

## UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

### RED BIBLIOTECARIA MATÍAS

### DERECHOS DE PUBLICACIÓN

DEL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

Capítulo VI, Art. 46

“Los documentos finales de investigación serán propiedad de la Universidad para fines de divulgación”

PUBLICADO BAJO LA LICENCIA CREATIVE COMMONS

Reconocimiento-NoComercial 3.0 Unported.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/legalcode>



“Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga un uso comercial. Tampoco se puede utilizar la obra original con finalidades comerciales.”

Para cualquier otro uso se debe solicitar el permiso a la Universidad

**Universidad Dr. José Matías Delgado**  
Escuela de diseño Rosemarie Vásquez Liévano de Ángel

## **Diseño Gráfico**



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
**MATÍAS DELGADO**

**Estudio comparativo de la efectividad  
de planes de negocios de las empresas  
Raquel Arana, Cereal Paper y Emma Schonenberg.**

Monografía presentada para optar al título de  
Licenciado en Diseño Gráfico

### **Presentado por:**

Héctor Antonio Guzmán Alvarenga  
Ricardo Alonso Ramírez Navarro  
Héctor Sebastián Benavente Kattán

### **Asesores de proceso y metodología**

Lic. Jorge Arturo Colorado  
Lic. Carlos Cordero  
Lic. Noé Samael Rivera

**Agosto- 2014**

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, 21 de Agosto 2014



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
MATÍAS DELGADO

## AUTORIDADES

Dr. David Escobar Galindo  
**Rector**

Dr. José Enrique Sorto Campbell  
**Vicerrector**  
**Vicerrector Académico**

Arq. Luis Salazar Retana  
**Decano de la Facultad de Ciencias y Artes "Francisco Gavidia"**

Licda. Sandra Lisseth Meléndez Martínez  
**Directora de la Escuela de Diseño "Rosmarie Vásquez Liévano de Ángel"**

### **Asesoría de Documento**

Msc. Jorge Arturo Colorado Berríos  
Lic. Carlos Enrique Cordero Ramos  
Msc. Noé Samael Rivera Leiva

**Antiguo Cuscatlán, La Libertad, 23 julio de 2014**

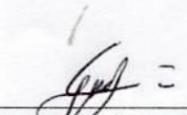


UNIVERSIDAD DR. JOSE MATIAS DELGADO  
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES  
"Francisco Gavidia"  
ESCUELA DE DISEÑO

ORDEN DE APROBACIÓN DE LA MONOGRAFÍA:  
"ESTUDIO COMPARATIVO DE LA EFECTIVIDAD DE PLANES DE  
NEGOCIOS DE LA EMPRESA CEREAL PAPER, EMMA  
SCHONENBERG Y RAQUEL ARANA"

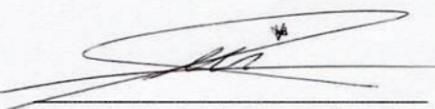
PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

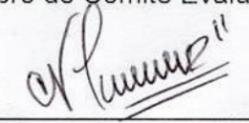
HÉCTOR ANTONIO GUZMAN ALVARENGA  
HÉCTOR SEBASTIÁN BENAVENTE KATTÁN  
RICARDO ALONSO RAMÍREZ NAVARRO

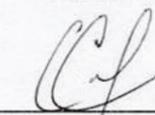
  
Lic. Álvaro Guatemala  
Coordinador de Comité Evaluador

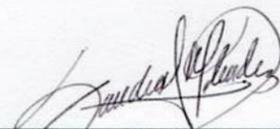
  
Lic. David Rivera Quan  
Miembro de Comité Evaluador

  
Lic. Ricardo Castellón  
Miembro de Comité Evaluador

  
Lic. Jorge Arturo Colorado  
Asesor

  
Lic. Noé Samael Rivera  
Asesor

  
Lic. Carlos Enrique Cordero  
Asesor

  
Lic. Lisseth Meléndez Martínez  
Coordinadora General



23 de julio de 2014

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirnos llegar hasta este momento y hacer posible la realización de este proyecto. A nuestros maestros, cuyas enseñanzas, conocimientos y aportes contribuyeron a la realización del presente documento de investigación.

A los empresarios Lic. Rodolfo Velado, Lic. Raquel Arana y Lic. Emma Schonnenberg por permitirnos estudiar sus empresas y contribuir con su tiempo e información para el desarrollo de esta investigación.

A los profesionales Lic. Sara Silva, especialista en Branding, Lic. Elsy Montenegro, Directora de ADN Branding, Lic. Salomón Rivas especialista en administración de empresa y Lic. Yanina de Figueroa licenciada en contaduría pública y master en administración de empresas, que contribuyeron con su tiempo y conocimientos para el desarrollo de esta investigación.

A nuestros asesores Msc. Noé Samael Rivera, Lic. Carlos Cordero y Msc. Jorge Colorado, cuyas críticas y recomendaciones oportunas permitieron el enriquecimiento del proyecto.

A todas aquellas personas que de forma directa o indirecta han estado con nosotros y contribuyeron a la realización de este trabajo.

Héctor, Sebastián y Ricardo



Introducción .....	Pág. 12
--------------------	---------

**Capítulo I Planteamiento del problema ..... Pág. 14**

1.1 Planteamiento del problema .....	Pág. 16
1.2 Justificación .....	Pág. 18
1.3 Objetivos .....	Pág. 20
1.4 Objetivo general .....	Pág. 21
1.5 Objetivos específicos .....	Pág. 21

**Capítulo II Marco referencial ..... Pág. 24**

2.1 Branding .....	Pág. 25
2.1.2 Realidad institucional .....	Pág. 25
2.1.3 Identidad institucional .....	Pág. 25
2.1.4 Comunicación institucional .....	Pág. 25
2.1.5 Imagen institucional .....	Pág. 26
2.1.6 Marca .....	Pág. 26
2.1.7 Logotipo .....	Pág. 27
2.1.8 Imagotipo .....	Pág. 28
2.1.9 Creación y desarrollo de marca .....	Pág. 28
2.1.10 Marketing .....	Pág. 28
2.1.11 Tipos de marca .....	Pág. 29
2.1.12 Posicionamiento de marca .....	Pág. 29
2.1.13 Personalidad de marca .....	Pág. 29
2.1.14 Arquitectura de marca .....	Pág. 29

**2.2 Emprendimiento ..... Pág. 30**

2.2.1 El emprendedor como activo para el capital social .....	Pág. 30
2.2.2 La innovación para el emprendedor .....	Pág. 31
2.2.3 La empresa y el proceso de creación .....	Pág. 32
2.2.4 Plan de negocios .....	Pág. 34
2.2.5 Plan de acción .....	Pág. 35
2.2.6 Misión .....	Pág. 36
2.2.7 Visión .....	Pág. 37

**Capítulo III Diseño metodológico ..... Pág. 40**

3.1 Documentación .....	Pág. 41
3.2 Observación .....	Pág. 41
3.3 Entrevistas .....	Pág. 41
3.4 Análisis de resultados .....	Pág. 41

**Capítulo IV Resultados ..... Pág. 44**

4.1 Creación y desarrollo de plan de negocios para una empresa de diseño .....	Pág. 45
4.1.1 Factores fundamentales a tomar en cuenta al comenzar una empresa de diseño .....	Pág. 45
4.1.2 Plan de negocios .....	Pág. 46
4.1.3 Plan de acción .....	Pág. 47
4.1.4 Planificación de empresa de diseño .....	Pág. 48

**4.2 Creación y desarrollo de marca de una empresa de diseño ..... Pág. 50**

4.2.1 Cómo y por qué fundar una empresa de diseño no convencional .....	Pág. 50
4.2.2 Diagnóstico .....	Pág. 51
4.2.3 Planificación estratégica de marca .....	Pág. 51
4.2.4 Imagen .....	Pág. 52
4.2.5 El diseñador como emprendedor .....	Pág. 52
4.2.6 El diseñador como marca .....	Pág. 53
4.2.7 Estrategias de branding vs. Plan de negocios .....	Pág. 54

**4.3 Modelos de plan de negocios y estrategias de marca no convencionales ..... Pág. 56**

4.3.1 Raquel Arana .....	Pág. 57
4.3.1.2 Trayectoria .....	Pág. 57
4.3.1.3 Plataformas de comercialización .....	Pág. 58
4.3.1.4 Planificación (Objetivos y obstáculos) .....	Pág. 59
4.3.1.5 Innovación .....	Pág. 59
4.3.2 Cereal Paper .....	Pág. 60
4.3.2.1 Trayectoria .....	Pág. 60
4.3.2.2 Plataformas de comercialización .....	Pág. 61
4.3.2.3 Planificación (Objetivos y obstáculos) .....	Pág. 61
4.3.2.4 Innovación .....	Pág. 62
4.3.3 Emma Schonnenberg .....	Pág. 63
4.3.3.1 Trayectoria .....	Pág. 63
4.3.3.2 Plataformas de comercialización .....	Pág. 64
4.3.3.3 Planificación (Objetivos y obstáculos) .....	Pág. 64
4.3.3.4 Innovación .....	Pág. 65

**4.4 Cuadro comparativo ..... Pág. 66**

Conclusiones .....	Pág. 70
Recomendaciones .....	Pág. 72
Bibliografía .....	Pág. 74
Anexos .....	Pág. 80

# Resumen

Esta investigación estudia diferentes casos de éxito empresarial dentro del Diseño (Emma Schonnenberg, Raquel Arana y Cereal Paper). La investigación compara proyección, metodologías y planes de negocios para entender los mecanismos internos que hacen lograr el posicionamiento de una empresa.

# INTRODUCCIÓN



Al hablar especialmente del diseñador gráfico, tal como menciona Campos (2009) se conoce que únicamente el 19% de estudiantes graduados fungen como empresarios en la actualidad, desarrollando su propia marca. Esta situación se torna alarmante, ya que, por su naturaleza intrínseca, el diseñador debe ser innovador, creativo y propositivo. Por esta razón, creemos importante enfatizar en un área específica, la cual no es abordada con regularidad al referirse a un diseñador gráfico: su faceta emprendedora.

El Salvador, considerado como un país consumidor por sus bajos niveles de exportación, tiene la posibilidad de desarrollarse y crecer en el ámbito cultural, económico y comercial. Tomando en cuenta los factores antes mencionados sobre este problema, surge la siguiente interrogante; la cual se responderá en este proceso de investigación:

¿Cuál es la efectividad de los planes de negocios de las empresas Cereal Paper, Emma Schonenberg y Raquel Arana?

En el primer capítulo, encontraremos el planteamiento del problema, la justificación, y los objetivos de la investigación.

Por medio de la presente investigación se descubrió los factores determinantes de un plan de negocios, ya que el diseñador gráfico no está acostumbrado a estas temáticas durante su desarrollo académico. También, se entrevistó a profesionales tanto en el área de creación de marca y branding, como en planes de negocios y administración empresas, y a los dueños de las marcas que constituyeron el caso de estudio de la investigación.

El segundo capítulo está compuesto por el marco referencial, el cual expone los conceptos fundamentales que sirvieron de base para el desarrollo de la investigación.

El tercer capítulo plantea la metodología. El método utilizado en la presente investigación fue de carácter cualitativo, haciendo uso de entrevistas como instrumento de medición. Las entrevistas fueron planteadas de manera semi estructurada, es decir que el entrevistador tuvo la opción de formular preguntas adicionales, y así obtener mayor información sobre los temas abordados.

La presente investigación es una herramienta para los jóvenes estudiantes y graduados de Diseño Gráfico que quieran establecer una empresa. Esta investigación expone los casos de tres empresarios, y compara sus planes de negocios y metodologías utilizadas para lograr el posicionamiento de su marca.

El cuarto capítulo presenta el análisis de resultados dividido en tres grandes secciones.

El primer apartado aborda la creación y desarrollo de plan de negocios para una empresa de diseño. Involucra temáticas como los factores fundamentales para elaborar una empresa, cómo desarrollar un plan de negocios y la planificación de una empresa. Expone las bases fundamentales, y muchas veces desconocidas por los diseñadores gráficos, sobre la creación de una marca y emprendimiento.

El segundo apartado presenta la creación y desarrollo de marca de una empresa de diseño. Explica detenidamente cómo y por qué desarrollar una empresa de diseño no convencional, el diseñador como emprendedor, el diseñador como marca y la estrategia de branding vs el plan de negocios; esta última es la temática principal, en la que se basan los resultados de la investigación.

El tercer apartado expone los modelos de plan de negocios y estrategias de marca no convencionales. El capítulo resume los tres casos de estudio de forma analítica comparativa, expone sus planes de negocios, estrategias de marca y de diseño. De esta manera, los jóvenes estudiantes tendrán acceso a información más sintetizada y ejemplificada.

La investigación se realizó con el fin de ser apoyo para futuros emprendedores, y ser material contundente que provea de soluciones y aclare dudas iniciales, cuando emprendan el reto de crear una marca propia en el ámbito del Diseño Gráfico.

PLANTEAMIENTO  
DEL PROBLEMA



# PLAN DE NEGOCIOS

 **DISEÑO**  
Gráfico 

# • 1.1 Planteamiento •

## DEL PROBLEMA



En la actualidad, el Diseño Gráfico es una de las herramientas más importantes para el desarrollo económico y cultural de una región. Tal como lo plantea Penny Sparke (2011), en su libro *Diseño y Cultura*: “El diseñador es, y siempre será, el motor que satisface las necesidades y deseos del consumidor, por medio de productos e imágenes visuales, que a la larga contribuyen a definir quiénes somos como sociedad”.

Incluso, siendo tan evidente la importancia de esta profesión, en El Salvador hay poco conocimiento sobre el tema, llegando al punto de confundirse con otras áreas como el arte y las comunicaciones; haciendo un compilado de dichas ramas y no destacándolas individualmente.

En nuestro país, el Diseño Gráfico es una carrera relativamente nueva, siendo fundada la Escuela de Artes Aplicadas Carlos Alberto Imery en 1978. Es probable que esta sea una de las razones por la que el campo laboral del diseñador está limitado, principalmente, al ámbito de diseño publicitario.

De igual manera, debido a diversos factores culturales, no es habitual que en nuestro país la persona común estudie una carrera universitaria con el objetivo de volverse un empresario en su rama específica. Según Carmen Campos (2009), coordinadora de investigaciones de la Escuela de Artes Aplicadas, en el año 2009, únicamente el 19% de estudiantes graduados fungen como empresarios desarrollando su propia marca.

Por su parte, al hablar específicamente del diseñador, esta situación se torna alarmante, ya que, por su naturaleza intrínseca, el diseñador debe ser innovador, creativo y propositivo. Por esta razón, creemos importante resaltar un área que es muchas veces ignorada al hablar del diseñador gráfico: su faceta emprendedora.

Durante años se ha conocido una forma no tradicional que da la oportunidad al diseñador de trabajar bajo sus propias condiciones y horarios; permitiéndole desarrollarse ampliamente, buscando oportunidades de una manera independiente. La modalidad es conocida como freelance.

Por consiguiente, es utópico creer que el desarrollo profesional del individuo, debe depender únicamente de su empleo base. El diseñador debe cumplir el rol de emprendedor. Entre las opciones que los diseñadores visualizan sobre la contribución al desarrollo del país, se identifican beneficios tangibles e intangibles aportados a lo largo de la experiencia laboral como exportación de servicios o productos, aumento de empleos, mejora de la imagen de marca y comunicación, diversificación de producto, mejora de la productividad, mejora de la calidad de productos y servicios, incremento de niveles de venta, aumenta de la competitividad, mejora del posicionamiento de la empresa (Campos 2009).

Existen pocas profesiones en el país que promueven la creación de productos, los cuales pueden contribuir a la creación y potenciación de una identidad visual nacional, tomando en cuenta toda la riqueza y el valor agregado que el diseñador puede aportar.

En conclusión, un país como El Salvador, considerado como consumidor por sus bajos niveles de exportación, tiene la posibilidad de desarrollarse y crecer en el ámbito cultural, económico y comercial.

Tomando en cuenta los factores antes mencionados sobre este problema, surge la siguiente interrogante; la cual se responderá en este proceso de investigación:

¿Cuál es la efectividad de los planes de negocios de las empresas Cereal Paper, Emma Schonenberg y Raquel Arana?

Al plantearnos esta pregunta surgen nuevas interrogantes, las cuales son igualmente importantes para esta investigación:

¿Un plan de negocios bien estructurado, es necesario para el desarrollo de empresas de productos de diseño?

¿Es el diseño valorado y contemplado dentro de la creación de un plan de negocios?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

El motivo principal de esta investigación, fue generar una herramienta para el profesional y los estudiantes en el área del Diseño Gráfico que se disponen a desarrollar su marca de productos de diseño y emprender de una manera proactiva. Esto se logró por medio de la exposición y comparación de los planes de negocios de diferentes empresas nacionales, resaltando tanto sus fortalezas como debilidades.

En el ámbito comercial, el plan de negocios es vital para una empresa, ya que establece la idea básica que subyace en un negocio y diversas consideraciones relacionadas con su inicio. Para el empresario que comienza una nueva aventura, un plan de negocios tiene cuatro objetivos básicos. Identifica la naturaleza y contexto de la oportunidad de negocios, presenta el enfoque que el empresario planea tomar para explotar la oportunidad, identifica los factores que más probablemente determinen si esa aventura tendrá éxito, por último sirve como herramienta para captar capital para el financiamiento (Longenecker, 2001).

Debido a que un plan de negocios estructura objetivos específicos a cumplir para que una empresa se desarrolle, se requiere de una planificación estratégica para poder cumplir dichos objetivos. Según lo plantea Friend (2008), "Una planificación estratégica busca lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades. El plan estratégico analiza la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades del negocio".

Muchas veces, el diseñador gráfico recién graduado no contempla estas variables y se pierde de un sin número de oportunidades para crecer y desarrollarse en el ámbito laboral por su propia cuenta, tomando una actitud emprendedora. Esta situación es preocupante, ya que la creación de una empresa propia no repercute sólo en quién la emprende, creando su propio puesto de trabajo, sino que además influye en el crecimiento económico de la zona, generando un tejido empresarial y, por lo tanto, en la creación de nuevos puestos de trabajo y bienestar social.

En El Salvador, los diseñadores que se atreven a crear su propia empresa son la minoría, probablemente porque las universidades y la sociedad hacen mucho énfasis en que se debe tener experiencia en el ámbito profesional como empleado; sin tomar en cuenta las habilidades y competencias que se desarrollan a lo largo de la carrera universitaria.

Durante esta investigación se eligieron las empresas Cereal Paper, Emma Schonenberg y Raquel Arana, ya que son marcas con diferentes enfoques de negocios. Lo cual permitió tenerlas como referente a lo largo del proceso de investigación.

Realizar un estudio comparativo de los planes de negocios de estas tres empresas, fue un gran aporte, ya que cada una posee una manera peculiar de valorar el diseño y de colocarse en la mente de su público objetivo.

Al tener estos referentes a la mano, los diseñadores emergentes tienen la posibilidad de superarse impulsando una actitud de emprendimiento y auto superación; y, por consiguiente, poder contribuir no solo a su desarrollo profesional sino también a promover el diseño de la región.

Teniendo en cuenta que el diseñador gráfico sabe cómo proveer de identidad a una marca, cómo impulsar el posicionamiento de esta en el mercado y cómo presentar mensajes adaptándolos al público específico, es fácil creer que se tienen todos los recursos e insumos para crear una marca exitosa. Sin embargo, el diseñador tiene una gran limitante en este aspecto: sabe muy poco sobre negocios y administración de empresas.

Al presentar casos puntuales y específicos de empresas que generan material de diseño, que han sabido superarse y tener éxito; se pretende aclarar dudas y motivar al diseñador, a que incursione en el área de negocios y le sea más fácil crear su propia empresa.

Concluyendo, esta investigación tiene como función principal abrir puertas en el área de la creación de marca y emprendimiento en El Salvador; sirviendo como una herramienta, para diseñadores gráficos emprendedores que tengan el deseo de fundar su propia marca que crea productos de diseño; desarrollando una nueva área de diseño en nuestro mercado nacional.

# 1.3 OBJETIVOS



## 1.4 Objetivo general

Comparar la efectividad de los planes de negocios de las empresas Cereal Paper, Emma Schonenberg y Raquel Arana.

## 1.5 Objetivos específicos

1. Identificar los factores determinantes de un plan de negocios.
2. Documentar la opinión de diseñadores gráficos con respecto a la creación y desarrollo de marca.
3. Indagar la opinión de gerentes de las diferentes marcas en estudio con respecto a sus planes de negocios y su relación con el éxito de su marca.
4. Identificar las diversas maneras en que se valora el diseño en las marcas a comparar.

¿Cuál es la efectividad de los planes de negocios de las empresas Cereal Paper, Emma Schonenberg y Raquel Arana?



**MARCA**

**EMPREN  
DEDOR** 

CAPÍTULO

**2**

**MARCO  
REFERENCIAL**

# Marco REFERENCIAL

En el presente capítulo se exponen conceptos y teorías básicas referentes al tema de investigación, con el objetivo de tener un panorama más amplio de la temática y comprender de una manera holística e integral todos los factores que influyen en el proceso de investigación.

Desde tiempos inmemorables, el ser humano ha tenido la necesidad de comunicarse. Dicha necesidad nace como una manifestación de su carácter social y la importancia que este le da al entorno que lo rodea. Desde que nace esta necesidad, se han creado y desarrollado nuevas maneras de comunicarse introduciendo una gran gama de medios y métodos para transmitir información.

Una de las formas más esenciales y básicas que se han empleado para transmitir información a lo largo de la historia, es la utilización de símbolos. Los símbolos se usan para representar factores intangibles tales como orgullo, lealtad individualidad e incluso predominio; un claro ejemplo de esto se puede apreciar en la heráldica. Debido al desarrollo de las sociedades, los símbolos han tenido que evolucionar a la par de la actividad económica y social del ser humano, convirtiéndose en lo que hoy conocemos como marcas.

Tal como lo plantea Wheeler (2003), una buena marca construye a una buena compañía. Ser recordado y reconocido es esencial y esto se vuelve cada vez más difícil. Una marca fuerte significa que la compañía y sus productos son de calidad y están a la altura de las exigencias del mercado.

## 2.1 BRANDING

El término branding surgió como una aplicación del marketing de los años 1900. El branding es, en pocas palabras, una manera más fácil y eficaz de hacer que la venta de los productos y servicios de una empresa se realice.

De igual manera, como lo plantea Ries (2001), desde el punto de vista de negocios, el branding es muy similar a marcar ganado con hierro. El diseño de un plan de branding tendría que tener como principal objetivo diferenciar cada vaca del resto de las reses, aunque todas sean similares.

Por consiguiente, queda claro que uno de los objetivos primordiales del branding es crear el concepto de singularidad sobre una marca, plantar en el público la idea de que en el mercado no existe ningún otro producto de igual valor e importancia.

Igualmente, es esencial tener claro que las marcas se definen por diversos factores, los cuales son intrínsecos de la compañía que representan. Según Chaves (2001), las empresas cuentan con 4 elementos que las definen: Realidad institucional, identidad institucional, comunicación institucional e imagen institucional.

### 2.1.1 Realidad institucional

Es el conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución. Se trata de datos objetivos, hechos reales, anteriores e independientes de las formas de “conciencia institucional”.

La realidad institucional trata la materialidad del sujeto social en el sentido teórico del término, o sea el conjunto de condiciones empíricas en que se plasma su existencia real como agente social.

### 2.1.2 Identidad institucional

Es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Igualmente constituye un discurso, el discurso de la identidad, que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo.

### 2.1.3 Comunicación institucional

Constituido por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos. Consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, toda entidad social, con solo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados.

### 2.1.4 Imagen institucional

Se define como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos tiene o construye de modo intencional o espontáneo.

Todas las manifestaciones de una marca, son de alguna manera apreciadas por el público objetivo al que se dirigen y su adecuado manejo es un factor determinante para el correcto desenvolvimiento de una empresa.

Gracias a estos conceptos, se puede inferir que la imagen y la comunicación institucional son solamente herramientas para transmitir al público la identidad institucional, tal como lo plantea Chaves (2001) "Controlar la imagen es actuar sobre la identidad, o sea crear- recrear a un sujeto".

La óptima utilización y manejo de la imagen de marca es vital para la recordación y reconocimiento de una empresa. Debido al gran desarrollo económico, hoy en día es imperativo contar con una marca que se destaque y sea de fácil recordación en la mente del consumidor. Por ende, comprender los factores cognitivos básicos del ser humano tales como las secuencias de cognición es fundamental para asegurar el éxito de una marca.

Según lo plantea Wheeler, el cerebro reconoce y recuerda las formas en primera instancia. Las imágenes visuales pueden ser recordadas y reconocidas directamente, mientras que las palabras tienen que ser decodificadas desde su significado pictórico. De allí que, una forma distintiva crea una identificación más rápida en la memoria del ser humano, la importancia de diseñar formas distintivas para una marca es imperativo en el desarrollo del diseño de una marca.

El color es el segundo factor en la secuencia de cognición. Una paleta cromática puede disparar una emoción y evocar una asociación de marca. Por ende, la selección de una paleta cromática debe ser analizada cuidadosamente; ya que no solo debe contribuir al reconocimiento de marca sino también a su diferenciación con respecto a la competencia en un mercado que cada vez es más saturado.

El último factor a considerar en la secuencia cognitiva es el contenido, el cual queda superado por la forma y el color. Por consiguiente, el cerebro toma más tiempo en interpretar y comprender los mensajes con más contenido semiótico; en este caso específico el lenguaje.

### 2.1.5 Marca

Se puede inferir que las marcas son simplemente representaciones materiales creadas por las compañías para presentar sus productos e identificarse con el público objetivo y de esta manera diferenciarse de sus com-

petidores. Esta afirmación podría quedarse corta, ya que, en algunos casos, las marcas han evolucionado hasta el punto de convertirse en factores de identificación e identidad de la población en general.

Tal como lo refieren Murphy y Rowe (1991), "las marcas se han convertido en mucho más que simples recursos para distinguir productos: se han convertido en avales e indicadores de calidad, de valor, de fiabilidad y de origen".

Por otro lado, Baroni (1986), sostiene que "la marca, es el elemento simbólico en el que se reconoce la actividad de un grupo, una sociedad comercial o industrial, un movimiento de ideas o político, y puede ser interpretado por diferentes conceptos".

A partir de lo anterior, se puede decir que las marcas son mensajes abreviados que permiten al público objetivo identificar productos, servicios, agrupaciones, personas y organizaciones dotándolas de características específicas que brindan valor, fiabilidad e incluso pertenencia. Es importante recalcar que la marca se formula para cumplir la función de representar, pudiendo adoptar diversas formas con base en signos icónicos y verbales, o por la combinación de ambos.

La marca consiste en ese rasgo, huella o grafismo, que se asume como signo singular que distingue a una cosa de otra. Está asociada a la propiedad de un producto o a lo que el propietario hace, lo que abarca no sólo productos que cotidianamente consumimos, sino también los servicios y las organizaciones (Sweeney, 2005).

### 2.1.6 Logotipo

Para transmitir la identidad de marca y de la institución a la que representa, se hace uso de una serie de identificadores físicos y no físicos, los cuales pueden ir desde el nombre, hasta aquellos cuya función signica se entrelaza con otras múltiples funciones.

Uno de estos elementos, probablemente el más importante; es el logotipo. Tal como lo plantea Glaser (2000), "el logo es el punto de entrada a toda marca", es por esto que debe ser reconocible e identificable a simple vista. Por otra parte, Chaves plantea que el logotipo puede definirse como la versión gráfica estable del nombre de la marca, agregando nuevas capas de significación, las cuales refuerzan la individualidad del nombre al incorporar atributos de la identidad institucional.

Cabe mencionar que, como lo plantea García (2011), "hablar de logotipo es apropiado solamente cuando nos refiramos a formaciones de palabras. Por tanto, solo son logotipos aquellos que se limiten a la mera tipografía". Es aquí cuando cabe recalcar la correcta utilización de los diversos términos y sistemas de identificación de marca. Tales como isotipo, imagotipo e isologo.

Así, al ser el logotipo el factor identificador de una empresa, es importante mencionar que autores como Costa (1993) establecen que para que una marca tenga el carácter de logotipo, debe poseer una unidad informativa escrita, semánticamente completa y suficiente por sí misma.

### 2.1.7 Imagotipo

El nombre de la marca y su forma gráfica, suele acompañarse de un signo no verbal que tiene la función de mejorar las condiciones de identificación de la marca y ser más accesible al ampliar los medios de transmisión de información. Por consiguiente, podemos inferir que un imagotipo es un conjunto de carácter icónico textual en el que el texto y símbolo se encuentran claramente diferenciados e incluso, pueden funcionar por separado sin ninguna dificultad complementándose entre sí y reforzando la capacidad comunicativa y simbólica de la marca.

Es por esto que es tan importante el correcto uso y desarrollo de un imagotipo, ya que, como lo plantea Chaves, “los imagotipos pueden adoptar características muy diversas, pues su único requisito genérico es su memorabilidad y capacidad de diferenciación respecto del resto”.

### 2.1.8 Creación y desarrollo de marca

En el mundo actual, es obvio que para que una empresa sea reconocida, su nombre es de gran importancia, ya que será la herramienta primordial para que los consumidores y clientes distingan y recuerden la marca.

Según Ries (2001), “el objetivo primordial del marketing es la creación y desarrollo de una marca comercial. Marketing es construir una marca en la mente del consumidor comercial”.

Por consiguiente, es importante recalcar que, hacer un correcto uso de los recursos de marketing, tendrá como resultado una marca fuerte que apoyará todas las demás estrategias de la compañía: la publicidad, presentaciones de productos, promociones de venta e incluso las relaciones públicas.

### 2.1.9 Marketing

De acuerdo a Santesmases (2007) el marketing “estudia por qué las personas e instituciones intercambian bienes, servicios o ideas, y analiza cómo son y deben ser estimulados estos intercambios para que sean mutuamente satisfactorios y fomenten relaciones estables y duraderas”.

Sin embargo, esta definición queda muy corta y hasta cierto punto ambigua, puesto que todo lo que haga una empresa puede contribuir al proceso de desarrollo de la marca. El marketing no es una función que pueda considerarse aislada a todas las demás actividades de una empresa. Tal como lo plantea Ries (2001) “Marketing es lo que la empresa tiene que hacer para existir. Un buen marketing es el objetivo final de la empresa”.

Es también importante tratar puntos y conceptos concernientes al correcto desarrollo de una marca, ya que son fundamentales al momento de impulsarla al éxito comercial:

### 2.1.10 Tipos de marca

Como diseñadores, es trascendental conocer al cliente a profundidad para plantear propuestas que se adecuen perfectamente a la marca a trabajar. De acuerdo a lo que plantea Campbell (2003), existen dos tipos de marca: corporativas y de consumo.

Las marcas corporativas están usualmente relacionadas a la compañía que las crea, pero pueden ser de igual forma utilizadas para ofrecer servicios a otros negocios o compañías, dejando de fuera al consumidor común.

Las marcas de consumo se centran en el producto físico que se ofrece al público en general, y son las que la mayoría de la población reconoce y con las que se identifica.

### 2.1.11 Posicionamiento de marca

Al mismo tiempo, entender el concepto de posicionamiento de marca y lo que esto significa, es de gran importancia al momento de desarrollar una marca de una forma emprendedora. El posicionamiento consiste principalmente en tener claro lo que significa la empresa, que representa y hacia dónde se dirige.

Según Campbell, “el posicionamiento de marca es la promesa que una marca hace, la premisa con la que se compromete con sus clientes”. Tomando en cuenta lo anterior podemos inferir que la importancia de la misión, visión y el interés comercial de una empresa son valores centrales y de gran jerarquía para toda marca, ya que señalan el camino a seguir y al mismo tiempo imprimen un compromiso de calidad con el cliente.

### 2.1.12 Personalidad de marca

Se puede definir como las “características humanas asociadas a una marca determinada de acuerdo a factores culturales, demográficos, socioeconómicos, tiempo y rasgos de personalidad humana” (Rubla, 2010).

### 2.1.13 Arquitectura de marca

Al tener una empresa, es primordial prever y generar estrategias que contemplen su crecimiento. Cuando la empresa crece es probable que se extienda a otros rubros y, por consiguiente, surjan nuevas marcas, las cuales deben tener un manejo y estrategia específica.

Es aquí en donde surge el concepto de arquitectura de marca. Como lo plantea la revista Summa (mayo 2013):

Un proyecto de arquitectura de marca tiene que organizar no sólo las marcas que tenemos en la actualidad, sino también definir los criterios y dirección para la creación de nuevas marcas. Ello implica establecer rutas y definir cuestiones clave que permitan saber si el nuevo producto o empresa debe ser tratado como marca, como extensión de marca, submarca, marca de producto o servicio, o como marca independiente. En cada caso, además, se debe establecer el tipo de solución gráfica que le corresponde.

### **2.2 Emprendimiento**

Según Puchol, en su texto “El libro del emprendedor” (2005), la palabra entrepreneur es de origen francés y significa empresario. El autor lo define como una persona, hombre o mujer, que monta su propio negocio, normalmente de pequeñas dimensiones, por algunas razones como: ser su propio jefe, huir de la estructura empresarial, en la que se sienten prisioneros y poner en práctica sus ideas creativas.

Es importante entender los puntos de vista de diferentes autores y las similitudes de la definición que se otorga al término emprendedor; como lo menciona el autor Alfonso Rodríguez en su artículo “Nuevas perspectivas”, entrepreneur es: estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo. Indagando en los datos históricos del artículo antes mencionado, en el siglo XVII y XVIII muestra que se calificaba al arquitecto y al maestro de obra como emprendedor, ya que iniciaban la construcción de grandes obras.

Para convertirte en tu propio jefe son imprescindibles cinco cosas:

- 1-Una idea realista.
- 2-Ciertas cualidades específicas.
- 3-Un capital inicial.
- 4-Una disposición a trabajar sin descanso en todo momento, especialmente, en la dura etapa inicial.
- 5-Una formación, al menos básica, en finanzas, contabilidad, marketing, ventas, recursos humanos, etc. (Puchol, 2005).

#### **2.2.1 El emprendedor como activo para el capital social**

Según el libro “Como crear una empresa”, un emprendedor es una “persona que tiene una sensibilidad especial para detectar oportunidades y la capacidad de movilizar recursos externos, recursos que son generalmente propiedad de otros, para explotar esas oportunidades” (Iriza, 2004). Por consecuencia, el emprendedor es considerado uno de los cinco aspectos primordiales para el desarrollo del Capital social.

Además, se definen dos términos: Emprendizaje “identificar una oportunidad y movilizar recursos externos para transformarlo en un nuevo negocio o una empresa”. Intraemprendizaje “La creación de un nuevo negocio dentro de una empresa existente”.

Por lo tanto, un emprendedor es un agente de cambio e innovación para el capital social, entendiéndose como un activo que ayudará al desarrollo de una región; manejando ciertas normas y acciones sociales que se deben cumplir:

-Los agentes sociales interactúan de acuerdo con un código de conducta preestablecido; cuyo objetivo fundamental es la colaboración para el beneficio común y cuyas reglas son explícitas o tácticas pero se conocen.

- El principio fundamental en el que se inspira las pautas de comportamiento es la confianza, en virtud de la cual de una acción individual presente se espera un resultado colectivo futuro.

-Existe una estructura institucional público-privada que hace posible y estimula la acción conjunta, proporcionando los instrumentos adecuados a cada actuación y otorgando premios e imponiendo sanciones (Iriza, 2004).

#### **2.2.2 La innovación para el emprendedor**

Según Puchol, la idea de un emprendimiento no tiene que ser revolucionaria para ser exitosa. Muchas de las grandes empresas ofrecen servicios bastante comunes; algunas de las mejores ideas para un negocio son soluciones a problemas de la vida cotidiana. A esto se le llama crear ideas innovadoras. “La innovación es la herramienta específica y fundamental de los empresarios innovadores; el medio con el cual exportar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se le presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse” Drucker (1985).

Según el autor, no todas las pequeñas empresas son innovadoras, ya que no todo emprendimiento es innovador ni representa un empresario novedoso. Por ejemplo, una nueva empresa que se dedica a vender objetos de necesidades básicas o un nuevo restaurante mexicano, está creando algo ya existente pero resolviendo una necesidad que puede tener una localidad.

Por otra parte, cabe recalcar que no es necesario que la innovación esté directamente reflejada en el producto. Por ejemplo, McDonalds vende un producto básico que puede encontrarse en diferentes establecimientos, pero el empresario creó un sistema basado en conceptos de administración y dirección de gerencias innovador; desarrolló una nueva manera de comercializar el producto, logrando así un éxito sin precedentes.

Drucker menciona, también, que no es necesario que una empresa sea nueva y pequeña para ser innovadora, un ejemplo de esto es General Electric Company que tiene más de 100 años de existir y es considerada una de las empresas más grandes del mundo; impulsando proyectos novedosos que con el tiempo se han convertido en grandes industrias.

La innovación del emprendedor es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. Como surgió en algún punto de la historia con el petróleo que era considerado como un líquido contaminador de las tierras, hasta que se encontró una función necesaria para la sociedad.

De igual manera, la innovación no siempre es una cosa, es más bien un recurso para solucionar problemas y de esta manera generar un movimiento empresarial. Por ejemplo, desarmar automóviles para poder iniciar el uso de contenedores y transportarlos a diferentes continentes, es un proceso innovador, aunque no se crea un objeto o producto, es un sistema que permite, en la actualidad, un alto crecimiento económico.

“La innovación genera un crecimiento continuo y equilibrado, compensando el desgaste o la disminución de la vida útil que sufren los productos en el mercado, a través de la creación de nuevos productos” (Galindo, 2008). La innovación es la herramienta que permite convertir aspectos que pueden ser negativos en soluciones creativas que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la empresa.

### **2.2.3 La empresa y el proceso de creación**

El propósito de toda empresa lucrativa es el de obtener un margen de rentabilidad que beneficie a los socios o accionistas, sin sacrificar la calidad del servicio o de su producto, todo este proceso debe justificar la inversión realizada por los socios en el proyecto (Galindo, 2008).

Según Galindo, en su libro “Manual para la creación de empresas”, cualquier persona puede crear una empresa, pero debe tomar en cuenta los aspectos internos y externos que pueden afectar de manera positiva y negativa al proyecto. Algunos de los aspectos externos que pueden tener un impacto tanto para llegar al éxito, como el fracaso son: el mercado, la competencia, las políticas macroeconómicas definidas por el gobierno, los efectos inflacionarios, los problemas sociales, los decretos y leyes, los efectos ambientales, etc.

También, existen factores internos que deben tomarse en cuenta para el éxito empresarial, los cuales son: competitividad, gestión,

eficiencia, variables microeconómicas, etc. Para que los factores internos y externos puedan ser controlados de alguna manera, el emprendedor debe plantear ciertos aspectos importantes antes de iniciar el proyecto como: la misión y la visión de la empresa, los objetivos comparativos, el plan de comparación y producción del proyecto, el volumen de ventas, el diseño de la planta productiva, el equipo administrativo y el plan estratégico. Todo antes que el proyecto empiece su puesta en marcha.

Para crear una empresa es necesario conocer si existe un segmento de la demanda que se encuentre insatisfecho. Si el producto o servicio que lanzaremos es novedoso, cuáles son las ventajas competitivas y comparativas que tiene frente a los productos o servicios que existen en el mercado (Galindo, 2008).

Asimismo, el emprendedor puede tener varias ideas acerca de un proyecto exitoso, pero debe tomar en cuenta cuál debe escoger, sin olvidar la rentabilidad y oportunidad de crecimiento en el mercado. Si la idea seleccionada no es un tema que el emprendedor domina en su totalidad deberá hacer alianzas estratégicas con personas que dominen el tema y que puedan ayudar a solventar dichos problemas.

El emprendedor tendrá puntos importantes que deberá investigar para que la idea de la empresa tenga un éxito más justificado. Por consiguiente, es elemental analizar el entorno con el objetivo de estudiar los factores sociales y culturales, para evaluar si el producto o servicio tendrá algún impacto en los futuros consumidores. Esta información puede funcionar de carácter subjetivo y permitirá evaluar aspectos que ayuden al crecimiento de la empresa.

Por su parte, otro aspecto que se debe tomar en consideración es el factor económico. El emprendedor debe evaluar y entender la industria de la materia prima, lo que es escaso o fácil de conseguir; el costo de transporte; los precios de productos terminados; las opciones existentes en el mercado para compra y producción de mercadería y áreas de influencia en el mercado (Consumidores y la competencia).

En otras palabras, todo emprendedor encontrará en su camino, de alguna u otra manera, algún competidor, que estará mejor posicionado en el mercado, que puede tener una mejor estrategia y equipo para satisfacer las necesidades del público. Sin embargo, si se toman en cuenta los puntos antes mencionados, el emprendedor tendrá una mayor oportunidad de defender su empresa y tener éxito en el ámbito comercial.

### 2.2.4 Plan de negocios

De forma general, un plan de negocios es una guía para el empresario emprendedor, que busca establecer o mejorar una empresa. A continuación podemos observar diferentes puntos de vista, sobre la definición de un plan de negocios.

Friend (2008) explica desde su perspectiva que “el plan de negocios describe la visión y los objetivos del negocio como así también la estrategia y las tácticas que se utilizarán para alcanzar dichos objetivos. El plan podrá ser utilizado como base para los presupuestos operativos, las metas, procedimientos y control de gestión”.

De esta forma podemos observar que la definición de Friend, es un poco más idealista y técnica, a comparación de la opinión de Alcaraz (2001), que es más consecuente a nuestra realidad regional, la cual expone que el plan de negocios es un medio para poder concretar ideas y ponerlas en papel, de una manera formal y estructurada; es una guía de la actividad diaria del emprendedor.

Weinberger (2009) explica de una manera más estructurada y metodológica, que el plan de negocios es un documento que da el parámetro para responder a cinco preguntas esenciales, que cualquier empresario o inversionista quisiera responder:

- ¿En qué consiste la idea de negocio y cuál es el modelo de negocio planteado?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa y por qué se debería creer en ellos?
- ¿Por qué se debería creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr la visión, la misión y los objetivos propuestos?
- ¿Cuáles son los recursos humanos, materiales, financieros y de información, necesarios para llevar a cabo las actividades que nos permitan alcanzar los objetivos planteados?

Adicionalmente, podemos observar que Weinberger propone una serie de preguntas para definir un concepto de plan de negocios, involucrando una metodología y un orden más rígido a los de Friend y Alcaraz.

Tal y como lo mencionan los especialistas, se puede deducir que un plan de negocios es una guía para el empresario emprendedor, que debe ser completamente estructurada. El empresario tiene que tener claros sus objetivos y metas finales, para poder constituir de la mejor manera el camino hacia dichos objetivos; un calendario del día a día del emprendedor.

### 2.2.5 Plan de acción

Un plan de acción sirve para priorizar los diversos objetivos de un plan de negocios, y ejecutarlos por orden jerárquico.

Kroeger (1989) expone que Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

La opinión de Kroeger indica que el plan de acción es el detonante del plan negocios, es la organización más específica e instantánea para lograr los objetivos del plan de negocios, de una forma más entendible y directa. Asimismo; Nagy (2010) infiere que el plan de acción es el modo correcto de asegurarnos que la visión de nuestra organización sea concreta, y describe el modo en el cual se basan las estrategias para alcanzar los objetivos.

Por consiguiente, podemos deducir, que un plan de acción es un material renovable, una estrategia que se debe realizar al menos cada dos semanas. El plan de acción dicta las acciones inmediatas que realizarán los elementos de la empresa o negocio, para ejecutar y cumplir los objetivos a corto plazo de manera satisfactoria.

Con el mismo propósito, Vogel (2012) menciona, que un plan de acción es lo que permite que el plan de negocios no quede solamente en lo que en esencia es; un plan. El plan de acción organiza lo específico como una agenda con fechas, para las acciones más importantes y métodos de medición para los objetivos a alcanzar.

Podemos concluir que, en un plan de acción, se deben destacar los objetivos a largo y a corto plazo, estableciendo prioridades y aceptando limitantes. Como menciona Nagy, El plan debe ser completo, claro y actualizado. Además, el plan de acción debe incluir información e ideas que se hayan generado durante la lluvia de ideas acerca de los objetivos y las estrategias.

### 2.2.6 Misión

“Podemos decir que la misión en una empresa, define cuál es la labor o influencia en el mercado al cual se quiere enfocar, haciendo referencia también al público hacia el cual nos dirigimos, teniendo respuestas más acertadas o especializadas” (Espinoza, 2012).

Al mismo tiempo, Espinoza provee una serie de preguntas, las cuales podrían ser de utilidad a la hora de realizar la misión de una empresa:

¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

Como lo explica Komiya (2009), la misión de una empresa es responder a la incógnita de ¿Cuál es nuestra razón de ser?, siendo una pregunta mucho más generalizada que logra envolver a las interrogantes que plantea Espinoza anteriormente.

La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización (Komiya, 2009).

Podemos deducir, según la explicación de Komiya, que la misión de una empresa es lo que logra descubrir su identidad. De esta manera el empresario puede exponer e identificar los agentes externos de su compañía, tales como: proveedores, ambiente en el cual se desenvuelve y los clientes a los que se dirige.

También, cabe mencionar, que es necesario que la misión desenvuelva una función motivadora en los integrantes de la empresa. Al momento que los empleados se sientan identificados, el ambiente de trabajo será más agradable, estableciendo un alza en el nivel de productividad de la empresa.

Concluyendo, podemos decir que la misión es lo que define la labor o influencia en el mercado de la empresa, siendo también un factor determinante a la hora de segmentar el público al cual se quiere dirigir. Por último es importante mencionar, que la misión tiene que motivar tanto a los trabajadores de la empresa como a los consumidores en general.

### 2.2.7 Visión

La visión de una empresa es declarar cómo se ve a largo plazo, que objetivos planea cumplir, o en qué se quiere convertir.

Como menciona Thompson (2006), la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Por consiguiente, se puede apreciar que, para realizar una visión de una empresa, debemos considerar todos los factores a futuro; la empresa debe tener zonas muy flexibles o modificables, para que su adaptación a nuevas tecnologías se realice de la mejor manera.

La visión, al igual que la misión, tiene que ser inspiradora y motivar a los miembros de la empresa a seguir y alcanzar metas a largo plazo, (ser número uno en ventas en su rubro, ser la marca con mayor distribución a nivel nacional, en comparación con su competencia, etc.) y de esta forma, la motivación se verá reflejada en la productividad de los empleados.

Bañuelos (2011) ejemplifica la visión de una manera muy concisa y acertada: Desde el punto de vista estratégico, todas las religiones tienen una visión clara de que es lo que se quiere lograr: el cielo, el paraíso, la vida eterna, etcétera. Además, todas hacen sentir a sus colaboradores orgullosos de participar en la consolidación de esta visión, lo que les da un propósito común.

De igual manera, Bañuelos propone que la mejor manera de realizar una visión, es contando una historia. Una visión se hace mucho más atractiva y entendible, para los funcionarios de la empresa cuando se encuentra más detallada que el simple cuadro en la pared de una oficina; una visión tiene que llevar fechas, datos exactos; una historia sobre qué debería pasar, para que la empresa logre ser lo que aspira.

CAPÍTULO

3

DISEÑO  
METODOLÓGICO



merCADO  
MARKETING

# DISEÑO

## METODOLÓGICO



Tomando en cuenta el gran valor que tiene la autenticidad de la información en un proceso de investigación, es de vital importancia definir y establecer un método efectivo para recolectar información; para posteriormente analizarla y generar resultados verídicos y confiables. Según Saravia (2006) “La claridad en el enfoque y estructura metodológica es condición obligada para asegurar la validez de la investigación”.

Por su naturaleza, la presente investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, el cual permite “describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (Sampieri, 2010).

De igual manera, con el objetivo de comprender la importancia y efectividad de un plan de negocios en una empresa que elabore productos de diseño, se desarrolló un estudio comparativo de tres empresas, las cuales fungieron como objetos de estudio; seleccionadas por su trayectoria, innovación, reconocimiento en el mercado y éxito comercial.

A continuación se describe el proceso que se llevó a cabo para el desarrollo de la investigación:

### 3.1 Documentación

En el proceso del proyecto de investigación se revisaron diversos recursos bibliográficos, los cuales fueron útiles para tener una visión más amplia de la problemática y así comprender conceptos básicos, que fueron vitales durante el transcurso de la investigación.

El proceso de documentación, consistió en extraer y recopilar la información referente a los temas de estudio. Se consultaron libros, tesis, revistas y recursos web para comprender a fondo la problemática y ayudar a delimitarla tanto espacial como cronológicamente. De igual manera, el proceso de revisión de literatura es de vital importancia, ya que, según Sampieri (2010) “ayuda a prevenir errores que se han cometido en otras investigaciones y orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio”.

### 3.2 Observación

Los objetos de estudio seleccionados fueron las empresas Cereal Paper, Emma Schonenberg y Raquel Arana, las cuales fueron estudiadas utilizando tanto observación participativa como observación no participativa. Por este motivo, se logró tener una mejor comprensión tanto del contexto como del fenómeno de estudio, analizando todos los factores que influyen en la problemática, sean estos apreciables o no a simple vista.

Se decidió hacer uso de los dos métodos de observación, porque consideramos pertinente utilizar sus características específicas para profundizar en la investigación del estudio.

La observación participativa permite apreciar la problemática desde un punto de vista imparcial, dándonos la oportunidad de considerar factores que no son identificables a simple vista. Tal como lo afirman DeWalt y DeWalt (2002), “La meta para el diseño de la investigación usando la observación participante como un método es desarrollar una comprensión holística de los fenómenos de estudio que sea tan objetiva y precisa como sea posible, teniendo en cuenta las limitaciones del método”.

Por otra parte, la observación no participativa, permite recolectar datos e información pertinente de una manera más directa, sesgando la información y enfocándola específicamente a los temas que se quisieron abordar en cada una de las empresas.

### 3.3 Entrevista

Durante el desarrollo del proceso investigativo, se logró tener una comprensión más amplia de cómo funcionan las empresas de diseño no convencionales en nuestro país, y cómo elaboran su estrategia para tener éxito comercial.

Por consiguiente, se desarrollaron una serie de entrevistas con tres tipos de enfoque: administración de empresas, dueños de las empresas de diseño antes mencionadas y diseñadores

expertos en creación de marca. Las entrevistas se plantearon de una manera semi estructurada, ya que, como lo plantea Sampieri (2010), con la entrevista semi estructurada “el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”.

En el área de Diseño Gráfico, se seleccionaron profesionales especializados en el área de branding y creación de marca. Se entrevistó a la Lic. Sara Silva y a Elsy Montenegro, directora creativa de ADN Branding.

De igual manera, se entrevistó a Yanina Tobar y a Salomón Rivas, licenciados en Administración de Empresas, con el objetivo de profundizar en la información y comprender de una manera más detallada cómo funciona un plan de negocios y su importancia para el diseñador emprendedor.

### 3.4 Análisis de resultados

Al recabar toda la información proveniente de la documentación y entrevistas, los resultados fueron descritos de manera narrada en un apartado específico de la investigación.

En este apartado se analizaron los factores que hacen exitoso el plan de negocio de las diferentes marcas y la importancia que tiene el Diseño Gráfico dentro de la marca. Tomando en cuenta el éxito comercial-monetario, innovación, reconocimiento en el mercado; resaltando la importancia del plan de negocios para cada uno de estos puntos.

 DISEÑO

Gráfico 

 **PLANOS**  
**NEGOCIOS**

EMPREN  
**DEDOR** 

 **MARCA**

mer  
**CADO**   
**MARKETING**

**4**  
CAPÍTULO

RESULTADOS

# ANÁLISIS

de resultados del

PROCESO DE INVESTIGACIÓN



En el presente apartado se exponen los resultados recabados durante las entrevistas de campo, organizándolos en tres grandes rubros: Creación de plan de negocios para una empresa de diseño, Creación y desarrollo de marca, y Modelos de plan de negocios de empresas de diseño no convencionales.

A lo largo de este capítulo se encuentran factores determinantes y fundamentales para fundar una empresa de diseño exitosamente, estrategias de desarrollo de marca y branding. De igual manera, se exploran los diferentes planes de negocios de las empresas estudiadas, haciendo una relación directa del éxito alcanzado, con la planificación estructurada de un plan de negocios.

## 4.1 CREACIÓN Y DESARROLLO de plan de negocios

### PARA UNA EMPRESA DE DISEÑO

#### 4.1.1 Factores fundamentales a tomar en cuenta al comenzar una empresa de diseño

El propósito de toda empresa lucrativa es el de obtener un margen de rentabilidad que beneficie a los socios accionistas, sin sacrificar la calidad del servicio o de su producto, todo este proceso debe justificar la inversión realizada por los socios en el proyecto (Galindo, 2008).

Aunque la definición de empresa hable sobre beneficios económicos, el especialista Salomón Rivas, licenciado en Administración de Empresas, menciona que uno de los errores graves, que las personas cometen, es crear una empresa con el único fin de ganar dinero; ya que para entender todo lo

que implica ser parte de un segmento del mercado debemos ofrecer un producto o servicio que debe analizar las necesidades y ofrecer algo nuevo. A esto se le llama innovación.

Parte importante de la creación de una empresa es la persona que ha decidido crearla. Según Yanina de Tobar, Licenciada en Contaduría Pública y Máster en Administración de Empresas, la persona que quiere ser emprendedora debe ser consiente si realmente es emprendedor o estaría mejor trabajando para alguien más. Del mismo modo, la especialista en marcas Elsy Montenegro, Licenciada en Diseño Gráfico y directora de ADN Branding, menciona que el emprendedor debe trabajar en su liderazgo, ya que la tarea de emprender va más lejos de crear un negocio, es estar se-

guro que podrá pagar a las personas que emplea, además de arriesgarse a que la empresa logre ser auto sostenible.

Cualquier persona que lo desee puede ser emprendedora. El emprendedor no nace se hace, lo que es más importante, un emprendedor es parte importante en una sociedad que busca el desarrollo, implica un pilar importante del progreso económico de una segmento o grupo de personas. Por otra parte, el emprendedor es una persona que busca libertad personal para desarrollar sus ideas de trabajo o ha visto una oportunidad en el mercado. Su herramienta más importante es la innovación, aplicada de diferentes maneras, ya sea al producto o servicio que desea ofrecer o el sistema en que la empresa va a desenvolverse.

Según el Licenciado Salomón Rivas, especialista en plan de negocios, primero debemos tener en claro la idea que queremos realizar, lo que queremos hacer y si esta idea de empresa se adapta al mercado actual. Asimismo, debemos tener en cuenta que necesidades materiales y de servicios tendrá la empresa para empezar a funcionar.

Debemos tomar en cuenta que nuestra idea debe ofrecer algo innovador. Pueden existir muchas empresas similares o con ideas parecidas de negocio, pero debemos ofrecer algo que convierta la empresa en algo nuevo.

No existen empresas que sean únicas, ya que, en todo mercado existirán competidores que hacen lo mismo y otros que dirán que hacen lo mismo. Se debe tener en cuenta las siguientes preguntas para realizar esta nueva idea de negocio, ¿Quiénes son los competidores?, ¿quiénes son los líderes?, ¿cuál es el mercado?, ¿cómo atraer a los clientes a mi empresa?, ¿quién necesitará de la empresa? Identificar el mercado y la manera en que esta se desenvolverá, es lo que se conoce como plan de negocios.

Después de tener nuestra idea de empresa debemos crear un plan de acción, que según el Licenciado Rivas se define como el presupuesto que se tiene para que esta nueva idea de negocio se empiece a materializar, donde debemos tomar en cuenta ciertas preguntas como: ¿Qué es lo que se necesita?, ¿cuánto va a costar todo? ¿cuánto personal se necesita? Se debe evaluar todas las preguntas necesarias para que la idea se convierta en realidad. Esto se llama plan de acción.

### 4.1.2 Plan de negocios

El plan de negocio, definido en una sola palabra, es la estrategia. Cuando se inicia con el proceso de convertir la idea en una empresa que tiene vida, se empieza evaluando los aspectos positivos y negativos circundantes, para que al momento de arriesgar el presupuesto, la empresa tenga un futuro más seguro. De esta manera, la guía con la que establecemos las bases, asegurará un proceso con más posibilidades de triunfo.

El plan de negocios es poner en papel la idea a desarrollar, por lo tanto, define los límites y alcances con que se va a empezar el desarrollo de la idea empresarial; es decir, establece todos los aspectos a tomar en cuenta para desarrollar la empresa. Igualmente, en el plan de negocio se define la filosofía y los valores que la compañía utilizará para desarrollar su objetivo. Por otra parte, el plan de negocio se convierte en una tarjeta de presentación para futuros inversionistas interesados en ser parte del proyecto.

Según el especialista Rivas, el plan de negocios, además de ser el mapa que nos va a servir de guía para no perder el camino que la empresa debe seguir, se convertirá en una guía de cómo se debe llegar al cliente y responder ciertas preguntas importantes como: ¿Cómo llegar al cliente?, ¿cuál es su necesidad?, ¿cómo cumplir esa necesidad? y ¿qué se debe hacer para vender el producto o servicio?

Otro aspecto importante que se define en el plan de negocio es el estudio del mercado, ya que se debe entender cómo está el mercado hacia el que se dirige la empresa. Se debe conocer quiénes son los líderes, la saturación del mercado, quién será nuestra competencia directa e indirecta. Además, debemos definir las necesidades para cumplir los objetivos como por ejemplo, dónde conseguiremos la materia prima si es necesaria, qué tipo de proveedores necesita la empresa, qué tipo de personal va a necesitar la empresa y cuánto personal será el necesario.

Por consiguiente, parte importante del plan de negocio es identificar cuáles son los riesgos que la empresa puede enfrentar, definiendo también los obstáculos que se deberá superar para cumplir sus objetivos y poder ser auto sostenible.

Podemos concluir que el plan de negocio cumple la función de guía, con la cual el emprendedor traza cuáles serán los objetivos de la empresa, la filosofía y los valores que la empresa va a desempeñar, identificando el nicho del mercado en el cual la empresa busca desenvolverse, entendiendo las posibilidades que la empresa tiene de lograr el éxito y posicionarse en el mercado. Sin embargo, el plan de negocios solo plantea y muestra la información recopilada, para el momento en que necesitamos llevar a cabo la realización del plan de negocios la empresa necesita del plan de acción.

### 4.1.3 Plan de acción

Según Rivas, el plan de acción es el presupuesto, consiste en identificar con cuánto valor económico se cuenta para iniciar la empresa; además, es la ejecución del plan de negocios, ya que en esta parte se realiza un calendario con objetivos a cumplir el cual se debe estar actualizando y modificando para que se adapte a las necesidades de la empresa.

En el plan de acción se debe tener en cuenta cuáles son las necesidades de la empresa, qué materiales se necesitarán y cuál será el costo final; del mismo modo, se necesita saber que personal se requerirá y cuánto va a costar. De igual manera, se creará un informe en el que se reflejará que las necesidades se adapten al presupuesto. Por lo mismo, en el plan de acción se conoce qué proveedores necesitará la empresa, identificando prioridades.

Es importante entender que el plan de negocios y el plan de acción van de la mano, son pasos a seguir recomendados por expertos en administración de empresas y emprendimiento. Es importante aplicarlos a la hora de fundar una empresa para evitar el fracaso por falta de organización. El plan de negocio se convierte en la herramienta para que la inversión que se realizará sea segura y de esta manera dar un futuro más estable a la empresa que inicia.

Por lo tanto, cabe aclarar la diferencia entre plan de negocio y plan de acción; debemos entender que el plan de negocios consiste en definir la estrategia, los lineamientos que la empresa quiere seguir; además de definir quién va a ser su público objetivo y cuáles son los riesgos. En cambio, el plan de acción consiste en ejecutar todo lo escrito en el plan de negocio, crear un plan que permita desarrollar las acciones que se realizarán para que la empresa crezca.

Cuando la empresa está iniciando y el presupuesto es bajo, la misión y la visión se realizan con base en los ideales del emprendedor. Desde el principio es importante ser fiel a las metas que el empresario traza para lograr sus objetivos, logrando que la empresa sea auto sostenible.

Según los expertos en creación y planificación de empresas, es necesario realizar el plan de negocios y el plan de acción, ya que permitirá un mayor control de los recursos que la empresa tendrá desde su origen hasta el

proceso de crecimiento. Además, se podrá saber cuáles son las prioridades que la empresa necesita solventar y tener un mayor control en el caso que la empresa enfrente un riesgo inminente. Es probable que una empresa inicie sin un plan de negocios y un plan de acción, pero una de las habilidades que el emprendedor posee es ver una oportunidad donde nadie más la ha visto, sabiendo analizar el mercado y el contexto en que se encuentra.

De igual manera, es probable que muchos emprendedores no tengan un documento que exprese textualmente su plan de negocios, pero tienen los objetivos claros en su mente, constituyendo de manera no formal, el plan de negocios y el plan de acción que desean aplicar a su empresa.

#### 4.1.4 Planificación de empresa de diseño

La planificación de una empresa deberá trascender de tener un producto o servicio que ofrecer. Es de gran importancia crear el plan de negocio y saber ejecutar el plan de acción, además de entender cuál será la mejor manera para llegar al mercado meta. El diseñador gráfico deberá tener claro cuáles son las áreas en las que él realmente puede ofrecer su servicio y mantener un estándar de calidad que generará un estatus en el mercado.

El diseñador gráfico tiene entre sus conocimientos la habilidad de crear identidad corporativa, publicidad y estrategias de comunicación. Sin embargo, no cuenta con las habilidades de administración de empresas o negocios. Por ende, el diseñador gráfico tiene la habilidad de crear diferentes productos al igual que las marcas de esta investigación; por ejemplo, Raquel Arana crea diseño de superficies para aplicar a carteras y accesorios que las mujeres utilizan en su día cotidiano.

Aunque, actualmente en el país, existe un crecimiento de marcas de diseñadores gráficos, que están desarrollando sus propias líneas de diseño adaptándolos a ropa, accesorios y otra clase de superficies, aún no existe una metodología con la cual el diseñador pueda guiarse para entender diferentes problemas que surgen en el camino. Por ejemplo, darle el valor económico al diseño, o cómo encontrar un nicho del mercado interesado en comprar piezas personalizadas.

Tobar recomienda diferentes pasos a seguir para que los diseñadores abran nuevos mercados laborales, ya que considera que la carrera de diseño gráfico ha tenido un auge en los últimos años, en un mercado donde las ramas tradicionales del diseñador poco a poco se están saturando; la profesión de diseñadores gráficos deberá explotar nuevos mercados a conquistar.

Uno de los consejos importantes que mencionó Montenegro sobre el diseñador emprendedor, es que, sabiendo que no recibe instrucción adecuada sobre negocios y administración, deberá optar por ser autodidacta e investigar por su cuenta acerca del tema. Por otra parte, recomienda tener un socio que se encargue de la parte administrativa de la empresa. De igual manera, el diseñador debe tener conocimiento sobre la parte financiera.

De acuerdo a Tobar, el valor monetario del diseño debe estimarse con base en las horas de trabajo para realizar cada proyecto, los gastos indirectos, como local, teléfono, energía y depreciación de la computadora. Y de esta manera, fijarse un margen de ganancia que según los expertos deberá ser de más del 30% o el 40%, aunque eso dependerá del valor que el diseñador otorgue a sus piezas.

Podemos concluir que el diseñador tiene diferentes habilidades, por ejemplo, crear productos personalizados o resolver problemas de comunicación de otras marcas. El diseñador, a la hora de emprender, debe empezar poco a poco con amigos y familiares. Al mismo tiempo, debe darle el valor al diseño y trabajar tanto en su liderazgo como en su emprendimiento. Si desea tener éxito, en el mercado laboral, deberá definir, desde el principio, cuál es el plan que va a seguir para que la empresa logre el éxito deseado.

## 4.2 Creación y desarrollo

### DE MARCA DE UNA EMPRESA DE DISEÑO

Desde su gestación, una empresa de diseño debe estar fundamentada en bases muy sólidas, de identidad, público objetivo y en las metas que tiene a futuro. Teniendo en cuenta que posteriormente se puede diversificar dependiendo de la evolución de su mercado.

#### **4.2.1 Cómo y por qué fundar una empresa de diseño no convencional**

La creación de una empresa de diseño es algo que muchos diseñadores piensan o tienen como objetivo a corto o largo plazo; el problema es que muchas veces se ven obstaculizados por la falta de conocimiento en temáticas de negocios o planeación estratégica.

Cuando hablamos de una empresa de diseño no convencional, nos referimos a una marca o empresa que realiza sus productos o piezas con diversas aplicaciones. Alejándose de lo convencional en El Salvador: las agencias de publicidad, estudios creativos y boutiques de diseño.

Una marca se define en dos aspectos, los cuales son la identidad y la imagen, como lo menciona Montenegro, “nosotros definimos la marca como dos caras, la primera es la identidad, es como me describo a mí mismo; el logo, mis empaques, mi filosofía y la otra es la imagen, que es lo que la gente dice de mí”.

Se puede observar que la marca tiene dos etapas. La imagen es el punto que más confunden los diseñadores al momento de crear una marca, ya que muchas veces piensan que comienza por un buen logo, que se vea profesional y que exprese el rubro de la marca.

Sin embargo, el alma de la marca es la identidad, todo lo que está detrás de la imagen, tal como lo menciona Sara Silva, Lic. En Diseño Gráfico, especializada en imagen corporativa, “las marcas funcionan igual que las personas, tienen sentimientos, emociones, un propósito y tienen claro quiénes son sus amigos. En el caso de la marca, el público para quién comunica, una marca necesita amigos, pertenecer a un círculo como las personas”.

Asimismo, evidenciamos que el factor realmente determinante en la evolución de una marca, su desarrollo y su posterior aceptación viene de la identidad; lo intangible de la marca; lo que transmitimos a nuestro público objetivo, identificado antes de realizar la identidad o la imagen de la marca.

Para el desarrollo de una marca, hay ciertos factores que hay que tomar en cuenta; por ejemplo, lograr mantener la esencia con el transcurso del tiempo, ya que hay una diferencia muy estrecha entre evolucionar a medida que el público objetivo o el mercado cambien, con perder la visión inicial de la marca.

Al momento de crear una marca, es importante tener en cuenta, que además de desarrollarse y triunfar comercialmente, se debe repercutir positivamente en la sociedad. Esto es de gran importancia ya que, al influir positivamente en la sociedad, se genera crecimiento y desarrollo local.

Algunos pasos fundamentales para el desarrollo de una marca según Montenegro, son los siguientes:

#### **4.2.2 Diagnóstico**

“El primer paso es elaborar un diagnóstico, se refiere a saber dónde está, si es una marca que empieza desde cero, saber quiénes están involucrados, quién es la competencia, entender qué está pasando ahorita”.

#### **4.2.3 Planificación estratégica de marca**

Después se debe elaborar una planificación estratégica de marca. Determinar hacia dónde quiere ir la marca, qué es lo ideal, cómo darle el espíritu; sin esto es solo una empresa que puede tener su propio logo, pero una marca se constituye cuando tiene un impacto, cuando ya alguien la quiere tener.

### 4.2.4 Imagen

“El tercer paso es la imagen, ahora que tiene espíritu ¿Cómo se debe llamar?, ¿cómo debería verse?, ¿qué colores debería tener?, si yo me salto la planificación y solo diseño un logo, voy a diseñar cualquier cosa”.

Observando el proceso de Montenegro, se puede evidenciar que una marca se desarrolla de una forma estructurada, partiendo siempre por la base conceptual. El diagnóstico es muy relevante, ya que se realiza una investigación completa del mercado, competencia y que es lo que está sucediendo, actualmente, con el público objetivo al cual se quiere dirigir.

Según Yanina de Tobar, estos son algunos pasos para crear una empresa:

- 1) Hacer el plan de negocios.
- 2) Evaluarse si de verdad son emprendedores, o les es más fácil trabajar en una empresa.
- 3) Iniciar en su casa en pequeño, no incurrir en gastos de alquiler desde un inicio.
- 4) Cuidar los medios de comunicación, tener página web, contestar el teléfono, los correos, etc.
- 5) Iniciar con poco, con familiares, amigos hasta ir haciendo una cartera de clientes, empresas pequeñas, un portafolio que le permita ascender a otros niveles.
- 6) También, se vale estar empleado adquiriendo la experiencia de una empresa, la formalidad, e ir caminando en lo suyo.

Ahora bien, no todo en la elaboración de la marca es la identidad o el plan de negocios inicial, para que el proyecto se ponga en marcha, se haga real y comience a ganar público y ver utilidades, se debe utilizar al mismo tiempo una herramienta llamada Marketing.

El marketing es una planeación orientada a la satisfacción del consumidor, de acuerdo a Santesmas (2007), el marketing “estudia por qué las personas e instituciones intercambian bienes, servicios o ideas, y analiza cómo son y deben ser estimulados estos intercambios para que sean mutuamente satisfactorios y fomenten relaciones estables y duraderas”.

De esta forma podemos exponer que el marketing es lo que mantiene viva a la marca, que independientemente del rubro o público objetivo, tiene un objetivo en común, el cual es vender.

### 4.2.5 El diseñador como emprendedor

¿Por qué fundar una empresa de diseño? El emprender una marca, es un reto muy grande, el cual no todas las personas están dispuestas a correr. En El Salvador están surgiendo cada vez más líderes, que se animan a crear una marca. Sin embargo, crear una marca no es algo que sea llamativo para todos. Muchas personas aspiran a encontrar un buen trabajo con un buen sueldo, lo cual de igual manera es válido, ya que toda empresa necesita personas que trabajen en ella, para poder funcionar.

Del mismo modo, se convierte en una necesidad imperante que las universidades o escuelas de diseño formen líderes y emprendedores, ya que El Salvador está completamente saturado de empresas de diseño convencionales; pero hay mucho camino por recorrer en cuanto a campos que aún no han sido explotados, y en algunos casos ni siquiera intervenidos. El diseñador debe ayudar a sus colegas, los líderes generan empleos, generan estatus como país en una determinada rama, eso es beneficioso tanto para sus habitantes como para el país en general.

En muchos casos, al momento de crear una empresa, el diseñador gráfico debe acompañarse de las personas adecuadas, que cubran las deficiencias que este tenga en cuanto a negocios, planeación, aspectos legales, marketing, finanzas, etc. Ya que al rodearse de gente que cubra sus debilidades, la empresa mejorará su posibilidad de éxito en el mercado.

Esto va de la mano con la innovación, que es una exigencia en un diseñador gráfico al momento de fundar una marca; ya que estando tan acostumbrado a ejercicios creativos, conocer sobre branding o creación de marca, está capacitado para identificar segmentos

con deficiencias en el mercado y poder aprovecharlos de la mejor manera.

“La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual exportar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se le presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse” (Drucker, 1985).

### 4.2.6 El diseñador como marca

Al tener la necesidad de la innovación, que a la vez es una obligación en el diseñador gráfico, nacen los diseñadores como marca. Una búsqueda de estilo, filosofía y personalidad, que los distinga del resto, son solo algunas características fundamentales que deben cumplirse, al momento de desarrollar una marca personal.

Es completamente necesario que una marca se diferencie del resto. Una de las formas más contundentes de realizarlo, es cuando el diseñador gráfico como persona, plasma su esencia total en la marca.

Esto incluye filosofía de vida, experiencias personales, una identidad íntegramente marcada y reconocida. Como sabemos, no existen nunca dos personas

iguales. Tal y como menciona Montenegro, hay gente súper talentosa pero no son interesantes, por consiguiente, el talento no lo es todo. “Es necesario ser consistente y congruente y mientras más libros lees y más películas ves, más países conoces te convertís una persona más interesante y eso se convierte en parte de tu marca”.

Es por eso que las marcas a nivel nacional que han tenido mayor éxito, son de las personas que al revisar su historial, han realizado estudios en el exterior o tenido vivencias únicas, personas que son muy abiertas mentalmente, y aprovechan cada oportunidad que se les presenta para aprender algo nuevo.

Muchas marcas de diseñadores gráficos, se dejan influenciar más por las tendencias gráficas que se desarrollan en el mercado, que por la personalidad o filosofía personal. Es por esto que se pueden observar muchas marcas que aparecen y se desvanecen en muy poco tiempo, ya que las tendencias gráficas van cambiando muy rápido. Es un error que se ve reflejado muy a menudo en El Salvador.

Tal como lo plantea Silva, el diseñador debe tener la capacidad de analizar su entorno. Un problema en El Salvador es que, toda la actividad comercial, concerniente al diseño, se desarrolla exclusivamente en la capital. Tomando esto en cuenta, el diseñador debería ser capaz de aprovechar otros sectores y mercados para explotar, de esta manera, las fortalezas de su producto.

El diseñador gráfico como marca tiene que aprovechar la capacidad para analizar su entorno, no estancarse en la zona metropolitana para comercializar solamente productos promocionales comunes. El creador de marca tiene que ser capaz de ver más allá de lo que se está volviendo tradicional, complementarse con servicios en otros lugares, incluso fuera del país.

De igual manera, es importante tomar en cuenta los aspectos sociales, para que la marca no sea solamente una forma de rellenar necesidades personales; más bien, que tenga repercusión en nuestra sociedad. Según lo plantea Emma Schonnenberg, diseñadora gráfica especializada en diseño de superficies, “Lo que yo vendo no es tangible. Va de mi correo electrónico al correo electrónico de mi cliente y él se encarga de producirlo en diferentes países”.

Por ejemplo, Schonnenberg, uno de los casos de estudio de esta investigación. Comercializa sus patrones para el exterior, sin necesidad de tienda ni productos, su marca personal es su nombre como tal y es reconocida como una marca, por el crédito y prestigio que tienen sus patrones a la hora de ser aplicados a productos de diferentes marcas alrededor del mundo.

### 4.2.7 Estrategias de branding vs. plan de negocios

Básicamente, el branding es la estrategia antes de la creación de la marca, como menciona Montenegro, “La marca es el resultado y branding es la construcción del resultado”.

El branding es toda la investigación previa, el análisis de la competencia, estudio del mercado actual, las necesidades de los consumidores, e incluso hasta la proyección de la evolución del mercado y el público. El branding engloba todo lo que pueda servir de referencia antes de crear una marca.

te imaginarlo con respecto la marca avanza, de esta manera es mucho más fácil perder el hilo de la marca, ya que el empresario puede ser fácilmente influenciado por tendencias y desviarse de la planificación inicial.

También, es parte del plan de negocios, el denominado plan de acción. El plan de acción, es la planificación a corto plazo de una empresa, según Tobar, es sumamente importante, ya que en éste se revelan necesidades de dinero, ventajas, desventajas, retos, e incluso se destacan los responsables de ciertas funciones dentro de la empresa.

El objetivo principal del branding es diferenciar a una marca del resto, con fundamentos teóricos realizados durante la investigación. Tal como lo plantea Ries (2001), desde el punto de vista de negocios, branding es muy similar a marcar con hierro el ganado. El diseño de un plan de branding tendría que tener como principal objetivo diferenciar a la vaca del resto del ganado, aunque todas las reses sean similares.

Por otra parte, el plan de negocios es un documento muy estructurado que sirve como una guía para comenzar un nuevo desafío empresarial, tal y como menciona Tobar, “Un plan de negocios es un documento en el cual se van consolidando las ideas por áreas para poner en marcha una empresa, es la ruta que guía al emprendedor”. Es un documento que también estudia mercado, tendencias y público objetivo.

La pregunta es la siguiente, ¿Es una estrategia de branding equivalente a un plan de negocios? Al parecer sí. Para los diseñadores gráficos que no tienen experiencia en planes de negocio, planes de acción, análisis de mercado, finanzas, etc. Una buena estrategia de branding puede bastar para encaminar un proyecto desde cero.

Ya que las dos opciones tienen mucho análisis de mercado, público objetivo y situación actual, el diseñador gráfico puede optar por estos análisis, sin tener bases fuertes con respecto a economía o emprendimiento.

Sin embargo, esto puede funcionar solamente para comenzar el proyecto, ya que un plan de negocios es mucho más estructurado, con respecto a las proyecciones de la marca. Es mucho más factible tener todo por escrito sobre la visualización de la empresa, que solamen-

El diseñador gráfico, está prácticamente condicionado a asesorarse con expertos en marketing y negocios, o realizar estudios afines a estas disciplinas. Conseguir una red de contactos que exploten las diferentes áreas débiles del diseñador, para así tener a las personas idóneas como socios, con el objetivo que la empresa prospere y tenga éxito.

Es por eso que una buena estrategia de branding puede llegar a reemplazar un plan de negocios, no en su totalidad, pero sí para comenzar una nueva aventura, teniendo las bases para hacer despegar una empresa.

Los tres casos de estudio de esta investigación (Raquel Arana, Cereal Paper y Emma Schonnenberg) son ejemplos contundentes, que es posible realizar una empresa sin tener un plan de negocios, dándole mucho más peso a esta afirmación el hecho que los casos de estudio son empresas exitosas en su rubro, con diferentes características entre sí, pero con éxito y el liderazgo como factor común.

## 4.3 MODELOS DE PLAN DE NEGOCIOS Y ESTRATEGIAS DE MARCA NO CONVENCIONALES

En el presente apartado, se exponen y comparan los modelos y estrategias de negocios de las empresas Cereal Paper, Emma Schonenberg y Raquel Arana, resaltando sus virtudes, fortalezas y debilidades, con el objetivo de crear un precedente en relación a la elaboración de material de diseño y su comercialización exitosa en El Salvador.

Es importante mencionar y recalcar que los objetos de estudio son empresas de diferente naturaleza, las cuales se desarrollan bajo enfoques planeados específicamente para su mercado y; por lo tanto, varían en el ámbito gráfico como conceptual. Teniendo en cuenta el enfoque de cada empresario, creemos necesario mencionar y analizar distintos factores que determinan el crecimiento y desarrollo de cada empresa, siendo los más importantes: Trayectoria, plataformas de comercialización, reconocimiento en el mercado, innovación y planificación (objetivos, obstáculos).

A continuación, se describe y analiza cada empresa basándose en los factores clave de crecimiento y desarrollo antes mencionados.

### 4.3.1 Raquel ARANA

Desarrollo de piezas de diseño aplicadas a productos exclusivos en el área local

Raquel es una diseñadora estratégica graduada de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, apasionada por la Ilustración, Diseño de Superficies y la fotografía; creadora de la marca de carteras "Raquel Arana". Es una persona sumamente espontánea y expresiva, cualidades que se reflejan tanto en sus productos como en la imagen que transmite a su público.

Dicha empresa se basa, principalmente, en la creación de ilustraciones y patrones, los cuales son posteriormente aplicados a productos exclusivos enfocados a fashion y estilo de vida. Sus productos más vendidos y por los cuales ha logrado reconocimientos son sus carteras: "Raquel Arana, carteras que cuentan historias".

#### 4.3.1.2 Trayectoria

La marca Raquel Arana surge en noviembre de 2013, bajo el concepto "Carteras que cuentan una historia". Bajo este lema se crean diversos patrones e ilustraciones, los cuales son aplicados a textiles para, posteriormente, confeccionar carteras, billeteras, zapatos y sandalias.

La iniciativa de la marca nace gracias a la colaboración en el proyecto DMES ( Design Made in El Salvador), el cual consistía en la creación de una tienda de productos de diseño relacionados al ámbito de la moda. Raquel, siendo diseñadora estratégica toma la decisión de diseñar patrones e ilustraciones y aplicarlos a productos. Raquel comenta que ella disfruta que sus patrones estén aplicados a productos funcionales, productos que se relacionen en el diario vivir de las personas y, hasta cierto punto, se conviertan en parte de su vida.

En el caso Raquel Arana, cabe mencionar la importancia de aprovechar las oportunidades que se presentan y saber desarrollar una idea innovadora, que supla las necesidades específicas que surgen a partir de dicha oportunidad. Ella supo identificar la oportunidad que surgiría a través de la tienda de productos de moda DMES, y desarrolló una marca que pudiera comercializarse en este medio; beneficiándose al mismo tiempo de la oportunidad de asociarse con diseñadores de gran renombre; creando estatus y reconocimiento instantáneo en el mercado local.



Ilustración "Para ellos". Adquirida del catálogo de Raquel Arana, abril 2014.



Cartera "Sirenos". Adquirida del catálogo de Raquel Arana, abril 2014.



Cartera "Palmeras". Adquirida del catálogo de Raquel Arana, abril 2014.



Cartera "Palmeras". Adquirida del catálogo de Raquel Arana, abril 2014.

Con esta iniciativa se ve claramente evidenciada la pasión y el deseo de esta diseñadora de beneficiarse de dicha oportunidad. Al fundar su empresa a partir de este evento, ella logró un gran reconocimiento y estatus llegando a ser una de las marcas de producto de diseño emergentes más reconocidas en el país. Sin tener ni siquiera un año de fundación ha logrado vender sus patrones a nivel internacional, y ha desarrollado y diversificado su marca logrando un gran éxito en el mercado local.

### 4.3.1.3 Plataformas de comercialización

En sus inicios, la principal plataforma de comercialización fue la tienda DMES, pero esta cerró a los pocos meses de fundación. Posteriormente, Raquel toma la decisión de comercializar sus productos por medio de una fan page de Facebook. En dicha plataforma, los usuarios están pendientes de las nuevas colecciones y ofertas por medio de un catálogo, el cual se actualiza por temporadas.

Al mismo tiempo, un gran medio de difusión es la publicidad de boca a boca. Al ser una empresa relativamente pequeña un gran número de las ventas se realizan por medio de referencias; clientes satisfechos

que generan publicidad orgánica al comentar su experiencia con familiares y amigos.

Para finalizar, el otro motor de comercialización actual es The Carrot Concept. Una tienda de diseño que se encuentra en el país, la cual cumple la misma función que tuvo DMES en su oportunidad: Dotar de estatus y reconocimiento, los cuales sirven para forjar una reputación sólida como marca en ascenso.

Es importante recalcar que los medios y canales de comercialización sirven de igual manera para comunicar mensajes. En el caso de Raquel Arana, sirven como entes generadores de posicionamiento de marca, forjando y transmitiendo la sensación de estatus y reconocimiento. El posicionamiento de marca es un factor muy importante que debe ser tratado desde la creación de la empresa, ya que tal como lo plantea Campbell (2003) "es la promesa que una marca hace, la premisa con la que se compromete con sus clientes". El posicionamiento consiste principalmente en tener claro lo que significa la empresa, qué representa y hacia dónde se dirige y esto beneficia en gran manera a cumplir objetivos y lograr metas a corto plazo.

### 4.3.1.4 Planificación (Objetivos y obstáculos)

Pese a ser una empresa relativamente pequeña, Raquel tiene objetivos bien marcados, los cuales quiere realizar a corto plazo. El primero de ellos es diversificar la marca y llegar a un público que no está alcanzando actualmente. Uno de los planes a corto plazo es la producción de zapatos, billeteras, cojines y pantallas de lámpara.

Al mismo tiempo, una de las virtudes de Raquel es que ha sabido adaptarse al cambio y superar las dificultades que ha encontrado en el camino. Debido a que, además de diseñar e ilustrar los patrones a ser aplicados en sus productos, se encarga de la producción; rubro que le ha tomado mucho trabajo dominar.

Tomando en cuenta que Raquel tiene en mente la importancia de un plan de negocios, su proceso de crecimiento y perfeccionamiento en el área de producción ha consistido de prueba y error. Tal como ella lo plantea: "Nunca escribimos un plan estructuralmente, simplemente fuimos probando (con mi mamá) y en la elaboración de cada producto se aprendió algo diferente".

Uno de los mayores objetivos de la marca es que las carteras se vuelvan parte fundamental del diario vivir de sus clientes, expandiendo su producción a elementos que sean parte de la cotidianidad de su público específico. Así como lo plantea la Revista Summa (2013), al tener una empresa, es primordial prever y generar estrategias que contemplen su crecimiento. Cuando la empresa crece es probable que se extienda a otros rubros y, por consiguiente, surjan nuevas marcas, las cuales deben tener un manejo y estrategia específica.

### 4.3.1.5 Innovación

Uno de los puntos a favor más importantes que podemos recalcar del plan de negocios de Raquel Arana es su manera innovadora de aplicar sus piezas de diseño. Ella plantea que vender solamente sus patrones sobre tela inerte, no es algo que la llene o motive. En todas sus ilustraciones, busca siempre conectarse con la gente, lograr entrar en su diario vivir y formar parte de su rutina. Es de este sentimiento que nace el concepto "Carteras que cuentan una historia".

La identificación con el público es un factor de gran importancia para el crecimiento de una empresa nueva, ya que forma parte de la personalidad de la marca la cual consiste en "dotar de características humanas de acuerdo a factores culturales, demográficos y económicos" (Rubla, 2010).

Para finalizar, el concepto en general de la marca es: las carteras son las aliadas de la mujer. Este sentimiento se ve reflejado claramente tanto en sus productos como en todas sus piezas comunicacionales, creando así una marca cálida e identificable llegando incluso al punto del romanticismo. De igual manera, las estrategias de comercialización y alianzas logran que la marca alcance un nivel de estatus alto, a pesar que sigue siendo una marca relativamente nueva.



Ilustraciones "Fito Grafito". Adquiridas del Sitio web [www.cerealpaper.com](http://www.cerealpaper.com), abril 2014.

## 4.3.2 Cereal PAPER

La ilustración y el diseño en el ámbito infantil con un enfoque innovador

### 4.3.2.1 Trayectoria

Cereal Paper nace hace aproximadamente dos años. Es una empresa relativamente nueva que tiene la peculiaridad de vender únicamente por medio de su página web, realizando entregas alrededor del mundo, desarrolla un concepto para un público tanto local como extranjero.

La empresa se ocupa principalmente del desarrollo de ilustraciones infantiles aplicadas a diversos productos pro-

mocionales, tales como: cuadros, pines, stickers y camisetas. Rodolfo, el fundador de esta empresa, identificó la oportunidad de abrirse campo en el mercado y la aprovechó haciendo uso del Emprendizaje: "identificar una oportunidad y movilizar recursos externos para transformarlo en un nuevo negocio o una empresa" (Iriza, 2004).

De igual manera, Rodolfo comenta que la marca inicia por necesidad, ya que en el país la cultura de consumo local no está muy desarrollada; no hay un gran apoyo para el diseño, a menos que venga de afuera. Por consiguiente, las oportunidades para que el diseñador gráfico se desarrolle quedan limitadas al ámbito publicitario y la fortaleza de Rodolfo es la ilustración.

Al ver esta situación, Rodolfo decide valerse de sus habilidades y fortalezas para crear una empresa que tiene una gran posibilidad de comercialización: La ilustración aplicada.

### 4.3.2.2 Plataformas de comercialización

En primera instancia, el plan de negocios de Cereal Paper consistió en comercializar los productos únicamente por medio de la página web; los cuales se hacen llegar al cliente por medio de correo tradicional. Para lograr esta dinámica se tuvieron que hacer muchas pruebas para asegurar la integridad del producto que llega a las manos del cliente.

Sin embargo, a pesar que la estrategia inicial fue la comercialización en línea, Rodolfo vio la posibilidad de alcanzar al público local. Su estrategia para comercializar los productos fue aliarse con una tienda de diseño ya establecida llamada "Holy Molly", aprovechando de esta manera el público cautivo ya existente.

Por consiguiente, Cereal Paper tuvo la posibilidad de llegar a un mercado internacional por medio de su plataforma principal de comercialización: el internet. Además, tuvo la oportunidad de ofrecer productos de calidad de exportación al mercado local no generando muchos costos, creando una gran exposición en el mercado tanto nacional como internacional.

### 4.3.2.3 Planificación (Objetivos y obstáculos)

Rodolfo tiene muy claro los objetivos a lograr para su empresa. Toda la estrategia está ligada a su concepto: "No quiero paredes tristes". Tomando en cuenta esta frase, ha desarrollado sus objetivos, misión y visión bajo la premisa que su empresa crea mundos mágicos, piezas únicas que sirvan para transportar a su público a estos mundos, a los buenos recuerdos de infancia.

Sin embargo, a pesar que Cereal Paper es una empresa con un estilo infantil e idealista, las estrategias de branding respaldan esta premisa. Al momento de su fundación se establecieron objetivos, un análisis de FODA, misión y visión, estrategias de comunicación y marketing.

El objetivo de la creación Cereal Paper es que esta sirva como medio principal de sustento personal, siendo una empresa líder y pionera en la creación de diseño de exportación. Uno de los planes a futuro es el desarrollo de juegos y aplicaciones digitales.

A pesar de las grandes aspiraciones, como toda empresa en ascenso, Cereal Paper ha tenido que lidiar con varios obstáculos en su camino tales como la falta de cultura de consumo de diseño local, falta de proveedores y la sistematización del proceso de envío de las ventas en línea.

### 4.3.2.4 Innovación

Evidentemente, una de las más grandes fortalezas de Cereal Paper es el reconocimiento y aprovechamiento de la herramienta de las ventas en línea para alcanzar un mercado más amplio. Toda la estrategia de venta está orientada para alcanzar al público objetivo extranjero, al hacer uso de plataformas como blogs, fan page e incluso página web especializada para la venta de sus productos en el exterior. Todas las plataformas se manejan utilizando el inglés como idioma principal.

Cabe mencionar que, además de enfocar sus productos a un público internacional, Rodolfo aplica su mayor fortaleza, la ilustración, a productos en los cuales no es comúnmente aplicada. De esta manera crea un mercado totalmente nuevo en el país e innova tanto en la aplicación del diseño en diversas superficies como en la forma de distribución de toda su colección.

Resumiendo, la innovación y éxito de Cereal Paper radica en la identificación de oportunidades, y la manera vanguardista de aplicarlas para un mercado inexplorado en su totalidad. Esto es de suma importancia, ya que, como lo plantea Puchol (2005), la idea de un emprendimiento no tiene que ser revolucionaria para ser exitosa. Muchas de las grandes empresas ofrecen servicios bastante comunes; algunas de las mejores ideas para un negocio son soluciones a problemas de la vida cotidiana. A esto se le llama crear ideas innovadoras.



Print "Gatos". Adquiridas de fan page Emma Schonnenberg, abril 2014.

### 4.3.3



**SCHONNENBERG**

Surface design, diseño de exportación

Emma es una de las máximas exponentes en el Diseño de Superficie de nuestro país, cuenta con una gran cartera de clientes internacionales que han logrado posicionarla como una de las diseñadoras más prominentes y exitosas de El Salvador.

#### 4.3.3.1 Trayectoria

La marca inicia en el año 2009, aunque para lanzarla al público se trabajó portafolio durante dos años previos. En sus inicios Emma no sabía exactamente adónde se dirigía como marca, ya que su objetivo era incursionar en el mercado del scrapbooking. Cabe mencionar que desde esta época, Emma tenía claro el objetivo de comercializar sus diseños en un mercado internacional.

La marca Emma Schonnenberg consiste en la elaboración de patrones para la industria textil, e industrial y gracias a una serie de alianzas, ha logrado posicionarse en la industria del surface design de Estados Unidos. Durante su carrera ha expuesto en las ferias de textiles SURTEX y printsource.

### 4.3.3.2 Plataformas de comercialización

La estrategia de Emma es única, ya que gracias al sin número de aplicaciones que tienen sus diseños. Se ha enfocado únicamente y exclusivamente a la elaboración de prints; los cuales posteriormente sus clientes compran o patentan para aplicarlos a productos específicos.

Emma únicamente comercializa sus diseños en las ferias textiles. SURTEX es la feria que más resultado ha tenido a lo largo de los años. En esta feria se reúnen un número indefinido de clientes con el único objetivo de adquirir patrones. Una oportunidad difícil de superar. Posteriormente a las ferias, es de gran importancia darle seguimiento a los clientes potenciales y de igual manera trabajar el networking de la empresa.

Sobre todo, es importante recalcar que la estrategia de Emma está enfocada cien por ciento al público extranjero; a las grandes empresas que necesitan patrones para aplicar a un número variado de productos.

El éxito de Emma radica en la habilidad de identificar el mercado y aprovechar ese nicho al máximo, logrando relaciones comerciales que benefician en gran manera a la empresa.

### 4.3.3.3 Planificación (Objetivos y obstáculos)

En el caso de Emma, la planificación de objetivos surge cuando la empresa ya estaba encaminada. Realizar una investigación de mercado es de vital importancia al momento de iniciar una empresa, ya que guía y da el rumbo a seguir para lograr los objetivos establecidos en primer lugar. El éxito que se ha alcanzado ha sido a prueba y error, logrando sobrepasar los obstáculos que se presentan en el camino.

A pesar de no tener un plan de negocios estructurado, Emma tiene claro lo que quiere hacer y hacia dónde se debe dirigir su empresa. A corto plazo, Emma planea mudarse al extranjero, ya que una de los principales obstáculos con los cuales ha tenido que lidiar a lo largo de los años es la distancia. La distancia impide tener una comunicación más fluida con los clientes y al mismo tiempo analizar la competencia de una manera directa.

Creemos valioso recalcar, que a pesar de la distancia y su calidad de extranjera, Emma ha logrado sobresalir en una industria extremadamente competitiva y sobresaturada. Cabe mencionar que esto se ha logrado por medio del fomento de las relaciones interpersonales, tanto con los clientes como con los demás diseñadores de la industria.

### 4.3.3.4 Innovación

El factor innovador y de gran importancia de la Empresa de Emma Schonnenberg, es la pasión y la valentía con la que enfrentó la tarea de la creación de su empresa. Desde su creación se traza el objetivo de crear diseño que trascienda las barreras del país, apuntando a un público objetivo muy lejano: la industria textil extranjera. De igual manera, cabe recalcar que el trabajo de Emma busca resaltar la importancia del diseño salvadoreño, creando plataformas y contactos para que el diseño de El Salvador sea reconocido a nivel internacional.

# 4.4 CUADRO

## comparativo

# EL DISEÑADOR

## como empresario

### TRAYECTORIA

La marca Emma schonnenberg consiste en la elaboración de patrones para la industria textil, e industrial y gracias a una serie de alianzas ha logrado posicionarse en la industria del surface design de Estados Unidos. Durante su carrera ha expuesto en las ferias de textiles SURTEX y printsource.

La marca inicia en el año 2009, aunque para lanzarla al público se trabajó portafolio durante dos años previos. En sus inicios, Emma no sabía exactamente adónde se dirigía como marca, ya que su objetivo era incursionar en el mercado del scrapbooking.

### PLATAFORMAS DE COMERCIALIZACIÓN

La estrategia de Emma es única, ya que gracias al sinnúmero de aplicaciones que tienen sus diseños, se ha enfocado única y exclusivamente a la elaboración de prints; los cuales posteriormente sus clientes compran o patentan para aplicarlos a productos específicos.

Emma únicamente comercializa sus diseños en las ferias textiles. SURTEX es la feria que más resultado ha tenido a lo largo de los años. En esta feria se reúnen un número indefinido de clientes con el único objetivo de adquirir patrones. Una oportunidad difícil de superar.

### Cereal Paper

Cereal Paper nace hace aproximadamente dos años. Es una empresa relativamente nueva que tiene la peculiaridad de vender únicamente por medio de su página web, realizando entregas alrededor del mundo.

La empresa se ocupa principalmente del desarrollo de ilustraciones infantiles aplicadas a diversos productos promocionales tales como cuadros, pines, stickers y camisetas. Rodolfo, el fundador de esta empresa identificó la oportunidad de abrirse campo en el mercado y la aprovechó haciendo uso del Emprendizaje

En primera instancia, el plan de negocios de Cereal Paper consistió en comercializar los productos únicamente por medio de la página web, los cuales se hacen llegar al cliente por medio de correo tradicional. Para lograr esta dinámica se tuvieron que hacer muchas pruebas para asegurar la integridad del producto que llega a las manos del cliente.

Sin embargo, a pesar que la estrategia inicial fue la comercialización en línea, Rodolfo vio la posibilidad de alcanzar al público local. Su estrategia para comercializar los productos fue aliarse con una tienda de diseño ya establecida llamada "Holy Molly", aprovechando de esta manera el público cautivo ya existente.

### Raquel Arana

La marca Raquel Arana surge en noviembre de 2013, bajo el concepto "Carteras que cuentan una historia". La iniciativa de la marca nace gracias a la colaboración en el proyecto DMES (Design Made in El Salvador), el cual consistía en la creación de una tienda de productos de diseño relacionados al ámbito de la moda.

Al fundar su empresa a partir de este evento, Raquel logró un gran reconocimiento y estatus llegando a ser una de las marcas de producto de diseño emergentes más reconocidas en el país. Sin tener ni siquiera un año de fundación ha logrado vender su patrones a nivel internacional, y ha desarrollado y diversificado su marca logrando un gran éxito en el mercado local.

En sus inicios, la plataforma principal de comercialización fue la tienda DMES, pero esta cerró a los pocos meses de fundación. Posteriormente, Raquel toma la decisión de comercializar sus productos por medio de una fan page de Facebook. En dicha plataforma, los usuarios están pendientes de las nuevas colecciones y ofertas por medio de un catálogo, el cual se actualiza por temporadas.

## PLANIFICACIÓN (OBJETIVOS Y OBSTÁCULOS)

A pesar de no tener un plan de negocios estructurado, Emma tiene claro lo que quiere hacer y hacia dónde se debe dirigir su empresa. A corto plazo, Emma planea mudarse al extranjero, ya que uno de los principales obstáculos con los cuales ha tenido que lidiar a lo largo de los años es la distancia. La distancia impide tener una comunicación más fluida con los clientes y al mismo tiempo analizar la competencia de una manera directa.

En el caso de Emma, la planificación de objetivos surge cuando la empresa ya estaba encaminada. Realizar una investigación de mercado es de vital importancia al momento de iniciar una empresa, ya que guía y da el rumbo a seguir para lograr los objetivos establecidos en primer lugar. El éxito que se ha alcanzado ha sido a prueba y error, logrando sobrepasar los obstáculos que se presentan en el camino.

Rodolfo tiene muy claro los objetivos a lograr para su empresa. Toda la estrategia esta ligada a su concepto: “No quiero paredes tristes”.

El objetivo de la creación Cereal Paper es que esta sirva como medio principal de sustento, siendo una empresa líder y pionera en la creación de diseño de exportación. Uno de los planes a futuro es el desarrollo de juegos y aplicaciones digitales.

A pesar de las grandes aspiraciones, como toda empresa en asenso, Cereal Paper ha tenido que lidiar con varios obstáculos en su camino, tales como la falta de cultura de consumo de diseño local; falta de proveedores y la sistematización del proceso de envío de las ventas en línea.

Pese a ser una empresa relativamente pequeña, Raquel tiene objetivos bien marcados, los cuales quiere realizar a corto plazo. El primero de ellos es diversificar la marca y llegar a un público al que no está alcanzando actualmente. Uno de los planes a corto plazo es la producción de zapatos, billeteras, cojines y pantallas de lámpara.

Al mismo tiempo, una de las virtudes de Raquel es que ha sabido adaptarse al cambio y superar las dificultades que ha encontrado en el camino. Debido a que además de diseñar e ilustrar los patrones a ser aplicados en sus productos, se encarga de la producción; rubro que le ha tomado mucho trabajo dominar.

## INNOVACIÓN

Desde su creación se traza el objetivo de crear diseño que trascienda las barreras del país, apuntando a un público objetivo muy lejano: la industria textil extranjera. De igual manera, cabe recalcar que el trabajo de Emma busca resaltar la importancia del diseño salvadoreño, creando plataformas y contactos para que el diseño de El Salvador sea reconocido a nivel internacional.

Evidentemente, una de las más grandes fortalezas de Cereal Paper es el reconocimiento y aprovechamiento de la herramienta de las ventas en línea para alcanzar un mercado más amplio. Toda la estrategia de venta está orientada para alcanzar al público objetivo extranjero, utilizando plataformas como blogs, fan page e incluso página web especializada para la venta de sus productos en el exterior. Todas las plataformas se manejan utilizando el inglés como idioma principal.

Uno de los puntos a favor más importantes que podemos recalcar del plan de negocios de Raquel Arana es su manera innovadora de aplicar sus piezas de diseño. Raquel plantea que vender solamente sus patrones sobre tela inerte, no es algo que la llene o motive. En todas sus ilustraciones, busca siempre conectarse con la gente, lograr entrar en su diario vivir y formar parte de su rutina. Es de este sentimiento que nace el concepto “Carteras que cuentan una historia”.



El objetivo de esta investigación ha sido comparar tres empresas de diseñadores gráficos que crean piezas personalizadas o productos de ediciones limitadas. Se compara principalmente su plan de negocios y la estrategia que han desarrollado para posicionarse en el mercado.

Sin embargo, es importante mencionar que esta investigación no busca identificar cuál tiene más éxito comercial o cuál está mejor posicionada; más bien busca entender de qué manera el diseñador gráfico puede crear una empresa, utilizando sus conocimientos adquiridos. Asimismo, entender lo que implica ser emprendedor e identificar las diferentes maneras de plantear estrategias para crear una empresa.

Al finalizar la recopilación de datos y entrevistas de dicha investigación podemos concluir que:

Los factores determinantes que se deberán plantear en el plan de negocio son:

- 1-Identificar si realmente es una idea realizable.
- 2- Identificar las necesidades que la empresa va a tener.
- 3-Definir los límites y alcances.
- 4-Identificar el público y la interacción con la empresa.
- 5-Crear un estudio de mercado, identificar la competencia y el estado actual del mercado.
- 6-Identificar los riesgos que la empresa podría enfrentar.

Posteriormente, al plan de negocios que busca plantear la estrategia de la empresa, se deberá crear el plan de acción que definirá la manera en que se utilizarán los recursos con los que cuenta la empresa, y determinará cuál es la misión y la visión que la compañía se ha propuesto cumplir.

En la investigación se documentó, por parte de diseñadores gráficos expertos en la creación y desarrollo de marca, que esta debe estar fundamentada desde sus principios por su identidad, público objetivo y las metas que tenga a futuro. De igual manera, la marca se divide en dos partes importantes: la identidad y la imagen. La identidad es lo que la marca quiere representar, sus valores, ética de trabajo y calidad. Por otro lado, la imagen es lo que el público percibe de la marca.

Entre uno de los hallazgos más importantes de la investigación, se encuentra que, hay una gran similitud entre el plan de negocios y las estrategias de branding; los dos definen factores esenciales como por ejemplo: el público, la identidad, el mercado y el futuro que la marca plantea desde el principio. Los dos procesos antes mencionados buscan definir cuál será el camino que la empresa deberá seguir para crecer y estar mejor posicionados en el mercado.

Al indagar en la información recopilada por los gerentes de las marcas investigadas, se menciona que ninguno realizó un plan de negocios o un documento donde planteara el inicio de la empresa; pero sí realizaron una planificación de imagen corporativa, donde se definió el público objetivo, la imagen que deseaban proyectar y qué camino querían tomar como marca.

Según la investigación y el análisis de las marcas, podemos identificar diferentes maneras en que un diseñador le ha dado valor al diseño; por ejemplo, vender piezas de edición limitada, generando en la venta de las pocas unidades, la ganancia esperada. De igual manera, se observa que, el modelo de reproducción masiva de productos de diseño, es una de las formas de comercialización más rentables.

La manera en la cual las empresas deciden darle el valor al diseño tiene que ver con la inversión inicial del emprendedor y el tipo de producto que desea ofrecer al público; ya que, a pesar del escaso recurso con el que pueden contar las marcas, preferirán crear pocos productos de buena calidad, puesto que saben que eso genera más valor y calidad a la marca.

Para finalizar, podemos concluir que los diseñadores gráficos pueden desenvolverse como emprendedores exitosos y que a pesar de las limitantes en conocimientos financieros, tienen las habilidades para desarrollar una marca y saben cómo se deben desenvolver en el mercado actual. No obstante, los expertos en plan de negocios recomiendan a los diseñadores el crear un plan de negocios, como una manera de asegurar el futuro de la marca.

# RECOMENDACIONES



A partir del desarrollo del proceso de investigación y análisis de las tres empresas se encontraron factores comunes que ayudaron al desarrollo y éxito de cada empresa. Sin embargo, cabe mencionar que cada una apunta a rubros específicos, por lo cual sus planes de negocios son diferentes. Por lo tanto, a los diseñadores emprendedores, que quieren fundar su empresa de diseño, recomendamos:

## ***Identificar y aprovechar la oportunidad de negocios***

En el mercado actual, competitivo y lleno de propuestas innovadoras, las oportunidades se presentan en muy raras ocasiones, he ahí la importancia de aprovecharlas y saber desarrollar una idea innovadora que supla las necesidades específicas que surgen a partir de dicha oportunidad. Como caso específico mencionamos a Raquel, que supo identificar la oportunidad que surgiría a través de la tienda de productos de moda DMES y desarrolló una marca que pudiera comercializarse satisfactoriamente en este medio, beneficiándose; al mismo tiempo, de la oportunidad de asociarse con diseñadores de gran renombre que le transfirieran un grado de estatus e importancia, pese a ser una empresa nueva.

## ***Asociarse con colegas que tengan la misma visión y ética de trabajo***

Uno de los factores fundamentales que se observaron durante la investigación, fue la importancia de las alianzas y el cultivo de las relaciones profesionales. Al ser una empresa pequeña que se quiere abrir paso en el ámbito comercial, es de suma importancia aliarse con personas que busquen los mismos objetivos. Crear y fomentar buenas relaciones profesionales ha sido uno de los mayores potenciadores de la carrera de Emma Schonnenberg, abriéndose paso en un mercado altamente competitivo y saturado. Tal como ella lo plantea “en este trabajo, al encontrar afines y unir esfuerzos, todo es más fácil”.

Es importante recalcar que los colegas con los que se planea asociarse deben compartir los mismos ideales y misma ética de trabajo, ya que esto facilitará en gran manera el trabajo en equipo y la forma en la que se afronten los conflictos y problemas.

## ***Adaptarse a los cambios y diversificarse***

Uno de los puntos más importantes, identificados en la investigación de campo, es la importancia de saber adaptarse al cambio y diversificar el producto o servicio que se ofrece para que cumpla con las expectativas y necesidades del mercado actual. Aunque la empresa tenga bien definido su plan de acción, es importante estar abierto a cambios puntuales que hagan más efectivo el trabajo y aseguren el crecimiento inmediato de la empresa. Estos cambios no significan transformar radicalmente la empresa, sino más bien, transformar partes esenciales para que esta se desenvuelva efectivamente dentro de su público objetivo.

## ***Explotar las fortalezas individuales y desarrollarse en base a ellas***

Como diseñadores, cada individuo posee fortalezas y debilidades. Al momento de fundar una empresa de diseño es importante tener esto en mente. Es más probable que la empresa triunfe si se hace uso de las habilidades especiales de cada diseñador, aprovechándolas y explotándolas al máximo. Las tres empresas que sirvieron como objeto de estudio son un claro ejemplo. Saber cuáles son las fortalezas al igual que las debilidades puede dictar el rumbo a seguir de la marca, ya gracias a estos conocimientos se pueden trazar objetivos y límites.

## ***Tener pasión y contagiarla***

Nunca darse por vencido y amar el trabajo son características que se encuentran a simple vista en los tres emprendedores sujetos de estudio. La perseverancia y el trabajo arduo son factores clave para que una empresa en ascenso no fracase.

# BIBLIOGRAFÍA



Alcaraz, R. (2001). El emprendedor de éxito, Guía de planes de negocios, segunda edición, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México: Mc Graw Hill.

Bañuelos, D. (2011). "El primer paso en la formación de tu empresa ideal: la visión. Ideasparapymes.com. Recuperado el: 28 de marzo 2014. Disponible en: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-vision-negocio-formulacion-vision-inspiradora-empresa.html>

Baroni, D. (1986). Il manuale del design graphic, Italia: Longanesi. Murphy Jhon y Rowe, Michael. (1991), Cómo diseñar marcas y logotipos. España: Gustavo Gili.

Campbell, A. (2003). Branding. Brand strategy, design and implementation of corporate and product identity. Cambridge. Inglaterra: Watson- Guptill.

Campos, C. (2009). Realidad profesional de los diseñadores. Caso El Salvador, situación profesional y posibilidades del diseño. Fido.palermo.edu. Recuperado el: 1 marzo de 2014. Disponible en: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/encuentro2007/02\\_auspicios\\_publicaciones/actas\\_diseno/articulos\\_pdf/ADC079.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/ADC079.pdf)

Chaves, N. (2001). La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. Barcelona, España: GG Diseño. Costa. J (1993), Identidad Corporativa, México: Trillas.

DeWalt, M. y DeWalt, B. (2002). Participant observation: a guide for fieldworkers. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.

Drucker, P. (1985). La innovación y el empresario innovador, la práctica y los principios. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.

Espinoza, R. (2012). Cómo definir misión, visión y valores en la empresa. Robertoespinoza.es. Recuperado el: 22 de marzo de 2014. Disponible en: <http://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Friend, Graham y Zehle, Sthefan. (2008). Cómo diseñar un plan de negocios. Buenos Aires, Argentina: The economist.

Galindo, C. (2008). Manual para la creación de empresas, guía de planes de negocios. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.

García .M. (2011). Hablemos con propiedad: logotipo, isotipo, imagotipo, isologo, imagen corporativa, identidad. Recuperado el 1 abril de 2014. Disponible en: <http://www.brandemia.org/hablemos-con-propiedad-logotipo-isotipo-imagotipo-isologo-imagen-corporativa-identidad#sthash.TaWq6LzY.dpuf>

Glaser, M. (1998). Milton Glaser: Graphic Design. Estados Unidos: Penguin Group USA.

Komiya, A. (2009). Gestión de negocios. Crecenegocios.com. Recuperado el: 27 de marzo de 2014. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/comment-page-1/#comments>.

Kroeger, A. (1989). Atención primaria en salud OPS. Minsalud.com. Recuperado el: 20 de abril de 2014. Disponible en: <http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

Longenecker, J. (2001). Administración de pequeñas empresas un enfoque emprendedor. Buenos Aires, Argentina. International Thomson Editores, S.A. de C.V.

# BIBLIOGRAFÍA

Murphy Jhon y Rowe, Michael. (1991), Cómo diseñar marcas y logotipos. España: Gustavo Gili.

Nagy, J. (2010). Visión General de Planificación Estratégica o “VMOEPA” (Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, Plan de Acción). Ctb.ku.edu. Recuperado el: 20 de abril de 2014. Disponible en: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/principal>

Puchol, L. (2005). El libro del emprendedor, Como crear tu empresa y convertirte en tu propio jefe. Books.Google.com. Recuperado el: 20 de marzo de 2014. Disponible en:<http://books.google.com/sv/booksid=KeiZn72Z6XIC&printsec=frontcover&dq=emprendedor&hl=es&sa=X&ei=Ouk4U-LOBMSY0QHepYHYDw&ved=0C-DIQ6AEwAQ#v=onepage&q=emprendedor&f=false>

Revista Summa. (2009). En que consiste la arquitectura de marcas. Summa.es. Recuperado el: 28 abril, 2014. Disponible en: <http://summa.es/allbrand/en-que-consiste-la-arquitectura-de-marcas/>

Ries L. A. (2001). Las 22 leyes inmutables de la marca. Cómo convertir un producto o un servicio en una marca mundial. México: Mc Graw Hill.

Rodríguez, A. (2009). Artículo: Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Ciruelo.Uninorte.edu. Recuperado el: 26 de marzo de 2014. Disponible en: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/26/4\\_Nuevas%20perspectivas%20para%20entender%20el%20emprendimiento%20empresarial.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/4_Nuevas%20perspectivas%20para%20entender%20el%20emprendimiento%20empresarial.pdf)

Rubla. M. (2008). Personalidad de la Marca. slideshare.net, Recuperado el: 18 de marzo de 2014. Disponible en: <http://www.slideshare.net/juanarrubla/personalidad-de-la-marca>

Salvatore, M. (2010). Área: Diseño Gráfico. Palermo.edu. Recuperado el 20 de abril de 2014. Disponible en: [http://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2011\\_1/032.pdf](http://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2011_1/032.pdf)

Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México DF, Mexico: Mc Graw Hill.

Santesmases, M. (2007). Marketing Conceptos y estrategias. España: Ediciones Pirámide.

Sparke, P. (2011). Diseño y cultura. Una introducción Desde 1900 hasta la actualidad. México DF. México: Colección GG Diseño.

Saravia, T. (2006). Metodología de investigación científica. Recuperado el: 9 de marzo de 2014. Disponible en: <http://www.slideshare.net/morgax/metodologia-de-investigacin>.

Thompson, I. (2006). Misión y Visión. Promonegocios.net. Recuperado el: 28 de marzo de 2014. Disponible en:<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>.

Weinberger, K. (2009). Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Lima, Peru: Nathan associates Inc.

Wheeler, A. (2003). Designing brand identity: a complete guide to creating, building, and mantaining strong brands. New Jersey, Estados unidos: Wiley.

Vogel, M. (2012). Plan de Acción: Cómo hacer Realidad los Objetivos de la Planeación. Tablerodecomando.com, Recuperado el: 22 de marzo de 2014. Disponible en: <http://www.tablerodecomando.com/plan-de-accion-como-hacer-realidad-objetivos-planeacion/>



**ANEXOS**

---



**Tema:** El diseñador como empresario

Estudio comparativo de la efectividad de planes de negocios de las empresas Cereal Paper, Emma Schonenberg y Raquel Arana.

**Objetivo:** Documentar la experiencia de marca y los métodos de valoración del diseño en las diferentes marcas.

**Lugar:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_

<b>Local</b>	Tamaño	
	Ubicación	
	Gráfica de entorno	
<b>Productos</b>	Rubro	Rango de precios
	Cantidad de productos	
	Producto base	
<b>Marca</b>	Cantidad de marcas	
	Experiencia de marca	
	Público objetivo	
<b>Gráfica y estrategia</b>	Paleta cromática	Tipografías
	Gráfica de entorno	
	Publicidad en el punto de venta	



**Tema:** El diseñador como empresario

Documentar datos históricos, estrategia de plan de negocios y marca personal de la empresa Emma Schonenberg.

**Dirigido a:** Lic. Emma Schonenberg **Perfil:** Diseñadora gráfica especializada en diseño de superficies, trabaja su empresa bajo su propio nombre y es parte del equipo The Carrot Concept.

**Historia**

- 1-¿Cuánto tiempo tiene de existir la marca de su propiedad?
- 2-¿Cómo se originó la idea de la marca?
- 3-¿Qué productos se crean bajo el nombre de la marca?
- 4-¿Cómo se comercializan los productos?
- 5-¿A dónde se comercializan los productos?

**Plan de negocios**

- 6-¿Qué entiende usted por el término Plan de negocios?
- 7-¿Qué creó un plan de negocios o una estrategia para el desarrollo de su marca?
- 8-¿Cuál es el plan de acción de su marca? (¿Cómo se mueve la marca?)
- 9- ¿Usted considera que su marca esta obteniendo los resultados esperados?
- 10- ¿Cómo su marca le da valor económico al diseño?
- 11-¿La manera como le da el valor al diseño considera que este dando resultado económicos?
- 12-¿Considera que es la mejor manera de dar el valor al diseño?

**Marca persona**

- 13-¿Cómo definiría la identidad de su marca?
- 14- ¿La empresa cuenta con misión y visión?
- 15-¿ En 5 años como visualiza su marca?
- 16-¿Qué hace diferente a la marca?
- 17-¿ Cuáles son los mayores obstáculos a superar de la marca?



## Tema: El diseñador como empresario

---

Estudio comparativo de la efectividad de planes de negocios de las empresas Cereal Paper, Emma Schonenberg y Raquel Arana.

---

**Dirigido a:** Lic. Ely Montenegro **Perfil:** Diseñadora Grafica y Directora de la empresa especializada en crear imagen empresarial ADN Branding

1-¿Qué es marca?

2-¿Cuál es la diferencia entre marca y branding?

3-¿Qué opina del diseñador gráfico como creador de su propia marca de productos?

4-¿Cómo se desarrolla una marca?

5-¿Que opina del diseñador gráfico con sus conocimientos de creación de marca, creación de producto y publicidad para crear una empresa personal?

6-¿Qué aspectos fundamentales debe tomar en cuenta el diseñador gráfico para administrar una empresa?

7-¿Qué considera que el diseñador gráfico debe tomar en cuenta a la hora de crear una marca funcional dentro del país?

8-¿Qué debe tomar en cuenta el diseñador gráfico a la hora desarrollar su marca?

9-¿Cómo recomendaría a futuros diseñadores gráficos que desean emprender, a darle valor monetario a sus piezas de diseño?

10-Mencione algunas marcas exitosas en el país que se dedique a la creación de productos de diseño (Diseño Gráfico)



## Tema: El diseñador como empresario

---

Estudio comparativo de la efectividad de planes de negocios de las empresas Cereal Paper, Emma Schonenberg y Raquel Arana.

---

**Dirigido a:** Lic. Yanina de Tobar **Perfil:** Lic. contaduría pública y auditoria. MAE en administración de empresas. Trabaja actualmente en Fusades. Varios cursos relacionados a proyectos, planes, finanzas, banca, crédito, micro y pequeña empresa. Servicios de contabilidad y auditoría para empresas pyme.

1-¿Qué es un plan de negocios?

2-¿Qué es un plan de acción?

3- ¿Cuáles son los pasos a seguir en una empresa después de tener el plan de negocios y acción?

4-¿A su criterio, como se deben planificar las etapas necesarias para el crecimiento de una empresa emergente?

5- ¿Qué opina sobre el diseñador gráfico cómo emprendedor y creador de su propia marca?

6- ¿Que deben tomar en cuenta las empresas de diseño para desenvolverse en el país?

7-¿Cómo recomendaría darle el valor monetario a los productos de diseño?

8-¿Qué consejo le daría a futuros emprendedores del diseño a la hora de formar una empresa?

