

**CREACIÓN DE MARCA PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN
ESTRATEGÍA EMPRESARIAL, BRANDING Y COMUNICACIÓN,
AÑO 2017**

CAMILO CARDONA CASTAÑO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN EN BRANDING Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MANIZALES
2017**

**CREACIÓN DE MARCA PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN
ESTRATEGÍA EMPRESARIAL, BRANDING Y COMUNICACIÓN,
AÑO 2017**

CAMILO CARDONA CASTAÑO

**Trabajo de Grado para optar el título de Especialista en branding y comunicación
estratégica.**

Asesores

IVONNE VALENCIA AGUDELO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN EN BRANDING Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MANIZALES
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Manizales, xxxx de 2017

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
INTRODUCCIÓN	10
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2 JUSTIFICACIÓN.....	13
3 ANTECEDENTES	14
4 OBJETIVOS.....	16
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
5 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	17
6 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES.....	20
6.1 POBLACIÓN REFERENCIA Y GRUPO OBJETIVO META	20
7 IMPACTO ESPERADO DEL PROYECTO.....	20
8 MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO	21
8.1 MARCA.....	21
8.2 BRANDING.....	22

8.3	ESTRATEGIA	29
9	METODOLOGÍA.....	33
9.1	DIAGNÓSTICO.....	36
9.1.1	Lluvia de problemas.	37
9.1.2	Matriz cruzada de Vester.	37
9.1.3	Diagrama de Nubes.....	39
10	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	41
10.1	DOCUMENTACIÓN PRELIMINAR	41
10.1.1	Concepto del Servicio.....	41
10.1.2	DOFA	44
10.1.3	Plataforma Estratégica	45
10.1.4	Mapa de Procesos	50
10.2	CREACIÓN DE LA MARCA	54
10.2.1	Análisis Estratégico de la Marca	54
10.2.2	Identidad de Marca	61
10.2.3	Imagen Corporativa	64
10.3	MAPA ESTRATÉGICO	66
10.3.1	Balanced Score Card (BSC)	66
	CONCLUSIONES	70

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....72

ANEXOS74

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz cruzada de Vester	38
Tabla 2. Matriz clasificación de problemas.	40
Tabla 3. Competencia	57
Tabla 4. Análisis Competencia.	59
Tabla 5. Sistema de Identidad de Marca.....	62

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Curva de Valor – Análisis del Sector	19
Figura 2. Marco Teórico	21
Figura 3. Análisis Estratégico de la Marca	24
Figura 4. Estructura de la identidad de Marca	25
Figura 5. Identidad de Marca	26
Figura 6. Modelo de planificación de la marca – David Aaker	28
Figura 7. Pilares de la Plataforma Estratégica	30
Figura 8. Mapa estratégico.....	31
Figura 9. Diseño Metodológico	34
Figura 10. Diagrama de Nubes	39
Figura 11. Servicios que prestará la empresa.....	44
Figura 12. DOFA	45
Figura 13. Plataforma Estratégica.....	46
Figura 14. Mapa de Procesos	52
Figura 15. Perfiles – Staff de la empresa	53
Figura 16. Organigrama	54
Figura 17. Análisis Competencia.....	60
Figura 18. Identidad de Marca	61
Figura 19. Logotipo	65

Figura 20. Balanced Score Card (BSC) 69

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento ha sido tema prioritario en los últimos años. La generación de empleo y nuevas alternativas para los consumidores son dos de los muchos beneficios que el emprendimiento brinda a las economías de los países. Es por esto que los colegios y universidades han adaptado el discurso del emprendimiento a sus contenidos teóricos, generando en las personas la motivación necesaria para que tengan como proyecto de vida el crear una nueva empresa. Se han desarrollado varios proyectos, apoyados por los gobiernos locales y centros educativos, para que las personas con nuevas ideas sean capacitadas, asesoradas y acompañadas en su proceso de creación de nuevas empresas.

Sin embargo el éxito de las nuevas empresas no siempre es el esperado y por ello pese a las buenas e innovadoras ideas que se tienen, son muchas las empresas que no logran sostenerse en el mercado. Se sabe que el éxito de un emprendimiento no está garantizado, pero existen maneras para que las empresas que nacen tengan más probabilidades de éxito.

La competencia existente y naciente, y el desarrollo diario de las nuevas tecnologías son solo unas de las razones que impiden el éxito mencionado, sin embargo estas condiciones no pueden ser controladas por el empresario. Pero existen aquellas razones “controlables” que impiden que una nueva empresa se mantenga en el mercado como lo son una insuficiente planificación, la carencia de una marca sólida y la falta de alineación de la marca con la estrategia de la empresa.

Existen diferentes teorías desarrolladas y demostradas que aplicadas a los emprendimientos contribuyen al alcance de los objetivos propuestos. Contribuyen a que una empresa tenga las herramientas suficientes para entrar a un mercado, darse a conocer y sostenerse en el. Es por esto que a través de este documento se va a crear una marca y una plataforma estratégica, temas que generalmente se planean por separado, que alineadas contribuyan a que una nueva empresa de servicios tenga mejores probabilidades de éxito.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al crear una nueva empresa es necesario establecer los productos y/o servicios a ofertar. Basados en esto, con una serie de herramientas, se identifica el mercado al cual se desea llegar y los canales de comunicación para que el público objetivo conozca la nueva oferta. Paralelamente hay que crear una estructura que soporte la producción/operación del producto/servicio respectivamente. Esta estructura se basa en las áreas y diferentes procesos internos de una empresa (operaciones, logística, administración, finanzas, etc.) e incluye: los planes operacionales donde se identifica entre otras la capacidad operativa, planes administrativos que incluyan el personal a contratar, planes financieros donde se establecen los presupuestos, planes de mercadeo y marketing, y además, considerar otros aspectos que son dejados de lado por muchas de las empresas que están ingresando al mercado.

Todos estos planes enumerados anteriormente deben ser coherentes y ser dirigidos hacia el mismo objetivo, sin embargo la planificación y estrategias son realizadas por aparte y en muchos casos no existe una cohesión real. Además de que se le resta importancia a ciertos temas que en la actualidad son fundamentales para permanecer en el mercado.

Uno de estos temas que en ocasiones son desarrollados superficialmente es la estrategia de marca, un tema que hoy en día es aún más importante ya que el avance constante de las redes de comunicación hace que establecer relaciones con el cliente sea un aspecto estratégico fundamental para el éxito de la empresa.

Para ingresar y permanecer en el mercado es necesario crear una marca que respalde los servicios a ofrecer. Una marca fuerte, con personalidad propia y que se acople de manera integral con la estrategia empresarial. Adicionalmente se debe trabajar el diseño y la estrategia de marca desde el mismo enfoque puesto que encontramos casos en los que ambos aspectos no son coherentes y por ende, la estrategia y los resultados se ven comprometidos.

2 JUSTIFICACIÓN

Actualmente existe un mundo empresarial dinámico, en el cual las empresas deben diferenciarse de sus competidores para ser rentables y permanecer en el mercado. Un mercado en donde ofrecer un producto y/o servicio de alta calidad no es suficiente. Un mercado en el cual un producto y/o servicio innovador es replicado y mejorado en poco tiempo. Un mercado, que gracias a las nuevas tecnologías, es accesible, lo cual permite que un producto y/o servicio sobrepase barreras físicas y sea ofertado en diferentes países al mismo tiempo.

Adicionalmente la información se comparte de manera inmediata y cada vez es más fácil que quede en el olvido la información que se desea llegue a los clientes. Sin embargo lo anterior también posibilita que la una marca esté en contacto directo con su público objetivo y mercado potencial, lo cual permite establecer relaciones estrechas. Es en este enfoque donde la marca juega un papel importante para la diferenciación, debido a que el producto y/o servicio se verá potenciado por la relación que tenga la marca con el mercado.

Es por todo lo anterior que al iniciar un proyecto de emprendimiento y formar una nueva empresa es necesario establecer una ruta de acción, un conjunto de estrategias que permitan a la nueva marca darse a conocer y, por ende, mostrar lo que puede ofrecer a su mercado objetivo. Debe ser una estrategia integral, en donde, el diseño de la marca, el branding, la estrategia empresarial, la estrategia del producto y/o servicio, y demás aspectos a considerar se complementen formando un todo, lo cual, será fundamental para consolidar una empresa fuerte, dinámica y competitiva.

3 ANTECEDENTES

Todo comienza en mi bachillerato. En el colegio donde estudiaba, los grados séptimo y octavo eran los protagonistas del *festival de emprendimiento*. Cada alumno (o grupo de alumnos) que cursaba estos grados debía crear una empresa como proyecto final del curso. Estas empresas funcionarían solamente durante un día vendiendo sus productos a los alumnos de todo el colegio y al final del día unos jueces premiaban a la empresa con mejor gestión y se establecía que empresa había logrado los mejores dividendos. Fue en ese proyecto escolar donde reconocí una fortaleza en la gestión y estrategia empresarial, ya que en los dos festivales en los que participé, obtuve el reconocimiento a la mejor gestión de empresa y a la empresa con mejores dividendos.

Después de este primer acercamiento, y a raíz de mi nuevo interés por crear empresa, comencé a instruirme sobre varios temas relacionados con el emprendimiento y la gestión empresarial. Es así como decido estudiar Ingeniería Industrial. En el pregrado como proyecto de grado, acompañado del SENA y su programa Fondo emprender y de la oficina de emprendimiento de la Universidad Nacional de Colombia, estructuro un plan de negocios para crear una nueva empresa. Lastimosamente la empresa no logra obtener la financiación deseada debido a los altos recursos que se necesitaban por lo tanto decido no seguir con el proyecto. Sin embargo es allí donde identifico algo: *los diferentes procesos de planificación se abordan por separado y es por esto que en muchas ocasiones no es coherente ni complementario.*

Posteriormente realizo una especialización en Alta Gerencia. Allí me destaco por mi capacidad para crear e implementar estrategias de gestión empresarial. Debido a esto un compañero de clases, dueño de su propia empresa, me contrata para que le asesore en una serie de estrategias que le permitan a su empresa tener presencia en internet y conseguir nuevos clientes. Paralelamente asesoro a un familiar en la expansión de su negocio, estructurando un plan de negocio donde se establecen las estrategias a seguir.

Viendo el éxito que tuve en ambas asesorías, e identificando, que en los dos casos era necesaria una estrategia de marca, decido ingresar a la especialización en Branding y Comunicación estratégica.

Finalmente es este el momento ideal, para integrar conocimiento y experiencia, en la creación de una marca, y por lo tanto, de una empresa. Esta creación debe tener como pilares fundamentales el diseño de marca y su estrategia, la estrategia empresarial y la cohesión entre ambas.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Crear y desarrollar una marca para un proyecto de emprendimiento, una nueva empresa que ofrece servicios de consultoría en estrategia de negocio, branding y comunicación, basados en el modelo de David Aaker.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la plataforma estratégica de la nueva empresa como primer paso para desarrollar la identidad de marca.
- Estructurar los productos y servicios que van a ser ofrecidos al momento en que la nueva empresa comience su funcionamiento.
- Elaborar el mapa estratégico de la empresa.
- Aplicar el modelo de David Aaker para la creación de una nueva marca.
- Desarrollar un manual de marca para la empresa que se va a crear.

5 ANÁLISIS DEL SECTOR

En el sector de la consultoría y el ofrecimiento de servicios de estrategia organizacional, de marca y comunicaciones, se encuentran variedad de empresas que se encuentran en el mercado. Para hacer el análisis del sector se van a agrupar estas empresas en tres tipos diferentes: 1) Agencias de Publicidad que por lo general ofrecen también servicio de diseño gráfico, sin embargo sus servicios principales son el marketing y el branding. 2) Empresas de consultoría, las cuales ofrecen diversos servicios, entre ellos el servicio de estrategia organizacional 3) Freelance, personas naturales (como profesores y profesionales) o jurídicas que ofrecen el servicio de consultores en diversas áreas, entre ellas, las que directamente compiten con la nueva marca. Ya determinados los grupos se establecen unos parámetros bajo los cuales compiten y se establece una valoración estimada de cada grupo con respecto al parámetro, de tal manera, que se pueda observar gráficamente la dinámica del sector, y sirva como herramienta para que la nueva empresa establezca su propia dinámica y comience a competir con una estrategia sólida.

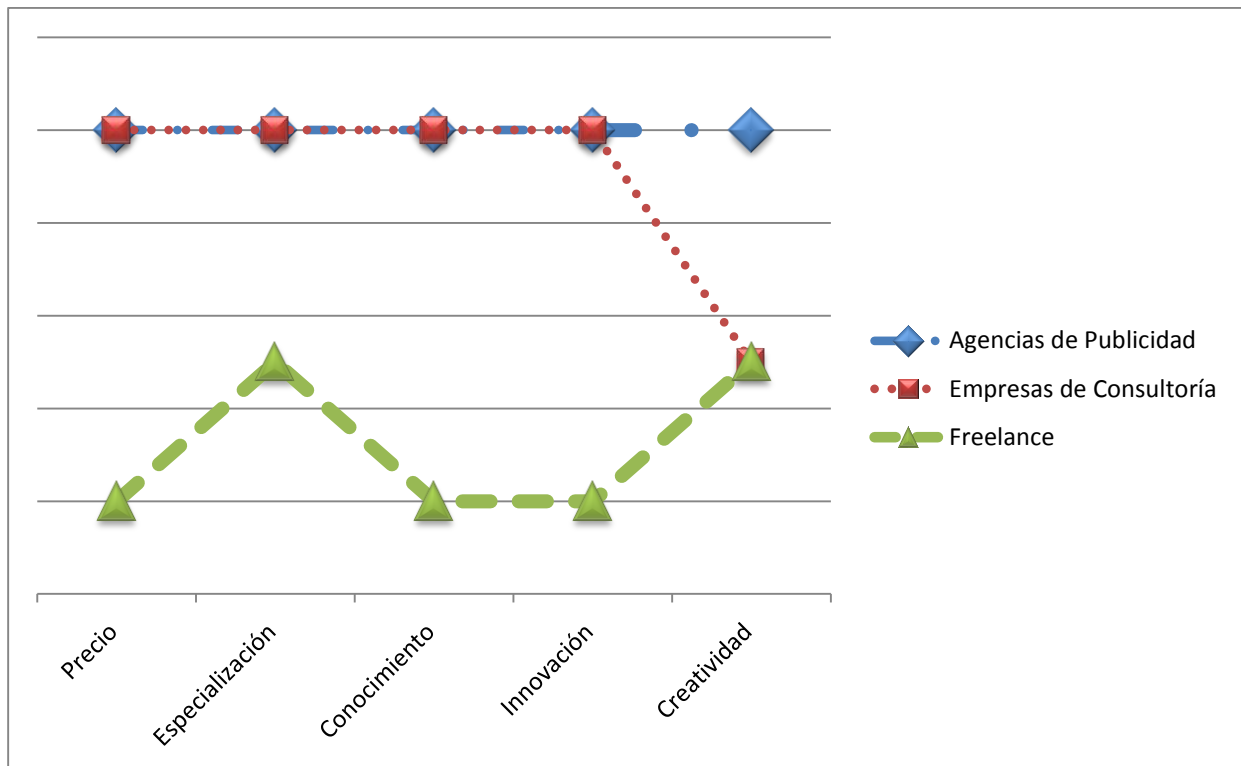
Los parámetros identificados bajo los cuales compiten estos tres grupos son los siguientes, los cuales son evaluados entre ALTO-MEDIO-BAJO según corresponda:

- **Precio:** Parámetro que en las agencias de publicidad y consultorías es más alto con respecto al grupo de Freelance por diferentes motivos, entre ellos, infraestructura y equipos de trabajo.
- **Especialización:** En este sector es común encontrar que las empresas son muy especializadas, es decir, su portafolio de servicios ofrecidos se reduce a ciertas áreas de

especialidad, más aun en los Freelance que al ser personas cuentan con el conocimiento propio como herramienta. Existen consultorías o agencias con gran diversificación en su portafolio, estas son empresas grandes y fuertes en el mercado.

- **Conocimiento:** Aspecto fundamental en este tipo de servicios ya que se necesitan personas o equipos de personas altamente capacitadas y con conocimientos amplios en un área, nivel de la empresa o procedimiento que vaya a ser intervenido. En los freelance este conocimiento es profundo pero limitado a su área de especialidad entonces su calificación es baja.
- **Innovación:** El cambio vertiginoso que ha tenido el mundo en las comunicaciones obligan a este tipo de empresas a cambiar sus formas, sus métodos y las soluciones que ofrecen a los clientes por eso se requiere constante capacitación y aprendizaje. En los freelance la innovación está limitada a la persona entonces su calificación es baja.
- **Creatividad:** Fundamental en las agencias de publicidad y en menor grado en las de consultoría. Este aspecto condiciona una buena empresa de otra ya que ofrecerle al cliente maneras nuevas de resolver sus problemas es para lo cual este tipo de empresas fueron creadas. Para los freelance es media porque de nuevo esta limitada a la persona, pero no es baja porque es necesario este parámetro sobre todo en aquellos que ofrecen servicios de publicidad, marketing, etc.

Figura 1. Curva de Valor – Análisis del Sector



Fuente: Elaboración Propia.

6 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES

6.1 POBLACIÓN REFERENCIA Y GRUPO OBJETIVO META

Para este proyecto el grupo objetivo son la empresa y la marca que se está creando. Las personas que harán parte de la estructura organizativa, que harán parte del grupo que prestará los servicios ofertados. Lo clientes actuales de la empresa ya que siguen manteniendo una relación empresarial que ha durado después de prestado el servicio.

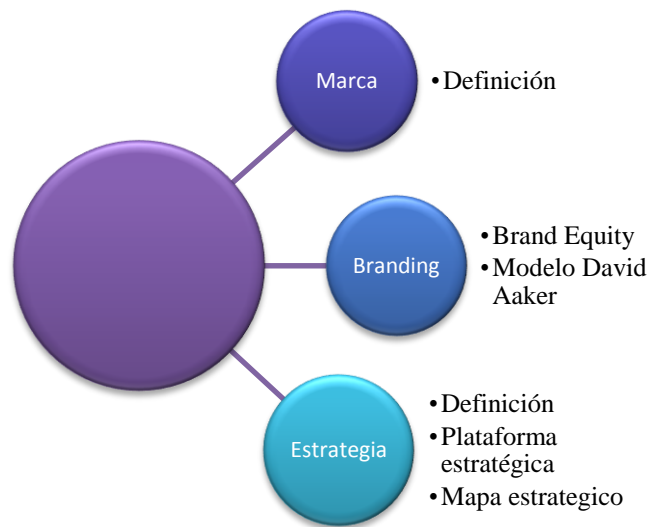
Otra población meta son los clientes potenciales de la nueva empresa. El mercado en el cual la empresa va a comenzar a competir. Este mercado está compuesto por empresas de diferentes sectores que necesiten definir o modificar estrategias de gestión administrativa, de comunicación y de marca, con un valor agregado: La integración de estas estrategias para la consecución de un objetivo concreto.

7 IMPACTO ESPERADO DEL PROYECTO

Con este proyecto se espera crear una marca para una nueva empresa de servicios de consultoría, logrando definir estrategias, marca y demás aspectos fundamentales para iniciar el funcionamiento de esta y aumentar sus probabilidades de éxito en el mercado. Al final del proyecto la empresa comenzara operaciones oficialmente y se hará el lanzamiento de la misma a través de los diferentes medios estipulados.

8 MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

Figura 2. Marco Teórico



Fuente: Elaboración Propia.

8.1 MARCA

Una marca es, según la RAE “un distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente¹”. Otra definición muy similar, pero que agrega la función de tener una marca es: “La marca es un signo distintivo, cuya principal función es diferenciar en el mercado los productos y/o servicios de una empresa de los de sus

¹ RAE, (2017) Definición Marca. Diccionario de la Real Academia de la lengua española. Internet: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=OMLt42i>. [Citado en Agosto 08 de 2017]

competidores²”. Sin embargo ambas definiciones no abarcan todos los componentes que hay alrededor de ella, debemos ir más allá de la literalidad encontrada. En definitiva no nos podemos limitar a un nombre y un logotipo para diferenciarnos de la competencia.

8.2 BRANDING

Es aquí donde los académicos del branding amplían la definición indicando que una marca va mucho más allá de un distintivo. Una marca es la promesa de la organización de suministrar aquello que constituye la razón de ser de la marca, pero no hablamos de beneficios funcionales solamente, sino también de beneficios emocionales. Una marca involucra un sentimiento, un vínculo, una relación constante basada en percepciones y experiencias que el cliente experimenta al momento de tener contacto con ella (Aaker & Alvarez del Blanco, Las marcas según Aaker, 2014). Y aunque hay muchas otras definiciones, es a David Aaker a quien se cita, ya que él propone un modelo integral para la creación y gestión de una marca, y es este modelo el que va a ser usado en este proyecto.

Lo que podemos inferir de la definición dada por Aaker, es que las marcas tienen personalidad propia. Y en muchas ocasiones es la marca la que catapulta al producto. Las marcas son un activo más de las organizaciones. Las marcas tienen tal grado de conexión con el cliente que una experiencia es suficiente para sobrevivir o morir en el mercado.

² ANDEMA, (2017) Qué son las marcas?. Asociación para la Defensa de las Marcas. Internet: <http://andema.camaras.org/?q=content/que-son-las-marcas>. [Citado en Agosto 08 de 2017]

El inconveniente es cuando la empresa tiene una idea de lo que desea sea su marca, pero el cliente percibe algo diferente. Y esto se debe a que la estrategia empresarial y la creatividad en una marca son trabajadas de maneras aisladas. Por un lado se encuentran los estrategas, aquellos cuyo pensamiento es numérico, lógico o analítico. Por el otro lado están aquellos creativos que son más visuales, intuitivos o emocionales. Por lo tanto es fundamental cerrar esta separación con el fin de tener un mensaje claro y directo de tal manera que llegue a las personas de la manera que se quiere. Es ahí donde se puede establecer una relación fuerte entre empresa-cliente. (Neumeier, 2003)

Entonces ¿Cómo creamos una marca en donde la creatividad y la estrategia sean direccionadas en conjunto a través de la estrategia empresarial?

Debemos comenzar con el análisis estratégico³ de la marca. Información previa que nos sirva de punto de partida para comenzar con el desarrollo de nuestra marca. Este análisis lo dividimos en tres grupos: 1) *Análisis de clientes* debe ir más allá de lo que los clientes opinan hasta comprender lo que hacen. Es en este punto donde identificamos las tendencias, la motivación, las necesidades y la segmentación. 2) *Análisis de la competencia* examina los actuales y potenciales competidores para asegurarse que la estrategia diferenciará a la marca y de que los planes de comunicación serán singulares, alejados de lo común y significativos. En este paso se analizan las identidades de marca, las fortalezas, estrategias y debilidades de nuestros competidores. 3)

³ Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2006). Brand Leadership. Ediciones Deusto, Pag 57.

Auto-Análisis donde evaluamos la imagen actual de la marca, la herencia, las Fortalezas/Oportunidades y los valores de la organización.

Figura 3. Análisis Estratégico de la Marca



Fuente: Elaboración Propia – Tomado del Modelo de planificación de la marca propuesto por David Aaker.

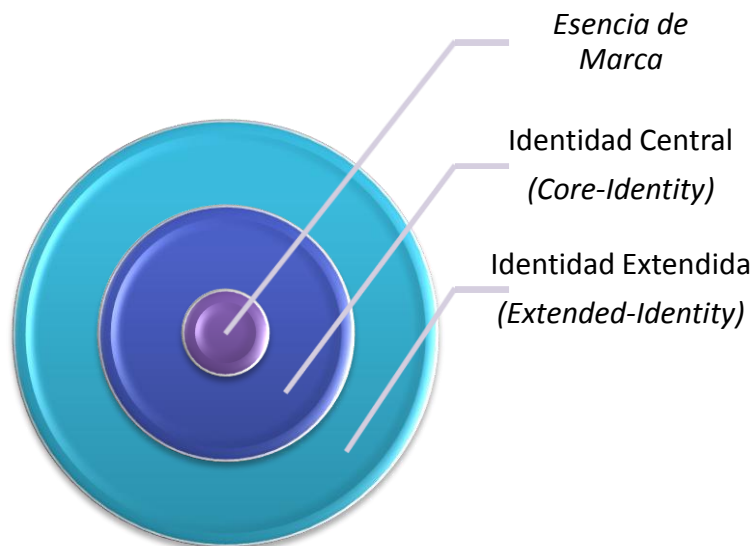
Posteriormente comenzamos el desarrollo de nuestra identidad de marca. La identidad de marca es “la apuesta estratégica que hace una marca por ser percibida de una manera determinada porque considera que esa percepción puede ofrecerle una ventaja competitiva en el mercado⁴”. También es definida como “el conjunto de asociaciones de la marca que el estratega de marca aspira a crear o mantener⁵”. Entonces se puede concluir que la identidad de marca es la que promete valor a través de los valores de la empresa, el objetivo organizacional, la personalidad de la marca y las percepciones que genera. Esta proposición de valor debe incluir beneficios funcionales, emocionales o de autoexpresión.

⁴ MONGE, (2008) Identidad de Marca. Internet: <http://www.tallerd3.com/archives/1730>. [Citado en Agosto 10 de 2017]

⁵ Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2006). *Brand Leadership*. Ediciones Deusto,.

Aaker establece que existe un sistema para la identidad de marca la cual comienza con la creación o análisis de la identidad de marca. La cual a su vez parte de dividir la identidad de marca en dos: identidad central y otra extendida (Ver Figura 1. Estructura de la identidad de Marca). La **identidad central** es la esencia de la marca. Es la cual permanece constante a través de los cambios que la organización sufre con el tiempo. Una esencia de marca que se base en beneficios emocionales y de autoexpresión (¿Que hace para el cliente?) es lo ideal en la construcción de marca ya que puede ser menos vulnerable a los cambios relacionados con el producto y más fácilmente aplicada a nuevos contextos. La **identidad extendida** es la que incluye los elementos que complementan y dan profundidad a la marca (Aaker & Joachimsthaler, Liderazgo de Marca, 2006).

Figura 4. Estructura de la identidad de Marca



Fuente: Elaboración Propia – Tomado del Modelo de planificación de la marca propuesto por David Aaker.

A partir de esta idea, Aaker establece que la identidad de marca la componen un conjunto de doce categorías de identidad de marca organizadas alrededor de cuatro perspectivas distintas: La marca como producto (alcance del producto, atributos del producto, calidad/valor, experiencia de uso, país de origen), la marca como organización (atributos organizativos, local-global), la marca como persona (personalidad de marca, relaciones cliente/marca) y la marca como símbolo (Imaginería visual/metáforas y herencia de marca) (García, 2005). Aunque cada categoría posee relevancia para algunas marcas, virtualmente ninguna marca posee asociaciones en las 12 categorías. Típicamente, la identidad de marca requerirá de 6 a 12 dimensiones para describir adecuadamente las aspiraciones de la marca. Analizando la marca a partir de estos cuatro grupos tendremos información suficiente para gestionar nuestra marca y establecer la estrategia empresarial a utilizar, las cuales deben estar claramente articuladas.

Figura 5. Identidad de Marca



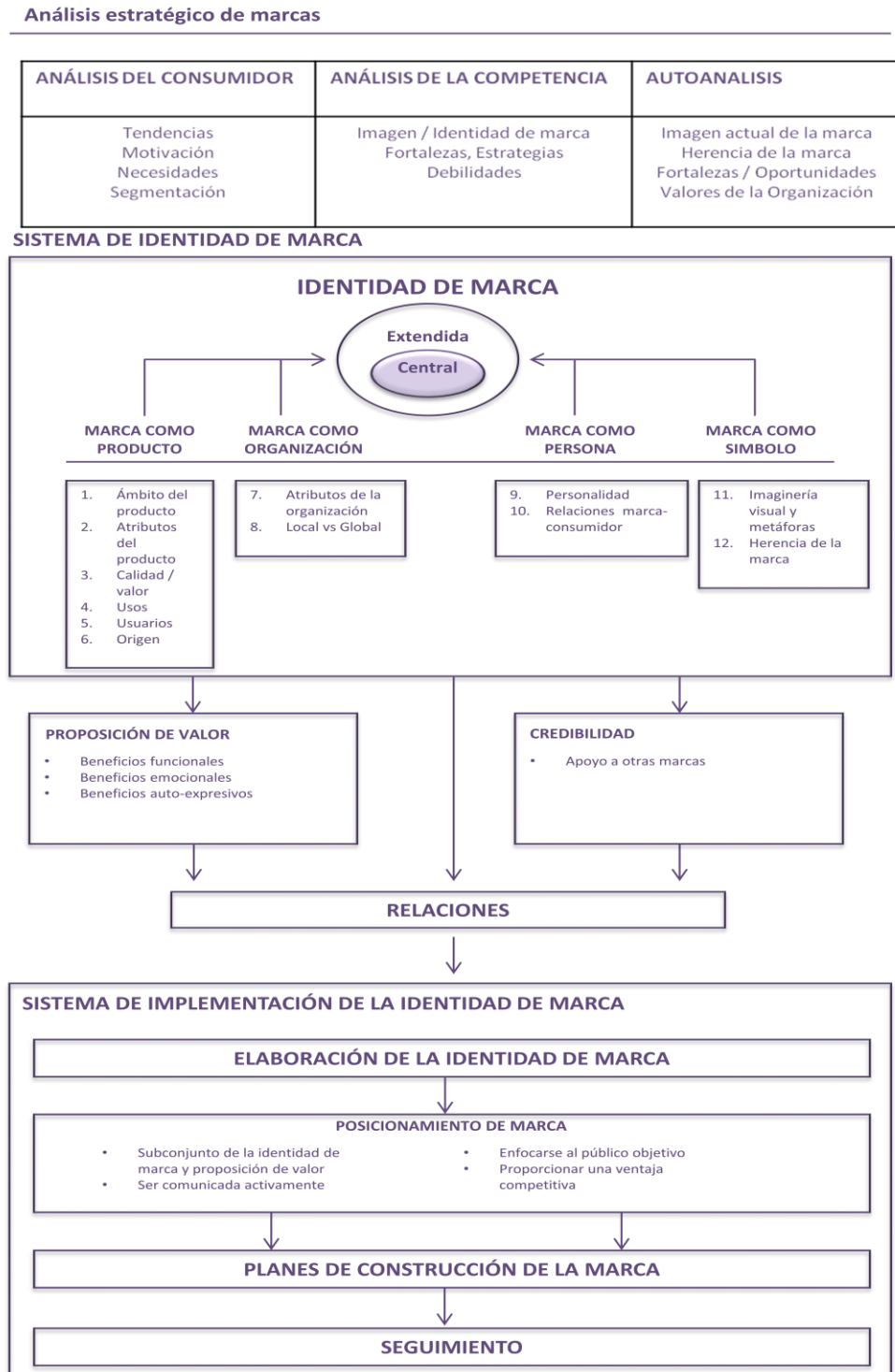
Fuente: Elaboración Propia – Tomado del Modelo de planificación de la marca propuesto por David Aaker.

El sistema de identidad de marca es complementado por lo que Aaker denomina proposición de valor, lo cual incluye tres tipos de beneficios: 1) *Beneficio funcional* en donde la marca le ofrece al cliente, a través del desempeño de su producto o servicio, la satisfacción de sus necesidades. 2) *Beneficio emocional* es la capacidad de la marca para que el comprador o usuarios sienta algo al momento en que se realiza la compra o al momento de usar el producto. 3) *Beneficio de autoexpresión* es cuando la marca se convierte en un vehículo para que la persona se exprese y se muestre a la sociedad tal y como quiere que la vean.

Finalmente el sistema de identidad de marca incluye el objetivo de *crear relaciones con los clientes*, buscando que sea una relación marca-cliente semejante a una relación personal.

El sistema de identidad de marca del cual se habla se resume en la siguiente figura.

Figura 6. Modelo de planificación de la marca – David Aaker



Fuente: Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2006). Brand Leadership. Ediciones DEUSTO.

8.3 ESTRATEGIA

Ahora hablemos un poco de estrategia empresarial. Hay que partir del hecho que una empresa requiere de una estrategia bien definida que la lleve cumplir con los objetivos y que le permita adaptarse a los cambios a los que se enfrenta. La clave en una buena estrategia, en palabras de Sun Tzu, “Si puedes recordar siempre el peligro cuando estás a salvo y el caos en tiempos de orden, permanece atento al peligro y al caos mientras no tengan todavía forma, y evitarlos antes de que se presenten; esta es la mejor estrategia de todas” (Tzu) o en otras palabras, prevenir y actuar antes de que se enfrenten las dificultades. Con este principio y otros que se pueden adoptar del libro “El Arte de la Guerra” podemos comenzar a elaborar nuestra estrategia empresarial la cual se basa en cuatro pilares fundamentales: 1) **Valores empresariales** los cuales rigen el comportamiento individual y grupal de la organización. 2) La **Misión empresarial**, la cual define la razón de ser de la empresa. 3) La **Visión empresarial**, es una proyección de lo que la empresa quiere lograr a futuro, esta visión debe tener un plazo claro y debe ser medible. 4) La **Propuesta de Valor**, la cuál es el conjunto de beneficios que se le darán al cliente, es decir la promesa de la organización con el cliente.

Figura 7. Pilares de la Plataforma Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, ¿Cómo cohesionar nuestra estrategia de marca y empresarial?

Existe una herramienta de gestión empresarial que permite observar la estrategia de una organización a nivel macro y transformarla en objetivos medibles y controlables. Esta herramienta es el Mapa estratégico, este instrumento facilita el establecimiento de objetivos e indicadores, ajustes estratégicos, apreciación del cumplimiento o no de las metas y contribuye a la mejora las comunicaciones internas y externas⁶. Esta herramienta es un sistema de gestión (no sólo un sistema de medición) que permite a las organizaciones aclarar su visión y estrategia y traducirlos en acciones. El mapa estratégico divide a la organización en cuatro perspectivas según los objetivos perseguidos por estas: 1) **Perspectiva financiera o de resultado** en donde se

⁶ EXCELLENTIA, (2017) Balanced Score Card y Estrategia Empresarial. Internet: <http://www.excellentia.com.uy/balanced-scorecard-y-estrategia-empresarial/>. [Citado en Agosto 10 de 2017]

establecen los objetivos que satisfacen a los accionistas o dueños de la organización. 2) **Perspectiva del cliente o mercado** en donde se establecen los objetivos para la satisfacción del cliente interno y externo. En esta perspectiva se incluye la propuesta de valor. 3) **Perspectiva del proceso interno** donde se agrupan los procesos operativos, de calidad, de innovación, sociales y de mercadeo. 4) **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento** que implica los objetivos de desarrollo y necesidades en cuanto a capital humano, información y capital organizacional (Cultura y gestión del conocimiento)⁷.

Figura 8. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración Propia

⁷ BALANCED SCORECARD INSTITUTE, (2017) About the Balanced Score Card. Internet: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>. [Citado en Agosto 10 de 2017]

Como vemos en el anterior mapa estratégico la marca no aparece como elemento principal. La estrategia de marca se puede encontrar dentro de la perspectiva cliente o proceso interno, según el objetivo de la organización.

Por esta razón al incluir la estrategia de marca como pieza fundamental dentro de ese mapa estratégico podremos cohesionar las estrategias y cerrar esa brecha que existe en las organizaciones en donde comúnmente se abordan estos temas por separado. Es en este punto donde viendo la marca como activo de la organización, le daremos la relevancia estratégica para la empresa y de esta manera direccionar esfuerzos coordinadamente para el logro de los objetivos y metas propuestas.

9 METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Análisis y síntesis

INFORMACIÓN SECUNDARIA

Información preliminar de la nueva empresa (brief).

Estudio de competencia.

INFORMACIÓN PRIMARIA

Plan estratégico de la nueva empresa.

Plan de comunicación de la nueva empresa.

Información de productos y servicios a ofrecer por parte de la empresa.

LIMITANTES

- Información secundaria no disponible, por lo tanto se debe de crear.
- Como es una empresa nueva no hay datos preliminares de la empresa.
- El estudio de la competencia se debe realizar, sin embargo al no ser información primaria, su desarrollo va a ser superficial.

Figura 9. Diseño Metodológico



Fuente: Elaboración Propia

La Primera etapa es el diagnóstico a través de **la matriz cruzada de Vester y el Diagrama de Nubes** para identificar problemas activos y pasivos. Este diagnóstico permite a la organización identificar de manera objetiva las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Es importante porque permite direccionar estratégicamente los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar la excelencia en los procesos de comunicación.

Para la construcción de los problemas activos y pasivos se parte de un diagnóstico teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- **Lluvia de problemas:** en esta etapa del diagnóstico se identifican los diferentes problemas de la empresa de servicios que va a ser creada y sus factores clave de éxito, encaminados a la identificación de oportunidades de mejora y el planteamiento de estrategias eficaces.
- **Efecto de un problema sobre los demás (matriz cruzada de Vester):** la aplicación de este instrumento permite cruzar cada uno de los problemas identificados en la empresa e identificar su relación con los demás, se califica en una escala de incidencia de 0 a 3 donde:

0 = *No Incide*

1 = *Alguna Incidencia*

2 = *Gran Incidencia*

3 = *Incide Completamente*

Después de evaluar los problemas y sus efectos en la matriz cruzada de Vester, se realiza la sumatoria de cada eje para aplicar una fórmula matemática donde:

$$X = Ls - Li \sqrt{2} + Li$$

Ls: es el mayor valor sobre el eje X. (sumatorias horizontales de la matriz)

Li: es el menor valor sobre el mismo eje.

$$Y = Ls - Li \sqrt{2} + Li$$

Ls: es el mayor valor sobre el eje Y. (sumatorias verticales de la matriz)

Li: es el menor valor sobre el mismo eje.

Se obtiene el valor resultante de dichos ejes y se identifican las coordenadas de la matriz para ser representada gráficamente mediante el diagrama de nubes.

- **Diagrama de nubes:** representación gráfica de las coordenadas identificadas tomando como punto de referencia el trazo de las coordenadas de los valores resultantes de X y Y a través de las fórmulas aplicadas. El diagrama de nubes permite identificar el DOFA a través de los cuadrantes especificados dentro del plano cartesiano y tomando como referencia los problemas causa, activos, indiferentes y pasivos:
 - **Problemas Causa:** son las debilidades identificadas en la organización.
 - **Problemas Activos:** son las oportunidades identificadas en la organización.
 - **Problemas Indiferentes:** son las amenazas identificadas en la organización.
 - **Problemas Pasivos:** son las fortalezas identificadas en la organización.

9.1 DIAGNÓSTICO

Comenzamos con el desarrollo de la propuesta siguiendo el proceso metodológico descrito en el capítulo anterior.

9.1.1 Lluvia de problemas.

El primer paso es determinar los problemas identificados para la nueva empresa de servicios, a través de la lluvia de problemas. Los problemas identificados son:

1. Propuesta de valor no definida
2. Inexistencia de la identidad gráfica
3. No hay nombre definido para el emprendimiento
4. Falta de una plataforma estratégica
5. Personalidad de marca sin determinar
6. Mercado, grupos objetivos y target no definido
7. Estrategia empresarial por definir
8. Estrategia de marca por definir
9. Análisis del sector y tendencias sin realizar
10. Documentación inexistente de características y emociones de la marca
11. Definición de la identidad de marca
12. Estrategia de posicionamiento por definir

9.1.2 Matriz cruzada de Vester.

Ya que tenemos identificados los problemas procedemos a realizar la matriz cruzada de Vester, dando los valores de incidencia a cada problema como se describió anteriormente:

Tabla 1. Matriz cruzada de Vester

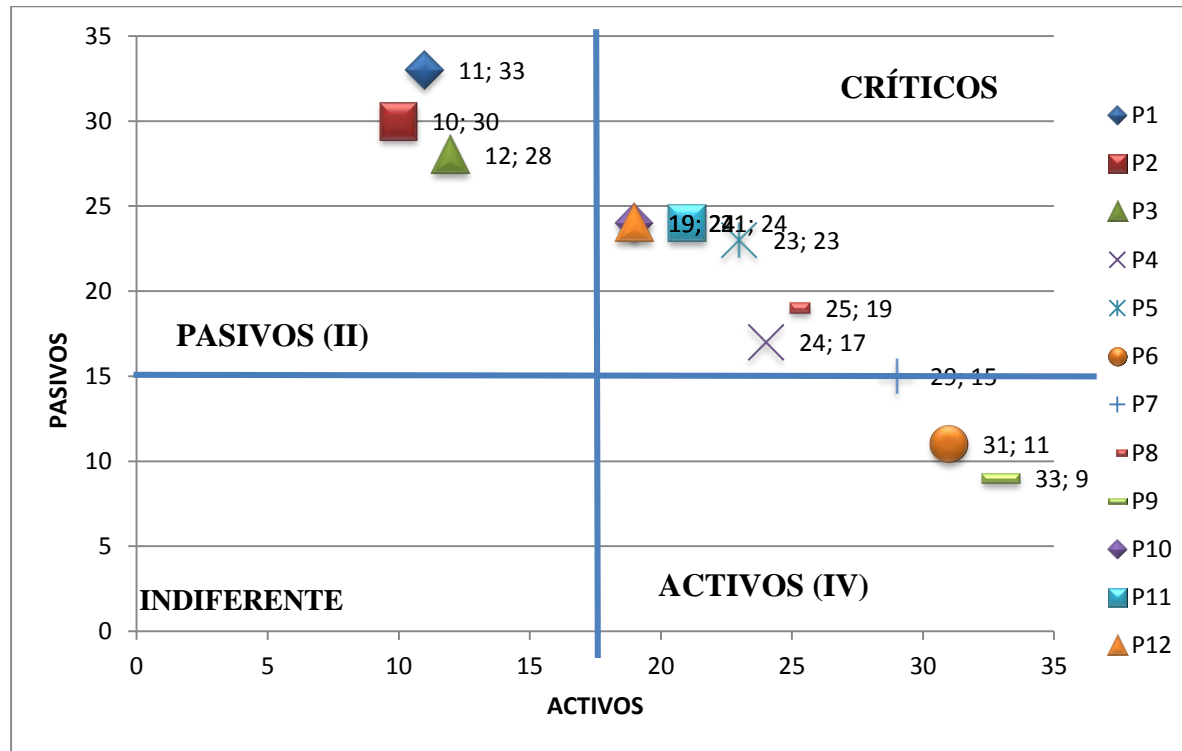
No	Descripción de los problemas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Total de Activos
P1	Propuesta de valor no definida		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
P2	Inexistencia de la identidad gráfica	3		1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	10
P3	No hay nombre definido para el emprendimiento	3	3		1	1	0	0	1	0	1	1	1	12
P4	Falta de una plataforma estratégica	3	2	2		3	1	3	3	1	2	2	2	24
P5	Personalidad de marca sin determinar	3	3	3	1		1	1	1	1	3	3	3	23
P6	Mercado, grupos objetivos y target no definido	3	3	3	3	3		3	3	1	3	3	3	31
P7	Estrategia empresarial por definir	3	3	3	3	3	1		3	1	3	3	3	29
P8	Estrategia de marca por definir	3	3	3	1	3	1	1		1	3	3	3	25
P9	Análisis del sector y tendencias sin realizar	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	33
P10	Documentación inexistente de características y emociones de la marca	3	3	3	1	1	1	1	1	1		3	1	19
P11	Definición de la identidad de marca	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1		3	21
P12	Estrategia de posicionamiento por definir	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1		19
	Total de Pasivos	33	30	28	17	23	11	15	19	9	24	24	24	

Fuente: Elaboración Propia

9.1.3 Diagrama de Nubes

Basándonos en los resultados obtenidos en la matriz anterior continuamos con la elaboración del diagrama de nubes donde se identificaran los problemas activos y pasivos para la construcción de marca de esta nueva empresa de servicios. La elaboración del diagrama se realizará de la forma en la que se describió anteriormente.

Figura 10. Diagrama de Nubes



Clasificamos los problemas en una tabla en donde los dividimos en cuatro categorías según el cuadrante donde quedaron ubicados en el diagrama de nubes, de esta manera observamos que tres de los problemas son consecuencias (P1, P2, y P3), seis son problemas principales (P4, P5, P8, P10, P11, P12) y tres son causas secundarias (P6, P7 y P9).

Tabla 2. Matriz clasificación de problemas.

<p align="center">Cuadrante 2: Pasivos (Consecuencias)</p>	<p align="center">Cuadrante 1: Críticos (Problema Principal y Causas Principales)</p>
<p>P1: Propuesta de valor no definida P2: Inexistencia de la identidad gráfica P3: No hay nombre definido para el emprendimiento</p>	<p>P4: Falta de una plataforma estratégica P5: Personalidad de marca sin determinar P8: Estrategia de marca por definir P10: Documentación inexistente de características y emociones de la marca P11: Definición de la identidad de marca P12: Estrategia de posicionamiento por definir</p>
<p align="center">Cuadrante 3: indiferentes (Consecuencias)</p>	<p align="center">Cuadrante IV: Activos (Causas Secundarias)</p>
	<p>P6: Mercado, grupos objetivos y target no definido P7: Estrategia empresarial por definir P9: Análisis del sector y tendencias sin realizar</p>

Fuente: Elaboración Propia

Identificadas las causas principales comenzamos a darles solución. Lo que tienen en común es que todas están relacionadas con la creación de marca, estas son las debilidades encontradas y nuestro objetivo principal en este proyecto. Las causas secundarias están relacionadas al mercado y a la estrategia empresarial de la empresa, lo cual está definido en la metodología como la información secundaria a recurrir, es decir, información de la cual debemos partir para comenzar a crear la marca. Estas causas son las oportunidades en el mercado a explotar por la nueva empresa. Comenzaremos desglosando la información del mercado y plataforma estratégica como insumo principal para nuestro proyecto.

10 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

10.1 DOCUMENTACIÓN PRELIMINAR

10.1.1 Concepto del Servicio

Esta es una empresa de servicios, la cual ofrece una visión externa especializada a empresas que requieran la gestión de sus procesos estratégicos. Enfocados en la visión de la empresa como un todo, nos dedicamos a formular y gestionar estrategias empresariales, de marca y comunicaciones en diferentes niveles y áreas de la organización. Nuestros servicios son:

10.1.1.1 : Gestión Estratégica

Ofrecemos soluciones estratégicas y apoyo a nuestros clientes en el desarrollo, implementación, control y reingeniería de las estrategias necesarias para el logro de sus objetivos organizacionales.

Nuestro servicio de **Gestión Estratégica** incluye:

- La definición o re-definición de los elementos estructurales de la organización adecuados para la consecución de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Estos elementos incluyen el establecimiento de la plataforma estratégica, cimiento clave en la estrategia de la organización. Definimos misión, visión, objetivos y demás elementos necesarios para fijar el rumbo de la organización.
- Diseño y puesta en marcha de planes estratégicos. Usamos herramientas de análisis en donde identificamos en donde se encuentra la empresa y a dónde quiere llegar con respecto a los diferentes aspectos empresariales y establecemos el plan de acción para la consecución de estos objetivos.
- La alineación de la estrategia requiere que las estructuras, procesos y personas estén debidamente cohesionados con la estrategia de la organización. Es por esto que analizamos diferentes aspectos de la organización que pudieran no ser congruentes con la estrategia empresarial y establecemos el plan de reingeniería que permita alienarlos de la mejor manera. Dentro de esta alineación contemplamos el rediseño de estructura organizacional, análisis y diseño de cargos, levantamiento de procesos, entre otros.

10.1.1.2 Branding

La marca es un activo muy valioso para una organización puesto que la marca por si sola tiene la capacidad de generar más ventas gracias a su notoriedad. Desde nuestra empresa, conscientes de esto, apoyamos a nuestros clientes en la creación y gestión de su marca estratégicamente para lograr reconocimiento y así contribuir al logro de los objetivos empresariales.

Nuestro servicio de **Branding** incluye:

- Creación y gestión de marca abarcando todos los elementos necesarios como los elementos visuales y los elementos estratégicos de la marca. En muchas ocasiones las empresas ya tienen una marca, por lo que nosotros identificamos oportunidades de mejora y proponemos una reingeniería de marca acorde con las necesidades identificadas.
- Creamos, implementamos y desarrollamos estrategias de posicionamiento y lealtad de marca a través de los medios de comunicación tanto online como offline.

10.1.1.3 : Comunicación Estratégica

Ofrecemos a nuestros clientes la creación e implementación de planes estratégicos de comunicación. Entendemos que dentro de las organizaciones todos los esfuerzos deben ser dirigidos hacia el mismo objetivo, es por esto que se hace necesario comunicar y difundir los proyectos y objetivos empresariales. Dentro de este servicio incluimos planes estratégicos de comunicación interna y externa. Estos planes externos están estrechamente relacionados con nuestro servicio de branding.

Figura 11. Servicios que prestará la empresa

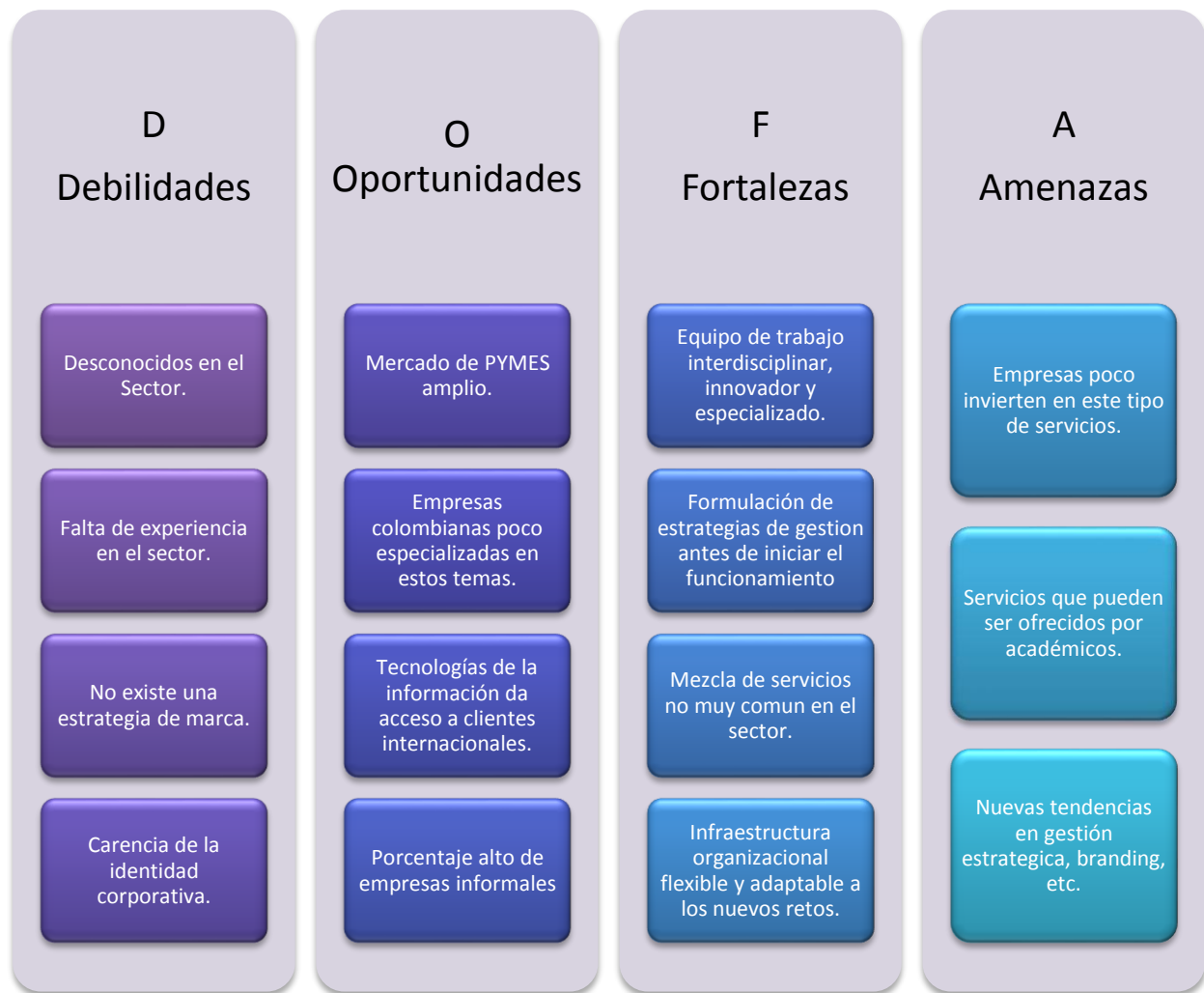


Fuente: Documento proporcionado por la Empresa

10.1.2 DOFA

Si bien se realizó una Matriz de clasificación de Problemas, se utiliza un DOFA elaborado por la empresa, para de esta manera identificar la base mediante la cual se creará la plataforma estratégica y se diseñará la nueva estrategia. El DOFA fue elaborado desde una perspectiva global de la empresa naciente, es decir, se identificaron los elementos claves para el inicio de las operaciones tomando en consideración los retos de crear una empresa nueva y de ingresar a este tipo de mercados.

Figura 12. DOFA



Fuente: Elaboración Propia.

10.1.3 Plataforma Estratégica

La siguiente figura presenta de manera gráfica la plataforma estratégica de la empresa. Es una manera de comunicar y de resumir los objetivos organizacionales, la manera de alcanzarlos y el porqué se desea alcanzarlos. Posteriormente se detalla cada uno de los elementos que hacen parte de la estrategia.

Figura 13. Plataforma Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

10.1.3.1 Definición de la Misión

Para la elaboración de la Misión respondemos a las preguntas: ¿Qué hace la empresa?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para quién lo hace? y ¿Cuál es el valor agregado? Posteriormente elaboramos una frase que resuma estas respuestas.

***Misión:** Crear soluciones estratégicas para contribuir al logro de los objetivos organizacionales de nuestros clientes, ofreciéndoles una visión externa especializada e interdisciplinar a la vanguardia de las últimas tendencias en estrategia.*

10.1.3.2 Definición de la Visión

Para la definición de la visión nos situamos tres (3) años en el futuro y nos preguntamos cómo estará la empresa en ese tiempo si se han trabajado las debilidades, se han aprovechado las oportunidades, se han usado las fortalezas y se han controlado las amenazas.

Visión: Ser una empresa de consultoría reconocida en el medio por el éxito alcanzado de nuestros proyectos estratégicos creados para nuestros clientes.

10.1.3.3 Objetivos Estratégicos

Para establecer los objetivos estratégicos se diseñó una iniciativa de fácil recordación la cual agrupa los objetivos en tres pilares que soportan la estrategia de la empresa. Estos objetivos buscan alcanzar la visión la empresa por ende están basados en estrategias derivadas del DOFA anterior.

La iniciativa es denominada ESTIRAS, una palabra conjugada en segunda persona del singular de tal manera que los integrantes de la empresa se sientan completamente involucrados, puesto que es una palabra que les habla a ellos directamente. Adicionalmente la palabra es sinónima de expandir, algo clave en esta primera etapa del negocio donde se está incursionado y por ende se comienza a llegar a tantos clientes como se pueda llegar (expansión). La palabra está formada por siete letras, en donde cada letra encierra un objetivo específico y al alcanzar los siete se habrá cumplido con la visión establecida. Los objetivos relacionados entre sí fueron agrupados en tres pilares que cimentan la estrategia ESTIRAS: Relaciones, Operaciones y Desarrollo.

Relaciones: Este pilar agrupa los objetivos estratégicos relacionados con los clientes y aliados. Los objetivos fueron declarados para crear relaciones duraderas con los clientes, generar un

ambiente de colaboración con otras empresas para un beneficio mutuo y generar confianza a nuevos clientes mitigando las debilidades. Los objetivos son:

- *Encontrar*: Encontrar empresas oferentes de servicios complementarios y crear alianzas estratégicas con ellos para así ofrecer mejores servicios y nuevas alternativas a nuestros clientes.
- *Satisfacer*: Establecer relaciones duraderas con nuestros clientes que nos permitan ofrecer un excelente servicio y ser recomendados por ellos a otras empresas con necesidades similares.
- *Trazar*: Trazar una red de clientes y aliados como soporte para ser conocidos en el mercado y generar confianza a los clientes interesados en nuestros servicios.

Operaciones: Este pilar agrupa los objetivos estratégicos relacionados con los procesos internos de la empresa. Los objetivos fueron establecidos para gestionar los diferentes procedimientos que intervienen directamente con el ofrecimiento de los servicios y para que los servicios ofrecidos sean excelentes. Los objetivos son:

- *Innovar*: Crear un ambiente de colaboración e innovación entre el personal, incluyendo espacios que permitan el trabajo en equipo y el fomento de la creatividad.
- *Registrar*: Generar informes de los proyectos realizados creando un archivo útil como insumo para nuevos proyectos, lecciones aprendidas y mejora de los procesos y servicios.

Desarrollo: Este pilar agrupa los objetivos estratégicos relacionados con el crecimiento y desarrollo de la empresa. Los objetivos fueron establecidos para ofrecer nuevos servicios y para que el personal asociado esté en constante capacitación. Los objetivos son:

- *Adaptar:* Adaptar nuestra plataforma de servicios a las necesidades encontradas, a los nuevos conocimientos adquiridos a través del plan de capacitación y a la experiencia alcanzada durante los cinco años.
- *Saber:* Cumplir al 100% el plan de capacitación propuesto para el personal de la empresa.

10.1.3.4 Valores

Los valores son los cimientos en los que se basa la cultura de la empresa y son fundamentales para la toma de decisiones, para la proposición de valor de la empresa y para motivar al personal en dar su máximo esfuerzo en sus labores diarias. Los valores identificados para la empresa son:

- *Profesionalismo:* “Nuestras prácticas, comportamientos y actitudes se realizan de acuerdo a las pautas y normas preestablecidas por cada una de las profesiones que hacen parte de nuestro equipo de trabajo”
- *Adaptabilidad:* “Nuestra estructura está diseñada para adaptarnos a cualquier tipo de proyecto y en ofrecer el servicio que el cliente necesite, por eso contamos con profesionales capacitados en diferentes áreas.
- *Compromiso:* “Nuestro sentido de responsabilidad para con nuestros clientes y las actividades que realizamos es muy alto. Apropiamos los objetivos de nuestros clientes como nuestros y cumplimos con cada una de las obligaciones contraídas con ellos”
- *Creatividad:* “Para obtener distintos resultados es necesario realizar acciones diferentes. Es por esto que generamos nuevas ideas que permitan llegar a esos resultados que nuestro cliente y nosotros deseamos. No nos limitamos a lo establecido, creamos nuevas formas y maneras de alcanzar los objetivos”

- *Excelencia*: “Siempre damos lo mejor de nosotros. Es así como nuestras propuestas tienen una calidad superior y siempre están diseñadas de la mejor manera posible para ofrecer a nuestro cliente lo mejor, por eso contamos con excelentes profesionales interdisciplinarios”
- *Servicio*: “Define lo que hacemos y lo que somos. Ofrecemos servicios y estamos a disposición de nuestros clientes para servirles”

10.1.4 Mapa de Procesos

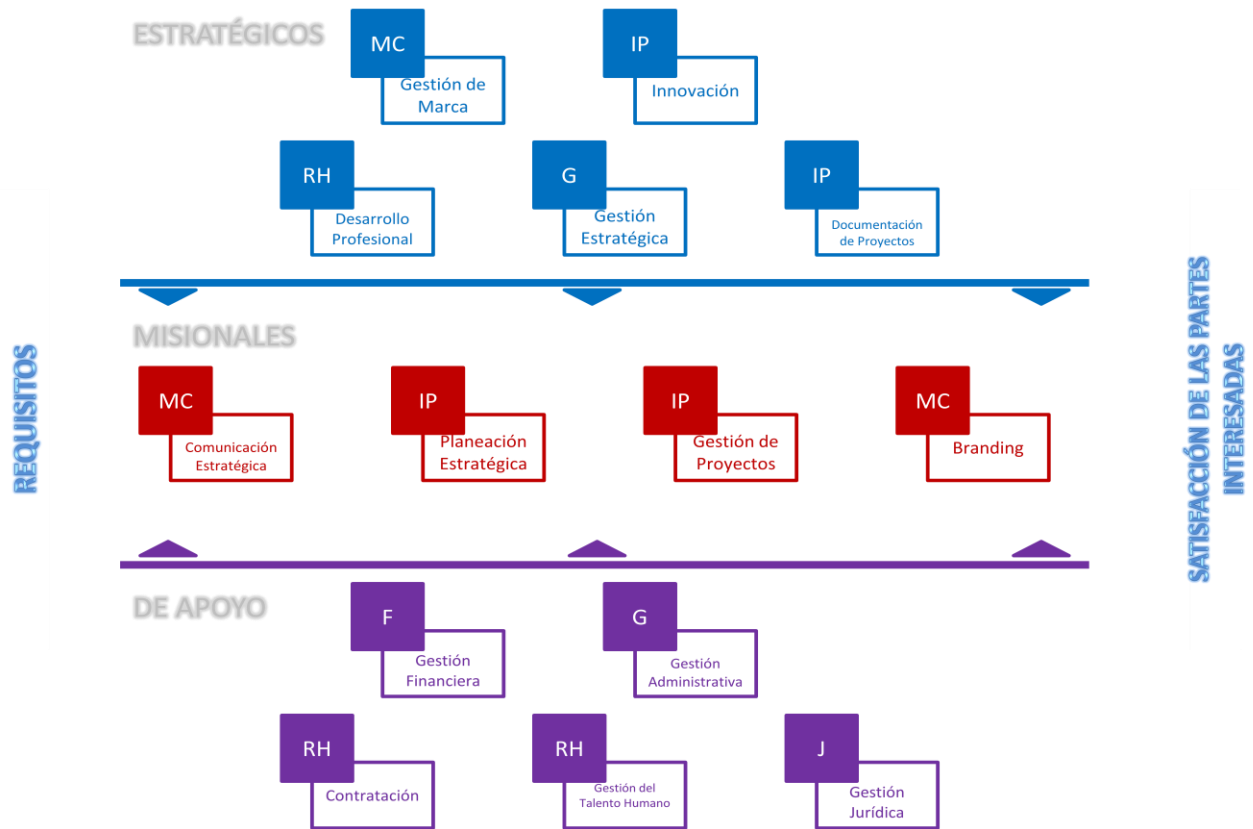
Esta es una herramienta que permite observar de manera gráfica los procesos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Esta herramienta de gestión divide los procesos de la compañía en misionales, estratégicos y de apoyo:

- Los procesos misionales son aquellos esenciales para el cumplimiento de la misión de la compañía. Incluyen los procesos relacionados directamente con la satisfacción del cliente.
- Los procesos estratégicos son aquellos responsables de analizar las necesidades y condiciones del mercado, controlar los demás procesos y establecer las guías para el funcionamiento de la empresa.
- Los procesos de apoyo son los necesarios en proveer a la empresa de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima para llevar a cabo los otros procesos.

Los procesos que se muestran a continuación en el mapa de procesos son aquellos que se consideran más relevantes para seguir la estrategia ESTIRAS. Cada proceso fue asignado a un área organizacional:

- *Gerencia (G)*: Área encargada de la estrategia y de todos los aspectos administrativos de la empresa.
- *Ingeniería de Proyectos (IP)*: Área de “producción” de la empresa. Es aquella encargada de dirigir los proyectos de los clientes, de establecer los procesos de innovación de la empresa y de proveer el servicio “Planeación Estratégica”.
- *Marca y Comunicación (MC)*: Área encargada de la gestión de la marca y de comunicaciones de la empresa. Además es aquella encargada de proveer el servicio “Comunicación Estratégica” y “Branding”.
- *Recursos Humanos (RH)*: La gestión del personal es un servicio de apoyo, sin embargo siendo un área que es fundamental para el desarrollo de la estrategia de la empresa en especial a través del proceso “Desarrollo Profesional” no será subcontratado.
- *Financiera (F)*: Área de apoyo junto con todos sus procesos. Será subcontratado.
- *Jurídica (J)*: Área de apoyo junto con todos sus procesos. Será subcontratado.

Figura 14. Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración Propia

Identificados los procesos y las áreas implicadas, se describen los perfiles profesionales necesarios para la ejecución de cada uno de los procesos. Si bien los procesos que se identificaron no son todos los que se llevan a cabo dentro de la empresa, se considera que con profesionales que cumplan estos valores la empresa puede funcionar y a cada persona se le asignaran otras funciones relacionadas con el cargo.

Figura 15. Perfiles – Staff de la empresa

E S T R A T É G I C O S	ÁREA	PROCESO	PERFIL
	Ingeniería de Proyectos (IP)	Innovación	Ingeniero de Proyectos: Profesional en gerencia de proyectos (PMP) certificado por el PMI o profesional especialista en gerencia de proyectos. También es necesario que posea estudios de profundización o posgrado en creatividad e innovación.
	Marca y Comunicación (MC)	Gestión de Marca	Gestor de Marca y Comunicación: Publicista, comunicador, diseñador o profesional de áreas afines con posgrado en comunicación organizacional o branding.
	Ingeniería de Proyectos (IP)	Documentación de Proyectos	Auxiliar de Proyectos: Estudiante de últimos semestres de ingeniería de proyectos, ingeniería industrial o en áreas afines. Tecnólogo en proyectos o en áreas afines.
	Gerencia (G)	Gestión Estratégica	Gerente Estratégico: Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o en áreas afines con posgrado en alta gerencia o MBA
Recursos Humanos (RH)	Desarrollo Profesional	Representante Recursos Humanos: Psicóloga, administradora de empresas, ingeniera industrial o profesional en áreas afines con estudios de profundización en procesos de Talento Humano.	

M I S I O N A L E S	ÁREA	PROCESO	PERFIL
	Ingeniería de Proyectos (IP)	Gestión de Proyectos	Ingeniero de Proyectos: Profesional en gerencia de proyectos (PMP) certificado por el PMI o profesional especialista en gerencia de proyectos. También es necesario que posea estudios de profundización o posgrado en creatividad e innovación.
	Ingeniería de Proyectos (IP)	Planeación Estratégica	Estratega: Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o en áreas afines con perfil estratégico o estudio de profundización en el área.
	Marca y Comunicación (MC)	Comunicación Estratégica	Estratega de Comunicación: Comunicador Social y periodista perfilado en la comunicación organizacional o profesional de áreas afines con estudios de profundización en comunicación organizacional o estratégica.
Marca y Comunicación (MC)	Branding	Estratega de Marca: Publicista o diseñador con perfil estratégico o profesional de áreas afines con estudios de profundización en estrategia de marca (Branding).	

D E A P O Y O	ÁREA	PROCESO	PERFIL
	Recursos Humanos (RH)	Contratación	Representante Recursos Humanos: Psicóloga, administradora de empresas, ingeniera industrial o profesional en áreas afines con estudios de profundización o posgrado en procesos de Talento Humano.
	Recursos Humanos (RH)	Gestión del Talento Humano	
	Gerencia (G)	Gestión Administrativa	Gerente Estratégico: Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o en áreas afines con posgrado en alta gerencia o MBA
	Financiera (F)	Gestión Financiera	Subcontratado
Jurídica (J)	Gestión Jurídica	Subcontratado	

Fuente: Elaboración Propia

Creada la lista de perfiles e identificados los procesos se puede proyectar el organigrama de la empresa el cual es mostrado en la siguiente gráfica:

Figura 16. Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

10.2 CREACIÓN DE LA MARCA

10.2.1 Análisis Estratégico de la Marca

En esta sección se establece el análisis del consumidor, de la competencia y el autoanálisis que describe Aaker en su modelo y el cual fue detallado en el marco teórico.

10.2.1.1 Análisis del Consumidor

Perfil del cliente: Empresas y organizaciones, privadas o públicas, que entienden que la estrategia es la guía fundamental para alcanzar los objetivos trazados y que es un insumo fundamental para la toma de decisiones. Nuestros clientes saben que el aumento de ventas, el posicionamiento en el mercado o los diferentes objetivos organizacionales son alcanzados mediante planes debidamente trazados y alineados. Son clientes que conocen de las exigencias del mercado y de los cambios que las nuevas tecnologías han impulsado, es por esto que buscan una visión externa especializada para desarrollar planes estratégicos que contribuyan a alcanzar ese estado futuro que se han proyectado.

Mercado Potencial: Empresas, personas (como políticos e influenciadores) y organizaciones del sector privado y/o público, que requieran un diseño, rediseño o alineación de su estrategia en tres campos; empresarial, marca y comunicaciones. También se incluyen diferentes empresas u organizaciones consultoras o asesoras que busquen tercerizar alguno de sus servicios y vean en la empresa, la ideal para realizarlo.

Mercado Objetivo (Target): Empresas medianas y pequeñas (PYMES), con el perfil identificado anteriormente. Se incluyen en el target los programas de emprendimiento de las alcaldías, SENA, cajas de compensación, universidades y empresas privadas, para a través de ellos asesorar a las empresas afiliadas a dichos programas.

El mercado de las PYMES es un sector muy relevante para la economía del país, “pues no solo son el grupo mayoritario de negocios en todos los sectores de la economía, sino además generan el 80% del empleo en Colombia” (Ranking de las Mejores Pymes de Colombia, 2017) adicional a los nuevos programas de emprendimiento que se crean en la industria privada y gubernamental. Lo anterior concluye que la empresa cuenta con un nicho de mercado atractivo e importante, con desafíos grandes como que este sector es muy propenso a ser informal y a no buscar asesorías de este tipo debido a su tamaño, sin embargo, es tanto el crecimiento e importancia que tienen para Colombia que a medida que han ido incrementando sus ventas y entrando en nuevos mercados han necesitado de mayor especialización, por ende es un mercado que se puede explotar y que va en crecimiento.

10.2.1.2 Análisis de la competencia

La competencia en el sector es amplia en el servicio de branding que se va a ofrecer ya que existen numerosas agencias de publicidad que prestan dicho servicio, sin embargo no existe alguna empresa que combine los servicios de estrategia, branding y comunicación.

Las empresas que se van a considerar para este análisis son de la ciudad de Manizales, se analizarán competencia directa e indirecta. La competencia directa e indirecta serán agencias de publicidad y empresas de consultores de la ciudad de Manizales que es donde la empresa funcionará.

Tabla 3. Competencia

NOMBRE	SERVICIOS QUE OFRECE	PRINCIPALES CLIENTES	PAGINA WEB
CJ MARTINS	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas publicitarias • Medios digitales • Plataformas de Marca • Arquitectura de Marca • Desarrollo de Marca Corporativa • Diseño de Empaques • Creación de estrategias creativas • Planeación Estratégica • ATL y BTL 	<ul style="list-style-type: none"> • Alpina • Casa Luker S.A • Alcaldía de Manizales • ICBF • Acueducto de Bogotá • Aguas de Manizales 	www.cjmartins.co
AM COPPIANO Agencia de Publicidad y Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • ATL • BTL • Social Media • Webs 	<ul style="list-style-type: none"> • Come ya • CHEC • Club Manizales • Palo de agua • Centro Colombo americano • Industria Licorera de Caldas • Claro 	Amcoppiano.com
ZOPP DIGITAL Agencia de Inbound Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Inbound Marketing • SEO en Buscadores • Pauta en Internet • Paginas Web • Producción de Contenido • Redes Sociales • Correo Masivo • Mensajes de Texto 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumatec • CFC&A Construcciones • Susuerte • Felicidad 	Zopp.co
IN-TUITIVA CCONSULTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación Estratégica del Negocio • Transformación Organizacional • Gestión de la Innovación • Semiótica, arquetipos y arquitectura de Marca • Plan de Marketing Estratégico • Consultoría en Talento y Desarrollo del Personal • Consultoría en contratación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cercafe • Chevrolet Caminos • Universidad Nacional • Universidad de Manizales • SENA • Fundación Luker • Bancoomeva 	www.intuitivaconsultores.com
MYSEO COMPANY	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Marketing Digital • Desarrollo WEB • Redes Sociales • SEO • SEM 		Myseocompany.co
CODYD Estrategias Digitales	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento de estrategia de redes sociales • Posicionamiento de Marca en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Calzado Triunfo • Papelería La Norma • Constructora Palo de Agua SA • Farmacia Profamiliar • Fenalco Caldas 	Codyd.co

Fuente: Elaboración Propia. Información extraída de los sitios web de cada empresa

Una vez identificada la competencia, se realizará una evaluación a cada una de las empresas en la tabla. La evaluación consta de cuatro variables y a cada empresa se le dará una calificación entre uno y cinco (1-5) con respecto a la variable. Es necesario resaltar que el cinco (5) no es una calificación mejor, esto depende de la variable.

Después de la tabla se mostrarán los resultados en un gráfico donde se podrán identificar más fácilmente los puntos fuertes y débiles de la competencia, y así trazar la ruta que deberá seguir la nueva marca.

A continuación se describen las variables evaluadas y los resultados de la evaluación.

- *Clientes:* Para este ítem reconocemos la cantidad y calidad de los clientes de cada empresa y se evalúa según la importancia y tamaño de cada uno. Para MySeo company no se tienen datos por lo que tendrá calificación de uno (1).
- *Portafolio:* Las empresas competidoras ofrecen variedad de servicios aprovechando su infraestructura. Pero se identifican que solo dos de ellas (CJ Martins e Intuitiva) poseen diversificación en cuanto a que las restantes poseen mayor especialización. Entre mayor número de servicios menor es la especialización. Pero también se debe de tener en cuenta que haya congruencia entre la diversificación, por lo tanto, Intuitiva recibe la calificación de uno porque sus servicios son diversos pero abarcan muchos temas. Los especializados reciben cinco y los diversos-especializados (aquellos que su diversidad es congruente) tres.
- *Redes Sociales:* En esta variable se evalúa la presencia en redes sociales. Se concluye que todas poseen cuenta en Facebook, In-tuitiva es la única que no tiene cuenta en Youtube.

Las otras redes son diversas puesto que unas tienen cuenta en Instagram, otras en Twitter, Google+ y LinkedIn. Cada calificación corresponde al número de cuentas en redes sociales que tiene cada empresa.

- *Marca:* Aquí se le otorgará cinco a aquella marca que se vea más amigable ya que una empresa de outsourcing debe lograr esto con su cliente. A la vez de que demuestre seriedad y compromiso en su trabajo. Se tiene en cuenta que demuestre cierta creatividad y flexibilidad debido al tipo de servicios que ofrecen y a la adaptabilidad que se requiere para los diferentes proyectos.

Los resultados de este análisis se resumen en la siguiente tabla.

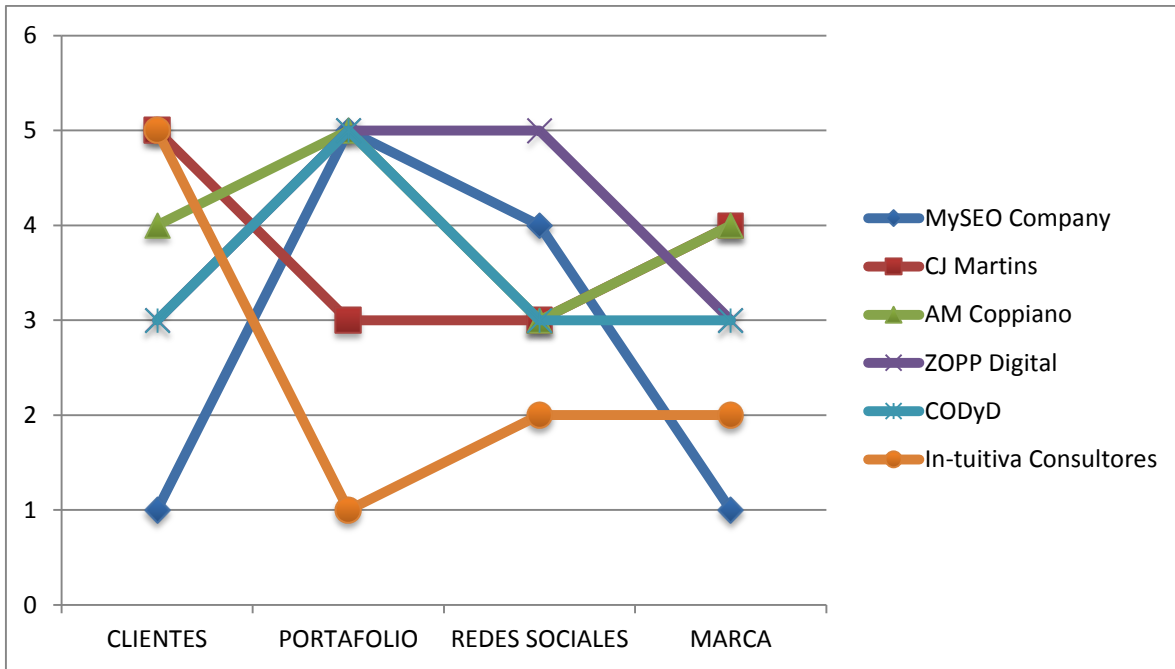
Tabla 4. Análisis Competencia.

	CLIENTES	PORTAFOLIO	REDES SOCIALES	MARCA
MySEO Company	1	5	4	1
CJ Martins	5	3	3	4
AM Coppiano	4	5	3	4
ZOPP Digital	3	5	5	3
CODyD	3	5	3	3
In-tuitiva Consultores	5	1	2	2

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de la tabla son proyectados en la siguiente gráfica para facilidad de visualización e interpretación.

Figura 17. Análisis Competencia



Fuente: Elaboración Propia.

10.2.1.3 Autoanálisis

Este autoanálisis incluye:

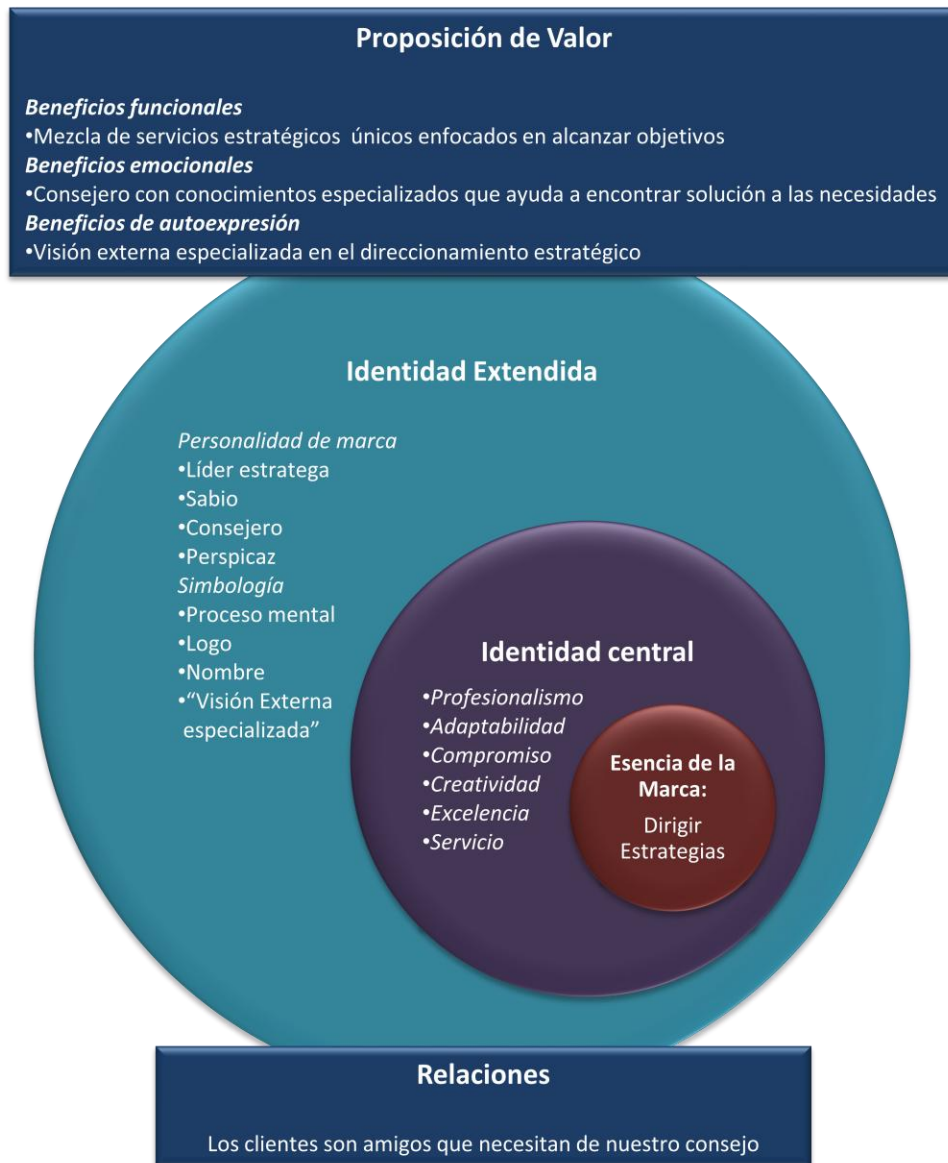
- El DOFA expuesto anteriormente.
- La imagen actual de la marca, la cual no existe y por ende se desarrollará más adelante.
- Los valores de la organización que fueron expuestos también en el apartado anterior.

El DOFA y los valores organizacionales son herramientas clave para establecer el tipo de estrategia que la nueva marca va a seguir. Esta estrategia debe ser congruente con la estrategia organizacional ESTIRAS desarrollada anteriormente. Esta estrategia de marca se desarrollara en el siguiente punto a través del sistema de Identidad de Marca.

10.2.2 Identidad de Marca

La identidad de marca propuesta para esta nueva empresa se resume en el siguiente gráfico. El desarrollo de la misma se muestra posterior a la figura.

Figura 18. Identidad de Marca



Fuente: Elaboración Propia.

10.2.2.1 Sistema de Identidad de Marca

Como Aaker definió, el sistema de identidad de marca es dividido en doce dimensiones. Ninguna marca posee las doce, pero para describir adecuadamente las aspiraciones de la marca son necesarias como mínimo seis. A través de estas dimensiones se va desarrollando la identidad de marca y de esta manera establecer el núcleo de la identidad y la identidad extendida. Para que esta nueva marca apoye la estrategia definida anteriormente se debe aspirar a que se potencien la mayor cantidad de dimensiones como sea posible sin que la estrategia de una dimensión opaque la otra, por el contrario que se complementen y formen un todo. En la siguiente tabla se describen las formas en la que la marca debe potenciar estas dimensiones y juntas describen la estrategia que la marca va a seguir.

Tabla 5. Sistema de Identidad de Marca

<p>Marca como Producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios ofrecidos son estrategias organizacionales, de marca y comunicación para que los clientes enfrenten los retos de sus respectivos mercados, sean competitivos y logren sus objetivos planteados. • Los servicios serán prestados por personas profesionales, visionarias y capacitadas para crear y/o modificar las estrategias que llevarán a los clientes a cumplir con sus objetivos. • Al ser una empresa que presta los servicios en Colombia sus precios son muy competitivos en mercados internacionales por esto la necesidad de ofrecerlos en mercados internacionales.
<p>Marca como Organización</p>	<p>Los atributos de la organización se detallan a través de la plataforma estratégica que se desarrolló al inicio de la propuesta. La marca deberá posicionarse a través de sus valores y cultura organizacional y esto será fundamental para agregar valor a los servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El profesionalismo, la adaptabilidad y la excelencia serán los valores a resaltar puesto que la competencia los encontrará difíciles de emular. • El objetivo será ser reconocidos como una marca confiable para hacer negocios, por su forma de ofrecer los servicios y su forma de dar resultados a sus clientes. • La marca está ubicada en Colombia, sin embargo el ofrecimiento de sus productos se hará a nivel global, en mercados internacionales estos servicios son muy costosos, por lo tanto ofreciendo estos servicios a precios que se

	manejan en Colombia con calidad internacional, será beneficioso para el cliente porque estará ahorrando dinero pero obteniendo iguales o mejores resultados.
Marca como persona	Como persona la marca deberá ser como un <i>estratega amigo</i> : Este aspecto ayudará a fortalecer el objetivo anterior ya que esta marca es seria, profesional, comprometida, sabia, ordenada y responsable. Estos aspectos de la personalidad son necesarios para mostrar al cliente que con la marca obtendrá los resultados que está esperando. Sin embargo esta personalidad un poco esquemática deberá ser complementada con rasgos que permitan una relación muy cercana con el cliente y sobre todo una adaptación para atender diferentes proyectos. Una relación en donde la marca se convierta en ese amigo que le va a dar una solución a sus problemas estratégicos, por lo que debe ser amable, comprensiva, consejera y perspicaz.
Marca como símbolo	La marca simboliza ese proceso interno de pensamiento en donde al cerebro ingresa un dato o conocimiento nuevo y a través de asociaciones, conocimientos, experiencias, entre otros aspectos, se genera una respuesta creativa y racional. En este caso ingresa un problema a solucionar y se genera una solución creativa y factible al cliente. Esto se refuerza en el nombre, logotipo y frase (“visión externa especializada”) con la que la marca se expresa a su mercado.

Fuente: Elaboración Propia

10.2.2.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la marca consiste en unos beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión.

Los Beneficios Funcionales: Servicios estratégicos ofrecidos desde una misma empresa (ya que no es común la mezcla en la oferta de estos servicios) a clientes que los necesitan para cumplir con sus objetivos organizacionales.

Los Beneficios Emocionales: Los clientes cuando tratan con la marca se sienten interactuando con un consejero y/o amigo cercano que posee conceptos y conocimientos muy especializados que le pueden ayudar con sus necesidades.

Los Beneficios de autoexpresión: Es la necesidad de las empresas de contar con un apoyo profesional en los direccionamientos estratégicos de sus negocios, su marca y su comunicación.

10.2.3 Imagen Corporativa

En concordancia con la estrategia de marca que se desarrolló previamente, se propone la siguiente imagen corporativa.

10.2.3.1 Nombre

El nombre que se propone es MO3C con la palabra Consulting como apellido la cual especifica el que hacer de la empresa y es el inglés por su objetivo de prestar los servicios en mercados internacionales donde el inglés es el idioma universal.

En la teoría del naming MO3C se encuentra en la categoría de *Los nombres abstractos*. También pudo estar en la categoría de *alfanuméricos* porque es una combinación de letras y números, además de ser una especie de acrónimo por que las letras vienen de los servicios que la compañía ofrece: M (Marca) O (Organización) C (Comunicación) y el 3 significa la convergencia de estos tres servicios. Pero es abstracto porque las letras forman una palabra que en ruso se asemeja a la palabra cerebro (мозг). Adicionalmente “3C” hace referencia al creador de la empresa cuyas iniciales de su nombre y apellidos son tres “C”.

Estos nombres abstractos “generan asociaciones a partir de su notoriedad y sonido. Son únicos y tienen gran flexibilidad, además, tienen grandes posibilidades de registro. Son los más próximos a la comunicación emocional. Y favorecen la comprensión desde múltiples lenguajes, por tanto facilitan la penetración de mercados, como por ejemplo Jeep. Pero son huérfanos sin un contenido que los arrope, por lo que requieren una gran inversión en comunicación. No generan asociaciones concretas y pueden ser demasiado artificiales” (Apolo Digital, 2017).

10.2.3.2 Logotipo

El logotipo que se propone para la empresa se muestra en la siguiente figura. Es un imagotipo que se compone del texto (nombre de la empresa) y un símbolo formando un mismo concepto. (Publicidad Pixel, 2017). El logotipo es flexible ya que el símbolo se puede ubicar en la parte de arriba o en la parte izquierda del texto y de posicionarse bien ambos elementos pueden funcionar de manera separada. Se puede observar armonía entre los elementos y pregnancia.

Figura 19. Logotipo



Fuente: Elaboración Propia

El símbolo es una flecha y un semicírculo que simboliza un objetivo y la estrategia respectivamente (como un tiro al blanco). Adicional el semicírculo es una “C” rotada que resalta la inicial del nombre y apellidos del creador de la empresa. Los colores en azul transmiten confianza, lealtad, éxito y seguridad. (Camionetica, 2017)

10.2.3.3 Eslogan

La frase a posicionar por la empresa y que resume tanto la razón de ser como la promesa de la empresa: *“Visión externa especializada para formular estrategias de éxito”*

10.3 MAPA ESTRATÉGICO

10.3.1 Balanced Score Card (BSC)

El proceso de elaboración del Balanced Score Card parte de la misión, visión, objetivos y valores organizacionales. Esta base es el principal componente para establecer la estrategia de la organización. Esta herramienta divide la organización en las cuatro perspectivas y para cada una se establece una estrategia, unos objetivos que permitan ejecutar la estrategia y unos indicadores para medir el cumplimiento de esos objetivos y mostrar de una manera gráfica los avances con respecto a la estrategia. El BSC de esta nueva empresa está compuesto por el plan financiero, presupuesto y plan de comunicación que corresponden a ser desarrollados por la empresa, el plan de capacitación que tiene la empresa y la estrategia ESTIRAS y de Marca que se desarrollaron a lo largo de este proyecto. A continuación se dividen estos planes y estrategias en cada una de las cuatro perspectivas que corresponden al BSC.

10.3.1.1 Perspectiva financiera o de resultados:

La estrategia de esta perspectiva requiere la elaboración de un presupuesto y de establecer los indicadores financieros para verificar que la operación de la nueva empresa rinde frutos a los accionistas o dueños de la organización. En este caso no se desarrollará tal presupuesto pero los

objetivos financieros serán que los ingresos no sean inferiores a los egresos y se medirá el rendimiento de la organización con los indicadores financieros más comunes.

10.3.1.2 Perspectiva del cliente o mercado

La estrategia a resaltar dentro de esta perspectiva es la estrategia de Marca desarrollada anteriormente. También se incluyen los objetivos organizacionales Encontrar, Satisfacer, Trazar y Adaptar expuestos en la estrategia ESTIRAS. Los indicadores para medir el cumplimiento de esta serán aquellos que permitan medir la efectividad de la estrategia planteada como satisfacer el 100% de los clientes servidos y ofertar los servicios en el mercado internacional.

10.3.1.3 Perspectiva del proceso interno

Aquí se agrupan las estrategias y objetivos de los procesos operativos, de calidad, de innovación, sociales y de mercadeo. En este caso se toman los objetivos de Innovar y Registrar establecidos en la estrategia organizacional ESTIRAS. Adicionalmente se incluye la estrategia de comunicación que se detalló en la estrategia de marca creada anteriormente.

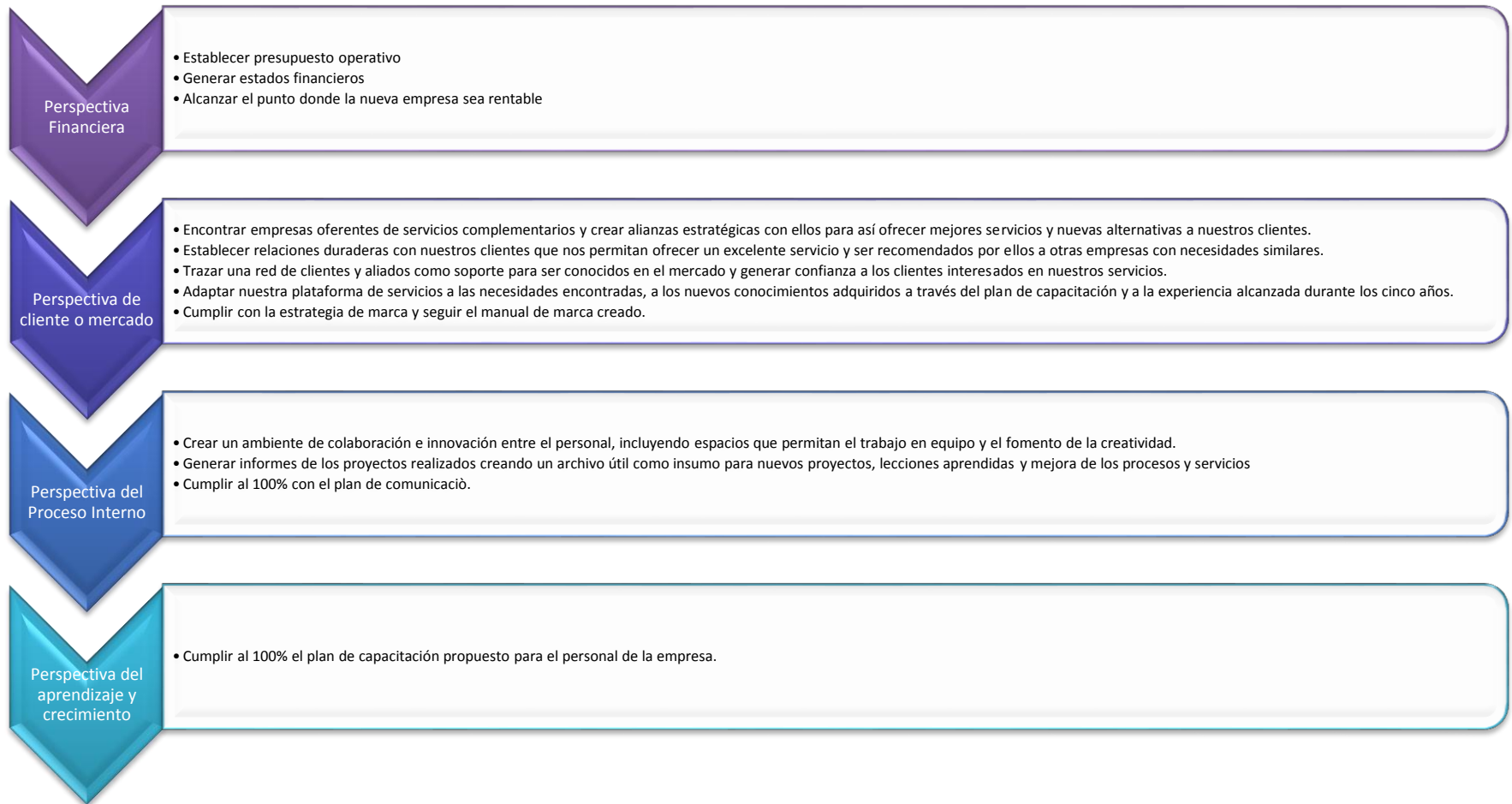
Para medir el cumplimiento de estos objetivos deberán estar registrados el 100% de los proyectos elaborados a lo largo del año, deberán estar creados dos planes de innovación al final de año y se deberá cumplir al 100% con el plan de comunicación midiendo sus resultados para detectar oportunidades de mejora.

10.3.1.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

El objetivo dentro de esta perspectiva es Saber dentro de la estrategia organizacional ESTIRAS.

En este caso se buscará el cumplimiento al 100% del plan de capacitación.

Figura 20. Balanced Score Card (BSC)



Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

- La plataforma estratégica es un insumo muy importante para crear la estrategia de una empresa y para direccionar la creación de una marca.
- La oferta de servicios es difícil de encontrar en otras empresas. Por lo general son ofrecidos por empresas como agencias de publicidad, agencias de diseño, y otras empresas que no combinan este tipo de ofertas.
- El mapa estratégico de la empresa permite observar de manera gráfica los procesos clave de una empresa y así facilitar la toma de decisiones en cuanto al direccionamiento de la estrategia.
- A partir del mapa estratégico se genera un organigrama orgánico, flexible, pero sobre todo, acorde a la estrategia de la empresa.
- La aplicación del modelo de David Aaker de la manera sistemática que se aplicó permite direccionar adecuadamente la estrategia de marca y generar un plan ambicioso para la misma.
- El BSC como herramienta de gestión estratégica es muy valioso y más aún cuando se puede integrar la estrategia de marca creada.

- Cohesionar todas las estrategias y dirigirlas hacia el mismo sentido permite coherencia en las acciones que se llevan a cabo, mejora en la toma de decisiones y que cada elemento se convierta en un complemento recíproco.
- Con todas las herramientas que se utilizaron los elementos que se crearon están bien direccionados y se puede encontrar coherencia entre cada uno de ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A., & Alvarez del Blanco, R. (2014). *Las marcas según Aaker*. Empresa Activa.

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2006). *Liderazgo de Marca*. Barcelona: Ediciones Deusto.

ANDEMA. (s.f.). *¿Qué son las marcas?* Recuperado el 08 de Agosto de 2017, de Asociación para la Defensa de las Marcas: <http://andema.camaras.org/?q=content/que-son-las-marcas>

Apolo Digital. (20 de 11 de 2017). *Apolo Digital*. Obtenido de <https://apolo.digital/blog/tipos-de-nombres-en-el-proceso-de-naming/>

Balanced Scorecard Institute. (s.f.). *About the Balanced Scorecard*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>

Camionetica. (20 de 11 de 2017). *Camionetica*. Obtenido de <http://www.camionetica.com/2009/06/28/significado-de-los-colores-en-el-diseno-de-logotipos/2/>

Costa, R. B. (s.f.). *Balanced scorecard y estrategia empresarial*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de Excellentia Consultores: <http://www.excellentia.com.uy/balanced-scorecard-y-estrategia-empresarial/>

García, M. M. (2005). *Arquitectura de Marcas* . ESIC Editorial.

Monge, S. (05 de Mayo de 2008). *Identidad de Marca*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de Taller D3: <http://www.tallerd3.com/archives/1730>

Neumeier, M. (2003). *The Brand Gap*. New Riders.

Publicidad Pixel. (20 de 11 de 2017). *Publicidad Pixel*. Obtenido de <http://www.publicidadpixel.com/tipos-de-logos/>

RAE. (s.f.). *Definicion Marca*. Recuperado el 08 de Agosto de 2017, de Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=OMLt42i>

Ranking de las Mejores Pymes de Colombia. (2017). *Dinero*.

Tzu, S. (s.f.). *El Arte de la Guerra*.

ANEXOS