figura 38: Análisis FODA de la marca

5.1.2. Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* es una metodología de propuesta de negocios, basado en el modelo de Alexander Osterwalder. Un modelo de negocios se traduce en la forma en que una empresa crea, transmite y propone valor en sus productos y servicios para o hacia sus clientes.

El modelo de negocios utilizado está basado en el libro “*Tu Modelo de Negocios*” Desarrollado por Clark y Osterwalder. Este modelo de negocios fue escogido ya que “proporciona una ventaja significativa. Son pocas las organizaciones que, a pesar de reflexionar sobre sus prácticas empresariales y modificarlas, definen o documentan sus modelos de negocio formalmente”. (Clark et al, 2012). Su principal objetivo es determinar quién es el cliente para el que se está trabajando y cuáles son realmente los servicios que este cliente necesita para generar valor. Este modelo de negocios está compuesto por 9 partes:

- Propuesta de Valor
- Segmentos de cliente
- Relaciones con el cliente
- Canales
- Socios clave
- Actividades clave
- Recursos clave
- Estructura de costos
- Fuente de ingresos

Como lo explica Osterwalder en su libro *Generación de Modelos de Negocio*, “la mejor manera de describir un modelo de negocios es dividirlo en nueve módulos ... estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.”

Link de visualización - Business Model Canvas KAI

<https://drive.google.com/open?id=1CWr9EfQMNgTph7EGzOes6kSorS64BZDT>

PERSONAL BUSINESS MODEL CANVAS



ALIADOS CLAVE <small>Quién te ayuda</small> <ul style="list-style-type: none"> - Especialista en Marketing - Organizador de eventos - Agencia de medios - Diseñador multimedia y audiovisual - Programador web - MIPro - Cámara de Comercio de Quito 	ACTIVIDADES CLAVE <small>Qué haces</small> <ul style="list-style-type: none"> - Relacionarse con clientes. - Co-creación con el cliente. - Análisis de mercado y benchmarking - Briefing - Diseño y desarrollo de estrategias de diseño - Creación de contenido para canales de comunicación. 	PROPUESTA DE VALOR <small>Cómo ayudas</small> <p>Estrategias de diseño y propuestas para diferenciación en el mercado.</p> <p>Innovación en productos o servicios.</p> <p>Diseño de servicios</p> <p>Diseño de la experiencia</p> <p>Desarrollo de estrategias basadas en el usuario</p>	RELACIONES CON CLIENTES <small>(Customer Relationships)</small> <ul style="list-style-type: none"> - Relación directa con los clientes. - Relación personalizada según las necesidades y el trabajo a realizar. - Relación de seguimiento a los trabajos finalizados. - Relación de contacto posventa mediante el envío de newsletter. - Co-creación durante el proceso de trabajo. 	SEGMENTOS DE CLIENTE <small>A quién ayudas</small> <p>Los principales cliente son aquellos que buscan diferenciarse de su competencia mediante la innovación en sus productos, modelos de negocios y que quieren posicionarse en el mercado mediante la innovación de servicios.</p> <p>Los servicios a desarrollar están planeados para que los principales clientes sean:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mipymes - Pymes - Emprendimientos - StartUps <p>Ubicados en la ciudad de Quito.</p>
RECURSOS CLAVE <small>Qué tienes</small> <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñador Gráfico y de productos - Asistente comercial - Plano de obra <p>Recursos Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laptop - Cámara fotográfica <p>Herramientas</p> <p>Herramientas y formatos de trabajo e investigación.</p> <p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Social Media Strategies y contenido - Community Management - Gestión - Diseño Gráfico e Industrial 	ESTRUCTURA DE COSTOS (Costs) <ul style="list-style-type: none"> - Gastos Administrativos - Gastos Financieros - Gastos de alquiler de coworking (incluye servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet) - Gastos de publicidad. 	FUENTES DE INGRESOS <small>Qué obtienes a cambio</small> <ul style="list-style-type: none"> - Honorarios - Regalías - Cobro por servicios específicos adicionales. - Cobro por porcentaje de ventas de servicio o producto. 	CANALES <small>Cómo te conocen y ofrecen</small> <p>Venta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mailing - Contacto directo con cliente <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página Web - Redes Sociales (LinkedIn) - Oficinas - Recomendaciones <p>Entrega</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carpeta digital con los entregables para el cliente 	
	FUENTES DE INGRESOS <small>Qué obtienes a cambio</small> <ul style="list-style-type: none"> - Comisiones de aliados. - Desarrollo de estrategias. - Comisión por gestión de implementación y producción de propuesta. 			

Figura 39: Business Model Canvas KAI

- **Propuesta de Valor:** La propuesta consiste en un sistema de estrategias y propuestas para generar diferenciación y potenciar la propuesta de valor de los clientes mediante la innovación en sus productos y la aplicación de metodologías de trabajo innovadoras para el logro de objetivos
- **Segmentos de cliente:** El servicio está dirigido a PYMES y en general a emprendimientos que busquen diferencias de la competencia mediante la innovación en sus productos, servicios o modelos de negocios y que a través de esa innovación quieran posicionarse.
- **Relaciones con el cliente:** La relación con los clientes será directa y personalizada según las necesidades y el trabajo a realizar. Creamos fidelidad en nuestros clientes al dar seguimiento continuo a todos nuestros proyectos además de hacerlos participar activamente en el proceso mediante la co-creación y el co-diseño de sus propuestas. Este es un principio de la metodología adoptada por la marca, Diseño de Servicio.
- **Canales:** Los canales directos son las reuniones y visitas frecuentes al cliente. Además de las oficinas, que es el lugar en donde se generan la mayoría de reuniones. Otros canales que se tiene es la página web y las redes sociales, pero se trabajan estos de forma un poco menos frecuente al ser un principio de la empresa el trato directo y personalizado.
- **Aliados clave:** Los aliados clave que conforman el equipo de trabajo son desde especialistas en marketing, mercadólogos, contadores, economistas, hasta el más selecto grupo de diseñadores web, programadores y los aliados clave como son la imprenta, un organizador de eventos y el MIPRO.
- **Actividades clave:** Las actividades clave de la empresa comienzan con una buena relación con el cliente. A esto se le suma el desarrollo de investigaciones de mercado completas y en cortos plazos, un desarrollo

de benchmarking de la competencia más cercana y directa, un proceso de *briefing*, el desarrollo y creación de productos y servicios, la consultoría como servicio y estrategias de posicionamiento y manejo de *branding*.

- **Recursos clave:** Como recursos clave se cuenta con experticia en el campo del diseño gráfico e industrial. Estos conocimientos se complementan con conocimientos en comercio y marketing tradicional y digital, dentro del cuál también contamos con Servicios de *Community Management*, *Social Media Strategies* y creación y manejo de contenidos. Todo esto se puede encontrar en nuestras oficinas.

- **Estructura de costos:** Corresponde a todos los gastos que se realizan mensualmente para poder desarrollar el servicio. Algunos de estos son fees mensuales o por proyecto de los socios clave subcontractados, costos de movilización, arriendo de oficinas, servicios básicos y publicidad.

- **Fuente de ingresos:** Los ingresos son variables y se obtienen mediante el desarrollo de cada proyecto, o servicio que se requiera.

5.1.3. Service Blueprint

El *Service Blueprint* es una herramienta de la metodología del Diseño de servicio en el que se describe todas las operaciones, características y detalles de la interacción del cliente con el servicio. Esta herramienta permite conocer cuales son las actividades que se desarrollan tanto a los ojos del consumidor como en backstage, reúne todos y cada uno de los pasos y acciones para verificar la alineación con la experiencia del consumidor.

Para desarrollar el *Service Blueprint*, se dividió el servicio en fases:

- Preventa
- Venta
- Desarrollo
- Posventa

Cada una de estas etapas se subdivide a su vez en las etapas que componen el servicio. Para desglosar estas etapas se definen los parámetros del *Service Blueprint* en:

- Definición de la Fase
- Actividades
- Evidencias Físicas
- Frontstage (*Touchpoints*)
- Backstage (Detrás)
- Soporte

Para el servicio desarrollado, se determinaron tres distintos tipos de escenarios, que corresponden a:

- **Cliente nuevo:** Aquel que no tiene conocimiento alguno del servicio.

- **Cliente Antiguo:** aquel cliente que ya tiene conocimiento y experiencia con el servicio, lo ha probado y desea realizar un segundo proyecto.
- **Cliente Referido:** Aquel cliente que al que le han recomendado el servicio uno de los clientes anteriores.

Debido a los escenarios posibles que el servicio puede tener, se desarrolló un *Service Blueprint* para cada caso

Para el proceso del desarrollo del *Service Blueprint* se trabajó en bocetos del servicio

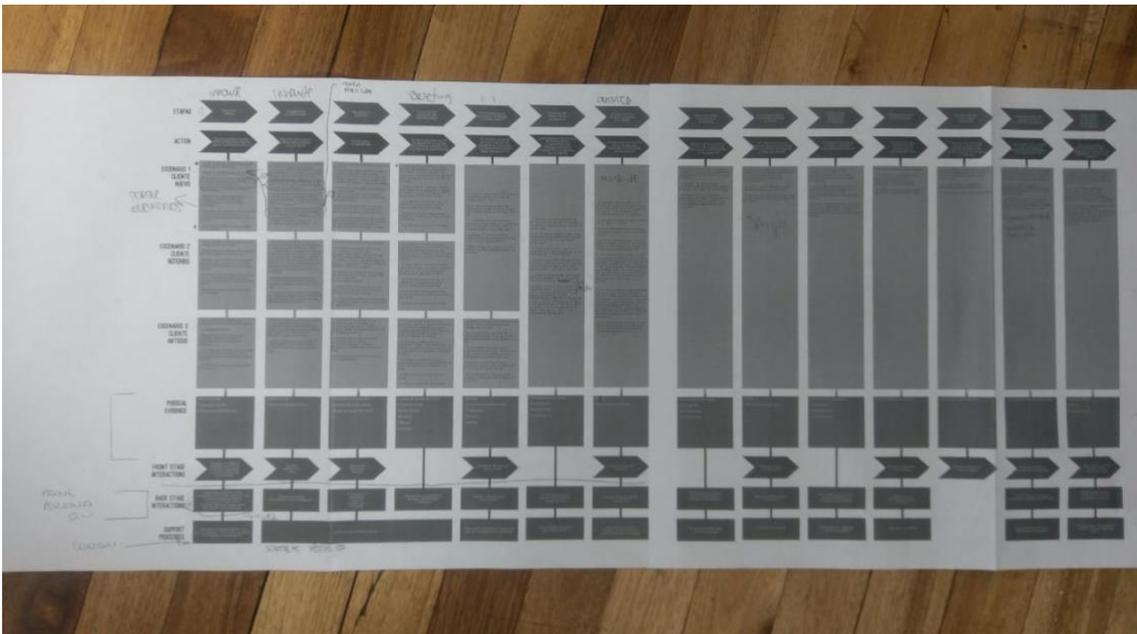


Figura 40: Boceto Service Blueprint KAI

Los resultados finales son los siguientes:

Link de visualización - *Service Blueprint*

<https://drive.google.com/open?id=1yyIJXZZX0-mBiWay9nnIAqAQ66X2i1sy>

SERVICE BLUEPRINT CLIENTE NUEVO

Cliente nuevo

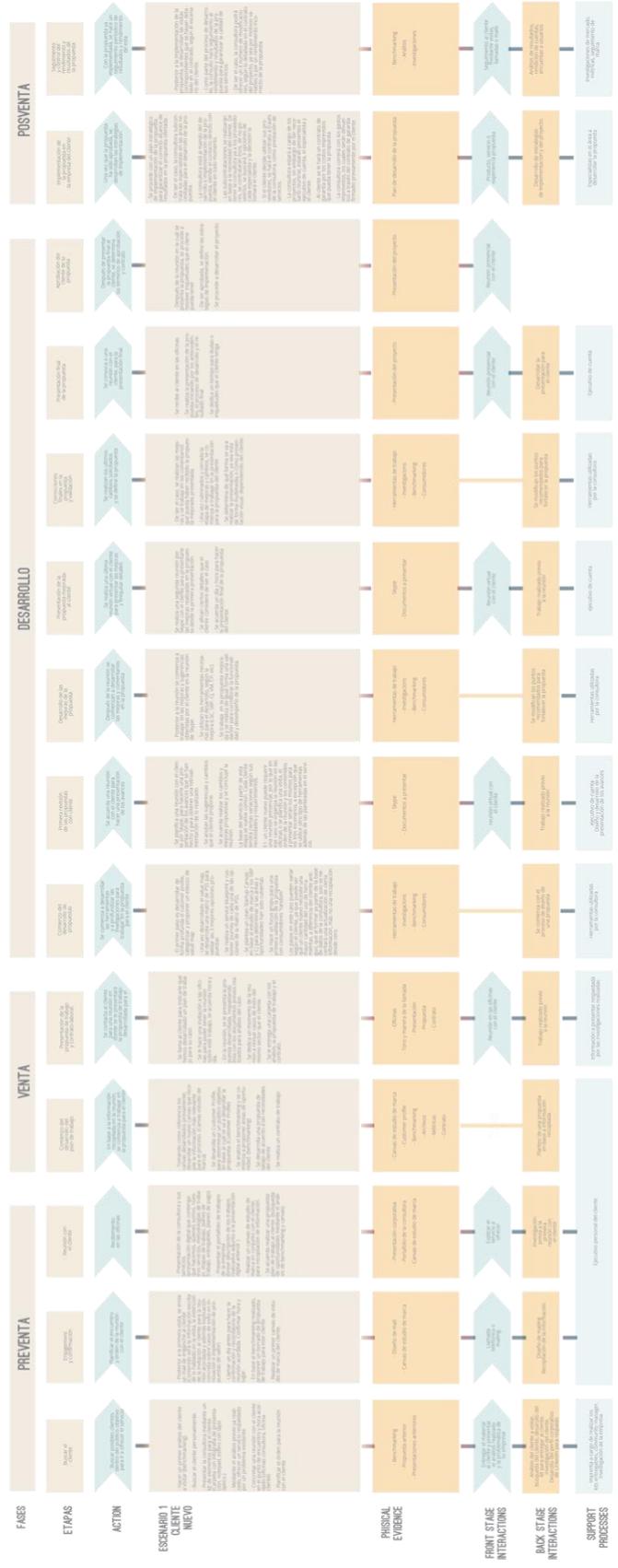


Figura 41: Service Blueprint KAI Cliente Nuevo

SERVICE BLUEPRINT CLIENTE REFERIDO

Cliente Referido

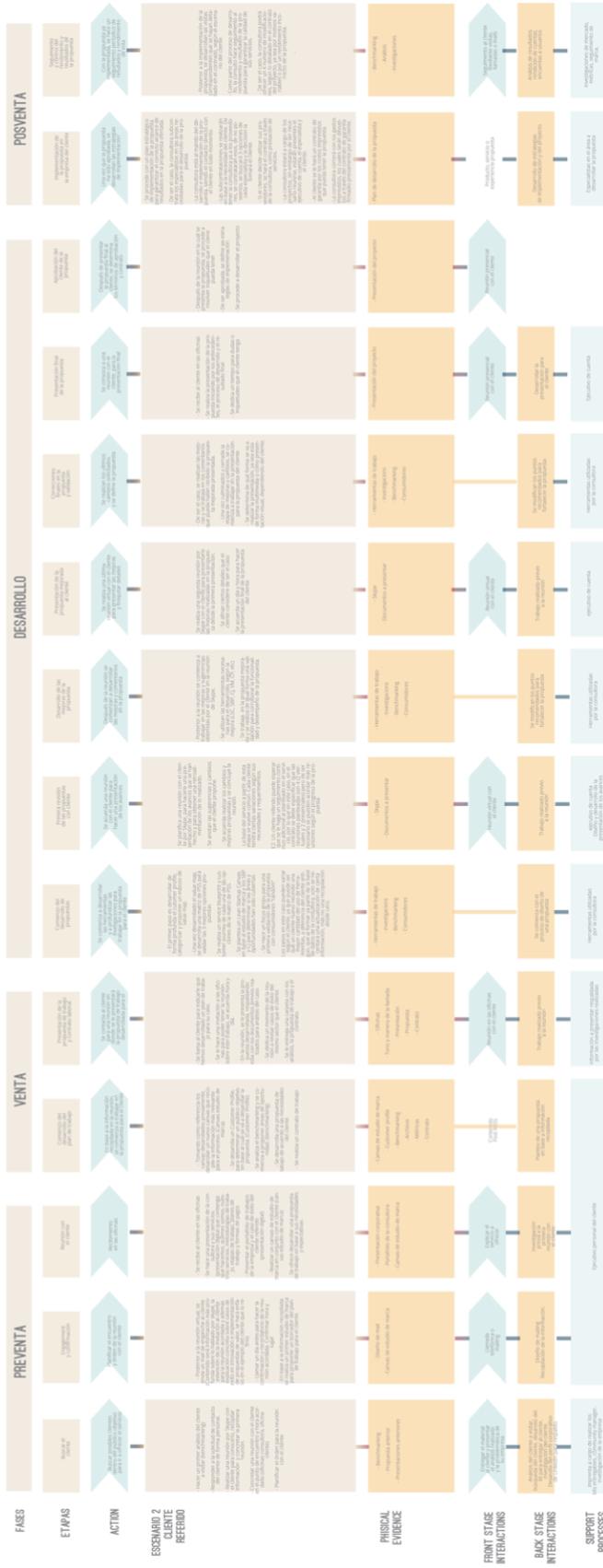


Figura 42: Service Blueprint KAI Cliente Referido

SERVICE BLUEPRINT CLIENTE ANTIGUO

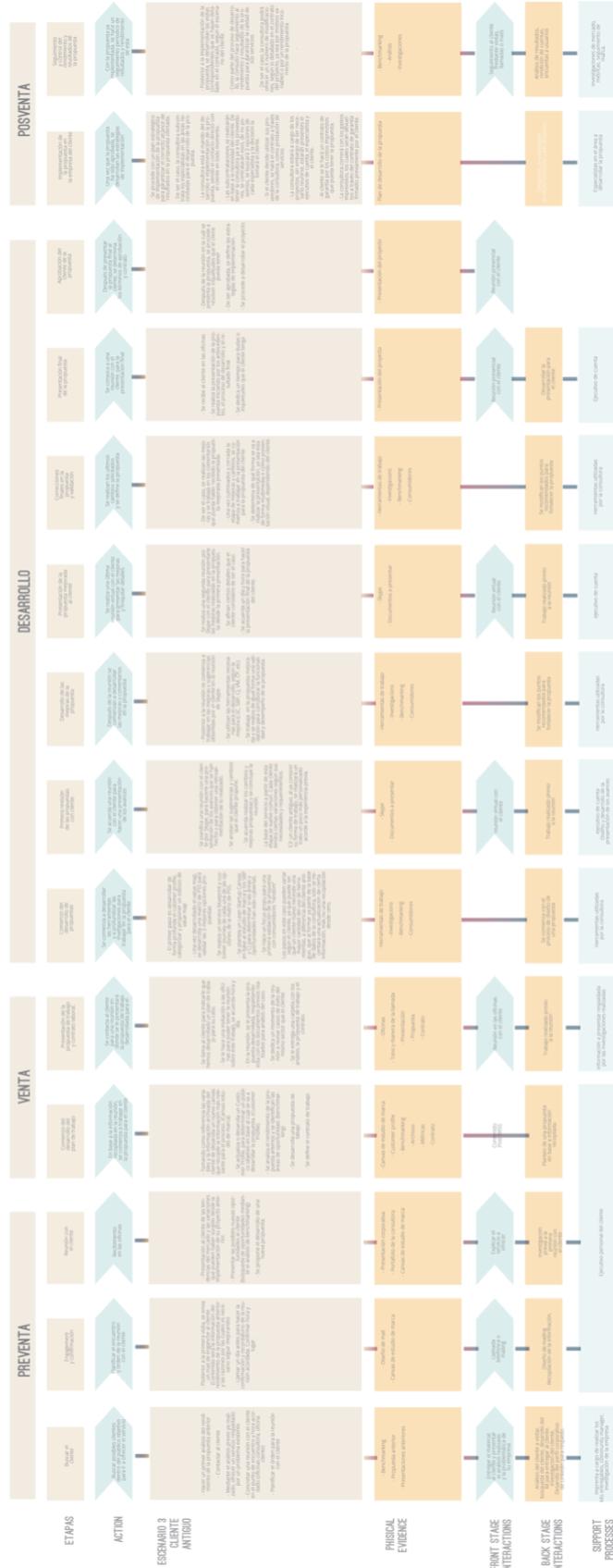


Figura 43: Service Blueprint KAI Cliente Antiguo

5.1.4. **Customer Journey Map**

Se desarrolló un *Customer Journey Map* para identificar cuales son todas las interacciones clave para el usuario a lo largo de un servicio, además de especificar sus emociones y sentimientos durante todo el proceso de desarrollo del servicio y poder definir de forma más certera cuáles podrían ser las acciones que se deberían reforzar para mantener las emociones del cliente siempre positivas.

Link de visualización - *Customer Journey*

https://drive.google.com/open?id=18B9Mzex3x_DJVxLoQPX8jn0xiHThw_-7

5.1.5. Touchpoints

Cada etapa del servicio tiene distintos puntos de contacto o *Touchpoints*, en donde es necesario realizar un diseño según la interacción que se tenga con el cliente. Esto quiere decir que debe desarrollar y planificar los formatos a utilizar en cada una de las etapas, ya que estos conforman la propuesta de valor del servicio al ser las herramientas de interacción con el cliente.

5.1.5.1. Atracción y Credibilidad

Se creó un perfil de LinkedIn mediante el cuál se irá generando contenido y ofreciendo los servicios. La decisión de optar por esta red empresarial es debido a que al ser un emprendimiento se consultaría, es necesario generar interacción y un perfil profesional ante los clientes.

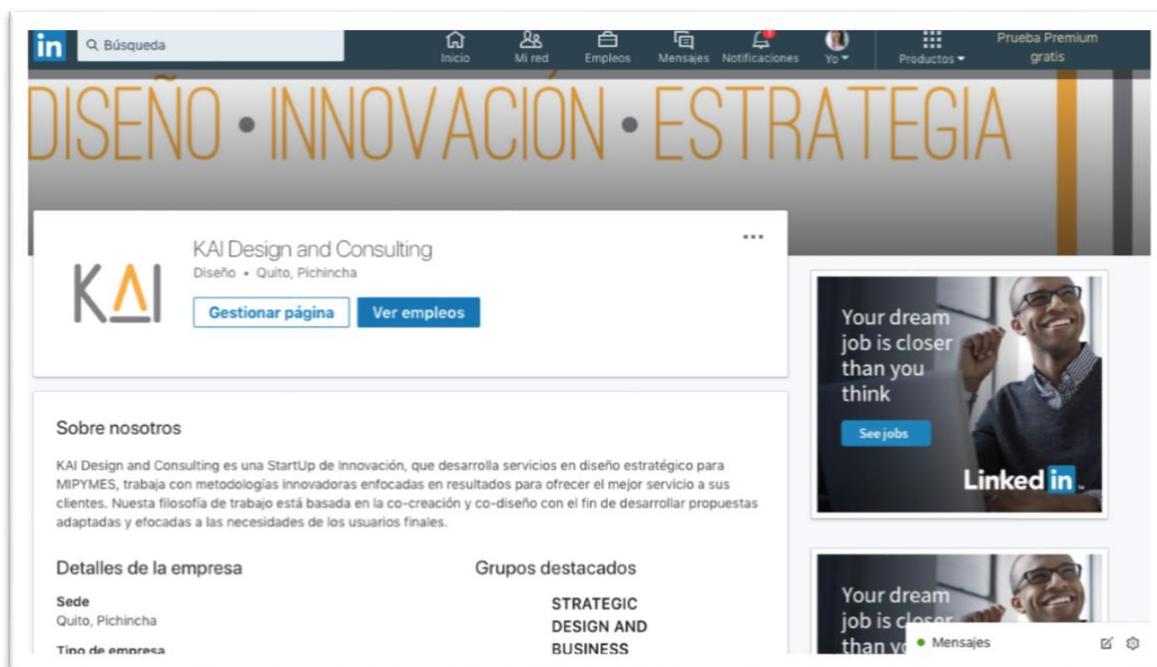


Figura 45: Perfil de LinkedIn

Link de visualización - Perfil LinkedIn

<https://www.linkedin.com/company/kai-design-and-consulting/>

5.1.5.2. Alianzas

Se trabajará mediante alianzas estratégicas en distintas áreas, la selección de alianzas será a través de concurso. Se abrirá la postulación del cargo requerido y se desarrollará una serie de entrevistas para garantizar la mejor opción. El concurso será de carácter público, cualquier empresa que cumpla los requisitos puede participar. Una vez seleccionada la empresa con que se hará alianza, se determinarán los canjes que se hará entre ambas, es decir:

- Si se recibe un cliente que busca adicionar a los servicios de consultoría, un servicio de diseño de página web y redes sociales, se comunicará a la agencia aliada para que tome cargo de esa parte del proyecto, y viceversa.
- Al tener este tipo de canjes con los aliados estratégicos, las dos partes se benefician.
- Cada empresa determinará su porcentaje de ganancia del servicio a ofrecer.

Link Touchpoint – Contrato Alianzas Estratégicas

https://drive.google.com/open?id=1iimG1d06agtPO8NZQI_FhU_A1zzL_Tpv



Figura 46: Contrato de Alianzas Estratégicas

5.1.5.3. **Enganche**

Ya que el emprendimiento no cuenta aún con un portafolio de clientes, se utilizarán otras formas de crear enganche con los posibles clientes.

Como se planteó en el *Service Blueprint* se realizará un diagnóstico previo a la visita con el cliente, para poder encontrar las oportunidades y posibles áreas de desarrollo de una propuesta, esto se desarrollará para plantear al cliente las mejoras que podría implementar en su negocio y los beneficios que esta le traería.

Para la investigación previa a la visita con el cliente, se utilizará un formato de Benchmarking, el cual será de uso interno para la empresa y mediante el cual se hará la recopilación de información del cliente y su entorno.

Adicional al Benchmarking, se realizará igualmente de forma interna, un primer esbozo de Canvas de estudio de marca, en donde, a través de la información obtenida en el benchmarking, se filtrará solo la información que tenga importancia, para realizar un perfil del cliente.

Link Touchpoint – Formato Benchmarking

<https://drive.google.com/open?id=1OIZmTYoYXfx06XYxAQvTZ-saTisopuX2>



Figura 47: Touchpoint: Benchmarking

Link Touchpoint – Canvas de Estudio de Marca

https://drive.google.com/open?id=18HJZM8dYFuvlnSKX8_YPp_cThPe4cL53



Figura 48: Touchpoint: Canvas Estudio de marca

5.1.5.4. Reunión

Como introducción a la reunión de presentación de propuesta se le entregará al cliente un Kit de trabajo que estará conformado por una carpeta, 5 hojas membretadas, dos esferos, tarjetas de presentación y una libreta personalizada.



Figura 49: Kit de Trabajo para cliente

5.1.5.5. Presentación

Para la presentación de la propuesta y previo a la aceptación del contrato, se diagramó un diseño de presentación corporativo que será utilizado para las reuniones con clientes. Esta presentación está diagramada con el fin de proporcionar toda la información relevante del proceso creativo de forma sencilla, digerible y atractiva para el cliente.

Link *Touchpoint* – Plantilla de presentación

https://drive.google.com/open?id=1CKCIXVBpXSe1Uerlcm7kts_RrJezffCc



Figura 50: Presentación de propuesta

5.1.5.6. **Contrato**

Una vez que se le ha presentado el servicio al cliente, y este desea contratarlo, mediante los *touchpoints* previamente utilizados, se realiza una recopilación de información y se entrega al cliente una propuesta formal de trabajo. Esta propuesta está presentada en forma de *brochure* en el que se explica todos y cada uno de los pasos a desarrollar en este proceso, además, se le entrega un cronograma y un desglose de los servicios a realizar. Cada *brochure* tiene el mismo esquema, pero la información incluida es de acuerdo al caso de cada cliente.

Al ofrecer un servicio que varía según las necesidades de cada caso y cliente, no se desarrolló un plan de ventas mediante paquetes de servicios, sino que se elabora el *brochure* según el caso y cliente.

Una vez que el cliente apruebe la propuesta, firmará un contrato. Este contrato se encuentra como parte del *brochure* y es una hoja con dos impresiones desprendibles. En el *Customer Journey*, se pudo observar que esta etapa es una de la menos agradables para el cliente, por lo que se planteó la idea de entregar este *brochure* en el cual el cliente pueda encontrar toda la información de su proyecto y sea una forma más “digerible” de firmar un contrato

Link *Touchpoint* – Propuesta

<https://drive.google.com/open?id=1uxZYAKtpi-FPU8DNDY4TboNxoebGdB5h>



Figura 51: Touchpoint: Propuesta de trabajo

- Contrato Proveedores

Al ofrecer un servicio de consultoría y estrategia, la empresa debe desarrollar, de la misma forma que con las alianzas estratégicas, una base de proveedores que puedan desarrollar el trabajo de producción de una propuesta o servicio. Así, se desarrolló un formato de contrato en donde se especifican los detalles de trabajo de un proveedor.

Link *Touchpoint* – Contrato Proveedores

<https://drive.google.com/open?id=1sL1uxQNclZudEVIP4unuRijkJGAn1GLj>



Figura 52: Touchpoint: Contrato de Proveedores

5.1.5.7. **Co-Creación**

Una vez contratado de forma oficial el servicio, se comienza a desarrollar la propuesta, para esto, se plantea en el *Service Blueprint* un proceso de co-creación con el Cliente, en el que el sea partícipe del proceso de desarrollo de su propuesta. Para esta fase de co-creación se desarrollaron una serie de materiales que será utilizados tanto en las reuniones con el cliente como *inhouse*. Como se planteaba anteriormente, además de utilizar el Canvas de estudio de marca en la fase de enganche, este es uno de los materiales que se desarrollará posteriormente en conjunto con el cliente para así obtener y determinar si la información recopilada previamente ha sido acertada y además como una forma de ampliar la información obtenida.

5.1.5.8. **Desarrollo**

Como parte de las metodologías utilizadas en el desarrollo del servicio, se desarrollaron los formatos de cada uno de los materiales a utilizar en el proceso de desarrollo. Estos formatos serán utilizados por el equipo de trabajo en los formatos correspondientes (impresos o digitales) según sea necesario.

Link *Touchpoint* – Lean StartUp Canvas

https://drive.google.com/open?id=1JEzc4Pv_kyuq1s1-5eGiFz9uXXtDDTVa



Figura 53: Touchpoint: Lean StartUp Canvas

Link Touchpoint – Matriz PSS

<https://drive.google.com/open?id=18p03TV85IsHyrhLEE9kVbKmNNHj--to5>

MATRIZ DE OPCIONES DE PSS

CLIENTE: _____ PROYECTO: _____ FECHA: ____/____/____

	PRODUCTO	ACTIVIDAD	SERVICIO	EMPRESA

KAI
SOLUCIONES DE INGENIERIA

Figura 54: Formato Matriz Product Service System

Link *Touchpoint* – Service Blueprint

<https://drive.google.com/open?id=1uvQGvmsnbrirMvQt2LHfEzxi4emQygdq>



Figura 55: Formato Service Blueprint

Link *Touchpoint* – Customer Journey

<https://drive.google.com/open?id=1nFI62MMRBU1wIBEWoS00wmHJtyRIP34N>



Figura 56: Formato Customer Journey

5.1.6. Gestión del emprendimiento

Para obtener un presupuesto de los gastos que el estudio de diseño tendrá, se desarrolló un modelo basado en la tabla de presupuestos de diseño de Juan Francisco Fruci (2018).

Se determinó que en un inicio, las oficinas de KAI serán en un espacio de Coworking, por ser una opción de más accesible a comparación de alquilar una oficina y además por los beneficios de *networking* y alianzas que ofrece.

Esta decisión también beneficia a la empresa de manera que por el pago de alquiler por la oficina, incluye también el servicio de internet, teléfono recepción y servicios básicos, dejando al estudio que cubra los gastos de:

- Arriendo en espacio de Coworking: se escogió IMPAQTO
- Empleado fijo para la parte operativa
- Aportes y contribuciones al IESS: 11.15% del aporte de empleador y 5.57% aporte del empleado
- Gastos tributarios
- Amortizaciones
- Imprevistos

Tomando en cuenta los gastos antes mencionados, el presupuesto para el emprendimiento se detalla así:

Detalle	Mensual	Horas de Trabajo
Dueño (sueldo adjudicado)	\$ 680.00	120
Empleado (Sueldo)	\$ 480.00	120
Aportes y contribuciones IESS	\$ 129.34	
Alquiler Coworking (servicios incluidos)	\$ 200.00	
Contador	\$ 10.00	
Impuestos	\$ 20.00	
Previsiones	\$ 150.00	
Amortizaciones	\$ 150.00	
Total Mensual	\$ 1,819.34	
Costo hora de estructura dueño	\$ 8.51	
Costo hora de estructura empleado	\$ 6.65	

	Dueño	Empleado	Porcentaje
Costo horas de gestión	\$ 12.33	\$ 9.65	45%
Costo horas de diseño	\$ 13.61	\$ 10.65	60%
Costo horas operativas	\$ 11.91	\$ 9.32	40%
Costo horas seguimiento	\$ 10.21	\$ 7.99	20%

Figura 57: Presupuesto del Estudio de Diseño

5.1.7. Imagen corporativa

Una vez definido el modelo de negocios y la metodología de trabajo, se procedió a trabajar en el diseño de una marca para el servicio. Las características que debe cumplir la imagen corporativa de la marca, es que logre representar los valores de compromiso y seriedad de la empresa con sus clientes y que tenga un significado acorde a los servicios que se prestan.

5.1.7.1. Logotipo

KAIZEN

Kaizen (Kai significa cambio y Zen significa bondad) el objetivo principal es no parar de mejorar: Mejora Continua.

La primera propuesta desarrollada deriva de una palabra Japonesa compuesta que tiene el significado de “*cambio o mejora continua*”. Kaizen además es una metodología de trabajo japonesa busca eliminar desperdicios en procesos o actividades innecesarias y toda operación que no suma valor a la propuesta. Toyota (2014) define el desperdicio como: “cualquier otra cosa que no sea el mínimo de equipo, materiales, componentes y tiempo de trabajo absolutamente esencial para la producción”.

Por lo tanto, esta palabra y metodología lo que refiere es potenciar todas las operaciones o actividades que tengan un valor agregado y eliminar las que no.

Primera Propuesta



Figura 58: Primera Propuesta Logo

En la primera propuesta se buscó comunicar los elementos y valores antes mencionados, por lo que se escogió una tipografía *sans serif* y se determinó la combinación de colores complementarios que denoten elegancia, confianza y seguridad.

La tipografía utilizada, al tener variedad en grosores, no denotaba presencia, por lo que se procedió a modificar la primera opción.

Segunda Propuesta



Figura 59: Segunda propuesta logo

Tomando como punto de partida los comentarios del logo anterior, se desarrolló una nueva propuesta. El principal cambio fue en la tipografía. Para esta propuesta se utilizó un tipografía de igual forma sans serif pero de grosores iguales, lo que equilibró visualmente el logotipo. El problema que se encontró con esta propuesta fue que algunas personas encontraban el nombre un poco confuso o lo relacionaban con temas de artes marciales.

KAI

Kai significa cambio.

Después de las dos primeras propuestas y los comentarios y feedback que tuvieron, se replanteó el nombre escogido y se lo simplificó. El principal motivo de esta decisión fue la relación que tenían los clientes con el nombre y las artes marciales, en especial por la palabra “zen”. Es así, que se decidió omitir esta palabra, pero al ser compuesta, no perdería su significado.

Primera Propuesta



Figura 60: Tercera propuesta logo

La primera propuesta renovada se reduce a *KAI*. Se simplificó la palabra compuesta para dejar la palabra con un significado más acorde los servicios de la marca: cambio.

Para esta composición se trabajó con la misma tipografía *sans serif* de grosores iguales y se utilizó el elemento complementario como “cierre” de la letra A, pero visualmente no era totalmente atractivo, además, de que la línea podía ser interpretada como negación, por lo que se desarrolló una segunda propuesta.

Para la propuesta final se dio un giro y se la desarrolló con una nueva paleta de colores. La decisión del cambio de la paleta fue debido a que los colores escogidos previamente no transmitían creatividad e innovación, dos aspectos claves para el servicio, por esta razón se trabajaron dos opciones. La primera opción se la desarrolló con terminados curvos y la segunda opción con terminados más rectos.

5.1.7.1.1. Testeo Lean

Como se mencionaba antes, para el desarrollo de las propuestas finales de utilizó el Testeo Lean, este tiene el objetivo de ofrecer a los clientes el valor agregado de una forma eficiente, al tomar en cuenta sus preferencias. Esta metodología está basada en principios eficientes, que buscan la mejora continua y la reducción de tiempos muertos o tareas innecesarias. Se utilizó esta metodología ya que trata de brindar una experiencia más memorable a los clientes, siendo ellos el centro de partida de cualquier decisión.



Figura 61: Testeo Lean

Se realizó una encuesta en redes sociales para determinar cuál logotipo era más atractivo.

Propuesta Final



Figura 62: Logotipo final

Después de los comentarios, mejora, cambios y el testeo lean se desarrolló una propuesta final. La propuesta final es una versión más estilizada de la última propuesta, ya que según los comentarios obtenidos: era un poco ilegible la letra A y las letras estaban muy marcadas. En base a esto se modificó el logotipo y se separó los elementos componentes de la letra A para facilitar su lectura y se eliminó la línea central ya que denotaba negación. Adicional se le incluyó el slogan, que hace referencia a los servicios de la marca: “*Diseño, Innovación, Estrategia*”. Lo cual hace entender a los clientes cuál es el área de acción de la marca y los servicios que se presta, por esto, se definió esta opción como el logo final para la marca. En cuanto al cambio de la paleta de color, se escogió los colores Naranja y Gris, como una combinación que denota creatividad y seriedad, dos características indispensables para la marca.

5.1.7.2. Manual de marca



Figura 63: Portada manual de marca

5.1.7.2.1. Descripción

DESCRIPCIÓN

El presente manual tiene como finalidad presentar las estrategias de comunicación visual de la marca **KAI**. Este manual reúne las herramientas básicas para el correcto uso y aplicación gráfica de la marca **KAI** en todas sus posibles expresiones. Ha sido ideado y desarrollado pensando en las necesidades de todas aquellas personas responsables de interpretar, articular, comunicar y aplicar la marca en sus diferentes ámbitos. El correcto y consistente uso de la marca **KAI** contribuirá a que consigamos los objetivos de identificación y refuerzo de la misma. El correcto uso y aplicación de este manual es un paso adelante para convertir a **KAI** en una gran marca.

Figura 64: Descripción del Manual

5.1.7.2.2. Geometrización

GEOMETRIZACIÓN

Todas las líneas que conforman cada una de las letras, mantienen relación entre grosores. Esto se logró al hacer ciertas modificaciones en la tipografía original, Ostrich Sans, para conseguir una armonía visual y un equilibrio en la lectura.

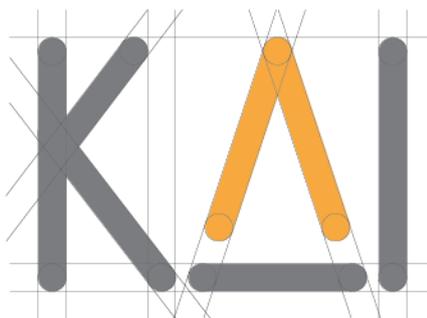


Figura 65: Geometrización logo

5.1.7.2.3. Cromática

CROMÁTICA

Para la cromática se utilizó como color principal el Gris, un color que representa la paz, la tenacidad y la tranquilidad. A esto se le suma la decisión de un contraste en naranja, al ser un color que denota calidez, entusiasmo, creatividad y éxito, sensaciones que se busca transmitir a los clientes. Así, la mezcla y contraste de estos dos colores forman una dupla representando la creatividad, seguridad, confianza y éxito, valores que ofrece la empresa a todos sus clientes.



C: 0% R: 122
M: 40% G: 124
Y: 81% B: 128
K: 0%



C: 52% R: 122
M: 41% G: 124
Y: 37% B: 128
K: 20%

Figura 66: Cromática

5.1.7.2.4. Tipografía

TIPOGRAFÍA



PRINCIPAL

Para la tipografía principal se escogió un estilo sans serif que denote elegancia y presencia. Además se buscaban formas orgánicas y minimalistas para facilitar la lectura del logotipo

OSTRICH SANS HEAVY

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 12345678990



Figura 67: Tipografía Principal

TIPOGRAFÍA



SECUNDARIA

Para la tipografía secundaria se escogió de igual forma un sans serif que complementa a la tipografía principal equilibrando visualmente y contrarrestar de cierta forma las líneas gruesas y marcadas de la tipografía principal.

OSTRICH SANS ROUNDED MEDIUM

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 12345678990



Figura 68: Tipografía secundaria

5.1.7.2.5. Área de Restricción

RESTRICCIÓN

El área de restricción o protección del logotipo es el espacio que debe existir alrededor del logotipo sin ningún elemento externo. Esto garantiza que el logotipo mantenga su integridad gráfica y visual. La medida de referencia que se ha tomado en este caso es 2 x.

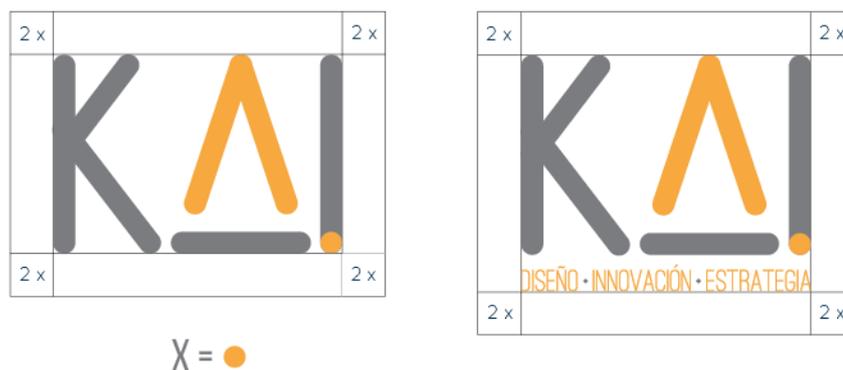


Figura 69: Área de Restricción

5.1.7.2.6. Tamaños mínimos

TAMAÑOS MÍNIMOS

Para garantizar la legibilidad del logotipo, el tamaño mínimo para el logo tipo completo (con slogan) será de 4 (cuatro) centímetros de ancho, el tamaño mínimo para el logo tipo sin slogan será de 1.5 (uno y medio) centímetros.



Figura 70: Tamaños mínimos

5.1.7.2.7. Aplicaciones positivo y negativo

APLICACIONES

POSITIVO



NEGATIVO



Figura 71: Aplicaciones

5.1.7.2.8. Usos

USOS

CORRECTOS

Logotipo sin fondo con colores corporativos o aplicaciones según contexto. El uso del logotipo con slogan será determinado según espacio que se tenga.



Para fondo claro, se utilizará el logotipo con los colores corporativos respectivos.



Para fondo oscuro, se utilizará el logotipo en aplicación de negativo.



INCORRECTOS

Logotipo deformado en alto o ancho



Logotipo incompleto



Logotipo en desorden



Logotipo modificado



Figura 72: Usos correctos e incorrectos

5.1.7.2.9. Papelería Corporativa

PAPELERÍA



Figura 73: Papelería corporativa

PAPELERÍA



Figura 74: Tarjetas de presentación y hoja membretada

PAPELERÍA



Figura 75: Formato de herramienta Lean StartUp Canvas

PAPELERÍA



Figura 76: Formato de herramienta Canvas Estudio de Marca

6. VALIDACIÓN

Para la validación se aplicó y desarrolló el servicio en un caso de estudio. Para el caso de estudio se desarrolló cada etapa del servicio, por lo tanto se validó cada herramienta y la metodología propuesta para el servicio.

Además de validar el servicio, se realizó una validación con el cliente, al que se le presentó la propuesta final que se desarrolló para el, a pesar de haber ya desarrollado una propuesta previa, se siguió trabajando para cubrir una necesidad del cliente que no corresponda a una solución tecnológica como la primera.

6.1. Caso de Estudio

Como parte de la validación, se aplicó el servicio a una pyme del sector que comprende el caso de estudio. Este sector se determinó en base a la investigación realizada durante el desarrollo del servicio, que plantea como público objetivo a las pymes o emprendimientos que se encuentren en un mercado saturado o que busquen diferenciarse. Analizando estos requerimientos, se determinó que el caso de estudio serían las Cervecerías artesanales de la ciudad de Quito. Para escoger una cervecería y poder trabajar en conjunto para el desarrollo del servicio se buscó que sea una marca que tenga trayectoria en el mercado, un público objetivo determinado y que esté abierto a participar de forma colaborativa y activa durante el proyecto.

Así, se escogió la marca de cerveza artesanal Abysmo por cumplir con todas las características antes mencionadas.

6.1.1. Antecedentes del caso de estudio

6.1.1.1. **La cerveza en el mundo**

Si hablamos técnicamente de cerveza, es una bebida alcohólica que está elaborada en base a distintos tipos de cereales y granos que contienen un alto nivel de almidón.

Remontando a la antigüedad, se conoce que las bebidas que están elaboradas en base a la fermentación de granos es tan antiguo como el cultivo de los mismos. Hablando demográficamente, se dice que fue en Mesopotamia donde se elaboró por primera vez esta común bebida, y que para aquel entonces ya tenía las características de ser clara y brillante (Verti, 2001).

6.1.1.2. **Historia de la cerveza**

Según Kunze (2006) la cerveza es una de las bebidas más consumidas en todo el mundo, pero a pesar de sus diversos sabores, colores y aromas muchos de los consumidores en realidad no conocen de dónde proviene. Aunque se sabe que en la antigüedad, existían varias civilizaciones que consumían e hicieron de esta bebida parte de su dieta diaria.

- **Sumerios:** Se dice que fue en Mesopotamia (8000 a.C.) y en Egipto (3000 a.C.) en donde se elaboró por primera vez esta bebida y que constituía un elemento básico en su alimentación y reuniones sociales.

Aquí descubrieron que los granos molidos facilitaban la fermentación y lo realizaban masticándola para luego depositarla en una vasija de la cual se bebía con cañas largas para evitar el paso de los restos de granos, a esta bebida se la llamó *Sikaru*.

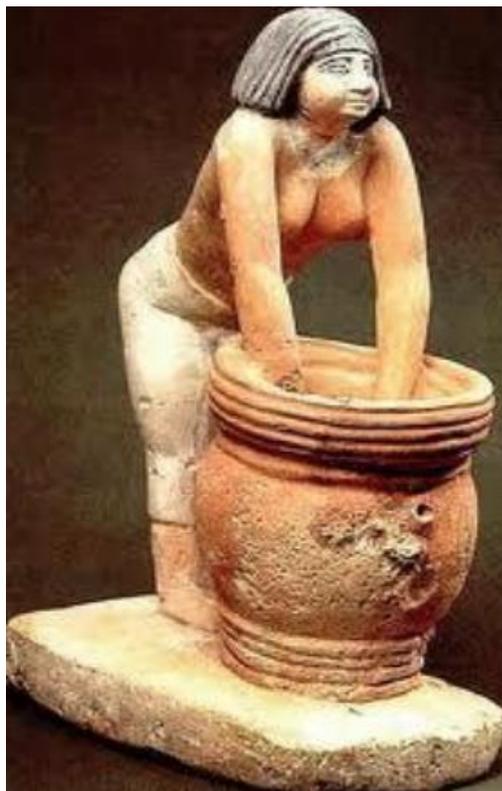


Figura 77: Mujer Sumeria haciendo cerveza

Tomado de Kunze (2006)



Figura 78: Sumerios Bebiendo Cerveza

Tomado de Kunze (2006)

Gracias al monarca Babilonio Hammurabi (1728 - 1686 a.C.) y a la popularidad de esta bebida, la cerveza se convirtió en la primera bebida en ser controlada, ya que este castigaba a los productores por la mala calidad y excesivos precios.

- **Egipcios:** Los egipcios perfeccionaron el arte de hacer cerveza y desarrollaron métodos para elaborarla en grandes cantidades. A tal punto que incluso pagaban a los oficiales con esta bebida. Las variaciones con los sumerios son principalmente la forma en la que estos bebían cerveza, ya que en Egipto se utilizaba jarros para depositarla y posteriormente beberla. Se dice que la cerveza y el pan fueron los productos más importantes derivados de cereales que existieron en el Antiguo Egipto. (Kunze, 2006)



Figura 79: Egipcios consumiendo cerveza

Tomado de Kunze (2006)



Figura 80: egipcios elaborando cerveza.

Tomado de Kunze (2006)

Se dice que, gracias a las relaciones comerciales entre Egipto y Grecia, la cerveza se expandió, pero que fue finalmente con la caída del imperio romano que esta se expandió por toda Europa, gracias a los distintos pueblos invasores. A raíz de eso, los monasterios comenzaron con la conservación de las recetas, y fueron ellos quienes se encargaron de perfeccionar los procesos de fabricación hasta llegar a la cerveza como se la conoce hoy en día. En la mayoría de monasterios existía dentro una cervecería artesanal o una bodega de almacenamiento de cerveza y un cultivo de cebada, de donde se vendía el sobrante para poder solventar los gastos de mantenimiento. (Kunze, 2006)



Figura 81: Monjes elaborando cerveza

Tomado de Kunze (2006)



Figura 82: Monjes consumiendo en la cervecería de los monasterios.
Tomado de Kunze (2006)

6.1.1.3. Tipos de cerveza

Existen tres familias principales de cerveza, Ale, Lager y Lambic. Las más comunes alrededor del mundo son Ale y Lager, Lambic es una familia poco común originaria de Bélgica que es producida solamente en una región al sur de Bruselas. La diferencia entre familias de cerveza es el tipo de fermentación utilizada en su proceso de elaboración. (Kunze, 2006)

- **Ale:** La familia Ale se caracteriza por tener un tipo de fermentación a altas temperaturas. Esta se realiza a 25°, y gracias a la que se obtiene compuestos aromáticos diversos como frutas, especias, fenoles, entre otros. Por esta razón la cerveza ale se convierte en una cerveza con mayor complejidad de sabores.



Figura 83: Cerveza Ale
Tomado de Pinterest (s.f.)

- Estilos

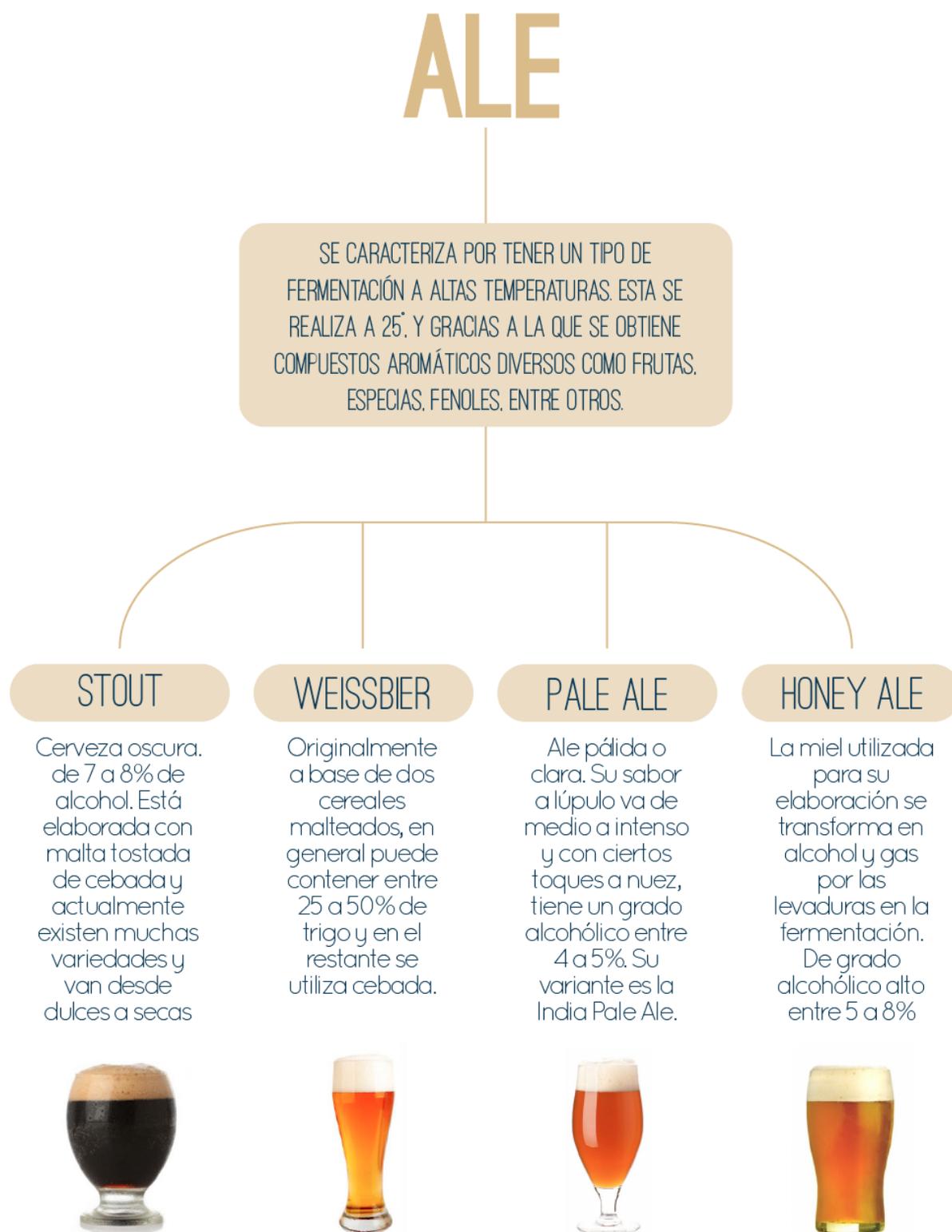


Figura 84: Cuadro de estilos Ale

- **Lager:** La familia Lager se caracteriza por utilizar un tipo de fermentación baja, entre 9° a 12°, por lo que se vuelve una fermentación mucho más lenta, pero a la vez más limpia, esto quiere decir que en las cervezas tipo lager no se encuentran aromas, ni tiene complejidad de sabores.

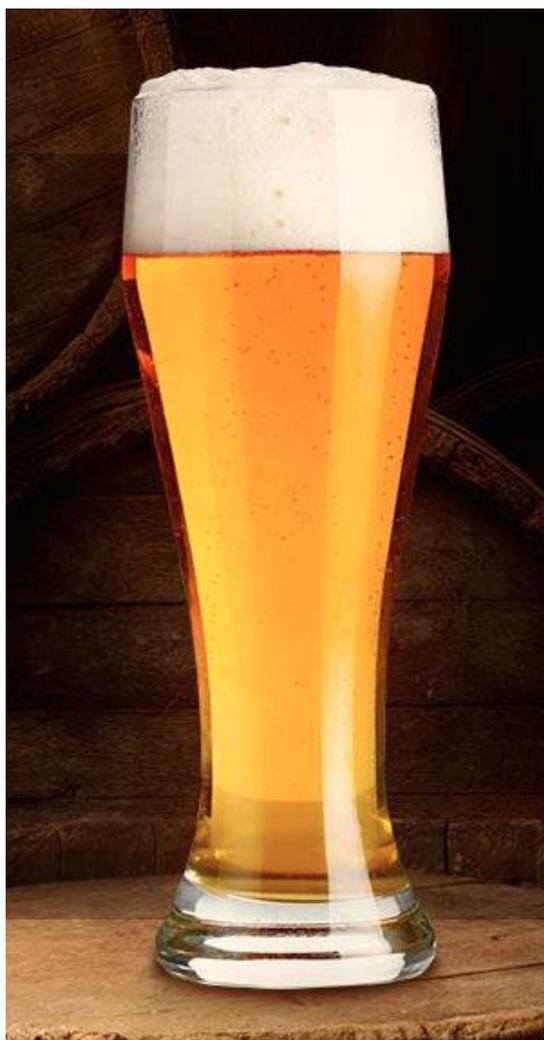


Figura 85: Cerveza Lager

Tomado de Pinterest (s.f.)

- Estilos

LAGER

SE CARACTERIZA POR UTILIZAR UN TIPO DE FERMENTACIÓN BAJA, ENTRE 9° A 12°. POR LO QUE SE VUELVE UNA FERMENTACIÓN MUCHO MÁS LENTA, PERO A LA VEZ MÁS LIMPIA, ESTO QUIERE DECIR QUE EN ESTE TIPO NO SE ENCUENTRAN AROMAS.

PILSEN

Nombre de la ciudad de origen: Pils, República Checa. Se caracteriza por ser una cerveza clara, de alta carbonatación, rubia y ligera.



HELLES

Común en el sur de Alemania. Se basa en la levadura lager. Color amarillo con una densidad media y un porcentaje de alcohol de 4,5%.



BOCK

Oscura o clara, pero siempre con mucho cuerpo y alta graduación alcohólica, entre 4.5 y 6.5%. La mayoría están hechas de cebada, otras con trigo.



DUNKEL

Conocida como estilo Munich, por su lugar de procedencia. Este estilo se refiere a una lager oscura. Su color varía entre el rojo amarronado y el negro.



Figura 86: Cuadros de estilos Lager

- **Lambic:** pueden ser un poco ácidas debido a su fermentación. Utilizan fermentación espontánea que se define como un tipo de fermentación alta debido al uso de levaduras en estado salvaje que son su principal característica. Este tipo de levaduras solamente se consiguen en una región al sur de Bruselas, específicamente en el Valle del río Senne.



Figura 87: Cerveza Lambic
Tomado de Pinterest (s.f.)

- Estilos

LAMBIC

PUEDEN SER UN POCO ÁCIDAS DEBIDO A SU FERMENTACIÓN. UTILIZAN FERMENTACIÓN ESPONTÁNEA QUE SE DEFINE COMO UN TIPO DE FERMENTACIÓN ALTA DEBIDO AL USO DE LEVADURAS EN ESTADO SALVAJE QUE SON SU PRINCIPAL CARACTERÍSTICA.

FARO

Ha sido, mezclada dentro de los barriles, con azúcar morena, por lo que se pasteuriza directamente y no tiene fermentación en la botella.



GUEUZE

Mezcla de cervezas Lambic de varias edades, generalmente de 1 a 3 años. Se las combina en botellas con corcho para tener más fermentación.



FRUTAL

Mezcladas con frutas dentro de los barriles. Generalmente se mezclan con fruto rojos, que dentro del barril se descompone y crean otro tipo de fermentación.



LAMBIC

De las primeras existentes, ya no es tan común. Se denominan como cervezas jóvenes ya que tienen menos de 1 año de edad y solo 6 meses de fermentación.



Figura 88: Cuadro de estilos Lambic

6.1.1.4. **Cerveza artesanal**

Podemos definir la cerveza artesanal como la elaborada meticulosamente con ingredientes 100% naturales y en su estado puro: agua, maltas de cebada, lúpulo y levadura. Se caracteriza por no contener ingredientes “de relleno” como el arroz o el maíz (utilizados comúnmente en la cerveza de la cultura oriental) y tampoco contener conservantes, colorantes ni preservantes artificiales.

Además, la cerveza artesanal se considera así, por que no está elaborada en cantidades industriales, por lo tanto, cada detalle de elaboración está perfectamente cuidado, y la cerveza mantiene sus aromas y sabores originales. Si hablamos desde el punto de vista económico, en el Ecuador las cervecerías artesanales están determinadas por el MIPRO en base al tipo de empresa según los activos, es decir, se considera cervecería artesanal a las micro y pequeñas industrias que no posean un patrimonio en activos mayor a \$750.000. (MIPRO, 2014)

6.1.1.5. **La cerveza artesanal en el Ecuador**

Aproximadamente desde el año 2010, en Ecuador, comienzan a surgir las primeras cervecerías artesanales, como una forma temática de bares en los que se elaboraba esta bebida. La aceptación de estas se debe a la curiosidad de los nuevos consumidores, principalmente por la cantidad de estilos que se ofertaban. Para aquel entonces solo se conocían las cervezas comunes, en las que todas pertenecían a multinacionales.

Se elaboran principalmente tres variedades de cerveza artesanal en el país: rubia, roja y negra. (El Telégrafo, 2016)

6.1.1.6. **Pymes de cerveza artesanal en la ciudad de Quito**

En el año 2013 surge el control de los estándares de calidad para la producción de cerveza artesanal: registro sanitario, uso de maquinaria adecuada, entre otros. Fue entonces cuando oficialmente se consolidaron las pymes de cerveza artesanal en el Ecuador.

Según la Asociación de cerveceros artesanales (Asocerv) se definen como cerveceros artesanales, a aquellos que:

- Emprendimientos cuyos métodos de producción e ingredientes sean tradicionales como la malta, de cebada, trigo, centeno u otros componentes según el estilo.
- Emprendimientos pequeños cuyas ventas no representen más del 2.5% de las ventas anuales en el país.
- Aquellos emprendimientos cuyos accionistas de la industria cervecera no artesanal tengan menos del 25% de participación.

Actualmente las pymes de cerveza artesanal representan el 0.52% del total de la cerveza producida en el país, o que además significa que este tipo de empresas también aportan de forma significativa a la generación de empleos. Las cervecerías artesanales en Ecuador tienen una producción aproximada de 8000 – 10.000 litros mensuales, dependiendo de los puntos de venta en donde se distribuya, aumenta o disminuye la oferta. Existen algunas cervecerías artesanales que han logrado ampliar su mercado comercial y actualmente distribuyen en distintos bares, centros de entretenimiento, restaurantes e incluso autoservicios. Los precios de las cervezas oscilan entre los \$2.50 y \$8 dependiendo del lugar, la marca y los componentes de la misma. (Asocerv, 2014)

6.1.1.7. Pymes Asocerv

La Asocerv se define a sí misma como una asociación de cerveceros artesanales del Ecuador que busca culturizar a las personas acerca del consumo local de cerveza artesanal y promover este sector productivo. Incentivan el consumo de cerveza local mediante eventos, capacitaciones y cumplen la función de ser el representante entre las cervecerías asociadas y las entidades gubernamentales. Además, utilizan un blog de especialidad en el que buscan comunicar una gran cantidad de información acerca de la cerveza artesanal como la variedad de estilos que hay en el mercado, maridaje, procesos de elaboración e incluso promover las casas cerveceras asociadas a esta entidad.

Forman parte de la Asocerv distintas cervecerías artesanales alrededor del país. (Asocerv, 2014)

6.1.1.7.1. Cervecerías con establecimiento

Existen cervecerías artesanales que cuentan con un establecimiento propio en donde venden sus productos, a estos se los denomina comúnmente *beerpubs*. Dentro de los *beerpubs* más conocidos en la ciudad tenemos a:

- **Abysmo:** El *Brew-pub* Abysmo es un local de cerveza artesanal que ofrece 16 estilos de los cuales 10 son propios y 6 de cervecerías invitadas. Su local está ubicado en la ciudad de Quito en la Av. 12 de octubre y recientemente inauguraron una nueva sucursal ubicada en Cumbayá, además se encuentran próximos a abrir su propio *Beer Garden* en Tumbaco, donde funciona su planta de producción.
- **Santa Rosa:** Santa Rosa Gastropub es un local ubicado en el sector de la Floresta, oferta los estilos de la casa y también tiene estilos de temporada. Además, cuenta con otro local llamado Sant Rosa Histórico,

que ofrece los mismos servicios, pero se encuentra ubicado en la Mejía y Guayaquil en el centro histórico de Quito.

- **Camino del sol:** Camino del sol es una cervecería artesanal de la ciudad de Quito que no cuenta con un local como tal, pero cuenta con un espacio propio en un *Food Garden*. Está ubicado en la Pradera Food Garden en la Av. República.
- **Cherusker:** Es uno de los primeros bares de cerveza artesanal, ofrecen varias cervezas internacionales además de la oferta elaborada en la casa. Está ubicado en la Diego de Almagro en la ciudad de Quito, pero tienen otro local en la ciudad de Baños.
- **Páramo:** esta cervecería cuenta con su propio Beer Garden llamado Páramo Biergarten, ofrecen una experiencia al estilo alemán, con 10 estilos de cerveza y gastronomía al mejor estilo Bávaro. Está ubicado en Puenbo.
- **Sabai:** es una cervecería que comienza a ofrecer sus productos en el año 2014, actualmente cuentan con 5 estilos y una sidra. Tienen una planta de producción ubicada en Cumbayá, y un *beer pub* en el que ofrecen sus productos que se encuentra en La Tejedora Distrito Creativo.

6.1.1.7.2. Cervecerías sin establecimiento

Por el otro lado, también tenemos aquellas cervecerías que no cuentan con un local propio, ya sea por falta de capital o recursos en general. A pesar de no tener un local propio, estas cervecerías manejan su distribución a través de *clusters* en los que se oferta cervezas de diversas casas en un mismo lugar, que no pertenece a ninguna marca. El más conocido en la ciudad es VivaCerveza! Un local ubicado en la Av. República del Salvador y que tiene una amplia oferta

de cervezas. En la ciudad de Quito existen alrededor de 4 *beer shops* que no pertenecen a ninguna marca en específico, pero ofertan una gran variedad de las existentes en el mercado. Otra estrategia que utilizan este tipo de cervecerías es aliarse con cervecerías que tengan un establecimiento y ofertar sus productos ahí, como invitados de la casa.

6.1.2. Población

En base al caso de estudio, la población para la investigación son las Cervecerías artesanales. En el Ecuador existen alrededor de 70 cervecerías artesanales (El Telégrafo, 2016). Existen un gremio de cerveceros artesanales en el Ecuador, conocido como ASOCERV (Asociación de cerveceros) que se dedica principalmente a fomentar una cultura cervecera en los ecuatorianos, promoviendo el consumo local y posicionando la cerveza artesanal en el mercado. Parte de la ASOCERV son varias cervecerías de distintas ciudades como Quito, Ibarra, Cuenca, San Cristóbal, entre otras.

Existen también locales dedicados netamente a la comercialización de cerveza artesanal, que, aunque no pertenezcan a ninguna marca en específico, han fomentado el consumo de esta bebida al presentar una amplia variedad de productos de diversas marcas, estos locales son conocidos como "Beer pubs".

Las cervecerías artesanales registradas en la Asocerv son un total de 31 a nivel nacional, estas son:

- Abysmo
- Andes
- Ballesta
- Bandido Brewing
- Cherusker
- Endémica
- Hermann
- La Cayetana
- Latitud Cero
- La Morena
- Los 3 monjes
- MalzBräu
- Monkey`s Brew
- MUt
- Nativa
- Nórdica
- Páramo
- Santana
- Santa Rosa
- Sabai
- Sinners
- Saint Roots
- Shaman
- Two Barrel Brewery
- Tempel
- Una Más
- Valkyria

6.1.3. Muestra

La muestra para la investigación será tomada en base a los siguientes criterios de sectorización:

1. Cervecerías Artesanales ubicadas en la Ciudad de Quito.

1.1. Cervecerías Artesanales ubicadas en la Ciudad de Quito, asociadas a la Asocerv.

1.1.1. Cervecerías artesanales ubicadas en la ciudad de Quito, asociadas a la Asocerv que posean local propio

1.1.2. Cervecerías artesanales ubicadas en la ciudad de Quito, asociadas a la Asocerv que no posean local propio

2. Locales de cerveza artesanal ubicados en la ciudad de Quito.

2.1. Locales de cerveza artesanal ubicados en la ciudad de Quito, que no pertenezcan a ninguna marca en específico.

Al sectorizar las cervecerías artesanales del Ecuador de las formas antes mencionadas, obtenemos 3 sectores principales para la investigación, de los cuales se tomará una muestra de cada uno:

1. Cervecerías artesanales ubicadas en la ciudad de Quito, que posean local propio:

- Abysmo
2. Cervecerías artesanales ubicadas en la ciudad de Quito, que no posean local propio:
- Saint Roots
3. Locales de cerveza artesanal ubicados en la ciudad de Quito, que no pertenezcan a ninguna marca en específico:
- Viva Cerveza

6.1.4. Variables

Se determinaron variables para cada una de las muestras, puesto que todas se desarrollan en distintas poblaciones y contextos. Se consideraron las variables que cada muestra pueda presentar según su clasificación.

Tabla 5 .

Muestra 1: Abysmo Cervecería Artesanal

Variable	Definición	Tipo de Variable	Posible Valor
Familia	Familia de cerveza	Cualitativa	Ale, Lager, Lambick
Fermentación	Tipo de fermentación utilizada en la cerveza	Cualitativa	Alta o baja
Estilos	Estilos de cerveza que producen	Cualitativa	- Zeus - Ceres - Poseidón - Artemisa - Hades - Minotauro - Medusa - Apolo

			Afrodita Ares
Producción	Cantidad de producción semanal	Cuantitativa	10-100 litros/semana
Presentación	Presentación de sus productos	Cuantitativa	Botella, pinta, medio litro, litro
Línea	Línea gráfica de sus productos	Cuantitativa	Referencia a la mitología griega en los nombres de sus productos
Distribuidores	Lugares en los que venden sus productos	Cualitativa	- Autoservicios - Bares - Restaurantes
Horario de atención	Horario de atención al público del local	Cualitativa	Lunes a sábado de 17:00 – 01:00

Tabla 6.

Muestra 2: Saint Roots Cervecería Artesanal

Variable	Definición	Tipo de variable	Posible valor
Familia	Familia de cerveza	Cualitativa	Ale o Lager
Estilos	Estilos de cerveza que producen	Cualitativa	- Honey Ale - Raspberry Red Ale - Hops Pale Ale
Producción	Cantidad de producción semanal	Cuantitativa	10-100 litros/semana

Presentación	Presentación de sus productos	Cuantitativa	Botella, pinta, medio litro.
Distribuidores	Lugares en lo que venden sus productos	Cualitativa	- Bares - Restaurantes

Tabla 7.

Muestra 3: Viva Cerveza Craft Beer & Bottle Shop

Variable	Definición	Tipo de variable	Posible valor
Servicios	Tipos de productos que ofrecen	Cualitativa	Cerveza
Aforo	Cantidad máxima de personas en el local	Cuantitativa	1 – 60 personas
Horario de atención	Horario de apertura y cierre del local	Cualitativa	Lunes a sábado 15:00 – 24:00
Estilos	Estilos básicos de cerveza que ofrece el local	Cualitativa	Rubia, roja, negra
Cervecerías asociadas	Cervecerías que distribuyen al local	Cuantitativa	1-20 cervecerías
Edad	Edad de los clientes del local	Cuantitativa	18-50 años
Género	Condición Biológica	Cualitativa	Hombre, mujer, otros
Clase social	Clase social de los clientes del local	Cualitativa	media, media-alta, alta

6.2. Diagnóstico del caso de estudio

Como parte del proceso de validación de las marcas, se desarrolló una encuesta acerca de las percepciones de marca. Esta encuesta se la hizo a 20 personas entre las que se encuentran consumidores, expertos en cerveza artesanal y trabajadores de las cervecerías.

6.2.1. Encuesta

1.- Cuando escuchas la palabra artesanal ¿Qué es lo primero que piensas?

8 respuestas

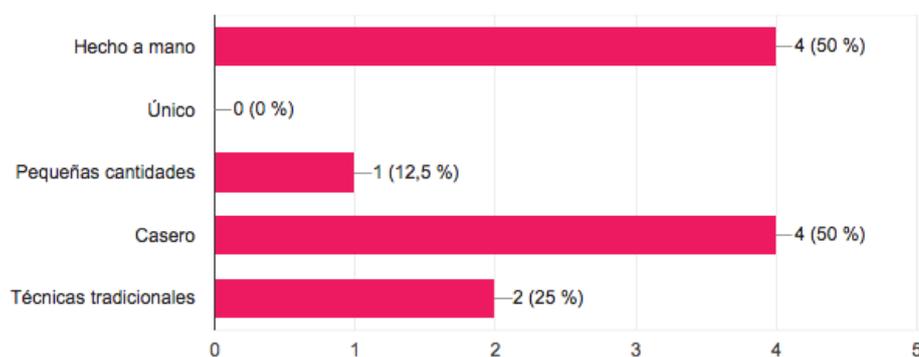


Figura 89: Resultados encuesta

2.- ¿Te gusta la cerveza artesanal?

8 respuestas

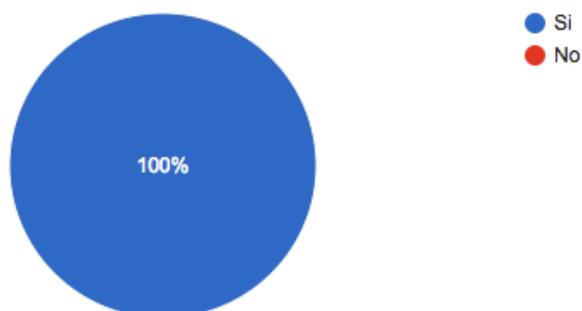


Figura 90: Resultados encuesta

3.- ¿Qué conoces de las cervecerías artesanales de Quito?

8 respuestas

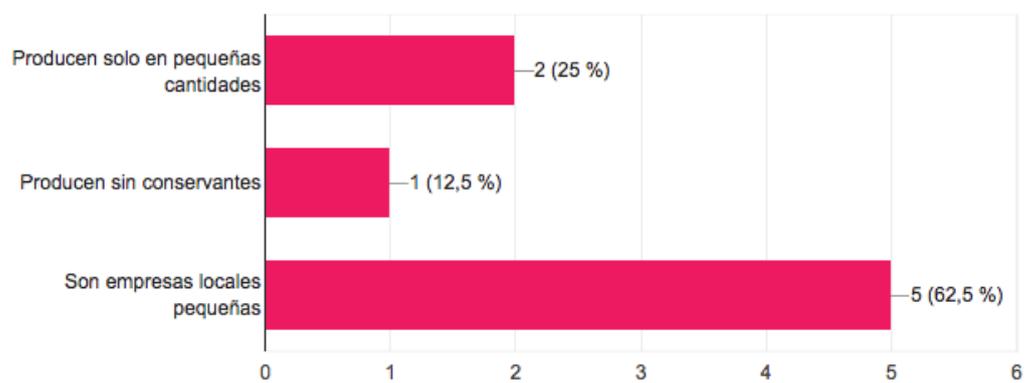


Figura 91: Resultados encuesta

4.- ¿Tienes alguna preferencia en cuanto a marcas de cerveza artesanal?

8 respuestas

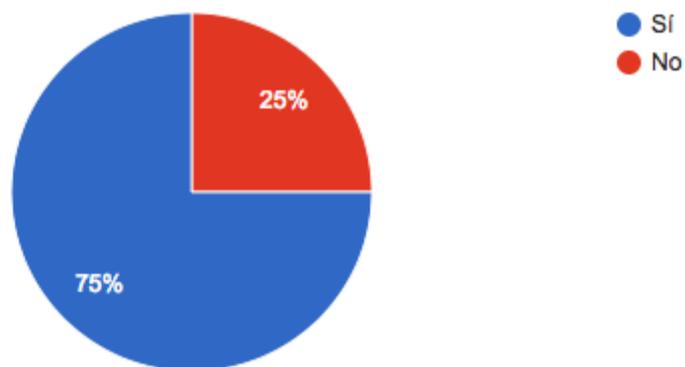


Figura 92: Resultados encuesta

5.- Si te preguntan qué sientes al consumir cerveza ¿Qué dirías?

8 respuestas

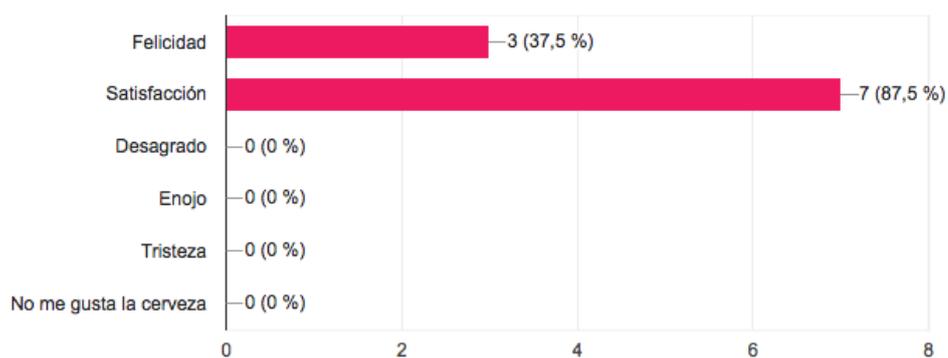


Figura 93: Resultados encuesta

6.2.1.1.1. Escenarios

Como parte del diagnóstico para el caso de estudio se desarrolló de igual forma

un



Figura 94: Escenarios cervecería

6.2.2. Benchmarking Cervecerías

Para diagnosticar un panorama en cuanto al sector de las cervecerías artesanales, se investigó acerca de la información interna de la empresa de dos marcas seleccionadas y se realizaron visitas a locales comerciales que se dedican a la comercialización de estos productos. En base a los datos recopilados de cada cervecería, se pudo determinar que es un punto importante el segmento de mercado al cual va dirigido la empresa, ya que por el costo que este producto puede llegar a obtener (\$4-10) no es accesible para todos los segmentos del mercado. Además se encontró que ambas marcas pertenecen a un gremio de cerveceros artesanales conocido como Asocerv, mediante el cuál se les otorga las mismas oportunidades a todos los asociados. Es así que

durante este benchmarking también se realizó un recorrido por algunos eventos que ambas marcas han tenido en los últimos meses, para poder hacer un análisis de los consumidores directamente y de los propietarios hacia los consumidores.

Link de visualización – Benchmarking Cervecerías

https://drive.google.com/open?id=1KnH_g1utMQ5kAaGq43_49oZPrGAo5sTt

Establecimientos visitados

A continuación se presentan una serie de fotos de los establecimientos y lugares asociados visitados.



Figura 95: Planta de producción de Abysmo Brewery



Figura 96: Stand para eventos de Abysmo Brewery



Figura 97: Stand para eventos de Saint Roots Brewing Co.

BENCHMARKING



FECHA 15 / 03 / 2018

CLIENTE Abysmo BreweryPROYECTO Caso de estudio

OBJETIVO

El benchmarking se realizó como metodología de recopilación de información para obtener un diagnóstico de la marca Abysmo.

La competencia directa escogida para esta análisis fue Saint Roots

	COMPETENCIA DIRECTA	CLIENTE
QUIEN ES	Saint Roots es una marca de cerveza artesanal de la ciudad de Quito, con 2 años en el mercado pero ha ganado posición por sus productos.	Abysmo es una marca de cerveza artesanal, basada en la ciudad de Quito, con 4 años de antigüedad en el mercado, una de las primeras
PROD./SERV.	5 estilos fijos y estilos por temporada, sin definición de tiempo de lanzamiento Red Ale / Ipa / Weissbier / New England Ipa / Golden Strong Ale / Black Ipa / América Amber Ale / Belgian Ipa / Eukanot Ipa / Milky Stout	10 estilos fijos y 1 de temporada cada mes. Helles / Weissbier / Dunkel / Pale Ale / Bock / Ipa / Belgian Blond Ale / Stout / Honey Ale / Bourbon
PRESENTACION	Botellas individuales de 330ml Vasos de 380ml / Vasos de 1/2 litro (en eventos solamente)	Botellas individuales de 330ml / Vasos de 380ml Vasos de 1/2 litro / Vasos de 1 litro Barril de 50 litros / Barril de 30 litros
PRECIO	Los precios de las cervezas van desde \$2.90 por botella hasta \$8 por litro, dependiendo el estilo	Los precios van desde \$4 por botella hasta \$10 por litro, dependiendo el estilo.
PUBLICO	Clase económica media. Hombres y mujeres entre 22-35 años. De aspecto relajado	Clase económica media - alta. Mujeres y hombres entre 25-45 años, que disfruten de lugares con música en vivo, que buscan salir de la rutina y probar productos nuevos, gustos musicales inclinados hacia rock en español, que apoyen lo local.
PRODUCCION	Producción mensual de 6.000 litros, No cuentan con planta propia, elaboración de cerveza por métodos caseros	Producción mensual de 8.000 litros, cuentan con planta propia netamente para la elaboración de cerveza.
DISTRIBUCION	Viva cerveza / La Roots / Hops / Chiringuitos / Romero's / Santa Rosa / Lemongrass / I'm Hoppy / Tap Room	Viva Cerveza / La reserva / Santa Rosa / Las banderas de la Fach / La Roots / Ficoa Beer Garden / Tap Room
ASOCIADOS	Restaurantes / Beershop / Bares / Venta directa / Pubs	Restaurantes / Autoservicios (Supermaxi, Mega-maxi) / Beershop / Bares / Beergarden / Pubs
IMAGEN	Manejan una línea gráfica en la que buscan dar personalidad a cada una de los estilos de cerveza. Cada cerveza tiene un nombre, tipografía, ilustración, estilo gráfico, cromática distinto.	Maneja una línea basada en mitologías griegas, hace referencia los estilos de cerveza según las representaciones de los dioses griegos. Representan cada estilo de cerveza como un personaje del olimpo, dando personalidad a sus productos.

Figura 98: Benchmarking Cervezas artesanales

6.3. Desarrollo del servicio aplicado al caso de estudio

Para comenzar a trabajar en una propuesta, primero se escogió un cliente final. En este caso se determinó que el cliente con el cuál se va a trabajar es La cervecería artesanal Abysmo. Esta decisión se tomó en base a un análisis de todos los resultados del diagnóstico y de la apertura que la marca ha presentado durante todo este proceso.

Después de realizar el análisis situacional, de mercado y presentar un primer diagnóstico de la cervecería, se determinó que existen varios problemas para el cliente. Uno de los principales es la saturación en el mercado ya que en la ciudad de Quito existen al rededor de 45 cervecerías artesanales. Muchas de estas cervecerías han nacido en los últimos 2 años, por lo que las convierte en empresas nuevas dentro del mercado, pero a pesar de ser empresas nuevas, algunas han sabido ya buscar su lugar y posicionarse en el mercado. Podemos tomar este como una ventaja, ya que Abysmo lleva más de 4 años en el mercado, lo que la convierte en una de las marcas pioneras de este sector. A pesar de que con los años, la cervecería ha ido creciendo, nunca ha buscado un servicio en el cuál innovar para sus clientes. Los principales beneficios que la marca ofrece a sus consumidores, como forma de fidelización, son promociones en cuanto a combos en los locales (comida y cerveza).



Figura 99: Referencia de publicaciones promocionales Tomado de Abysmo Brewery (2018)

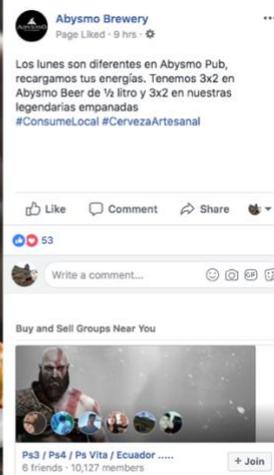


Figura 100: Referencia de publicaciones promocionales
Tomado de Abysmo Brewery (2018)



Figura 101: Referencia de publicaciones promocionales
Tomado de Abysmo Brewery (2018)

Otro tipo de Fidelización hacia los clientes es la presencia de bandas de música en vivo. Cuentan con un repertorio de 8 bandas en total, las cuales tocan en promedio dos veces por mes cada una. Este tipo de eventos se realiza los días miércoles, jueves, viernes o sábados y cuentan con variedad de estilos musicales. Las bandas más famosas son The Volume attack, Andres Pavez, Viento Violento y Mr. Morbo.



Figura 102: Referencia de publicaciones promocionales de bandas Tomado de Abysmo Brewery (2018)

6.3.1. Canvas de Estudio de Marca

Después de realizar un análisis sobre las estrategias actuales de fidelización del cliente, se procedió a desarrollar en conjunto un *brief* inicial. Este estudio inicial tiene como objetivo realizar un estudio de marca. El formato escogido para esta etapa es adaptado del modelo propuesto por Anderson (2015) en el que los cuadrantes corresponden a cada una de las áreas importantes dentro de un negocio:

- La empresa
- Productos
- Competencia
- Escenarios
- Usuarios
- Canales de Comunicación
- Canales de Venta

Link de Visualización – Canvas Estudio de marca

<https://drive.google.com/open?id=1ONdMVfAMXsQQr5TnT2iKeDDzdFR8Nr21>

CANVAS ESTUDIO DE MARCA



CLIENTE **Abysmo Brewery**

PROYECTO **Caso de estudio**

FECHA **06 / 04 / 2018**

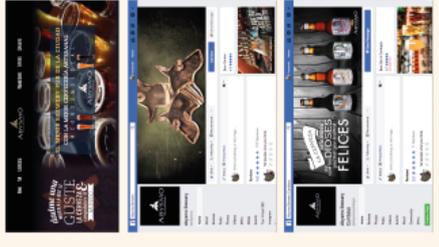
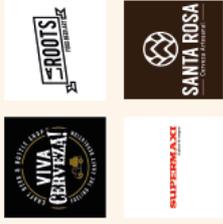
<p>LA EMPRESA</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Empresa familiar con 4 años en el mercado. - Elaboran más de 8 distintos tipos de cerveza propios. - Cuenta con dos locales comerciales (Av 12 de octubre y Foch, Quito; Av Francisco de Orellana, Coelho Plaza, Cumbayá) - Cuenta con un beergarden propio, ubicado en el sector El Arechal, Tumbaco. - Es una de las cervecerías artesanales pioneras en la ciudad. - Se ha expandido a nivel nacional por medio de autoservicios. 	<p>PRODUCTO</p> <p>Cerveza artesanal elaborada en cantidades no industriales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto de categoría bebidas alcohólicas - 10 distintos estilos de cerveza (rubia, roja, negra) - Envase de vidrio - Etiquetas personalizadas según producto. - Presentación en botella de 330 ml - Presentación en lata de 330 ml - Rango de precio entre \$4 - 10 	<p>COMPETENCIA</p> <p>Cervecería nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pilsener, Club, Miller) Ab Inbev - Corona, Budweiser, Stella Artois <p>Cervecerías artesanales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Andes - Páramo - Two Barrel Brewery - Santa Rosa - Saint Roots - Cherusker - Sabal - Sinners - Camino del sol 	<p>USUARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hombres y Mujeres entre 25 a 55 años - Clase media - media alta - Personas que apoyan los productos locales - Disfrutan salir a lugares relajados y diferentes - Prefieren un lugar con comida y bebida - Amantes de la música - Conocedores de bebidas - Amantes de la cerveza. - Frecuentan lugares para compartir entre amigos 	<p>CANALES DE COMUNICACIÓN</p> 
<p>ESCENARIO</p> <p>Marca originaria de la ciudad de Quito, se ha ido expandiendo a nivel nacional. Actualmente se la encuentra en Ambato, Guayaquil, El Caca. Ha tenido una crecida fuerte gracias a la que se ha ido posicionando. Es de las pocas cervecerías que posee más de dos locales comerciales. Sus productos se distribuyen también por pedido y a bares asociados.</p>	<p>CANALES DE VENTA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoservicios - Locales Propios - Cervecerías asociadas - Restaurantes - Bares 	<p>CANALES DE VENTA</p> 	<p>CANALES DE VENTA</p>	

Figura 103: Canvas de estudio de Marca

6.3.1.1. Validación de herramienta

Esta herramienta fue adaptada de Anderson (2015). El fin de esta herramienta es para proponer una investigación inicial del estudio de la marca y poder obtener datos acerca del entorno de esta.

Durante el proceso de trabajo del servicio, esta herramienta está planificada para desarrollarse en tres ocasiones, una de forma interna durante el servicio, otra como proceso de co-creación con el cliente, y partiendo de esas dos, una final que contenga solamente los aspectos importantes y puntuales acerca de la investigación.

Las observaciones que se puede recalcar del uso de esta herramienta es que recopila la información necesaria y de forma puntual, lo cuál ayuda a aclarar el panorama para comenzar a especificar áreas de acción y oportunidades.

Al ser una herramienta de co-creación con el cliente, se recomienda dedicar un momento previo al desarrollo de la misma a una explicación del contenido y objetivo de uso de esta herramienta para quién no esté familiarizado con ella.

6.3.2. Customer profile

El *Customer Profile* es una herramienta propuesta por Alexander Osterwalder en su libro "Generación de modelos de negocios" que tiene el objetivo de segmentar específicamente, de manera estructura y muy detallada un segmento de clientes de una marca. Está compuesto por tres partes:

- **Alegrías:** Las alegrías describen todos los objetivos que quieren conseguir los clientes y todos los beneficios que buscan de una marca.
- **Trabajos:** Los trabajos son descripciones de todas las actividades que los consumidores intentan resolver o llevar a cabo en su vida diaria,

generalmente se los explica en sus propias palabras para facilitar el entendimiento.

- **Frustraciones:** Las frustraciones describen todas las acciones, actividades o momentos que pueden impedir o retrasar el cumplimiento de los trabajos de un cliente, generalmente son los obstáculos.

Se desarrolló un *Customer Profile* del cliente, para conseguir un diagnóstico más específico sobre este. Además, gracias al *Customer Profile* del cliente, se lograron identificar algunas oportunidades que podrían ser un indicio de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico inicial.

Link de visualización – *Customer Profile*

<https://drive.google.com/open?id=1Qm8nQdpfAR1kTcGTuEgilyBY-LoiJPbL>

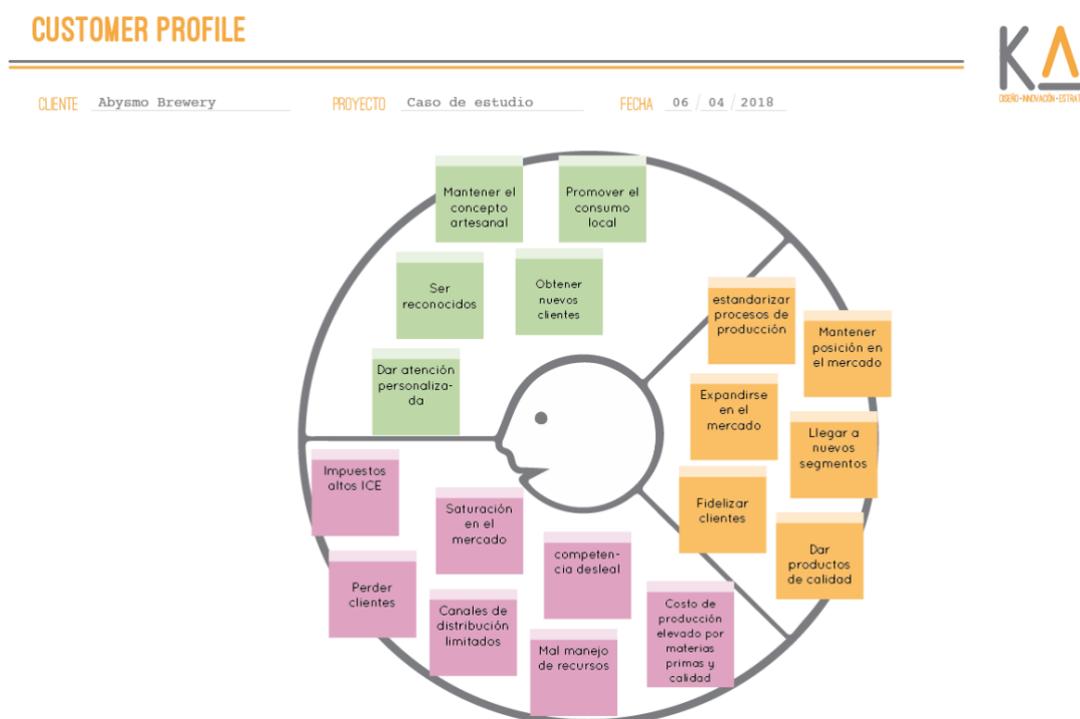


Figura 104: Customer Profile Abysmo Brewery

6.3.2.1. Clasificación

Posterior al desarrollo del primer *Customer Profile*, se realizó un proceso que se conoce como clasificación de trabajos, frustraciones y alegrías. Este proceso sirve para encontrar las prioridades que los clientes tienen, a pesar de que todas las opciones sean válidas, existen ciertas que son más importantes o esenciales para los clientes.

El proceso de clasificación es de suma importancia al momento de desarrollar propuestas de valor, ya que mediante este método nos aseguramos que realmente abarcamos temas que a los clientes les interesan y que puedan ser oportunidades para generar valor.

CATEGORIZACIÓN CUSTOMER PROFILE

CLIENTE Abysmo Brewery

PROYECTO Caso de estudio

FECHA 06 / 04 / 2018

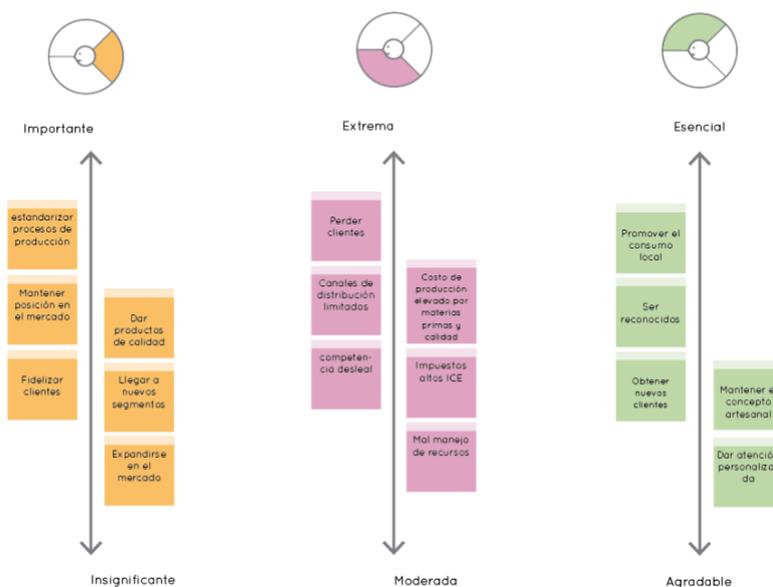


Figura 105: Clasificación de Trabajos, frustraciones y alegrías

6.3.2.2. Validación de herramienta

El uso de esta herramienta adaptada de Osterwalder (2014) se propone para el desarrollo de un perfil concreto del usuario para el que se va a diseñar. Es para uso netamente interno durante el proceso de creación y se lo desarrolla pensando en cuáles serán los clientes finales de la propuesta en desarrollo.

Al principio, al no tener claro cuál era el cliente objetivo de la propuesta, se desarrollaron varios *customer profile*. Es recomendable en esta herramienta, primero revisar y comprender el estudio de marca y tener claro cuál es el público para el cuál se va a diseñar, ya no siempre el público objetivo actual del cliente, es el mismo que se busca para una propuesta de diferenciación y posicionamiento.

6.3.3. Value Map

Una vez que se han clasificado las alegrías, trabajos y frustraciones en base a su importancia o relevancia para el cliente, se desarrolló un segundo *Customer Profile*, que contenía solamente las clasificaciones más relevantes para los clientes. A partir de este nuevo *Customer Profile* se desarrolló un *Value Map*. El *Value Map* es una lista de todos los servicios que se pueden ofrecer para tratar de generar o mantener las alegrías del cliente, facilitar o disminuir sus trabajos y aliviar o eliminar sus dolores. El *Value Map* puede estar compuesto por propuestas Físicas, intangible, Digitales o financieras según la necesidad del segmento de clientes.

Link de visualización – *Value Map*

https://drive.google.com/open?id=1bNvu9buYTcSYkpfQOKplzT0zD4eHQs_w

VALUE MAP

CLIENTE Abysmo Brewery

PROYECTO Caso de estudio

FECHA 06 / 04 / 2018

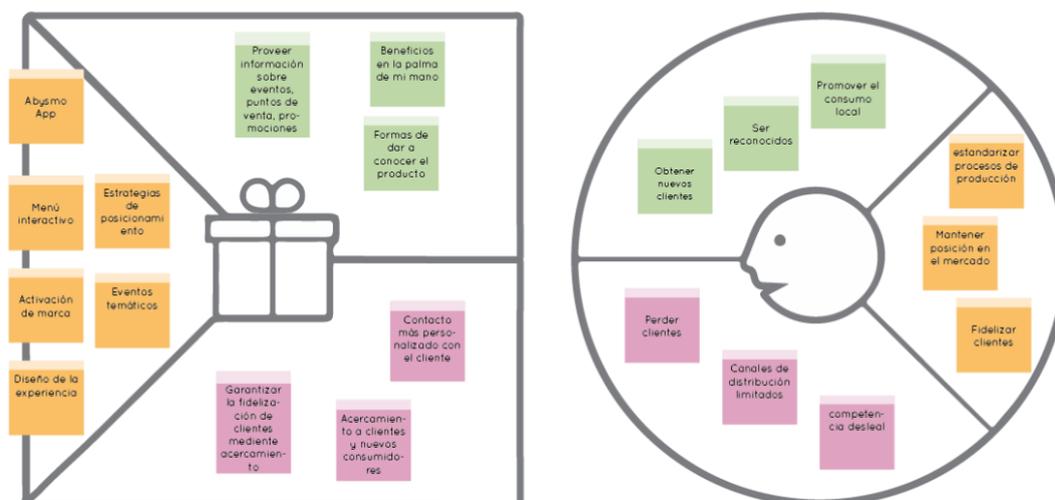


Figura 106: Value Map Abysmo

6.3.3.1. Validación de Herramienta

El encaje del *customer profile* en esta herramienta creada de igual forma por Osterwalder (2014) fue de suma importancia y muy útil durante el proceso de desarrollo de esta propuesta. El lograr encontrar una “cura” para cada trabajo, alegría o dolor del cliente ya conforma una lluvia de ideas de las soluciones al problema previamente planteado. Es importante lograr encajar de forma adecuada el *customer profile* en el *value map* ya que es muy probable que estas ideas puedan luego ser planteadas y desarrolladas como propuestas.

Si bien es recomendable proponer una solución por cada alegría, trabajo o dolor especificado en el *customer profile*, lo óptimo será buscar jerarquizar cuáles opciones son las que cubren más alegrías, trabajos y dolores, de esta forma se evita obtener una “lluvia de ideas” sin un fundamento concreto, y tratar de solucionar la mayor cantidad de problemas en una sola propuesta.

6.3.4. Lean StartUp Canvas

El *Lean StartUp Canvas* es un modelo de negocios derivado del Business Model Canvas, pero con ciertas diferencias sobre todo en cuanto a enfoque

- **Alianzas -> Problemas:** En este caso lo reemplaza las alianzas para poder determinar cuales son los problemas o problema que se debe resolver o que se resuelve con el servicio o producto
- **Actividades Clave -> Solución:** De la misma manera que el ejemplo anterior, trata de resolver, especificar y definir claramente cuales son la funciones del producto o servicio que ayudarán a resolver el problema
- **Recursos Clave -> Métricas Clave:** Las métricas se refieren a los indicadores que se utilizan para medir el modelo de negocios
- **Relaciones -> Ventaja Competitiva:** Se refiere a las características que no pueden ser fácilmente copiadas ni compradas por la competencia o los mismos consumidores.

Link de visualización – Lean StartUp Canvas

<https://drive.google.com/open?id=1ukqgtxcL9YyN5frir6vzase99R1VrvMF>

LEAN STARTUP CANVAS



CLIENTE Abyssmo Brewery PROYECTO Caso de estudio FECHA 15 / 04 / 2018



Figura 107: Lean StartUp Canvas Abyssmo

6.3.4.1. Validación de herramienta

Esta herramienta adaptada de Maurya (2010) es una variación del modelo de negocios de Osterwalder. Ha sido escogida por ser la herramienta de la Metodología *Lean*, que sirve para desarrollar negocios, servicios o productos. Esta herramienta se centra en analizar cuáles son los problemas de un negocio y sus posibles soluciones hacia el segmento de clientes establecido para generar una propuesta de valor.

Al implementar esta herramienta en el proceso de desarrollo, aportó al momento de definir de forma puntual quiénes serían los “*early adopters*” de la propuesta, por lo cual se logró definir de manera más concreta las opciones que cubrirían este problema. Sin embargo, el uso de esta herramienta requiere más tiempo, ya que es un proceso de prueba, error y corrección que se repite hasta encontrar una solución viable y válida.

Se recomienda para el uso de esta herramienta, primero desarrollar el Canvas de Propuesta de valor y *Early Adopters* desarrollada por Innokabi. Esta herramienta facilitará el proceso de desarrollo del *Lean Canvas*, al Establecer por separado y definir desde el inicio quiénes son los *early adopters* de la propuesta y cuál es la propuesta de valor a ofrecer.

6.3.5. Matriz de opciones de PSS

Una vez que se identificaron claramente las posibles propuestas que den solución a las alegrías, trabajos y frustraciones del cliente. Se desarrolló una matriz de opciones de *Product Service System* que se define como “el resultado de una estrategia de innovación que cambia el enfoque del negocio de diseñar y vender únicamente productos físicos, a vender un sistema de productos y servicios que conjuntamente son capaces de satisfacer las demandas específicas del cliente”. (Boada & Mont, 2005, p.45). Esto se traduce en una forma de introducir un proceso de innovación en las empresas que estén

basados en la combinación de modelos de negocios, desde inclusión de servicios hasta sustitución de soluciones perceptibles.

Link de visualización – Matriz de opciones de *Product Service System*

<https://drive.google.com/open?id=1RhV7NkzJZyyfwiVR8169lpkwaxqZFptc>

MATRIZ DE OPCIONES DE PSS



CLIENTE Abysmo Brewery PROYECTO Caso de Estudio FECHA 06 / 05 / 2018

	PRODUCTO	ACTIVIDAD	SERVICIO	EMPRESA
CONSUMO LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de producto ecuatoriano - Participación en concursos internacionales - Expandir distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la producción artesanal - Comunicar procesos - Involucrar usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambientación "artesanales" - Participación en ferias y eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Pionero de la campaña social #DrinkLocal o #ConsumeLocal - Reconocimientos internacionales
CULTURA DE LA CERVEZA	<ul style="list-style-type: none"> - Menú interactivo - Diseño de los locales - App Social/Informativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencias con cerveza - Concursos o actividades interactivas - Actividades enfocadas en clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos - Concursos - Promociones - Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo de otras cervecerías artesanales - Formar parte de asociaciones
GOD'S FLUIDS BREWERY	<ul style="list-style-type: none"> - Etiquetas - Caracterización de los productos - Similitud con características del producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de contenido en RRSS con este concepto - Promociones 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso del concepto para generar nombres de productos - Diseño interior del local 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de la marca - Slogan de la marca

Figura 108: Matriz de opciones de Product Service System

6.3.6. Identificación del problema

Finalmente, después de todo el proceso realizado, mediante una serie de herramientas conocidas para generación de propuestas de valor innovadoras, se encontró una oportunidad para el desarrollo de una propuesta de valor para el cliente.

Después de desarrollar cada una de las herramientas y hacer una comparación entre el diagnóstico inicial y los escenarios propuestos en cada herramienta, se determinó que el área de desarrollo para una propuesta del cliente radica en el apoyo y desarrollo de una cultura cervecera.

Para esta conclusión se realizó una revisión y análisis exhaustivo de todo el material recopilado durante la etapa de diagnóstico del caso de estudio, dentro del cual se encontró que:

- No existe una cervecería artesanal en la Ciudad de Quito que ofrezca una cultura cervecera mediante sus productos.
- Abysmo Brewery es una cervecería artesanal que siempre ha buscado promover el consumo de cerveza local, además de ser pionera en la creación de la campaña *#DrinkLocal* en sus redes sociales.
- La cultura cervecera en la ciudad de Quito está monopolizada por las grandes industrias, lo que impide a nuevos consumidores el lograr un acercamiento con otras marcas de cerveza, en este caso artesanales.
- Una de las principales estrategias de posicionamiento de las cervecerías, es apertura de un local propio.
- La propuesta de valor de mayor fuerza entre las cervecerías artesanales, radica en la innovación de los ingredientes de sus productos, para así lograr una oferta variada y amplia de productos.

6.3.7. Concepto de diseño

Según Rogers (2011) concepto de diseño es una descripción cercana al desarrollo de un producto o servicio ya sea de forma funcional, formal o estética. El concepto se utiliza como una forma de adaptar las necesidades del cliente a la propuesta.

Se presentaron dos conceptos que están determinados en base a las oportunidades y fortalezas de la marca.

El primer concepto de diseño es "*Cultura Cervecera*". Este concepto deriva de uno de los objetivos principales de la marca, lo cual abarca el fomentar una cultura de consumo local de cerveza, disminuyendo el consumo de las grandes industrias y apoyando a los pequeños productores locales.

Se escogió como segundo concepto de diseño "*Cerveza como experiencia*". Este concepto se desarrolla a partir de una combinación de los trabajos y alegrías del cliente y de un análisis sobre sus frustraciones y se lo desarrolla como concepto para trabajar una idea de "una nueva forma de tomar cerveza".

Para este concepto, mediante una matriz de producto de PSS, se logró determinar cuales podrían ser las posibles áreas de aplicación, desarrollo de servicios o producto bajo este concepto.

6.4. Desarrollo de Estrategias para el caso de estudio

En base a los resultados de la propuesta anterior, se propuso desarrollar nuevas estrategias para el cliente. Se tomó como opción de la Matriz de PSS los eventos.

Para el desarrollo de las estrategias en base a este concepto se determinó que la *cerveza como experiencia* puede ser expresada en dos formas:

- **Sensorial:** Si hablamos de la cerveza como una experiencia sensorial, para desarrollarla tenemos la opción de incluir factores externos que ayuden a la estimulación de los sentidos.
 - o Para la estimulación del tacto se puede hacer uso de texturas en los elementos que forman parte de la experiencia, esto hará que los consumidores busquen una relación entre lo que tocan y lo que prueban.



Figura 109: Referencia de texturas en elementos
Tomado de Pinterest (2018)

- Para la estimulación de la vista en los clientes es necesario desarrollar un entregable/consumible que sea atractivo a los ojos. Esto se puede conseguir mediante la combinación de formas y colores, que generen una armonía y tengan relación con la experiencia, para poder generar un ambiente en el que cada elemento y detalle se encuentre relacionado entre sí.



Figura 110: Referencia de Ambiente armónico
Tomado de Pinterest (2018)

- La estimulación del oído está determinada por el conjunto de sonidos que estén presentes en un lugar específico. Esto se consigue mediante una correcta combinación y selección de música acorde a un lugar. El oído es uno de los sentidos que más se ve afectado por una mala decisión, ya que si no se seleccionan de forma minuciosa los elementos, una experiencia puede resultar en algo molesto.



Figura 111: Referencia de música en vivo en local
Tomado de Pinterest (2016)

- **Afectiva:** Si nos referimos a la *cerveza como experiencia* desde un punto de vista afectivo, lo que se busca es generar sentimientos en los clientes con cada uno de los elementos o productos que se les ofrezca. Las emociones que se busca en un cliente son siempre positivas, para conseguir esto se deben buscar puntos de interés para el clientes y ofrecer servicios o productos que mejoren o presenten algún beneficio para los clientes según su interés.

Según la encuesta de percepciones de marca realizada en el diagnóstico, se pudo observar que los clientes tienen 3 puntos de interés y preferencias críticos con una marca:

- Buena experiencia: A los consumidores les gusta sentirse importantes, por lo que una buena atención y buen servicio en cualquier lugar genera esta sensación. Es un *touchpoint* muy importante entre la marca y el consumidor ya que esta puede ser la primera interacción, y por lo tanto impresión también.
- Buen precio: Los consumidores siempre aprecian las promociones y beneficios que una marca de su interés pueda ofrecerles. Es por esto que uno de los beneficios más competitivos que las marcas ofrecen a sus consumidores son descuentos en productos o gratuidades. Para poder ofrecer este tipo de beneficios se debe hacer un análisis acerca de los ingresos y egresos que una marca está teniendo y medir la rentabilidad que este beneficio va a tener tanto para ellos como para los consumidores.

Según estos criterios, se determinó que se utilizará un modelo de acercamiento afectivo para desarrollar una propuesta. Lo que se busca mediante la propuesta es desarrollar un producto que pueda generar un vínculo entre la marca y su consumidor, como una forma de propuesta de valor.

Para lograr este vínculo entre la marca y su consumidor, es necesario desarrollar un producto que logre cubrir y satisfacer de cierta forma o en su totalidad todas las áreas de interés y necesidades de los consumidores y además implementar esta propuesta como una forma de presentación e introducción del servicio, es decir que sea uno de los *touchpoints* clave para crear fidelización del cliente con la marca.

Se planteó desarrollar estrategias conjuntas en base a los recursos que la marca tiene. En este caso se tomó como principal recurso los locales que la marca tiene, ubicados en Quito, Cumbayá y Tumbaco.

En un inicio, se planteó una estrategia para cada recurso tomando como partida el hecho de que cada uno se encuentra en entornos y contextos diferentes, por lo tanto es una oportunidad para cubrir más áreas de acción y obtener mejores resultados. Al momento de proponer y armar una estrategia, en cada recurso se pudo encontrar un problema y una oportunidad distinta, pero que podían ser cubiertos por una misma estrategia con variaciones en las actividades según el sector.

Se elaboró un plan de estrategias en el que se detalla las oportunidades, problemas y características de cada recurso, pero se propone una descripción general con ciertas variaciones, según el recurso, para la implementación o desarrollo de esta propuesta.

Link de visualización - Plan de Estrategias

https://drive.google.com/open?id=1SBeslgTu0u9rfB7BoxEY9N0II_d9_ya-

PLAN DE ESTRATEGIAS



CLIENTE **Abyssmo Brewery**

PROYECTO **Caso de estudio**

FECHA **17 / 07 / 2018**

RECURSO	CARACTERISTICAS	PROBLEMA	OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	DESCRIPCION
Local Quito	Local propio Tarima para eventos Capacidad 80 personas Ubicación Privilegiada 10 empleados de planta Oferta de productos Productos invitados No posee parqueadero Competencia cercana Servicio de restaurante Presentaciones en vivo	Al estar ubicado en una de las zonas de diversión con mayor tránsito de personas, se observa como problema la ausencia de un diferenciador frente a los sitios alrededores, añadido a esto, también es un factor determinante la variedad de opciones de entretenimiento que ofrece el sector	Crear un elemento diferenciador que resalte entre las opciones. Stand que pueda ser ubicado en el/los principales puntos de encuentro del target como una forma de promocionar el sitio y ofrecer beneficios por interactuar y posteriormente dirigirse al lugar Target: clientes en búsqueda de un lugar	Implementación del Stand en zonas de alto tránsito del sector, para realizar degustaciones de los productos con mejor alcance, de esta forma se busca promocionar la marca y atraer nuevos clientes, adicional, se plantea la entrega de cupones de descuento o gratuidades para los clientes que interactúen en el stand.	Se ubicará el stand en plazas o zonas recuadradas que sean atractivas al sector, según corresponda. En este stand estarán dos personas a cargo de la degustación del producto para la cual se tendrá un dispensador con los 3 más vendidos de cada tipo de cerveza (Rubia, roja, negra) se ofrecerá a los clientes que se acerquen un sample con los 3 tipos de cerveza, y se realizarán actividades con fin de ofrecer beneficios a los participantes. Estos beneficios pueden ser cortesías de la casa, gratuidades en bebidas y alimentos o descuentos del 10-15% en consumos.
Local Cumbayá	Local arrendado Espacio compartido Ubicación céntrica 6 empleados de planta Alianzas estratégicas Capacidad 50 personas Posee parqueadero propio Oferta de productos Presentaciones en vivo Servicio de restaurante Salón de juegos	A pesar del crecimiento que la marca ha tenido, y de estar ubicada en la plaza central de Cumbayá, el mercado es relativamente nuevo a diferencia de lo que sucede en Quito. En el sector existen otras marcas que se han marcado como pioneras en Cumbayá, por lo que son más recurridas por los consumidores.	Al tener un mercado nuevo es de suma importancia el "lanzamiento" de una marca o producto, se determina esto como un área de oportunidad ya que con la activación de un "mini evento" de sampling y maridaje, en zonas calientes del sector, se puede atraer a los nuevos consumidores a que conozcan la marca y sus productos.	Evento temático "Drink Local" de la marca en el local. Como parte de la organización, con una semana de anticipación se ubicará un stand en puntos estratégicos cumbayá, un lugar por día para generar atracción de clientes y promocionar el evento. El Stand estará con el fin de realizar degustación del producto y promocionar la marca y el evento. Se manejará un evento en Redes Sociales, para tener un mayor alcance de invitados.	Como parte de las actividades se dará información acerca del lugar (Abyssmo) y se les indicará cuales son los eventos y promociones del día. Adicional, se ofrece un servicio de transporte desde el lugar del evento hacia el local más cercano, con el fin de que puedan hacer uso de sus beneficios.
Planta Tumbaco	Espacio arrendado Capacidad 150 personas Posee parqueadero propio Áreas verdes amplias Planta de producción Espacio para juegos Área para eventos Espacio al aire libre	Muchas de las cervecerías han expandido su marca al crear, además del brew pub, un espacio más familiar y en el que la principal actividad no sea solamente beber cerveza, sino disfrutar de un momento en familia, amigos, realizar actividades, buena comida y cerveza. Estos son los conocidos "BeerGarden"	Al aprovechar el espacio en el que está ubicada la planta, se pueden realizar eventos ocasionales. La idea de este tipo de eventos es no convertirse en un beer garden más, sino utilizar este espacio y adaptarlo según cada evento y su temática.	Al estar ubicado en una de las zonas de diversión con mayor flujo de personas, se plantea la posibilidad de ubicar un stand en una de las plazas alrededores del sector.	

Figura 112: Plan de estrategias para Abyssmo Brewery

6.4.1. Propuesta de Estrategia

Tomando como punto de partida el plan desarrollado previamente, se determinó que la estrategia iba a ser más eficiente y tener mejores resultados si se desarrollaba y planificaba solamente para un sector y público objetivo. De esta manera se plantea el desarrollo de la estrategia teniendo como recurso principal al local de Abysmo en Quito, ubicado en la 12 de Octubre y Mariscal Foch.

Para desarrollar esta estrategia se desglosó todo el proceso y se especificó cada uno de los detalles que se deben tomar en cuenta al momento de planificarla.

De esta forma, la propuesta de estrategia consiste en la organización de un evento itinerante que estará estratégicamente ubicado en los sectores aledaños al local, como forma de atractivo para ofrecer a los clientes el producto y promocionar la marca como pionera en el sector.

Abysmo Games

El concepto para el desarrollo de esta propuesta es “*La cerveza como experiencia*”. Esto se logrará mediante la combinación de una serie de actividades interactivas, cata de producto, música ambiental, y beneficios que se ofrece a través de esta experiencia.

Link de visualización – Estrategia propuesta

<https://drive.google.com/open?id=1HxPQdI5DFtWVCNi--taJU8-e6S5kS8jr>

ABYSMO GAMES

Figura 113: Propuesta conceptual de estrategias

El lugar escogido para el evento piloto es el sector de la Plaza Foch, ubicado en las Calles Reina Victoria y Mariscal Foch, en esta plaza se seleccionó la esquina sur-oriental debido a que en este punto específico no existen locales que ofrezcan el servicio de restaurante o venta de bebidas alcohólicas, por lo que no se interfiere con el tráfico habitual de los locales aledaños.

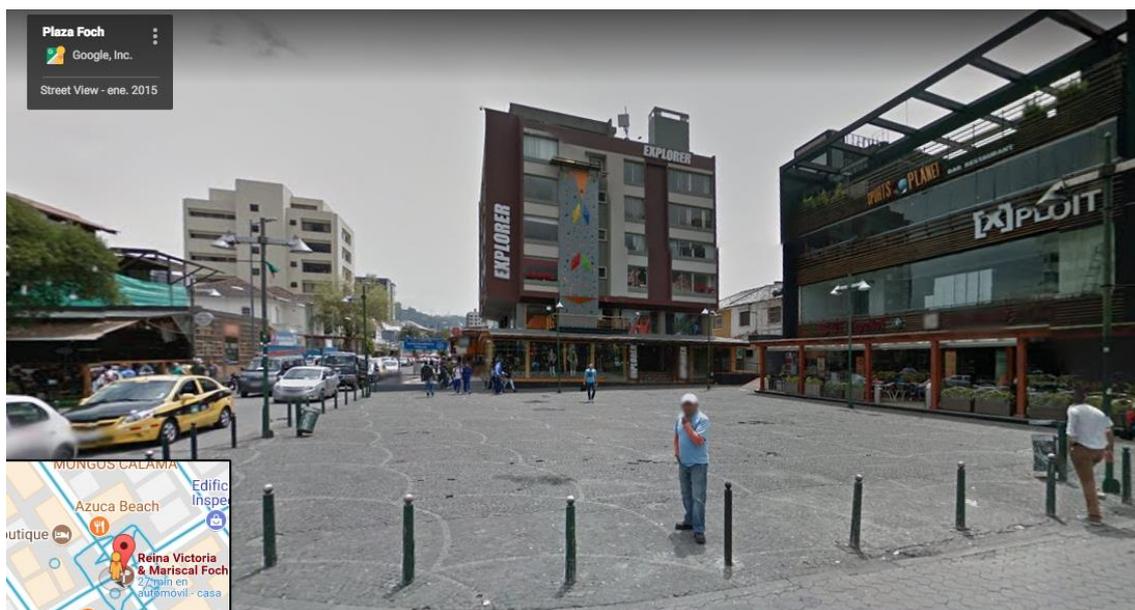


Figura 114: Fotografía de la ubicación para el evento.

ESTRATEGIA DESARROLLADA



CLIENTE Abysmo Brewery PROYECTO Caso de estudio FECHA 17 / 07 / 2018

RECURSOS	UBICACION	ACTIVIDADES	ELEMENTOS	CANALES
<ul style="list-style-type: none"> - Stand de feria - 3 barriles de 30lit de cerveza Afroditia, Zeus y Apolo - 2 host del personal interno. - Plan de juegos a realizar - Campaña para RRSS - Evento en RRSS - Furgoneta de la empresa - Premios 	<ul style="list-style-type: none"> - El stand estará ubicado en las calles Foch y Reina Victoria, en la esquina sur-oriental. - Los locales más cercanos corresponden a cafeterías y restaurantes, por lo que no se los afectaría con las actividades - El stand estará ubicado a pocos metros de unos de los parqueaderos seguros de la zona, por lo cual se aprovecha ese tráfico de personas al ubicarlo ahí 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar sampling de productos, en copas de 163ml. - Se entregará un sampling de 3 copas por cada 3 personas que se acerquen. - Banner de dardos con casillas alternadas premiadas. - Juego "Roll the dice" con actividades premiadas - Jenga Big size con preguntas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dado big size de 70x70x70cm - 3 actividades y 3 acertijos para el dado - Tablero de dardos personalizado con casilleros premiados - 6 dardos - 600 cupones premiados 200 de cortesia 200 de gratuidad 200 de descuentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Se creará un evento en RRSS para comenzar con la difusión del evento y generar acogida. - Se realizarán 2 posteos diarios, iniciando una semana antes del evento, en Facebook y Instagram - Se creará contenido específico acorde a la experiencia propuesta para realizar esta campaña publicitaria.
HORARIOS	PERMISOS	MOVILIZACION	MONTAJE	DESMONTAJE
<p>El evento se realizará los días jueves, viernes y sábado de 18:00 a 21:00</p> <p>Estos horarios corresponden a las horas pico del sector y los días con mayor actividad.</p>	<p>La Administración Zonal de la Mariscal, otorga los permisos correspondientes por un espacio de 5x5 m2 y para los días y horas correspondientes.</p> <p>Este evento está calificado como promoción de marca en zona turística con fines de lucro.</p>	<p>Todos los recursos serán transportados una hora antes de comenzar el evento para poder realizar el montaje</p> <p>La movilización se realizará con la empresa proveedora de la marca.</p> <p>La movilización se planifica de forma que a las 17:15 se pueda iniciar con el montaje y arreglo del stand.</p>	<p>Se requerirá dos personas adicionales para realizar el montaje.</p> <p>Estas pueden ser de la misma empresa de movilización, su labor consistirá en el descargue de los recursos y ubicación en el sitio.</p> <p>A las 17:15 los trabajadores se encargarán de ordenar y alistar el espacio para comenzar las actividades.</p>	<p>Se requerirá dos personas adicionales para realizar el montaje.</p> <p>Estas pueden ser de la misma empresa de movilización, su labor consistirá en el descargue de los recursos y ubicación en el sitio.</p> <p>Posteriormente los trabajadores se encargarán de ordenar y alistar el espacio para comenzar su funcionamiento</p>

Figura 115: Desarrollo de estrategias para Abysmo Brewery.

6.4.1.1. **Customer Journey Abysmo Games**

Se diseñó el *Customer Journey* de la experiencia propuesta para definir cada etapa de la experiencia, las actividades y sensaciones que los clientes tienen para poder ofrecer un servicio excepcional.

Link de visualización – *Customer Journey Map* Abysmo Games

https://drive.google.com/open?id=1XiswT48zPCbGRPGY5hbwDlxL2_16KcuJ

CUSTOMER JOURNEY



CLIENTE Abyzamo Brewery PROYECTO Abyzamo Games FECHA 01 / 08 / 2018

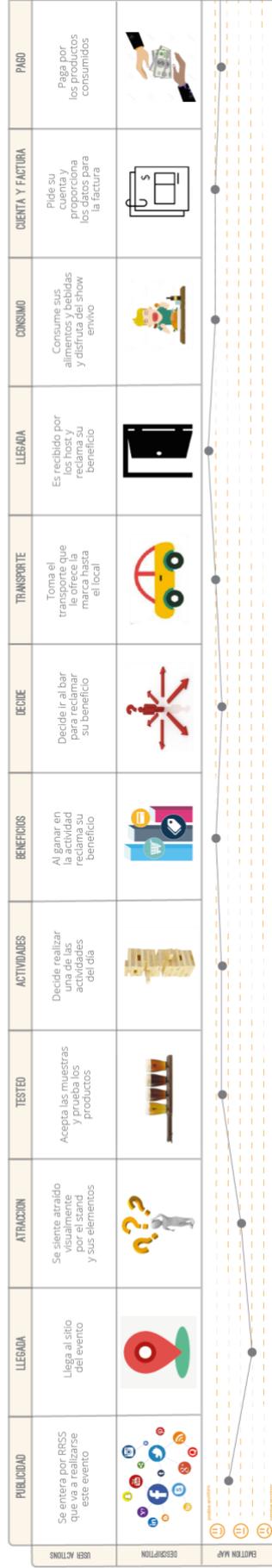


Figura 116: Customer Journey Map Abyzamo Games

6.4.1.2. Validación de propuesta

Para la validación de la estrategia propuesta se organizó una reunión con el Propietario de la marca del caso de estudio, Nelson Calle, se realizó esta reunión en el Bar de Abysmo Cumbayá.

El *touchpoint* utilizado fue la presentación corporativa de la propuesta conceptual.

Link de visualización – Presentación propuesta

https://drive.google.com/open?id=1X68OPNA0fI0I-zVfKoF9J41OlzcxzN_u



Figura 117: Presentación cliente: Abysmo



Figura 118: Presentación cliente: Abysmo

6.5. Resultados

Los resultados de la validación del servicio, se vieron reflejados en la presentación final con el cliente. Este proceso de validación comenzó el momento en que se escogió la marca para el caso de estudio, y específicamente el momento que se tuvo un primer contacto con el cliente ya se estaba validando un servicio, además, al plantear un proceso de co-creación, cada touchpoint de igual manera fue validado a su debido tiempo durante el proceso de desarrollo de la propuesta.

Abysmo es una marca de cerveza artesanal que lleva más de 4 años en el mercado, fue una de las primeras cervecerías artesanales en la ciudad de Quito, por lo que ha logrado posicionarse de una forma “orgánica”.

El proceso de trabajo conjunto con Abysmo, durante este trabajo ha sido muy enriquecedor para la marca ya que se pudo observar que no desarrollaron ciertos aspectos durante su proceso de crecimiento como empresa.

El proceso de co-creación de la metodología escogida fue uno de los puntos clave al momento de validar la propuesta ya que el cliente de cierta forma tenía una leve idea del camino que su propuesta iba tomando, con el desarrollo de cada herramienta.

Al trabajar como un caso de estudio, se desarrolló el servicio completo para el cliente, pero no se llegó a una etapa de producción ni implementación. Para la presentación con el cliente se realizó el *touchpoint* final que corresponde a la presentación de la propuesta. Esta presentación se desarrolló de forma que fuera fácil de comprender y seguir para el cliente, a pesar de que no se detalló la estrategia completa, en la presentación se trató de comunicar los aspectos primordiales de forma muy puntual:

- Proceso de diagnóstico
- Resultados del diagnóstico

- Oportunidades
- Recursos
- Estrategia y sus actividades
- Beneficios

Después de la primera propuesta que se realizó y al presentar este nuevo proyecto al propietario, se pudo observar que tuvo un interés particular en la posible implementación de la propuesta ya que pudo comprender de manera concreta cuales serían los objetivos y beneficios que esta podría traerle, a diferencia de la primera propuesta que no satisfacía ninguna necesidad del cliente, más se lo consideraba un plus. Sin embargo, se mostró satisfecho con los resultados obtenidos y cree que las herramientas y metodología utilizadas ciertamente son nuevas y atractivas, Al considerar la implementación de esta propuesta, comunicó que al ser una propuesta “piloto” considera que sería óptimo el desarrollo más concentrado y enfocado netamente ya como negocio, no como caso de estudio para verificar la opción de implementar esta propuesta.

Actualmente se encuentra con el bar Abysmo en Cumbayá recién inaugurado, por lo que comentó que si se llegara a decidir por la implementación, preferiría que fuera para este local, ya que es un mercado totalmente nuevo para la marca y le parece una buena oportunidad de introducción.

7. PROYECTO DE DISEÑO

7.1. Plan de producción

El servicio de consultoría como empresa estará conformado por 2 socios accionistas y los aliados clave, los cuales están detallados en el modelo de negocio. Mediante la implementación progresiva de los aliados clave como personal de nómina de la empresa, se conseguirá una mayor eficiencia en los tiempos de desarrollo de propuestas, este es un objetivo a largo plazo, no solo por ser una empresa que recién comienza a abrirse campo en el mercado, sino también sino temas de confidencialidad y políticas de privacidad de la empresa.

Los recursos materiales de la empresa serán derivados de el capital semilla que se tiene, para adquirir los indispensables, en este caso son las oficinas, servicios básicos, computadoras, e insumos de papelería.

7.2. Presupuesto

En el modelo de negocios se planteó un detalle de rubros que son necesarios para el desarrollo. Este detalle contiene especificaciones acerca de los gastos y fuentes de ingresos fijos y variables de la empresa.

Link de Visualización – Presupuesto de Estudio de Diseño

<https://drive.google.com/open?id=1o4gyC0wOKioWHk2G9X7GxFKCGXXbU1zK>

7.3. Comunicación estratégica

La estrategia de comunicación de la empresa, desde el inicio se planteó como atención directa y personalizada para cada cliente. Para conseguir los clientes se utilizarán pautas en redes sociales y se pagará un servicio de *mailing* segmentado, a la empresa a cargo de comunicación. Esto servirá como un acercamiento inicial con los clientes, además se harán participaciones en ferias y ruedas de negocios de emprendimientos, para dar a conocer los servicios que la empresa ofrece.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

Se puede concluir que el uso de las metodologías aplicadas para el desarrollo de un servicio de diseño estratégico tuvo éxito, ya que durante el proceso de validación se obtuvieron resultados sumamente positivos. El diferenciador de la consultora creada con las existentes es que busca ofertar un servicio que cubra todas las áreas de trabajo, para poder ofrecer al cliente un servicio 100% *inhouse* y con especialistas en cada área de trabajo.

El desarrollo de una propuesta de valor para las empresas es crucial para poder generar un mayor alcance de fidelidad entre los consumidores habituales y como forma de atraer nuevos perfiles para la empresa

La cerveza artesanal es un campo saturado en cuanto a producto, pero también influye mucho el desconocimiento de los consumidores por el consumo local de este tipo de productos.

Los vínculos que los consumidores crean con las distintas marcas, están determinados en gran parte por la cantidad de beneficios que puedan obtener por parte de esta.

Para un consumidor es de suma importancia que una marca tenga una buena presentación y posición en el mercado, como diferenciador de su competencia.

El diseño estratégico es la disciplina capaz de generar valor a las empresas, mediante la aplicación de ideas, métodos, procesos y actividades con el objetivo de mejorar, diferenciar, crecer u optimizar las interacciones y servicios que una empresa puede ofrecer.

La propuesta de valor de una empresa no siempre tiene que partir de la innovación en sus productos o servicios, innovación en propuestas de valor también puede ser crear experiencias para los consumidores a partir de los recursos que se tiene, para generar siempre emociones positivas y fidelizar al público mediante experiencias afectivas.

8.2.Recomendaciones

En el proceso de creación y diseño de un servicio, se recomienda trabajar bajo una metodología, esto facilitará muchos procesos, además de que es un primer contacto con todas las herramientas que se puede implementar a futuro como parte de su estrategia. Las etapas de mayor importancia son las de investigación y diagnóstico, por lo que se recomienda analizar muy bien con antelación las herramientas a utilizar para la recolección de información.

El diseño de un *Service Blueprint* para el desarrollo de un servicio es indispensable, puesto que aclara el panorama sobre todos los momentos de interacción del cliente y las actividades que en ese momento ocurre. Es muy importante desarrollar esto con suma precisión, para posteriormente poder desarrollar un *Customer Journey* que nos ayude a definir los *Touchpoints* y poder ofrecer un servicio personalizado y de calidad.

REFERENCIAS

- Ahire, & Dreyfus. (2000). *The impact of design management and process Management on quality: an empirical investigation*. Recuperado el 19 de febrero de 2018 de: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-impact-of-design-management-and-process-on-%3A-an-Ahire-Dreyfus/38d34b02820020aac7f060e84bb6c01b4dee665a>
- Albaladejo, j. (2016). Cómo funciona scrum. Recuperado el 3 de junio de 2018 de: <https://proyectosagiles.org/como-funciona-scrum/>
- Alcaide, j.; Bernués, S.; Díaz-Aroca, E.; Espinosa, R.; Muñiz, R. & Smith, C. (2013). Marketing y pymes las principales claves del marketing en la pequeña y mediana empresa. Recuperado el 15 de marzo de 2018 de: <http://www.marketingypymesebook.com/wpcontent/uploads/2013/04/marketing-y-pymes.pdf>
- Ambiental, y. E. D. L. L., las Mipymes, e. N., & Ecuador, d. (2017). Quito, Ecuador: Desarrollo Sostenible. Consejo editorial, 91
- Arias, f., bruera, i., mastroscello, l., offenhenden, c., sanguinetti, m. (2011) Pyme + Diseño. Buenos Aires: dirección general de industrias creativas y comercio exterior.
- Asamblea nacional (2008) ley orgánica del sistema nacional de contratación pública. Montecristi. Ecuador. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de: <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/leyorganica-del-sistema-nacional-de-contratacion-publica.pdf>

- Ballesteros, I. (2017). Impaqto – dejando huella desde el espacio de trabajo. Bienes raíces clave!. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de: <https://www.clave.com.ec/2017/07/18/impaqto/>
- Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. (2008) *Service Blueprinting: a practical technique for service innovation*. (vol. 50, nº 3.) California: Management Review
- Bohemia, e., liedtka, j. & rieple, a. (2012). *Leading innovation through design proceedings*. DMI 2012 international research conference 2012. Boston: Design Management Institute.
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. Design management Institue. Nueva York: Allworth Press NY.
- Burneo, m. D. C., & miño, w. (2010). Políticas e instituciones de apoyo a las Pyme en el ecuador. En: políticas de apoyo a las pyme en américa latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales. Santiago: Cepal, 2010. Lc/g. 2421-p. P. 209-244.
- Carballada, c. (2016). “early adopters” y otros conceptos de adopción de nuevos productos. Recuperado el 3 de junio de 2018 de: <http://marketisimo.blogspot.com/2016/02/early-adopters-y-otros-conceptos-de.html>.
- Carrión, I., zula, j., castillo, I. (2016): “pequeñas y medianas empresas hacia un nuevo modelo de gestión en la industria del catering en ecuador”, revista observatorio de la economía latinoamericana, Ecuador recuperado el 11 de febrero de 2018 de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/catering.html>

- Castellanos, a., & fernández, m. (2012) el diseño de sistemas producto servicio ecoeficiente: el caso de la empresa hidra ltda., en bogotá, colombia. *Ambiente y desarrollo*, 16(31), 107-118.
- Chávez, c. R. A., & garcía, m. I. G. (2018). El marketing y la fidelización empresarial como apuesta estratégica para pymes en ecuador. Quito, Ecuador: *Dominio de las ciencias*, 4(1), 131-140.
- Clark, t., pigneur, y., osterwalder, a. & cao, l. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: grupo planeta.
- Conquito (s.f). *Emprendiendo e innovación*. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de: <http://www.conquito.org.ec/emprendimiento-e-innovacion/>
- Cuida tu futuro. (2016). *Pasos para crear una empresa en ecuador*. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- Cotec. (2008). *Diseño e innovación: la gestión del diseño en la empresa*. Madrid: fundación cotec para la innovación tecnológica.
- De la borda, l. (2015). ¿qué es la cerveza lambic?. *Vix*. Recuperado el 12 de Febrero de 2018 de: <https://www.vix.com/es/imj/gourmet/3381/que-es-la-cerveza-lambic>
- Design council (2012). *Designing demand executive summary*. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de: https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/designing%20demand_executive_summary_final.pdf
- Doherty, r., wrigley, c., matthews j., bucolo, s. (2015). *Climbing the design ladder: step by step*. Porto Alegre: Revista D.

Domínguez, e., lópez, s., garcía, i., & livisaca, k. (2017). Evaluación del proceso de transformación de matriz productiva ecuatoriana. Revista científica ciencia y tecnología, 2(14).

Editorial vértice. (2010). Marketing digital. Editorial vértice.

El mercurio. (2011). Produce pyme ofrece fondos a pequeñas y medianas empresas. Recuperado e 12 de febrero de 2018 de: <https://www.elmercurio.com.ec/287445-produce-pyme-ofrece-fondos-a-pequenas-y-medianas-empresas/>

El telégrafo. Mipymes son el resultado del fomento productivo. (2012). El telégrafo. Quito, ecuador. Recuperado el 10 de feb. De 2018 de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/mipymes-son-el-resultado-del-fomento-productivo>

El telégrafo (2016). En ecuador existen 70 cervecerías artesanales. El telégrafo. Recuperado de: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-existen-70-cervecerias>

Enriquez, c. (2014). Las cervezas artesanales se multiplican. El comercio. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/cervezas-artesanales-multiplican-quito.html>

Fano, f. (2014). La teoría de la difusión de la innovación de everett rogers. Recuperado el 3 de junio de 2018 de <https://www.mejoracompetitiva.es/2014/10/4-aspectos-clave-para-que-tu-innovacion-triunfe-en-el-mercado/>

Ferraro, c. & stumpo, g. (2010). Políticas de apoyo a las pymes en américa latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales. Santiago de chile: cepal.

Galán, b. (2006). Diseño estratégico y autogestión asistida en buenos aires. Primer congreso de transferencia de diseño: diseño y territorio. Bogotá: Universidad nacional de Colombia.

García, j. (2010). Diseño estratégico guía metodológica. Gijón, asturias: fundación prodintec.

Instituto nacional de estadística y censos. (2014). Estadísticas económicas del Directorio de empresas. Quito. Recuperado el 10 de febrero de 2018 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/estadisticas_economicas/directorioempresas/empresas_2014/principales_resultados_diee_2014.pdf

Investigación ekos negocios; uiem. (octubre 2013). Pymes: contribución clave En la economía. Ekos nº 234.. Recuperado el 11 de febrero de 2018 de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/234.pdf>

Investigación ekos negocios. (septiembre 2016). Distribución de las pymes por Actividad económica. Ekos nº 271. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/271.pdf>

Investigación ekos negocios. (septiembre 2016). Sin tecnología, las pymes están sentenciadas a seguir siéndolo. Ekos nº 271. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/271.pdf>

Izurieta, n. P. V. (2015). El ecuador y el proceso de cambio de la matriz productiva: consideraciones para el desarrollo y equilibrio de la

balanza comercial. Quito, Ecuador: Observatorio de la economía latinoamericana, (207).

Jácome, h. & aguiar, v. (2013). Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. Quito, Ecuador: Flacso ministerio de industrias y productividad, mipro.

Kunze, w. & manger. (2006). Tecnología para cerveceros y malteros. Berlin: vlb berlin.

Kruger labs (s.f.) Acerca de nosotros. Recuperado el 2 de junio de 2018 de: <https://www.krugerlabs.com/>

Leiro, r. (2008). Diseño: estrategia y gestión. Buenos aires: infinito. Malmberg, l. (2017). Building design capability in the public sector. Linköping: linköping university electronic press.

Lemon, k. N., & verhoef, p. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. Washington: Journal of marketing, 80(6), 69-96.

Ministerio de industrias y productividad. (2013). País productivo nº4 febrero marzo 2013. Quito. Issn 1390-7522

Ministerio de industrias y productividad. (2014). Producepyme. Recuperado de: <http://www.industrias.gob.ec/producepyme/>

Ministerio de comercio exterior, industrialización, pesca y competitividad, instituto de investigaciones socioeconómicas y tecnológicas. (2002). Diagnóstico de la pequeña y mediana industria. Quito, ecuador

Moschini, s. (2012). Claves del marketing digital. La nueva comunicación empresarial en el mundo, 3.

Neira burneo, s. (2016). Inclusión financiera de las pymes en el ecuador.

Nenonen, s., rasila, h., junnonen, j. M., & kärnä, s. (2008, june). Customer journey—a method to investigate user experience. In *proceedings of the euro fm conference manchester* (pp. 54-63).

Orozco, r. V. (2017). El impacto del comercio del banano en el desarrollo del ecuador. Quito, Ecuador: Revista afese, 53(53).

palacio, j. & soriano, d. (1999). Creación y dirección de pymes. Madrid: ediciones díaz de santos.

Pérez, e. D. (2001). Sobre modas y realidades: crm o el nuevo marketing digital. Nueva econ. Y empres., vol. Abril-mayo, (791), 55-62.

Pietro, s. & hamra, p. (2010). Diseñar hoy: visión y gestión estratégica del diseño. Editorial nobuko: buenos aires, argentina.

Pilla, s. & vinci, g. (2013). Cervezas de todo el mundo. Barcelona: de vecchi ediciones.

Proecuador (s.f). Proyecto “internacionalización de las pymes”. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de: <http://www.proecuador.gob.ec/2014/01/31/proyectointernacionalizaci%C3%B3ndelaspymesdirigidoporlacepalproecuador/>

Proecuador. (2011). Exporta país. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de: <http://www.proecuador.gob.ec/exportapais/beneficiarios.htm>

- Porter, m. (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Madrid: pirámide.
- Ramírez, s. (2015). La cerveza artesanal vive un "boom" en ecuador. Revista líderes. Recuperado de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/cerveza-artesanal-vive-ecuador-negocios.html>
- Revista líderes (2016). Empleo y ventas de las pymes mueven a la economía. Revista líderes. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-pymes-mueven-economia.html>
- Richardson, a. (2010). *Using customer journey maps to improve customer experience*. Boston: Harvard business review, 15(1), 2-5.
- Rivera, d. (2015). Plan de negocio para la creación de la consultora 123-pyme, orientada al desarrollo de comercio electrónico para pymes en ecuador. (tesis de postgrado). Universidad nacional de la plata. Buenos aires.
- Sánchez, c. L., franco, l., bravo, r., rubio, c., rodríguez, a. B., barriga, c., & cubero, j. (2010). Cerveza y salud, beneficios en el sueño. Madrid, España: Revista española de nutrición comunitaria, 16(3), 160-163.
- Santa maría, f (2014). Teoría del color para diseñadores: significado del color. Recuperado el 4 de junio de 2018 de: <http://www.staffcreativa.pe/blog/teoria-del-color-disenadores/>
- Simonazzi, a. (2009). Cerveza. Recuperado de: <https://ebookcentralproquestcom.bibliotecavirtual.udla.edu.ec>

Spicy minds (2016). Qué es el growth hacking y por qué es básico en tu empresa.
Recuperado el 3 de junio de 2018 de:
<https://www.entrepreneur.com/article/284779>

Urquilla, a. (2016). Diseño de servicios: una tendencia que viene con fuerza.
Recuperado el 4 de junio de 2018 de:
<http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/922494-330/dise%c3%b1o-de-servicios-una-tendencia-que-viene-con-fuerzas>

Valencia, a., & hernández, j. (2012). El diseño estratégico como catalizador de innovación y éxito en latinoamérica. *Ciencia@uaq*, 5(2). Recuperado el 11 de febrero de 2018 de:
http://www.uaq.mx/investigacion/revista_ciencia@uaq/index.php?vol=5&coun=11

Van halen, c., vezzoli, c. & wimmer, r. (2005). *Methodology for product service system innovation: how to develop clever and competitive strategies in companies*. Assen: koninklijke van gorcum.

Vélez, j. A. A., bravo, g. P. V., & carvajal, f. M. (2017). El sector primario: ¿contribuye al crecimiento económico del ecuador?. *Hallazgos21, develando ciencia por el desarrollo*, 2(2).

Verti, s. (2002). *El mundo de la cerveza*. Selector.

