

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Ingeniería

Énfasis en Gerencia de Diseño de Producto



**La estandarización de los procesos creativos en la consolidación del
modelo de negocio para Totemu - Agencia de diseño**

Manuscrito de graduación presentado como requisito parcial para obtener el título de

Maestría en Ingeniería de Diseño

AUTOR:

Sarita Calle Serrano

DIRECTORA:

Prof. Dr. Carolina Gómez González

12/04/2021

Tesis realizada bajo la dirección de la profesora **Carolina Gómez González**, Doctora en Gestión del Diseño y Magíster en Ingeniería de Diseño; en la escuela de Ingeniería de la Universidad EAFIT a través de la especialidad de Gerencia de Diseño de Producto, y que, para la obtención del grado de Maestría en Ingeniería de Diseño, presenta la estudiante Sarita Calle Serrano.

RESUMEN

En el universo creativo, la formalización de ciertos procesos para el desarrollo de diseños tanto de productos, como servicios y experiencias, se han visto en muchos casos subvalorados, debido a que antiguamente se había relacionado el *diseñar* como un momento ingenioso casi introspectivo exclusivo de los genios, y se expandió muchos años el temor de plantearlo como una metodología estandarizada. Adicionalmente, según un estudio realizado por C4E Consulting¹ recopilado en una nota de prensa de marketingdirecto.com, mencionan que: “el temor a «estandarizar» la creatividad constituye una de las barreras más frecuentes a la formación dentro de las agencias de publicidad” (MD, 2005).

El ejercicio de diseñar puede ser un trabajo creativo individual o grupal, siendo este último el más implementado en las agencias o empresas dedicadas a este tema; Alejandro Masferrer² afirma que “el proceso creativo puede ser un concepto abstracto provocando incertidumbre y confusión si se deja sin definir. Cuando co-creas en equipo esto puede resultar en un desajuste de objetivos y dificultad de generar ideas de calidad” (Masferrer, 2019).

¹ **C4E Consulting:** C4E hace referencia a *Communication for effectiveness*, es una consultora española, experta en temas de publicidad; generan informes de tendencia, talleres y demás en pro de la innovación empresarial.

² **Alejandro Masferrer:** Diseñador especializado en la facilitación de procesos de co-creación en equipos de diseño e innovación. Co-fundador de *The Pop Up Agency*, una agencia nómada que trabajaba en *sprints* de 48 horas, y es el creador de Triggers, marca especializada en consultoría de procesos creativos y diseño de herramientas para equipos.

En este orden de ideas, la tesis apunta a validar que procesos creativos se pueden estandarizar en *Totemu*, con base en metodologías alineadas al modelo de negocio para empresas de diseño y Branding. Esta agencia no cuenta con una estructura empresarial consolidada que le permita crecer y fortalecerse rentablemente a largo plazo, por lo cual, busca a través de esta investigación, ajustar su modelo de negocio, revisando comparativamente agencias del mismo sector que le sean referentes para replicar y/o validar los procesos y estructuras que presenta el Branding como servicio. Para replantear el modelo de negocio y prototipar la estrategia de estandarización de los procesos creativos que se vienen desarrollando, será necesario reevaluar el diagnóstico y análisis del estado actual de *Totemu*, para encontrar esas oportunidades de mejora, basado en los problemas que presenta actualmente esta agencia.

PALABRAS CLAVE:

Agencias de Diseño, Branding, Metodologías de Diseño, Marcas, Empresas creativas, modelo de negocio, *Design Thinking*³.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

Diseño de producto, gerencia de diseño, Branding.

³ El concepto de **Design Thinking** representa una metodología de trabajo colaborativo centrado en las personas (usuarios), utiliza herramientas desde diseño para resolver situaciones y/o problemas complejos. Aunque se conoce recientemente por el inglés Tim Brown (Diseñador Industrial, CEO y presidente de IDEO) desde su empresa IDEO, esta es una metodología que se remonta a la época del surgimiento de la escuela Bauhaus (1919).

ABSTRACT

In the creative universe, the formalization of precise processes for the advancement of designs for products, services, and experiences, has been seen in many cases undervalued, mainly because aforesaid, design was found as an exclusive and almost introspective ingenious moment of geniuses, along with the fear of considering design as a standardized process spread for many years. Furthermore, a study carried out by C4E Consulting⁴ compiled in a press release from marketingdirecto.com, highlights that “the fear of «standardizing» creativity constitutes one of the most frequent barriers to training within advertising agencies” (MD, 2005).

The exercise of designing can be a creative work of both individual and group character, the latter being the most implemented in agencies or companies dedicated to this. Alejandro Masferrer⁵ affirms that “the creative process can be an abstract concept causing uncertainty and confusion if it is left undefined. When you co-create as a team, this can result in a mismatch of objectives and difficulty in generating quality ideas” (Masferrer, 2019).

With this, the thesis aims to validate that creative processes can be standardized in *Totemu*, based on methodologies aligned to the business model for design and Branding companies. This

⁴ **C4E Consulting:** C4E refers to the Communication for effectiveness, it is a Spanish consultancy, expert in publicity. It generates reports of major tendency, workspaces, and else in advance of entrepreneurial innovation.

⁵ **Alejandro Masferrer** is a designer specialized in facilitating co-creation processes in design and innovation teams. He was the co-founder of The Pop-Up Agency, a nomadic agency that worked in 48-hour sprints, and is the creator of Triggers, a brand specializing in creative process consulting and team tool design.

agency does not have a consolidated business structure that allows it to grow and strengthen profitably in the long term, for which, through this research, it seeks to adjust its business model, comparatively reviewing agencies in the same sector that are references to replicate and/or validate the processes and structures presented by Branding as a service. To rethink the business model and prototype the standardization strategy of the creative processes that are being developed, it will be necessary to re-evaluate the diagnosis and analysis of the current state of *Totemu*, to find those opportunities for improvement, based on the problems that this agency currently presents.

KEY WORDS:

Design Agencies, Branding, Design Methodologies, Brands, Creative companies, Model business, Design Thinking⁶.

LINES OF RESEARCH:

Product design, Design management, Branding.

⁶ The concept of Design Thinking represents a collaborative work methodology centered on people (users), using tools from design to solve complex situations and / or problems. Although it is recently known by the Englishman Tim Brown (Industrial Designer, CEO and President of IDEO) from his company IDEO, this is a methodology that dates back to the time of the emergence of Bauhaus School (1919).

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1 Planteamiento de la Investigación	14
1.1. Motivación de la Investigación.....	14
1.2. Estudios Preliminares.....	15
1.3. Definición del Problema	18
1.4. Objetivos de la Investigación.....	20
<i>1.4.1 Objetivo General.....</i>	<i>20</i>
<i>1.4.2 Objetivos Específicos</i>	<i>20</i>
1.5. Delimitación y alcance de la investigación.....	21
<i>1.5.1. Delimitación Espacial.....</i>	<i>21</i>
<i>1.5.2. Delimitación Temporal</i>	<i>22</i>
<i>1.5.3. Delimitación Conceptual</i>	<i>23</i>
1.6. Justificación de la Investigación	24
<i>1.6.1. Justificación Práctica</i>	<i>24</i>
<i>1.6.2. Justificación Académica</i>	<i>24</i>
<i>1.6.3. Justificación Económica</i>	<i>25</i>
1.7. Estructura de la Tesis	26

Capítulo 2 Material y Métodos	28
2.1. Diseño de la Investigación	28
2.2. Tipo de Investigación.....	29
2.3. Métodos de la Investigación	30
2.3.1. Casos de Estudio (Case Study)	31
2.3.2. Método de Observación	31
2.3.3. Entrevistas Cualitativas	32
2.3.4. Encuestas Cualitativas	33
2.4. Origen de los Datos.....	34
2.5. Herramientas de la Investigación.....	34
2.5.1. Revisión de la literatura.....	34
2.5.2. Matrices de análisis comparativos	35
2.5.3. Circulo dorado (Golden Circle)	36
2.5.4. Mapa de Experiencia (Journey Map)	37
2.5.5. Matriz D.A.F.O	38
2.5.6. Arquetipos de Personalidad.....	40
2.5.7. Modelo de negocio (Canvas)	41
2.5.8. Análisis de Propuesta de valor	43
2.5.10. Modelo Aaker – Branding.....	46
2.5.11. Patrones de Co-creación	47
2.6. Recolección y Análisis de datos cualitativos	49

Capítulo 3 Análisis de Totemu	50
3.1. Fase de contextualización	50
3.1.1. <i>Historia y Filosofía</i>	50
3.1.2. <i>Misión y Visión</i>	52
3.1.3. <i>Portafolio de Servicios</i>	52
3.1.4. <i>Estructura Organizacional</i>	54
3.1.5. <i>Segmentación del Usuario</i>	55
3.2. Fase de Branding.....	57
3.2.1. <i>Diferenciador del mercado (Brand Position)</i>	58
3.2.2. <i>Núcleo de Marca (Golden Circle)</i>	59
3.2.3. <i>Valores de Marca (Brand Core Value)</i>	60
3.2.4. <i>Personalidad de Marca (Brand Personality)</i>	61
3.2.5. <i>Manifiesto de Marca (Brand Reflexion)</i>	63
3.2.6. <i>Proposición de valor (Brand Benefits)</i>	63
3.2.7. <i>Evidencias para creer (Brand Attributes)</i>	64
3.2.8. <i>Branding para Totemu</i>	64
3.3. Fase de Percepción desde la Experiencia.....	68
3.3.1. <i>Journey Map (Experiencia del Cliente)</i>	69
3.3.2. <i>Entrevista Experto</i>	71
3.3.3. <i>Entrevista Clientes</i>	72
3.3.4. <i>Encuesta NPS</i>	73
3.4. Fase de Gestión Empresarial (Interna / Externa)	74

3.4.1. Exploración de Mercado.....	75
3.4.2. Modelo de negocio.....	76
3.4.3. Propuesta de valor.....	77
3.4.4. Matriz DOFA	78
3.5. Oportunidades y Retos.....	80
Capítulo 4 Agencias de Diseño.....	81
4.1. Criterio de Selección.....	81
4.1.1. Pentagram.....	82
4.1.2. Clase BCN.....	85
4.1.3. Tatabi Studio.....	87
4.1.4. ImasD.....	89
4.1.5. Dabrand.....	90
4.2. Comparativo de Variables.....	92
4.2.1. Fundación y Trayectoria.....	92
4.2.2. Perspectiva de cada estructura.....	94
4.2.3. Plataformas de Comunicación digital	97
4.2.4. Fundadores, número de empleados y sedes.....	99
4.2.5. Conclusiones por cada caso de estudio	101
Capítulo 5 Propuesta: Modelo de Negocio y Estandarización de los Procesos	103
5.1. Sesión de Co-creación.....	103

5.2. Caracterización de los sistemas replicables	104
5.3. Cultura Organizacional	107
5.4. Modelo de Negocio adaptado a <i>Totemu</i>	109
5.4.1. <i>Identificar el negocio</i>	110
5.4.2. <i>Crear valor</i>	113
5.4.3. <i>Capturar valor</i>	114
5.4.4. <i>Entregar valor</i>	115
5.5. Estrategia de estandarización de procesos	116
5.5.1. <i>Estandarización del Branding como proceso</i>	117
5.6. Tiempos de ejecución de las propuestas	122
Capítulo 6 Conclusiones	123
6.1. Conclusiones de la Investigación.....	123
6.2. Limitaciones de la Investigación	127
6.3. Futuras líneas de Investigación.....	128
Referencias Bibliográficas.....	129

FIGURAS

<i>Figura 1. Línea de tiempo - Estudios Preliminares.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 2: Ejemplo de matriz comparativa.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 3. Diagrama del Círculo Dorado</i>	<i>37</i>
<i>Figura 4. Esquema de la Matriz D.A.F.O.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 5. Arquetipos de Marca – Basado en la teoría de Carl Jung.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 6. Plantilla CANVAS - Modelo de Negocio</i>	<i>42</i>
<i>Figura 7. Plantilla: Canvas de la Propuesta de Valor.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 8. Team Canvas.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 9. Modelo Aaker 1996.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 10. Patrones de Co-creación</i>	<i>48</i>
<i>Figura 11. Moodboard - Concepto del Tótem.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 12. Cronología de Servicios - Totemu</i>	<i>52</i>
<i>Figura 13. Roles y funciones - Totemu</i>	<i>54</i>
<i>Figura 14. Fragmento del Modelo Aaker.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 15. Brand Position - Totemu.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 16. Núcleo de Marca - Totemu</i>	<i>59</i>
<i>Figura 17. Valores de Marca - Totemu</i>	<i>60</i>
<i>Figura 18. Personalidad de marca - Totemu.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 19. Beneficios de Marca - Totemu.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 20. Explicativo de Logotipo Totemu.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 21. Journey Map del Cliente Totemu.....</i>	<i>69</i>

<i>Figura 22. Clientes entrevistados</i>	72
<i>Figura 23. Resultados de la encuesta NPS</i>	73
<i>Figura 24. Canvas Totemu</i>	76
<i>Figura 25. Canvas - Propuesta de valor Totemu</i>	77
<i>Figura 26. DOFA - Totemu 2020</i>	79
<i>Figura 27. Referencia Geográfica - Agencias</i>	82
<i>Figura 28. Trayectoria de Agencias</i>	92
<i>Figura 29. Ejercicio perceptual "Golden Circle"</i>	95
<i>Figura 30. Plataformas de la comunicación</i>	97
<i>Figura 31. Fundadores y Empleados</i>	99
<i>Figura 32. Ejercicio de Caracterización de ideas</i>	105
<i>Figura 33. Team Canvas Totemu</i>	108
<i>Figura 34. Propuesta Modelo de Negocio</i>	111
<i>Figura 35. Patrón creativo - Branding</i>	118
<i>Figura 36. Patrón creativo - Naming</i>	120
<i>Figura 37. Tiempos de ejecución</i>	122
<i>Figura 38. Comparativo de Identidad Totemu</i>	124

Capítulo 1 Planteamiento de la Investigación

1.1. Motivación de la Investigación

La ideación de la presente tesis es una iniciativa propia, que surge por la participación directa de la estudiante con la agencia objeto de estudio, como fundadora y actual socia. Esta agencia presta servicios de diseño y Branding en la ciudad de Medellín. El motivante principal de esta investigación está en aprovechar los procesos académicos que se han desarrollado previo a esta, siendo el más reciente y de alta relevancia, el trabajo denominado *Proyecto Aplicado: Totemu*, desarrollado por los estudiantes de posgrado Carolina Perdomo, Marisol Salazar, Bismark Álvarez y la estudiante en mención; presentado en el año 2020 para optar al título de Especialización en Gerencia de Diseño, de la escuela de Ingeniería de la Universidad EAFIT.

Dicho proyecto aplicado tuvo como objetivo principal el “*Desarrollar un proyecto para una empresa real en el que se apliquen los conceptos académicos aprendidos en las diferentes asignaturas de la especialización...*” (Gallego, 2019). Se orientó hacia la validación de los conceptos teóricos aplicados al contexto práctico, donde se implementó el diseño como recurso estratégico agregando valor a este tipo de empresas del sector creativo, como lo es *Totemu*. Destacando la importancia de ver el diseño, no solo como un proceso artístico o acto creativo, sino como un proceso estratégico para la toma de decisiones que responde a las demandas del mercado y a su vez, busca un resultado rentable y práctico para la empresa que lo desarrolla.

A partir de este reconocimiento, el proyecto se formuló para *Investigar* el caso de *Totemu* mediante diferentes herramientas investigativas sustentadas en la implementación del *User Centered Design*.⁷ Posterior a ello, se ejecutó una fase de *Ideación* sobre las posibles soluciones de acuerdo a los problemas y oportunidades detectadas en la fase inicial, lo que conlleva finalmente a *Implementar* la propuesta presentada de acuerdo al alcance académico y priorización de la misma. La elección de recapitular lo desarrollado en el proyecto de investigación se debe, a que a través de esta tesis, *Totemu* puede crecer como empresa, vinculando sus servicios y modelo de negocio al entorno digital, por medio de la virtualidad en los procesos creativos que trabajan. Es un ejercicio académico pertinente y aplicable al contexto real de la agencia de diseño.

1.2. Estudios Preliminares

Figura 1. Línea de tiempo - Estudios Preliminares



Fuente: Elaboración propia

⁷ **User Centered Design** es el diseño iterativo centrado en el usuario, concepto aplicado principalmente al diseño y desarrollo de productos que centra la atención a la mirada del usuario desde su experiencia.

Esta investigación retoma dos procesos académicos de posgrado y un curso virtual a través *Domestika*⁸; del primero, nace el concepto de *Totemu* como marca empresarial por medio del trabajo final del diplomado de Dirección y Gestión de Marca, dictado por la Universidad EAFIT denominado *Plan de Marca*⁹ elaborado en el año 2018. Dicho plan sirvió para crear la marca de esta empresa y darle así una identidad y propuesta de valor que está basada en el Modelo de Aaker¹⁰ adaptado por el mismo programa académico.

Este trabajo se dividió en diferentes talleres, si la marca ya existía se debía realizar un taller denominado *Salud de marca* que consiste en un diagnóstico preliminar para explorar el estado actual de su imagen y la percepción de esta, frente a sus usuarios. En el caso particular, al tratarse de una marca nueva, el proceso comenzaba en el taller 2 *Análisis estratégico de marca* una revisión de los clientes potenciales y competidores en su sector empresarial inmediato. Teniendo claro a quien se quería dirigir esta marca, se pasaba al siguiente taller 3 de *Identidad y proposición de valor de la marca* donde se definieron las perspectivas y dimensiones de identidad de marca de acuerdo con sus beneficios funcionales, emocionales y de auto expresión, es decir, allí se estructura el sistema de identidad que tendrá; para luego plantear a través del siguiente taller llamado *Capital de marca*, las estrategias y programas de implantación de esta. En los últimos talleres se consolidó, la jerarquía, arquitectura, registro, protección y evaluación de la marca construida. Siendo este

⁸ **Domestika.org** Es una comunidad creativa y plataforma de cursos online, la cual surge en el año 2000 como foro de intercambio de conocimientos creativos especializado en el mercado hispano.

⁹ **Plan de Marca:** VER ANEXO 1 (pág. 1 -35).

¹⁰ **David Aaker:** estadounidense, consultor de marketing para empresas de todo el mundo, experto en la construcción y evaluación de identidad de marcas. “Si la marca es en última instancia acerca de la creación de sentido humano, es lógico deducir que se trata de los seres humanos que en última instancia deben proporcionar” (Aaker, 1998).

trabajo el punto de partida para la nueva identidad de *Totemu*. En el año 2019 a través del curso online *Creación de un logotipo original desde cero*, dictado por Tatabi Studio, se planteó un logo, el cual a la fecha representa la identidad gráfica de *Totemu*, diseñado aplicando los conocimientos gráficos y de conceptualización adquiridos durante el curso; cuyo trabajo final consistía en elaborar un ***Manual de Marca***¹¹.

El segundo ejercicio de posgrado hace referencia al trabajo final de la Especialización de Gerencia de Diseño de Producto mencionado anteriormente. Este trabajo académico de la materia *Proyecto Aplicado*¹² se estructuró de acuerdo a la adaptación de la metodología *The Basic process of Service Design Research* (Stickdorn, 2016) y se dividió en (3) tres fases, iniciando con la *Exploración*, donde se implementaron más de (8) ocho herramientas de investigación en diseño para el diagnóstico general de la empresa *Totemu* y detectar cuáles eran los retos que presentaba. Posterior al diagnóstico se pasaba a una siguiente fase de *Ideación*, donde se recopilaron las necesidades de *Totemu* para formular acciones de acuerdo al alcance (tiempos académicos) y pertinencia sobre la dinámica actual de la empresa; finalmente en la fase de *Implementación*, se comprobó la eficacia de las acciones ideadas, con base en los indicadores propuestos que medían el impacto, que en este caso era crear un plan de comunicaciones y aplicarlo a la plataforma digital de *Instagram*. Dicha solución se eligió principalmente por la limitación temporal que el ejercicio académico tenía, siendo un importante insumo exploratorio como punto de partida para la elaboración de esta tesis.

¹¹ **Manual de Marca:** VER ANEXO 2 (pág. 36 – 53).

¹² **Proyecto Aplicado:** VER ANEXO 3 (pág. 54 – 216).

En el segundo semestre de esta especialización, para la asignatura de *Gestión de diseño en Empresas*,¹³ dictada por la profesora y asesora de esta tesis, la Doctora Carolina Gómez G, quien propuso un ejercicio para *Crear, Capturar y Entregar* la propuesta de valor del proyecto analizado (caso *Totemu*), inspirado en *Designing a Business* la metodología de IDEO U¹⁴.

1.3. Definición del Problema

El panorama global presenta una infinidad de cambios en cuanto al comportamiento de la sociedad moderna, basados no solo en la forma en que las personas trabajan y se relacionan con el entorno, sino, en la manera en como consumen las marcas. Desde *Totemu* se ha venido reconstruyendo una dinámica adaptativa al modelo de negocio inicial, pues ahora factores como la virtualidad son indispensables para atender los nuevos métodos de trabajo (*online*) a distancia que venían en un crecimiento gradual histórico y hoy son resultantes, o llegan como consecuencia de la crisis actual de salud pública mundial causada por el virus SARS-CoV-2 (Covid 19).

La situación que estamos enfrentando hoy en día, nos invita a desarrollar procesos de diseño e innovación, bajo circunstancias y condiciones diferentes a las que normalmente estamos habituados y que, por supuesto nos generaban mayor gusto y satisfacción, entendiendo lo agradable, importante y valioso del contacto físico, ya sea para empatizar con el usuario o para intercambiar ideas y opiniones con el equipo (Mideros, 2020). Las condiciones de la virtualidad, por lo tanto, son un tema a considerar en el caso de *Totemu* por la creciente tendencia de realizar

¹³ *Gestión de Diseño de Empresas*: VER ANEXO 4 (pág. 217 – 224).

¹⁴ **IDEO**: Empresa de diseño reconocida por su enfoque interdisciplinario centrado en los humanos. www.ideo.com

talleres y servicios de diseño por medio de plataformas digitales como *Microsoft Teams*, *Zoom*, *Mural*, entre otros métodos que se han venido adoptando a las dinámicas de trabajo planteadas desde esta empresa, debido en gran medida, a que una de las socias reside actualmente en España. Sin embargo, la socia y estudiante de esta tesis como los clientes actuales de *Totemu*, son de Medellín o residen en las ciudades principales de Colombia.

En la idea de definir, plantear y estandarizar los procesos creativos desarrollados entorno a la construcción de marcas que se co-crean desde *Totemu*, es necesario investigar y validar diferentes casos de éxito en agencias jóvenes y de larga trayectoria, frente a las estrategias que tiene cada una. Se refiere entonces, al modelo de negocio, portafolio de servicios y estructura corporativa que propicia la rentabilidad y el crecimiento para las mismas; lo anterior con el propósito principal que pueda replicar y adaptar diferentes procesos y estructuras a su modelo de negocio actual.

Es importante realizar para ello, un análisis detallado de como está actualmente estructurado *Totemu*, que procesos aplica y cómo se podrían estandarizar en pro de facilitar la mejora continua, simplificar los procedimientos de trabajo y aumentar así el alcance que hoy en día ofrece como agencia de diseño.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

- Definir que procesos creativos relevantes se estandarizarán en *Totemu*, de acuerdo al modelo de negocio adaptado para agencias de base creativa.

1.4.2 Objetivos Específicos (OE)

- **OE1:** Recopilar y sintetizar los ejercicios de análisis, ideación e implementación; que desarrolló *Totemu* en su construcción de marca y negocio; mediante la aplicación de diferentes herramientas de investigación cualitativas.
- **OE2:** Explorar a través del método de casos de estudio, diferentes agencias de diseño especializadas en Branding, para realizar un comparativo sobre su estructura, procesos y modelos de negocio.
- **OE3:** Identificar los elementos necesarios para la definición y estandarización de metodologías que permitan fortalecer los procesos creativos, especialmente aplicados al entorno digital.
- **OE4:** Establecer un modelo de negocio adaptado al contexto de *Totemu*, que posibilite el crecimiento y fortalecimiento empresarial para esta agencia a largo plazo.
- **OE5:** Plasmar en un prototipo, la estrategia de estandarización de procesos creativos para *Totemu*, en cuanto los servicios de diseño que esta agencia ejecuta actualmente.

1.5. Delimitación y alcance de la investigación

La presente investigación académica, está delimitada de acuerdo a diferentes aspectos espaciales, temporales y conceptuales que se detallan a continuación:

1.5.1. Delimitación Espacial

- Para el estudio de los casos de éxito la delimitación espacial será proporcional a la ubicación geográfica de cada agencia, es decir, los países donde cada una se localiza con sedes físicas, ya que allí, será su principal contexto a pesar de tener un alcance internacional en su cartera de clientes por los servicios que estas empresas ofrecen.
- Para el caso de *Totemu*, si bien una de las socias reside actualmente en España, tanto el surgimiento de la empresa como el contexto cultural y locativo de la mayoría de los clientes que tiene se centra en el Valle de Aburrá del departamento de Antioquia, Colombia. Siendo Medellín la ciudad principal donde reside la socia fundadora quien plantea esta tesis.
- Si bien, la tesis tiene una delimitación en los tiempos académicos, el alcance real espacial sigue siendo pertinente para la agencia de diseño que tomará los conceptos y aprendizajes de esta investigación, para desarrollarlos a mediano y largo plazo, de acuerdo con las priorizaciones que establezca la agencia acorde a sus procesos internos.
- La realización de esta tesis está relacionada con la vinculación directa de la estudiante, como directora de marca en *Totemu*. Esta agencia de diseño está especializada en la creación de Branding para pequeñas y medianas empresas, fundada en el año 2018 y cuenta actualmente con un portafolio de más de 30 marcas construidas.

- De acuerdo al prototipo plasmado en el *Capítulo 5. Propuesta del modelo de negocio y estandarización de procesos*, dicha implementación se delimitará de acuerdo a la validación entre socias que se realice por medio de sesiones co-creativas.

1.5.2. Delimitación Temporal

- La información obtenida por medio del método casos de estudio, sobre cinco agencias de diseño especializadas en Branding, está delimitada entre el mes de enero y marzo del 2021.
- La información recopilada sobre el diagnóstico interno y análisis del estado actual de *Totemu* fue construida entre noviembre del 2018 y marzo del 2021.
- El prototipo plasmado en esta tesis se realizó con base en la estandarización de procesos creativos que *Totemu* podía aplicar de acuerdo a los servicios de diseño que ofrece actualmente como agencia de Branding; el cual se desarrolla en el *Capítulo 5*, fue construido entre marzo y abril del 2021.
- La vinculación laboral de tiempo completo por parte de la estudiante investigadora, delimitaron el alcance de la misma, que concluye en la definición de las prioridades para ***“La estandarización de procesos creativos en la consolidación del modelo de negocio para Totemu como agencia de diseño”***.

1.5.3. Delimitación Conceptual

La presente tesis abarca conceptos determinantes para analizar, comparar y proponer soluciones al caso particular de estudio *Totemu*. Los conceptos que delimitan esta investigación son: **Branding**¹⁵ como línea de diseño gráfico en relación al Marketing, **Estandarización de procesos**¹⁶ en el marco creativo del diseño a través de la virtualidad y los **Modelos de Negocio**¹⁷ para las empresas que tiene el diseño como eje transversal, es decir, tanto como la estrategia misma como los productos o servicios que ofrecen al mercado.

La teoría aplicada a la mercadotecnia (*Marketing*) en general utiliza y nombra las herramientas, procesos y conceptos en el idioma inglés, pues la mayoría de literatura científica en relación al mercadeo está escrita por autores norteamericanos. Estos términos de mercadeo estarán presentes en la tesis, pues la agencia de diseño presta servicios de diseño gráfico en función del mercadeo, mencionado como Branding.

¹⁵ **Branding:** Según la asociación española de Branding (AEBRAND) “El Branding es la gestión inteligente, estratégica y creativa de todos aquellos elementos diferenciadores de la identidad de una marca (tangibles o intangibles). Que contribuyen a la construcción de una promesa y de una experiencia de marca distintiva, relevante, completa y sostenible en el tiempo” (Puig, 2017).

¹⁶ **Estandarización de procesos:** es el método que permite ajustar o adecuar a una serie de procesos a un formato estándar, que será considerado como referencia. También se conoce como la normalización por medio de reglas, metodologías y demás que permitan ser replicables de manera eficiente, sin que esto signifique que el proceso creativo se limite, por el contrario, al definir y simplificar la manera en cómo se trabaja en el diseño, permite más espacio para fortalecer el pensamiento creativo.

¹⁷ **Modelos de Negocio:** es una herramienta que permite a las empresas definir qué va a ofrecer al mercado, de qué manera lo va a vender y de qué forma generará los ingresos a la misma. Es una metodología analítica específica del campo empresarial donde se busca plasmar el ADN del negocio a través de diferentes variables.

1.6. Justificación de la Investigación

1.6.1. Justificación Práctica

Esta investigación se plantea con el propósito de aportar el conocimiento adquirido en la especialización mencionada sobre el diagnóstico general de *Totemu*. Se pretende evaluar la información recopilada a un nivel teórico-práctico, propuesto en la presente tesis, para así, generar soluciones desde el modelo de negocio e incorporar el conocimiento obtenido en el trabajo académico a los servicios creativos y de innovación que se desarrollan en el proceso de marcas.

1.6.2. Justificación Académica

Esta investigación desde el punto de vista académico tiene como resultado identificar y seleccionar las metodologías que pueden ser replicadas a *Totemu* para su fortalecimiento. Así mismo, esta tesis desarrolla las competencias investigativas y contribuye a la capacidad de análisis de la información por parte de la estudiante. En el ámbito teórico, la estandarización de procesos es un tema de gran envergadura para definir y establecer esquemas claros tanto para el sector administrativo como el de la ingeniería. En una tesis o investigación de mayor alcance temporal se podría profundizar en el desarrollo y validación con el usuario de nuevas metodologías en función de ejercicios creativos, que se plantean para el diseño de marcas en un entorno virtual.

El Branding, como una de las líneas de diseño, durante los últimos años ha ganado un reconocimiento y a pesar que, se relaciona directamente con el marketing, comprende un universo particular, con sus procesos y métodos aplicados al desarrollo de las marcas en el mundo. La

consultora Alina Wheeler¹⁸ (2018) destaca que: “la identidad de marcas es un concepto tangible que puede percibirse con los sentidos,” siendo el Branding en sí, un escenario investigativo altamente estratégico y de gran relevancia en el contexto actual donde, “La conciencia de la importancia del Branding hizo que aspectos hasta entonces menos cuidados o desatendidos empezaran a tomarse en consideración” (Stalman, 2020).

De igual manera se puede ahondar en los modelos de negocio que han sido exitosos, acotados en el universo creativo, desde agencias, estudios y empresas de diseño. Lo anterior puede constituir una línea de investigación dedicada exclusivamente a la gerencia del diseño, debido a que los planes estratégicos para la gestión creativa son un concepto relativamente moderno que tiene potencial, ligado especialmente al contexto virtual.

1.6.3. Justificación Económica

La tesis representa para la agencia de diseño, una propuesta rentable, productiva organizacional pues, “sin importar el tamaño del negocio, la estandarización de los procesos administrativos y de producción es fundamental en la minimización de costos y, por lo tanto, en los resultados financieros de la empresa” (Ortega, 2019). Una estandarización de procesos y consolidación del

¹⁸ **Alina Wheeler**, es diseñadora, consultora y directora de arte experta en temas de Branding. Es co-autora del libro “*Brand Atlas: Branding Intelligence Made Visible*” con el diseñador y fotógrafo Joel Katz. Autora del *Best Seller* mundial con cinco ediciones hasta el 2018 y traducido a varios idiomas el libro “*Designing Brand Identity*”.

modelo de negocio para *Totemu*, fortalecería no solamente su rentabilidad, si no que aumentaría la capacidad de expansión empresarial que la agencia visiona en un futuro cercano, de acuerdo a las estrategias establecidas en esta tesis, a través de la gerencia en diseño y la definición de metodologías que comprenderán las acciones del diseño mismo.

1.7. Estructura de la Tesis

El trabajo de investigación se plantea en seis capítulos de acuerdo al alcance y objetivo de esta tesis. A continuación, se realiza una breve descripción del contenido principal de cada uno.

Capítulo 1. Planteamiento de la investigación: Contiene la información general de los factores que motivaron el planteamiento de la tesis, así como los estudios preliminares, objetivos, delimitación, alcance y justificación de la investigación desde los diferentes ámbitos.

Capítulo 2. Material y Métodos: En este capítulo se define el tipo de investigación para esta tesis y se detalla cada una de las herramientas que se implementaron; fundamentalmente abstraídas de las metodologías de *Design Thinking*, *User Centered Design* entre otros métodos relacionados con la investigación del diseño.

Capítulo 3. Análisis de Totemu: Se divide en (3) tres fases; la primera, corresponde a la contextualización sobre la empresa, plasmando su historia, servicios, filosofía y *Target*.¹⁹ En la segunda, denominada *Branding*, se dispone todos los componentes de identidad que se formularon para la marca de esta empresa, validando en sus servicios los procesos aplicados a propia imagen.

¹⁹ **Target:** Según las definiciones de *Oxford Languages*, target (nombre masculino) se refiere al objetivo, persona o cosa a la que se dirige una acción, sin embargo, desde el marketing se define como grupo de consumidores cuyas características y necesidades se adecuan a los productos o servicios que ofrece una marca en particular.

En la última, tenemos la fase de *Gestión* empresarial, donde se plasma un diagnóstico actual del estado del modelo de negocio, su propuesta de valor, alcance y estructura, para luego poder detectar oportunidades y retos.

Capítulo 4. Agencias de diseño: De acuerdo al método *caso de estudio*, este capítulo busca tener una percepción más amplia del universo en el que se mueve *Totemu*, revisando e indagando la competencia directa e indirecta que tiene, siendo de vital importancia detectar referentes en cuanto al portafolio de servicios, redes y plataformas virtuales, así mismo como el modelo de negocio y como lo han ido adaptando de acuerdo a las necesidades que presenta el sector creativo. Al final de este capítulo se plantean unos tiempos de ejecución sobre las acciones propuestas a *Totemu*, ya que el tiempo académico delimita la posibilidad de registrar los resultados obtenidos.

Capítulo 5. Propuesta: Modelo de Negocio y Estandarización de Procesos: En él se expone, de qué manera se debe ajustar el modelo de negocio de *Totemu*; y de acuerdo a la consolidación del mismo, que procesos se deben estandarizar para apalancar la propuesta de valor empresarial que expresa a través de la marca misma. Sin embargo, a pesar del contexto al que se pretende llegar en la tesis, por la delimitación temporal **no se podrá realizar la implementación de las soluciones planteadas, pues cada idea requiere de un respectivo testeo, lo cual implica que solo serán descritas.**

Capítulo 6. Conclusiones: El capítulo final de la tesis da un cierre de todo el proceso investigativo, el cual incluye las conclusiones que corresponden a los objetivos planteados al inicio, las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

Capítulo 2 Material y Métodos

2.1. Diseño de la Investigación

El planteamiento de esta tesis se enmarca en una perspectiva de enfoque cualitativa y en un método inductivo como parte de la *Teoría Fundamentada*, lo cual permite, recolectar datos sin medición numérica, para descubrir o reforzar inquietudes en la investigación planteada. El enfoque cualitativo, puede o no probar una hipótesis por medio de un proceso de interpretación y la implementación del método inductivo, logra evidenciar a través de la experiencia y la observación como se puede orientar lo analizado entre el caso de estudio y el diagnóstico de *Totemu*; lo anterior busca construir un modelo de gestión empresarial que esta agencia de diseño pueda llevarlo a la práctica mas adelante.

La Teoría Fundamentada se sustenta en la teoría del *interaccionismo simbólico*²⁰, para comprender cómo definen los individuos un acontecimiento a través de su interacción social. El principal interés de esta metodología es que, a través del estudio de fenómenos sociales en contextos naturales, se generan teorías que expliquen el fenómeno estudiado (Strauss & Corbin, 1998). El objetivo de esta teoría es, por lo tanto, desarrollar una teoría explicativa, sustantiva y significativa, compatible con el caso observado (Giménez, 2007).

²⁰ El **interaccionismo simbólico** es una corriente antropológica y sociológica del pensamiento, donde se afirma que la conducta del ser humano es el resultado de su interacción social y la recopilación de símbolos y significados experimentados en su entorno cotidiano.

La unidad de análisis para esta tesis, parte de la estandarización de procesos basados en las agencias del sector creativo que a través del diseño construyen marcas (Branding). De acuerdo a la literatura que se menciona, se puede establecer las relaciones entre la teórica y la práctica que plasma la manera en como *Totemu* hoy se ve, actúa e identifica dentro de su contexto inmediato; por medio de herramientas comparativas, valorativas y exploratorias.

El diseño de esta tesis es flexible y adaptativo a las circunstancias del estudio, por lo tanto, su desarrollo es abierto pero delimitado de acuerdo al alcance académico mencionado en el planteamiento de la investigación. El diseño cualitativo ayuda a consolidar y observar las relaciones que tienen las agencias de diseño revisadas entre sí, y cómo estructuran su modelo de negocio de acuerdo a la propuesta de valor que hace, que hoy tengan posicionamiento de sus marcas dentro del sector creativo, es decir, llegan tanto a sus clientes/consumidores como a su competencia directa e indirecta.

2.2. Tipo de Investigación

Esta investigación de enfoque cualitativo, se plantea con un carácter de tipo exploratorio y descriptivo. El estudio exploratorio según Sampieri²¹, se implementa normalmente "*...cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido*

²¹ **Sampieri:** Investigador Mexicano, licenciado en ciencias de la comunicación, maestro y doctor en Administración. Su experiencia laboral es amplia, en 1982 trabajó en los primeros censos poblacionales a nivel nación a través de la dirección de Impuestos Nacionales del Ministerio de Hacienda en Colombia. Publicó muchos libros sobre investigación, siendo el de "*Metodología de la Investigación*" el más citado para las investigaciones en América Latina principalmente.

abordado antes". Y de este modo sirve para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación posterior, más completa sobre el contexto particular investigado.

El componente descriptivo se emplea en esta tesis, puesto que lo que se busca es detallar cómo son las situaciones y contextos que hacen parte de la investigación, para profundizar más en las características y rasgos determinantes para el análisis de la investigación. A través de la descripción se recopilan datos, se miden conceptos y se definen las variables de trabajo para evaluar y comparar la información obtenida. Adicionalmente, este documento es una invitación a posteriores investigaciones en relación con los procesos de gerencia de agencias creativas y de marca, algo que por su extensión no pudo ser incluido en el desarrollo de la misma.

2.3. Métodos de la Investigación

La investigación Cualitativa se centra en comprender y profundizar los fenómenos, analizando estos, desde el punto de vista de los participantes en su ambiente y en relación con los aspectos que los rodean. Normalmente, es escogido cuando se busca comprender la perspectiva de individuos o grupos de personas a los que se investigará, acerca de los sucesos que los rodean, ahondar en sus experiencias, opiniones, conociendo de esta forma cómo subjetivamente perciben su realidad (Auxiliadora & Bejarano, 2016).

Para efectos prácticos y académicos de la presente tesis, se implementarán cuatro tipos de métodos cualitativos, los cuales se detallan a continuación:

2.3.1. Casos de Estudio (Case Study)

El método de estudio de caso es quizá, el de mayor impacto para esta tesis pues si bien se implementarán diferentes herramientas de investigación para el análisis del caso de *Totemu* esta metodología desarrolla un capítulo entero donde se valida y comparan los casos estudiados con respecto a cinco agencias de diseño, para detectar buenas prácticas y sistemas replicables.

El método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado. Razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel y en cualquier campo de la ciencia, incluso apropiado para la elaboración de tesis doctorales (Martínez Carazo, 2006).

2.3.2. Método de Observación

“Es la base de todos los métodos de investigación conductual y social... toma nota de las actividades humanas y donde ocurren...” (Denzin, & Lincoln 2000). “Existen dos clases de observación, una de ellas es la científica, que significa observar un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe que es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Y por el otro lado tenemos la observación no científica que consiste en observar sin intención, sin objetivo definido, por tanto, sin preparación previa. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad” (Sanjuán, 2011).

Para efectos de esta tesis, la observación será de tipo científica en función de hallar en los casos de estudio, las variables comparativas que determinarán qué sistemas replicables adoptará *Totemu* en la propuesta, el modelo de negocio y los procesos planteados.

2.3.3. Entrevistas Cualitativas

Las entrevistas presentadas para esta investigación están durante el capítulo de análisis de *Totemu* (Cap. 3) como soporte para la validación del prototipo planteado en el apartado de la propuesta del Modelo de Negocio y Procesos (Cap. 5). “Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador... En investigación cualitativa la entrevista no se basará en cuestionarios cerrados y altamente estructurados, aunque se puedan utilizar, sino en entrevistas más abiertas cuya máxima expresión es la entrevista cualitativa en profundidad, donde no solo se mantiene una conversación con un informante, sino que los encuentros se repiten hasta que el investigador, revisada cada entrevista, ha aclarado todos los temas emergentes o cuestiones relevantes para su estudio” (Lincoln & Denzin, 2014).

De acuerdo a la pertinencia del método cualitativo, en la fase de *Inspiración* se aplicaron dos tipos de entrevistas estructuradas en el *Toolkit*²² de IDEO.org; basado en el *User Centered Design* mencionado en el capítulo 1. La primera entrevista fue realizada a un experto en Marketing Digital; IDEO identifica que: “los expertos pueden ponerte al día rápidamente sobre un tema, dándote información clave sobre la historia, el contexto y las innovaciones relevantes”.

²² **Toolkit:** Caja de herramientas para la investigación en diseño iterativo propuesto por IDEO. La pagina web <https://www.designkit.org/methods> permite conocer estos métodos ya clasificados de acuerdo a la pertinencia en su aplicación dentro de las fases del diseño.

La segunda entrevista, fue a tres (3) clientes de *Totemu*, pues “no hay mejor manera de entender las esperanzas, deseos y aspiraciones de aquellos para quienes estás diseñando que hablando con ellos directamente” (IDEO, 2015).

2.3.4. Encuestas Cualitativas

De acuerdo a la estructura de esta tesis, las encuestas validadas en la tipología de investigación cualitativa se aplican para la fase de *exploración* sobre el diagnóstico del mercado basado en los servicios que ofrece *Totemu*. Estas encuestas, no tienen como objetivo establecer las frecuencias, promedios u otros parámetros, sino determinar la diversidad de algún tema de interés dentro de una población dada. “Este tipo de encuesta no tiene en cuenta el número de personas con las mismas características (el valor de la variable) sino que establece la variación significativa (las dimensiones y valores relevantes) dentro de esa población... En resumen, la encuesta cualitativa es el estudio de la diversidad (no de la distribución) en una población.” (Jansen, 2012).

Las encuestas desarrolladas en el análisis de *Totemu*, fueron aplicadas para validar la percepción desde la experiencia del cliente y a su vez conocer mejor la mirada externa del mercado al que apunta la agencia. Para validar la satisfacción, lealtad y calidad que está percibiendo el cliente, se realizó una encuesta de marketing denominada *Net Promoter Score*²³

²³ *Net Promote Score*: Más conocido por sus siglas NPS, es una herramienta que busca medir la lealtad de clientes en una empresa. Representa un indicador clave en el marketing para valorar la recomendación y el nivel de satisfacción.

En el Blog QuestionPro, uno de los líderes en software de encuestas virtuales expone que: *“Las encuestas de mercado son una herramienta fundamental para la investigación. Estas tienen como objetivo comprender qué es lo que necesitan los consumidores y qué problemas enfrentan para conseguirlo, así como conocer aspectos relacionados con el mercado en el que te desempeñas”*.

2.4. Origen de los Datos

Los datos de la investigación se obtienen principalmente en fuentes secundarias de información que sirvieron para la exploración desde la metodología del estudio de caso. Para el análisis de *Totemu*, se realizaron entrevistas que se incluyeron a la etapa (3) tres del análisis gerencial que se retoma particularmente de lo explorado en el trabajo *Proyecto aplicado* en la especialización en Gerencia de diseño previa y en continuidad a la maestría por la cual se realiza esta tesis.

2.5. Herramientas de la Investigación

2.5.1. Revisión de la literatura

De acuerdo al investigador R. Sampieri, la revisión de la literatura consiste en “detectar, consultar y obtener bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación...La revisión de la literatura en una investigación logra varios propósitos. Comparte con el lector los resultados de otros estudios que están estrechamente relacionados con el estudio que se informa. Relaciona un estudio con un amplio diálogo que se desarrolla en la literatura acerca de un tópico, llena vacíos y amplía los estudios previos.”

En el marco de esta tesis se realizó la búsqueda y revisión de la literatura disponible sobre los procesos de diseño de Branding que pueden ser estandarizados y de igual manera modelos de negocio para empresas creativas, basado en la metodología de análisis de contenido; de manera sistemática, objetiva y coherente de acuerdo con el alcance y delimitación conceptual de la tesis. La literatura se complementa con artículos de revistas, publicaciones científicas, contenidos audiovisuales y la información suministrada de las fuentes oficiales con relación a cada caso de estudio revisado. También, se utilizó la plataforma de búsqueda virtual *Google Académico* para recopilar documentos y publicaciones de carácter divulgativo.

2.5.2. Matrices de análisis comparativos

Una matriz comparativa es una tabla de doble entrada que muestra información de una forma resumida y concentrada a través de columnas y filas y sirve principalmente para comparar las características de objetos de la misma categoría, por ejemplo, modelos curriculares, teorías del aprendizaje, etc. (Pérez, 2013). La estructura de una matriz de análisis comparativo se fundamenta según Pérez, en la base cuadrangular de filas y columnas; la primera columna, indicará los elementos que serán comparados, y a lo largo de la fila indicará las características de las variables con las que se comparan los elementos ya delimitados.

Figura 2: Ejemplo de matriz comparativa

Elementos a Comparar	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable 4
Elemento 1		x		
Elemento 2	x			x
Elemento 3			x	
Elemento 4				

Fuente: Elaboración propia

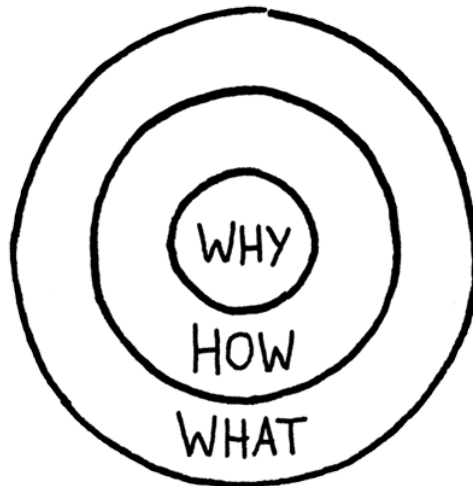
Se realizó una matriz con las variables determinadas comparables, de acuerdo a la información recopilada en los casos de estudio, la cual permitió encontrar oportunidades y evidenciar los sistemas replicables que se pueden proponer para *Totemu*.

2.5.3. *Círculo dorado (Golden Circle)*

El círculo de oro (o dorado) es una metodología planteada en el 2009 por el inglés Simon Sinek, consultor empresarial, escritor y conferencista; a través de la charla TED Talks: *How great leaders inspire action* y el libro *Start With Why* publicado ese mismo año. Expone el método basado en un patrón biológico que plasma el por qué los grandes pensadores o líderes se inspiran y por qué otros no. “El modelo del Círculo de Oro quiere ser una perspectiva alternativa para que las organizaciones entiendan mejor por qué hacen lo que hacen (Planellas & Muni, 2016).

Su estructura de círculos se compone de (3) tres anillos que, similar a la gráfica del núcleo atómico representa tres preguntas cruciales: Qué (*What*), Cómo (*How*) y Por qué (*Why*). El **Qué** es el punto más fácil de identificar o definir, pues cada empresa “sabe lo que hace”, los productos o servicios que ofrece y al sector que pertenece. Sin embargo, pocas empresas tienen claro la esfera siguiente el **Cómo** ya que esto implica, entre otros factores, los factores originales del negocio y procesos bien definidos. Por último, el número de compañías que tienen noción de su **Por qué** es aún más bajo, después de todo, defender una causa o tener un propósito fuerte es lo más complicado (Xavier, 2018). El éxito de una empresa está vinculado a la capacidad que tiene una marca para inspirar, reunir y encantar a un público que valora la esencia de la organización sobre cualquier otra cosa. Simon propone, con la herramienta que supone el Círculo Dorado, fortalecer este posicionamiento (Cerem, 2020).

Figura 3. Diagrama del Círculo Dorado



Fuente: <https://simonsinek.com>

2.5.4. Mapa de Experiencia (*Journey Map*)

De acuerdo al libro *This is Service Design Doing* el mapa de viaje, hace referencia y visualiza la experiencia del usuario a lo largo del tiempo. Esto podría incluir reconocer una necesidad, un servicio específico o identificar dónde falla el servicio mapeado.

Los *Journey Map* son una herramienta flexible que se usa con los clientes para recopilar historias de los usuarios en forma visual, comprender cómo funcionan los servicios existentes y descubrir los posibles puntos débiles y oportunidades de mejora, e incluso sirven para visualizar un nuevo servicio. Otra opción es crear mapas de viaje del estado actual que no utilicen datos de investigación, sino que se basen en supuestos (Stickdorn et al., 2017). Estos mapas pueden tener

el alcance que se requiere indagar, es decir, pueden ser generales o a escalas más detalladas, haciendo visible la experiencia que es en muchos casos intangible.

Está compuesto por:

- Un actor principal (*la persona entrevistada a documentar*)
- Etapas (*según la experiencia a analizar*)
- Paso a paso (*en cada etapa, ejemplo: una interacción telefónica*)
- Un guion gráfico (Storyboard)
- Escala emocional (medir el nivel de satisfacción del usuario en cada paso)
- Canales (detectar todos los medios de comunicación involucrados)
- Arco dramático (nivel de compromiso del actor en cada paso experimentado)
- Procesos internos (para detectar todos los actores involucrados)
-

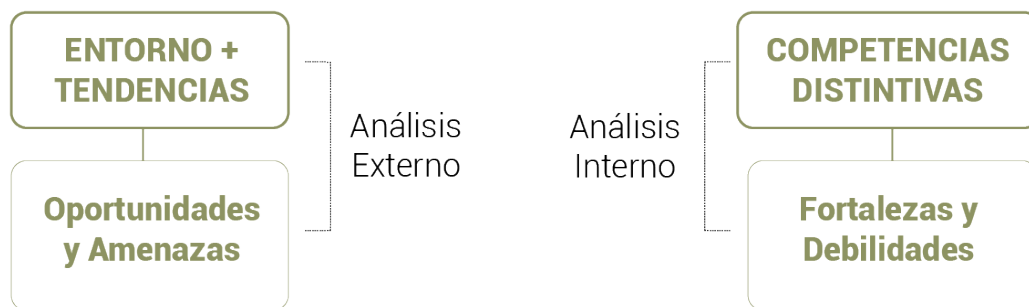
Esta herramienta cuenta con sus propias tipologías que permiten transmitir un caso real basado en la investigación, como también se puede suponer y proponer un estado futuro, especialmente cuando a través de esta herramienta se plantea un nuevo servicio.

2.5.5. Matriz D.A.F.O

La matriz DAFO, FODA en Español o SWOT en Inglés (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). “Es un método de planeación estratégica de análisis interno y externo, que evalúa de acuerdo a cuatro aspectos (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) la situación actual

y tendencia del entorno de una empresa, proyecto, persona o cualquier sector. A través del análisis interno de las competencias distintivas de la empresa (Capacidades financieras, de gestión, funcionales, organizativas, de la reputación y la historia) se pueden identificar puntos fuertes y débiles. Evaluando el mejor encaje entre las oportunidades del entorno y los recursos de la empresa se puede determinar la elección de productos y mercados donde competir y fijar su estrategia económica” (Planellas & Muni, 2016).

Figura 4. Esquema de la Matriz D.A.F.O



Fuente: Elaboración Propia, retomado de Andrews, K.²⁴

Las preguntas del modelo DAFO intentan encontrar respuestas a la mirada de la empresa hacia el exterior, qué debemos, y hacia la interior, qué podemos hacer con los recursos disponibles. Esta matriz esta presente en el diagnóstico actual de *Totemu* como agencia de diseño y Branding, para analizar interna y externamente la estratégica empresarial que tiene y sobre lo detectado, tomar decisiones más eficientes y saber que se puede hacer de acuerdo a los recursos disponibles.

²⁴Kenneth Andrews (1916-2005) desarrolló este modelo en 1965 con un grupo de profesores de la escuela de negocios en Harvard. En 1971 publica el libro *The concept of Corporate Strategy* implementa la matriz.

2.5.6. Arquetipos de Personalidad

En la rama de la psicología, especialmente del psicoanálisis, existe una teoría del comportamiento universal a través de la creación de doce (12) arquetipos que definen y enmarcan las conductas, emociones y demás componentes de las personalidades. El psiquiatra y médico suizo Carl Gustav Jung fue quien desarrolló esta teoría en la búsqueda de entender mejor los patrones del comportamiento humano.

Figura 5. Arquetipos de Marca – Basado en la teoría de Carl Jung



Fuente: Elaboración Propia, recuperado del *Brand Plan* de Totemu 2020.

Los responsables de la introducción en el marketing de la teoría de Jung son **Margaret Mark** y **Carol S. Pearson** a través de su obra *The Hero and The Outlaw*. De esta manera, los doce arquetipos ayudan a los profesionales del *Branding* a fijar una **identidad de marca**. Esta es una esencia, un sabor, un color, un sonido que te diferencia de tu competencia. Así, sobresales para conectar con tu público objetivo y para que te comprendan y reconozcan (Villacampa, 2020).

Esta herramienta es clave en el desarrollo de la identidad de una marca, es por ello que se implementa para *Totemu*, logrando observar como fue concebida la estrategia a nivel de personalidad. Adicionalmente, esta metodología es clave en los servicios de Branding que ofrece la agencia de diseño a sus clientes.

2.5.7. Modelo de negocio (Canvas)

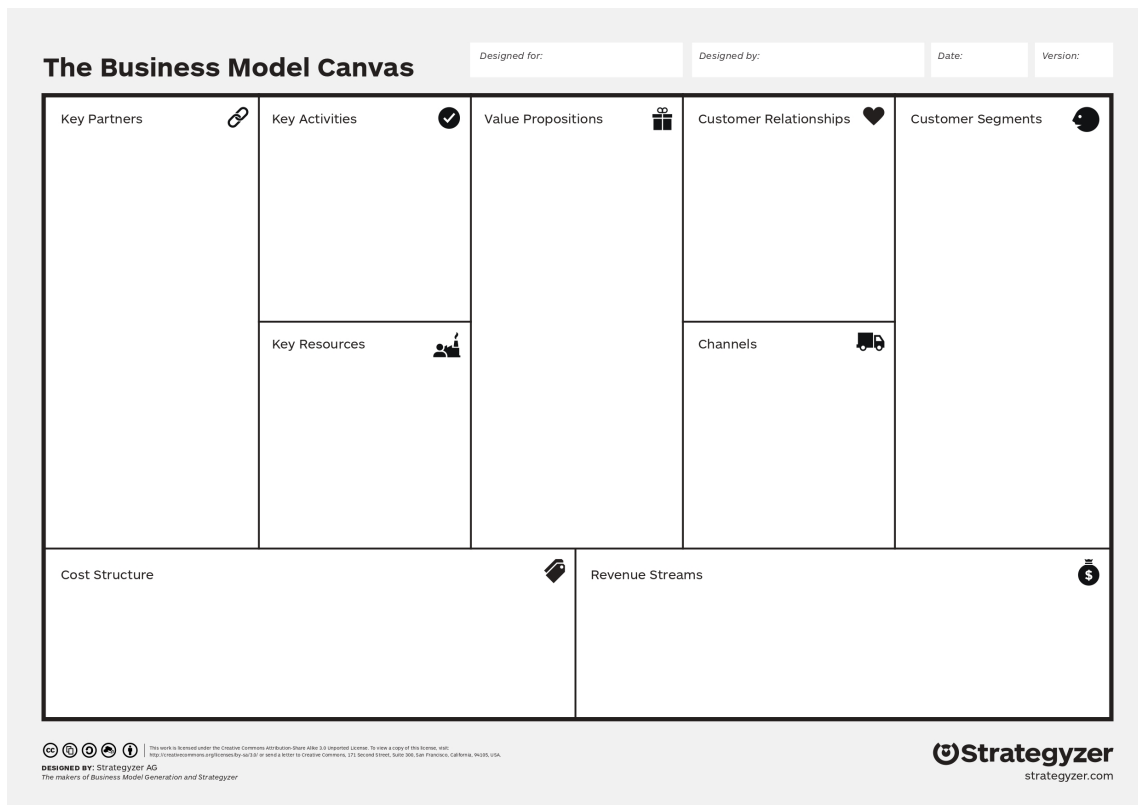
El Business Model Canvas, es un enfoque de alto nivel para co-crear y visualizar los componentes clave de un modelo de negocio que le permite probar y refinar varias opciones de forma iterativa; desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Con esta herramienta se puede rápidamente esbozar el modelo de negocio existente de servicios o productos, ya sean físicos o digitales, o prototipo del modelo de negocio de nuevos conceptos (Stickdorn et al., 2017).

Esta plantilla contiene diferentes áreas de análisis, las cuales se describen a continuación:

- ***Propuesta de valor:*** Es la oferta empresarial, incluyendo eso único que hace la diferencia
- ***Segmento de clientes:*** Se describen los diferentes segmentos del mercado al que apunta.
- ***Canales:*** son los medios por el cual interactúa el cliente durante su ciclo de experiencia.
- ***Relaciones con el cliente:*** Este bloque depende del legado, la cultura y el tono de voz.
- ***Actividades Clave:*** Procesos detrás del escenario del cliente, que tiene una empresa y que necesita ejecutar para ofrecer esa propuesta de valor identificada.
- ***Recursos Claves:*** Es lo que una empresa necesita para mantener y respaldar el negocio.

- **Socios Claves:** El ecosistema en el que opera la empresa, (proveedores, inversionistas).
- **Estructura de costos:** La estructura de costos fijos y variables.
- **Flujo de ingresos:** Como una empresa genera ingresos de cada segmento.

Figura 6. Plantilla CANVAS - Modelo de Negocio



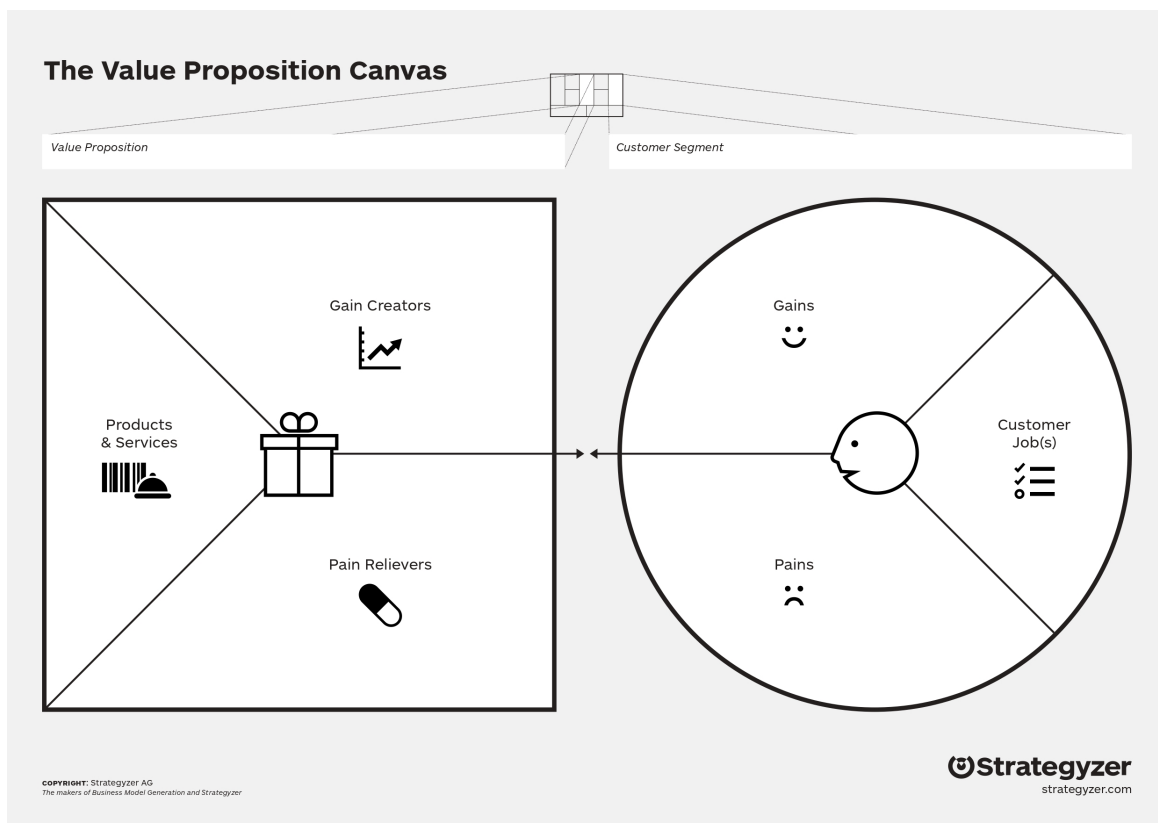
Fuente: Strategyzer AG. The Business Model Canvas Template. <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

La propuesta de valor, los canales, las relaciones con el cliente, las actividades y recursos claves, están relacionados con la herramienta del Journey Map, ya que atiende toda la experiencia que tiene el usuario con la empresa, producto o sector.

2.5.8. Análisis de Propuesta de valor

Una vez desarrollado el modelo de negocio en la matriz Canvas, la herramienta complementaria a este, es un Canvas denominando *The value proposition*, el cual materializa la estrategia que tiene una empresa con respecto a su target, ayudando a formar ideas en función de la propuesta de valor.

Figura 7. Plantilla: Canvas de la Propuesta de Valor.



Fuente: Strategyzer AG. The Value Proposition Canvas. <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

El lienzo de la propuesta de valor amplía los detalles de dos elementos claves del lienzo del modelo de negocio (Osterwalder et al., 2014). Los elementos que componen esta herramienta son:

- **Segmento de clientes:** se retoma este punto para entender quién es tu cliente, cuáles son los hábitos que tiene y qué problemas reales y beneficios obtiene al consumir/comprar los productos o servicios que la empresa en cuestión ofrece.
- **Propuesta de valor:** La propuesta a analizar, se detalla en este Canvas a partir de dos conceptos importantes: *Pains* (dolores) y *Gains* (beneficios).

Se propone traer del modelo de negocio los productos y/o servicios de acuerdo a lo plasmado, para detectar los dolores y beneficios que tiene y así, proponer *analgésicos* y *vitaminas*, que se deberán validar con el mercado para así obtener la retroalimentación de los clientes.

2.5.9. Canvas para el trabajo en equipo

En aras de fortalecer las dinámicas de colaboración, entre los equipos de trabajo de cualquier empresa, proyecto o grupo, es importante esclarecer ciertos conceptos y roles que muchas veces no se desdibujan en las actividades realizadas. Para efectos de la propuesta, aplicaremos la herramienta denominada *Team Canvas*, retomada del libro *Designing effective team culture*, escrito por Alex Ivanov, en coautoría con Mitya Voloshchuk; esta guía, según su página web “te enseña cómo entender, diseñar y facilitar la dinámica del equipo, para que tu equipo esté impulsado y feliz” (The Team Canvas, 2015). Esta herramienta, al igual que los lienzos implementados en los modelos de Canvas, son plantillas creadas para facilitar el ejercicio de pensar y consolidar las bases de un equipo de cualquier índole.

Figura 8. Team Canvas

The Team Canvas Basic

Version 1.0 | Español | theteamcanvas.com

Las cuestiones más importantes que hay que hablar en el equipo para asegurarnos y entender tu trabajo en el grupo de un modo productivo, feliz y libre de estrés

NOMBRE DEL EQUIPO _____ FECHA _____

PERSONAS & FUNCIONES ¿Cuáles son nuestros nombres? ¿Qué habilidades y fortalezas tenemos dentro de nuestro grupo? ¿Qué composición de funciones nos ayudarían a llegar a donde queremos estar?	VALORES ¿Qué es lo que representan? ¿Cuáles son los principios que nos guían? ¿Cuáles son los valores comunes que queremos que estén en el núcleo de nuestro equipo?
OBJETIVOS ¿Qué es lo que quieres realmente lograr tu, como equipo? ¿Cuál es nuestro principal objetivo factible, medible y limitado en el tiempo?	FUNCIONES & HABILIDADES ¿Cuáles son las reglas que queremos introducir después de realizar este taller? ¿Cómo nos comunicamos y permanecemos todos actualizados? ¿De qué manera tomamos decisiones? ¿Cómo podemos ejecutar y evaluar lo que hacemos?

PROPÓSITO
¿Por qué estamos haciendo lo que estamos haciendo en el primer lugar?

The Team Canvas by TheTeamCanvas.com
Alex Hainey

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

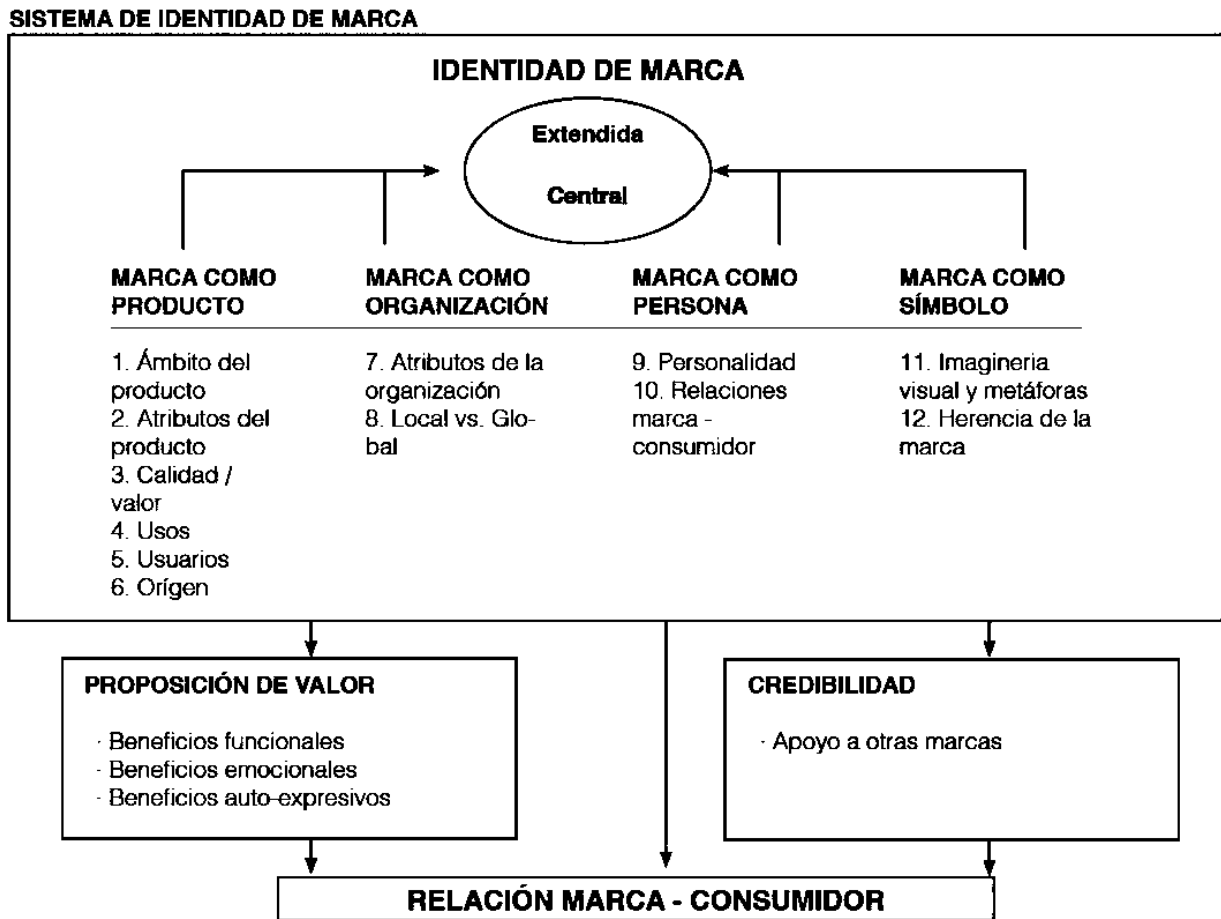
Fuente: Team Canvas. <http://theteamcanvas.com>

Cuenta con (2) dos versiones (completa y básica) y se puede descargar gratuitamente en varios idiomas; donde se revisan aspectos del trabajo en equipo tales como las fortalezas, los objetivos, funciones, roles, propósitos y demás elementos que un equipo debe tener alineado para funcionar de una manera más eficiente y que el trabajo colaborativo represente un momento valioso y agradable. “La peculiaridad de esta herramienta, es que aporta al autoconocimiento de la organización y sus miembros, por lo que sí o sí, permite desarrollar una mejora entre roles y perfiles. Para construirlo, se debe trabajar en equipo y de forma individual, abriendo la posibilidad de reconstruir flujos desde las bases” (Vera, 2020).

2.5.10. Modelo Aaker – Branding

Cuando se trata de esclarecer el concepto de identidad de marca, es necesario partir del estudio de variables (internas y externas), que han tratado de explicar el comportamiento dentro del sistema de la gestión de marca; por ello, para la fase de Branding se aplica parte del Modelo Aaker.

Figura 9. Modelo Aaker 1996



Fuente: Retomado del Libro *Building Strong Brands* (Aaker, 1996)

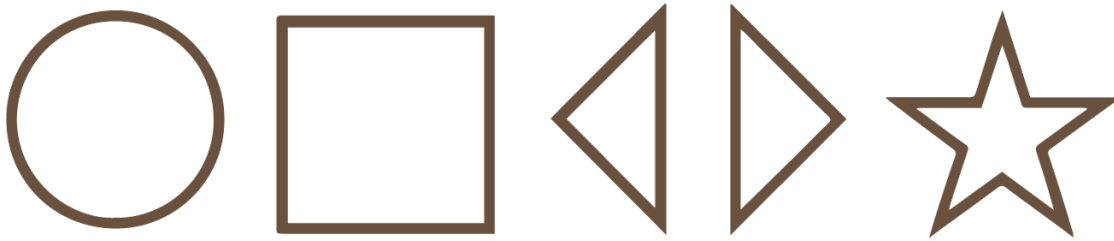
El modelo de Aaker (1996) presenta un modelo de identidad de marca con seis categorías a saber: (1) marca como producto, (2) marca como organización, (3) marca como persona y (4) Marca como símbolo; la premisa de este modelo se basa en la relación de la marca con otros aspectos de su gestión que catalizan una proposición de valor expresados en beneficios (funcionales, emocionales y de expresión), además, de, las llamadas credibilidades como apoyo a otras marcas (González Garcés, 2017).

Este apartado dentro del modelo Aaker, está pensando en función de crear y plasmar un ***Sistema de Identidad de Marca***, plantando una propuesta sólida, transversal a las cuatro dimensiones (producto, organización, persona, símbolo), que permiten pensar en una marca coherente y firme frente a su propuesta de valor. Para la construcción del plan de marca de *Totemu*, se retomó y adaptó las preguntas de este apartado como talleres para comprender mejor y así aplicarlo a la marca a trabajar.

2.5.11. Patrones de Co-creación

Esta metodología presentada en el año 2019 por el diseñador español Alejandro Masferrer; en su libro de *Diseño de procesos creativos* argumenta que, “El lenguaje de patrones no es más que la búsqueda de elementos, pasos y acciones que se repiten y que en conjunto forman algo mayor... Estos patrones eliminan la abstracción sobre el proceso creativo, haciendo claro y obvio qué pasos seguirá un equipo desde el planteamiento del problema hasta la resolución del mismo... Patrones de co-creación, se resume en cinco patrones o pautas, que pueden disponerse en distinto orden para formar un proceso completo”.

Figura 10. Patrones de Co-creación



Retomado del video: Diseño de procesos creativos, un libro para aprender a co-crear en equipo de Alejandro Masferrer (2019).

Masferrer en su libro explica que: *“Los cinco patrones o fases de trabajo de todo proyecto creativo son un papel clave dentro del proceso, y las necesidades, normas y objetivos que cada uno de ellos presenta.”* A través de las figuras geométricas que propone el libro, se logra plasmar una metodología de trabajo en equipo y estandarizar este proceso como tal, sin que esto, represente una limitación en la creatividad o en los posibles cambios y variaciones que pueda llegar a tener el proceso creativo.

El círculo representa las reuniones, sirve para reflexionar, compartir, debatir y discutir; el cuadrado representa las bases, para definir, concluir, establecer rutas y sentar criterios; la estrella por su parte, representa la activación creativa, motivación e inspiración de la energía del equipo de trabajo; el triángulo abierto representa la exploración para generar nuevas ideas; y por último el triángulo cerrado representa la acción de seleccionar y filtrar las ideas que se generaron (Masferrer, 2019).

2.6. Recolección y Análisis de datos cualitativos

Existe una estrecha vinculación entre la conformación de la muestra, recolección de datos y su respectivo análisis. Uno de los métodos para recolectar y analizar los datos cualitativos son la observación, la entrevista, los casos de estudio y la recolección de documentos. “El análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Primero, se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos. Al final se produce una teoría enraizada en los datos.” (Roberto Hernandez, Sampieri; Mendoza, 2018).

Para el enfoque cualitativo, la recolección de los datos resulta fundamental, a pesar de que su propósito principal no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos. Lo que se busca, es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias *formas de expresión* de cada uno. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. En el marco de esta tesis, los datos recolectados y analizados tanto para *Totemu* como para el método de caso de estudio, son de observación, percepción y valoración de los servicios y experiencias vividas por las personas, representando una mirada en muchos casos subjetiva, cuando se establece una relación emocional con lo que se está describiendo.

Capítulo 3 Análisis de Totemu

3.1. Fase de contextualización

Totemu es una agencia de diseño de marcas (Branding) para proyectos, empresas o personas que buscan ser relevantes en el mercado de su interés. A través de procesos creativos que ofrece en sus servicios, logra co-crear soluciones estratégicas, conceptuales y confiables para el desarrollo de marcas que plasmen una intención clara en su identidad. *Totemu* está en la constante búsqueda de una coherencia visual que conecte al usuario/consumidor con la marca, de una manera efectiva, emocional y diferente.

3.1.1. Historia y Filosofía

En el año 2016 la estudiante la presente tesis, inició empíricamente en el universo del diseño de marca por encargos de trabajos de Branding para amigos y familiares. Para el año 2018, *Totemu* fue concebida como identidad de cara a los trabajos que venía realizando como diseñadora de marca en modalidad “*Freelance*²⁵”, este concepto nace con el desarrollo del trabajo práctico dentro del diplomado de *Dirección y Gestión de Marca* en la Universidad de EAFIT.

Su creación surge como resultado de una necesidad constante por crear y pensar creativamente, ayudando a los demás con sus ideas de negocio. Durante el 2019, la estudiante se asocia con una

²⁵ **Freelance:** es un concepto en inglés que representa a un trabajador independiente / autónomo sea contratista, consultor, diseñador o cualquier prestación de servicios a terceros a cambio de una compensación económica. El *freelance* no tiene un jefe directo, pues él está en cabeza de su propia labor económica.

diseñadora industrial, con la idea de fortalecer los servicios ya ofrecidos y así, generar un diseño gráfico más estratégico. Adicionalmente la asociación con esta diseñadora permite visionar a *Totemu* como empresa, idea a estructurar en un mediano plazo. Actualmente, la marca está en el proceso de registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio, y en cuanto a su experiencia ya tiene un portafolio con más de 30 marcas construidas.

Figura 11. Moodboard - Concepto del Tótem



Fuente: Elaboración Propia - tomado del Plan de Marca, (Calle 2018)

“Creemos en los sueños y las buenas ideas, es por ello, por lo que somos un equipo creativo, soñador que ama construir y apoyar marcas con propósito.” (Calle, 2018).

Su filosofía está relacionada con el nombre de marca (*Totemu*); teniendo en cuenta que este nombre fue pensando en el 2018 durante el diplomado que atendió la estudiante; el concepto del tótem en relación con las marcas es presentado dos años después por el experto en marca, Andy Stalman, donde expresa que: “Por muchos años el Tótem ha sido un Icono que ha unido e inspirado a la gente, los clanes antiguos y las tribus modernas se conectan mediante ellos. El tótem tenía un lugar destacado y especial dentro de las tribus, los rituales, ceremonias, eventos sociales y tributos

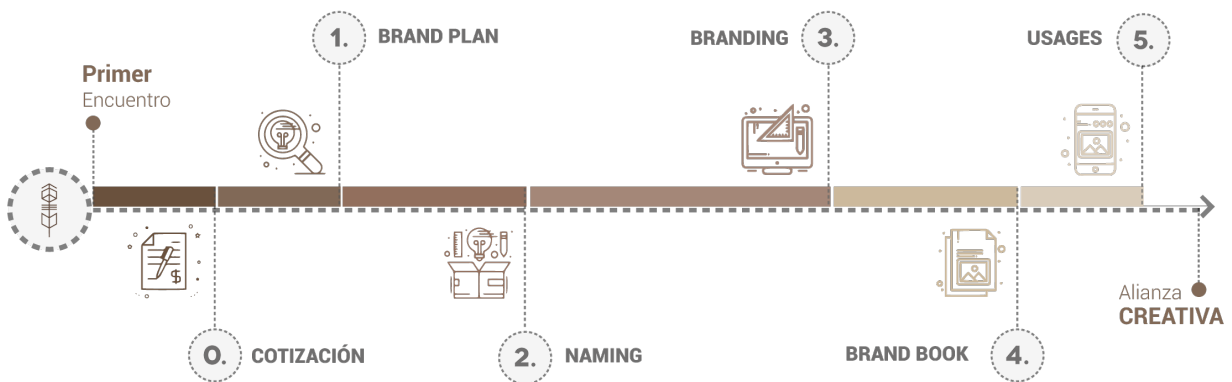
se realizaban en torno a este. El tótem hace tangible lo intangible: historias, mitos, valores, esencia y propósito. Un tótem es coherente, conecta con las personas.” (Stalman, 2020).

3.1.2. Misión y Visión

- **Misión:** Apoyar gráfica, creativa y conceptualmente la construcción de marcas para empresas, emprendimientos y personas, que busquen ser diferenciadas frente a su competencia, por medio de consultorías estratégicas.
- **Visión:** Para el 2030, seremos los aliados creativos de las marcas previamente construidas; gerenciando marcas a nivel internacional.

3.1.3. Portafolio de Servicios

Figura 12. Cronología de Servicios - Totemu



Fuente: Elaboración propia, para Totemu

Actualmente el proceso de creación de marca en *Totemu* es un servicio que comprende varias etapas, que son tres o cuatro dependiendo del proyecto a trabajar.

Las etapas son:

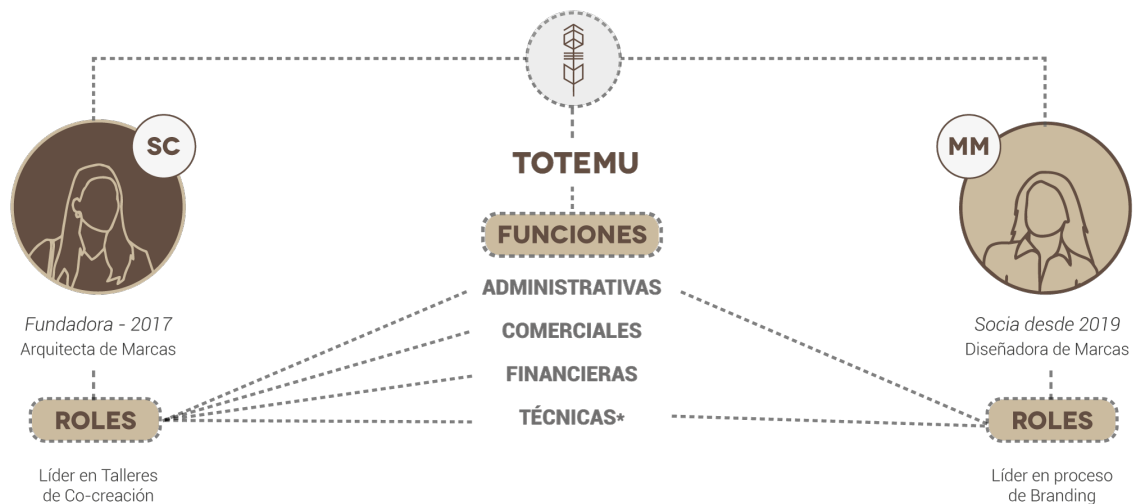
- **Brand Plan:** Taller creativo para desarrollar conceptual y estratégicamente la marca; recopila factores de cómo se quiere mostrar (imagen), a quién le hablará (usuario), qué lo motiva (propósito), y a futuro, qué desea lograr entre otros componentes.
- **Naming**²⁶: Taller de ideación para el nombre de la marca a co-crear. En este ejercicio participa tanto el equipo de *Totemu* como el cliente con sus invitados especiales.
- **Branding:** Proceso creativo que se desarrolla internamente en *Totemu*, para presentar alternativas gráficas que evidencian lo construido en los talleres previos. De estas propuestas, el cliente elegirá la que más conecte con su interés para estructurar la identidad.
- **Brand Book:** Manual de marca, donde se compila la forma de usos oficiales, paleta de colores, tipografías y demás elementos relevantes para la aplicación correcta de la marca. Contiene el diseño aplicado a tres elementos previamente elegidos por el cliente. Incluye la entrega del logo oficial en diferentes versiones de uso y formatos de rápida aplicación.
- **Usages:** Aplicaciones gráficas, digitales o físicas basadas en el sistema de identidad de marca elaborada.

²⁶ **Naming:** es el conjunto de técnicas creativas cuyo objetivo es crear el nombre de una marca.

3.1.4. Estructura Organizacional

La estructura que hoy presenta *Totemu* está basada en la adaptación a los tiempos que cada socia puede disponer para dedicarle a los servicios de diseño, pues durante estos años ambas han trabajado parcialmente en otras áreas y también realizaron posgrados, lo que implica para la agencia una dedicación limitada para abarcar un portafolio de clientes más amplio. *Totemu* actualmente no tiene claridad frente a los roles en los procesos, pues depende de la disponibilidad que cada una maneja. La estudiante de esta tesis es la cara principal, puesto que es la que se relaciona con los clientes, determina costos y plantea alcance y tiempos.

Figura 13. Roles y funciones - Totemu



Fuente: Elaboración propia, para Totemu

Aparecen recientemente cuatro personas que participan como aliados estratégicos. Un apoyo gráfico en uno de los procesos directos de la agencia que es reconocido como *Brand Book* o manual de marca. También se vincula al equipo una comunicadora, en la parte de mercadeo como experta

en marketing digital y redes sociales; y dos abogadas especialistas en procesos jurídicos de marca y creación empresarial. Este cambio de estrategia surgió en el transcurso del año 2020, como resultado de la Especialización en Gerencia de Diseño de Producto de EAFIT.

3.1.5. Segmentación del Usuario

Se retoma el *Modelo Aaker* para el desarrollo de la marca, especialmente para el análisis del cliente. Este modelo se propone en el libro *Building Strong Brands*, considerando que “La segmentación permite a los *marketers* ajustar mejor sus esfuerzos de marketing a varios subconjuntos de audiencias. Esos esfuerzos se pueden relacionar tanto con comunicación como con desarrollo de producto” (Shopify).

Figura 14. Fragmento del Modelo Aaker

Análisis estratégico de marcas		
ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	AUTO-ANÁLISIS
Tendencias Motivación Necesidades Segmentación	Imagen / Identidad de marca Fortalezas, Estrategias Debilidades	Imagen actual de la marca Herencia de la marca Fortalezas / Oportunidades Valores de la organización



Fuente: Elaboración propia. Recuperado de (Aaker, D. 1996)

Las tendencias, motivaciones y necesidades sin satisfacer presentadas, fueron el resultado de debates académicos durante el diplomado de Marca realizado en el 2018, y que hoy en día están más vigentes que antes, teniendo en cuenta el auge de la virtualidad en pandemia.

Tendencias: (Calle, 2018).

- Las nuevas profesiones en el mundo online, donde lo audiovisual y las redes sociales son claves para los negocios actuales.
- Posicionar un negocio ya no depende del dinero sino de la creatividad en su identidad, en lo que comunica.
- Más espacios virtuales y menos presenciales. Llega el “*nomadismo laboral*”, incrementan los tipos de contratos por prestación de servicios que permiten desarrollar las actividades laborales desde cualquier lugar donde se tenga conexión a internet.
- Los clientes buscan experiencias (poder conectarse con las marcas). Hoy en día tenemos consumidores inteligentes, responsables y comprometidos socialmente.

Motivación:

- “Emprender con marca, es emprender con éxito”.
- La necesidad como negocio de destacar entre la oferta constante que el mercado tiene.
- Generar una identidad personal y/o empresarial, es darle reconocimiento, memorabilidad y fuerza a lo que quieres comunicar.

Necesidades sin satisfacer:

- Reciben un diseño gráfico que en la mayoría de los casos no está vinculado a una identidad de marca y mucho menos a una estrategia.
- (Para clientes con marcas) No tienen un acompañamiento de cómo gestionar su marca de manera transversal a todas sus necesidades (visuales, comunicativas, legales, entre otros).

Segmentación:

- **Geográfica:** Valle de Aburrá, Colombia (modelo de negocio de 2018). Actualmente, al tener un enfoque virtual de los servicios y teniendo en cuenta la residencia de ambas socias, geográficamente se amplía la segmentación a España y Colombia.
- **Demográfica:** 60% Mujeres – 40% Hombres. Edades entre los 20 y 50 años, generalmente de un nivel educativo universitario y estatus socioeconómico medio – alto.
- **Psicográfico:** Personalidades emprendedoras, curiosas, comprometidas, respetuosas, sencillas, imponentes, detallistas, activos, alegres y positivos. Con un estilo de vida moderno, jovial, atrevido y libre.
- **Conductual:** En cuanto al servicio buscan que sea una relación laboral colaborativa y creativa, que la persona a contratar presente una buena actitud con los proyectos, que sea responsable y refleje de una manera gráfica la intención y estrategia que conlleva. Además de gráfica, fundamentada y estructurada en lo académico a través de metodologías probadas con resultados efectivos.

3.2. Fase de Branding

El proceso de construcción de marca para *Totemu*, fue basado en el Modelo adaptado de *Aaker*, a través de una estructura de preguntas en función de generar una identidad sólida, diferencial y coherente en la comunicación frente a sus consumidores. Dicha adaptación fue tomada del contenido académico dictado en el Diplomado de *Dirección y Gestión de Marca*, programa académico de la Universidad EAFIT (Versión 2018).

3.2.1. Diferenciador del mercado (Brand Position)

Este es el primer componente para construir la identidad de una marca, buscando en su discurso, cuáles son los aspectos de paridad (los que toda marca dentro de su categoría ofrecen) y los que representan una propuesta de valor frente al mercado, es decir, esos puntos diferenciadores que se plantean y que al ser evidenciados en el servicio o experiencia, generan un posicionamiento en la mente del consumidor. Los puntos de diferencia pensados en el plan de marca del 2018 ya no tienen vigencia frente a lo que hoy es *Totemu* como agencia, sin embargo, de acuerdo a los ejercicios académicos que se han trabajado entorno a la marca, se replantearon esos puntos diferenciadores que son los que se presentan en la siguiente figura.

Figura 15. Brand Position - Totemu



Fuente: Elaboración propia 2021.

El proceso gráfico de *Totemu* tiene un sustento conceptual que se destaca en la construcción de logos y piezas gráficas, diseñadas frente a las marcas co-creadas, y esto es algo que caracteriza a la agencia como un servicio que va más allá del diseño como proceso. En los puntos de diferencia 2 y 3 se refleja la dirección a la gestión de marca que se quiere llevar, a lo que hace hoy en día la agencia, pues en el año 2018 se veía a *Totemu* más relacionado a un estudio de diseño.

3.2.2. Núcleo de Marca (Golden Circle)

El núcleo o *Brand Core* es el ejercicio desarrollado para definir la marca a partir de su esencia, se compone entonces de dos aspectos, el primero es el núcleo externo que representa la descripción desde lo funcional y el interno define la marca desde lo emocional. Sin embargo, para esta tesis, el núcleo estará dentro de la herramienta descrita en el capítulo 2.5.3 *Círculo dorado*, que evalúa un aspecto intermedio entre lo interno y externo a través del *¿Cómo?* hacemos lo que hacemos.

Figura 16. Núcleo de Marca - Totemu



Fuente: Elaboración propia 2021.

El núcleo de una marca como *Totemu*, refleja una construcción consciente y propositiva frente a la relación que busca generar con sus clientes a partir del involucramiento que genera el diseño de marca en las ideas de negocio que están detrás de este proceso.

3.2.3. *Valores de Marca (Brand Core Value)*

Este apartado del sistema de identidad no se relaciona con los valores corporativos empresariales, pues los valores de marca se sitúan en el centro mismo de esta y ayudan a alinear la propuesta de valor, personalidad y el propósito superior de la misma (Diplomado, 2018). Son entonces creencias, virtudes y características que la marca defiende y evidencia por medio de sus comportamientos. Estos influyen en la forma en la que los consumidores se relacionan con la misma, teniendo en cuenta que es más probable que un cliente apoye una marca que esté alineada a sus propios valores y creencias, frente a otras que no.

Figura 17. Valores de Marca - Totemu



BRAND CORE VALUE

Valores – cualidades – virtudes – características

SOMOS:

- + Camaleónicas (adaptamos y reconstruimos procesos de diseño desde la estrategia)
- + Apasionadas (Nos mueven las ideas y proyectos que requieren un desarrollo creativo)
- + Significativas (procesos con trasfondo y propósito)**
- + Curiosas (creativas, espontáneas)
- + Conectividad (relación cercana al cliente, seguimiento a marcas creadas)

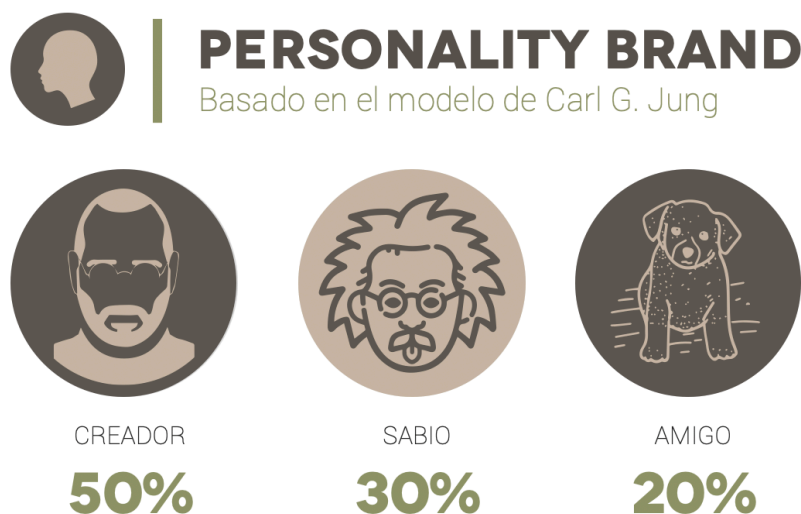
Fuente: Elaboración propia 2021.

De estos valores, el empeño en ser **significativos** frente a lo que se co-crea desde *Totemu*, está estrechamente conectado con la propuesta de valor en la relación creativa y de gerencia, que pretende esta agencia construir con las personas detrás de las marcas elaboradas.

3.2.4. Personalidad de Marca (Brand Personality)

En el capítulo 2.5.6 *Personalidad de Marca* se explica sobre la aplicación de esta herramienta al mercadeo, debido a su impacto en la definición de personalidades que se plantean y desarrollan para las marcas.

Figura 18. Personalidad de marca - Totemu



Fuente: Elaboración propia 2021.

Durante el ejercicio de *Plan de Marca* en el 2018, se evaluó lo que cada arquetipo representaba en el entorno del marketing y de acuerdo a ello como se podría definir la personalidad de *Totemu*;

en un principio se propuso una combinación arquetípica compuesta por dos personalidades (70% Creador y 30% sabio), sin embargo, en el replanteamiento actual de *Totemu* se integró una personalidad adicional, variando los porcentajes iniciales de acuerdo a la visión nueva y modificación del portafolio de servicios de esta agencia. A continuación se describen lo que representa cada uno de los arquetipos seleccionado para definir a *Totemu*:

- **50% El creador:** (Artista, inventor o innovador) tiene el deseo de crear cosas que permanezcan en el tiempo. Su principal objetivo es materializar una visión, la estrategia que busca es desarrollar continuamente habilidades artísticas para inspirar y ayudar a sacar lo mejor de los demás. Este arquetipo está presente en marcas que buscan evocar imaginación, creatividad, innovación y que promueven la libertad de expresión y la adaptación a diseños originales.
- **30% El sabio:** (Experto, maestro, pensador, investigador) por su parte promueve la búsqueda de la verdad. Su característica más determinante es la inteligencia y análisis para entender el mundo y así, poder expandir el conocimiento para posicionarse como referentes o líderes dentro de su sector. Las marcas que se identifican con este arquetipo creen en la importancia del conocimiento para comprender el entorno, evocando sabiduría y maestría.
- **20% El Amigo:** (Hombre común, buen vecino, ciudadano) su lema es “*Todos somos iguales,*” su deseo es la conexión con otros. El objetivo mayor es dar respuestas realistas a las necesidades y preocupaciones del día a día, teniendo como estrategia el sentido común y la confianza que genera en los demás. Son marcas que no demuestran ostentación sino que a través de la empatía, sencillez, colaboración y una actitud amigable buscan conectar.

3.2.5. Manifiesto de Marca (Brand Reflexion)

Los manifiestos o declaraciones de marca son un elemento fundamental al interior de la empresa, pues representan lo que son, lo que aman, creen y proyectan como empresa y por supuesto como marca. Para el caso de *Totemu*, en el 2018 se planteó la siguiente declaración de marca, la cual a la fecha es válida, potente y fortalece el propósito superior de la agencia:

“Somos curiosos, analíticos y soñadores. Buscamos contribuir a un colectivo, encauzar buenas ideas y apoyarlas. Nos mueve el conocimiento, las buenas intenciones, la energía, las ganas de aprender constantemente y actuar con sentido, desde el corazón. Somos nómadas y espirituales. Buscamos darle significado, diferenciación y trascendencia a las marcas que construimos y con las que trabajamos. Creemos en el poder del amor que se refleja en nuestras acciones profesionales para conectar con la marca y que está, conecte con los demás”. (Calle, 2018)

3.2.6. Proposición de valor (Brand Benefits)

En este punto es importante determinar cuáles serán esos beneficios que se ofrecerán al consumidor a partir de la comunicación de la marca con el mismo. Los cuatro tipos de beneficios son, el funcional (¿para qué?), emocional (¿Qué emoción me genera?), actitudinal (¿Qué actitud genera la marca?) y por último el conductual (¿Qué conductas le propone la marca al cliente?)

“Para pequeños y medianos emprendedores que buscan ser relevantes en el mercado, TOTEMU es la solución estratégica y confiable para crear identidades de marca que logren impulsar a largo plazo ese sueño.” (Calle, 2018).

Figura 19. Beneficios de Marca - Totemu



Fuente: Elaboración propia 2021.

3.2.7. Evidencias para creer (*Brand Attributes*)

En la teoría de marca, este punto se relaciona con el concepto de Marketing abreviado en RTB *Reason to Believe*, lo cual hace referencia expresamente a lo que le puede dar credibilidad a la marca, una de las herramientas principales son los testimonios de clientes que ya son promotores por la experiencia que tuvieron frente a los servicios o productos que ofrecía la marca. Otro es el portafolio que muestra cantidad, calidad y estilo frente a lo que ofrecen. Los testimonios y el portafolio de diseño que en su momento se presentaron para efectos del plan de marca en el 2018 están dentro del Anexo 1. En la página 15 a la 17.

3.2.8. Branding para Totemu

Durante el *Diplomado de Marca* realizado en el año 2018, se lograron configurar los tres elementos de marca para *Totemu*; la identidad verbal, simbólica y la arquitectura de marca. Uno de estos es la identidad verbal, es lo que hace concebible, comunicable, reconocible, identificable

y sobretodo memorizable; se refiere no solo al nombre si no a todo lo que se denomina *verbal Branding* (canciones, slogan, la manera en como habla y escribe la marca).

El nombre de una marca permite asentar la identidad de marca, pues es el encargado de comunicar un mensaje diferencial, establece un vínculo con el consumidor y lo hace recordable. Los nombres sirven para distinguir y diferenciar, no para describir el producto o servicio, pues al ser descriptivo tiende a limitar el alcance del portafolio que ofrece la empresa o que puede llegar a ampliar a un largo plazo, es entonces una búsqueda por encontrar un nombre que sea eterno, incansable, fácil de pronunciar, recordable, pertinente, sonoro y que permite relacionarse con el consumidor. La construcción y el diagnóstico del naming elegido para *Totemu* tuvo una puntuación de 100% de cumplimiento frente a las siguientes diez categorías:

1. Significativo (está basado en un trasfondo conceptual): *Tōtemu* significa Tótem en japonés. “Es el elemento simbólico que diferencia a un hombre, una familia o una comunidad, con las demás. El tótem conecta con sus antepasados y lo ayuda a encaminar su futuro. Eso en sí, es una marca o como yo veo las marcas. La marca al igual que el tótem simbolizan la historia de un soñador que las visiona y a su vez, esta lo ayuda para continuar y crecer con un propósito verdadero. Utilicé el concepto del Tótem en japonés, por la corriente minimalista que ellos representan y que se adopta desde la esencia de la marca, proyectando sencillez en el diseño y a la vez la dedicación y constancia de ellos como cultura” (Calle, 2018).

2. Distintivo (frente a la competencia de la categoría): En el 2018 se evaluó la competencia local y nacional de la categoría de diseño, publicidad y marketing donde el concepto del tótem era

inexistente. Sin embargo, para el año 2020 con la publicación del libro sobre marcas llamado *TÓTEM* por Andy Stalman, vemos la oportunidad de afianzar el concepto que relaciona el elemento de una cultura con la manera en cómo nos vinculamos con las marcas.

3. Fácil lectura y pronunciación: Es una palabra corta que es de rápida lectura, no presenta dificultades al decirla, aunque sea la traducción en otro idioma.

4. Breve y simple: Es una palabra de seis letras que se divide en tres sílabas.

5. Eufónico (que sea sonoramente agradable): Este punto va muy relacionado con la pronunciación pues el sonido determina si tiene ritmo al ser mencionado y esta palabra suena bien.

6. Prospectivo (que tiene una proyección futura): *Totemu* como nombre no determina un producto o servicio ni mucho menos una categoría por lo cual la marca podría ampliarse o transformarse de acuerdo a lo que requiera sin sentirse limitado frente a su identidad.

7. Modular (permite extensiones de marca): si es modular, pues al ser una palabra corta permite modularla a las líneas de servicios, siendo un ejemplo pertinente una línea *Totemu Brand* que sería todo lo relacionado con el diseño de marcas.

8. Protegible (registro de marca y patentes): el ejercicio del *Naming* para *Totemu* durante el 2018 se realizó con una búsqueda general en la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia para verificar la originalidad y pertinencia legal de este nombre. Actualmente mientras se desarrolla esta tesis la marca que se pensó en el 2018 está siendo registrada como distintivo.

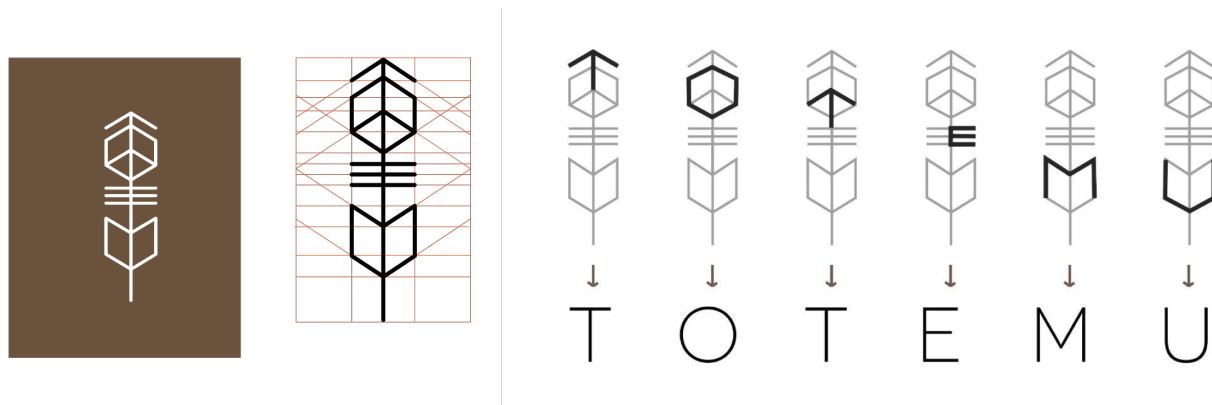
9. Positivo: La marca no representa un concepto negativo, no incluye No – Sin – Jamás y otros.

10. Visual: La palabra *Totemu* se ve bien escrita en mayúsculas, minúsculas, cursiva y negrilla.

La identidad simbólica hace referencia a los iconos, logos y elementos visuales que la representan. *Totemu* tiene un icono, el cual su construcción consistió dibujar una pluma a partir de

la tipografía sencilla y geométrica del nombre mismo en versión vertical (estilo Tótem), letra por letra hasta conformar un pictograma único. Este símbolo une dos conceptos importantes para la marca, uno se refiere al poder de la palabra desde el *Naming* y la sencillez, pero el poderío de las plumas que utilizan los chamanes de las tribus.

Figura 20. Explicativo de Logotipo Totemu



Fuente: Elaboración propia 2021.

Otros elementos que caracterizan la identidad de marca y que ayudaron a definir conceptualmente a *Totemu* son los colores, tipografías oficiales y demás aplicaciones que se encuentran plasmadas en el Brand Book en el *ANEXO 2* de esta tesis. Finalmente, se planteó la estrategia del tercer elemento, la arquitectura de marca. Este concepto en relación con el Branding hace referencia a la estructura empresarial, define y visibiliza roles, relaciones y jerarquías entre las marcas de una empresa o de un grupo de empresas. Al mismo tiempo, comunica orden,

propósito y dirección a la estructura de la organización, optimizando el *Brand Equity*²⁷ en su conjunto.

La tipología de arquitectura de marca propuesta para *Totemu* es la **monolítica** o denominada *monolithic brand* o *branded house* en inglés; ya que los servicios no tienen identidades separadas, todas en sí, contribuyen a la fortaleza de la marca madre. Esto quiere decir, que todos los servicios comparten la personalidad de la marca genérica, aunque, cada uno de ellos tenga una propuesta de valor única. Las principales ventajas de la arquitectura monolítica es que al ser *Totemu* una marca principal, recibe toda la inversión, concentrando mejor el presupuesto y el rendimiento estratégico de la publicidad y exposición de la misma. Al ser una sola, permite que comunique un mensaje unificado, el cual facilita recordar una sola identidad frente a múltiples.

3.3. Fase de Percepción desde la Experiencia

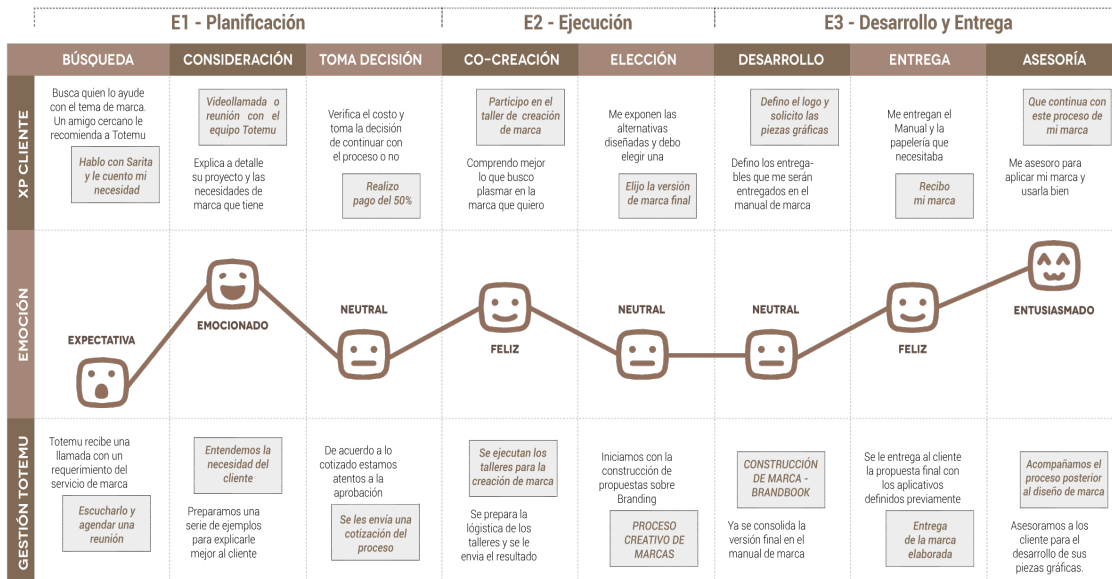
Durante la asignatura Proyecto Aplicado de la especialización mencionada en capítulos anteriores se buscó explorar, investigar y analizar a *Totemu*, para determinar las oportunidades y retos que presentaba y de acuerdo al alcance académico, prototipar e implementar una solución a las necesidades previamente detectadas. La tesis en sí, retoma esta fase de análisis desde dos puntos, para este capítulo se expondrá lo relacionado con la percepción que tiene el cliente de la experiencia *Totemu* frente a marcas ya creadas.

²⁷ El capital de marca o **brand Equity** es el valor inherente de una marca reconocida, partiendo del hecho de que los consumidores perciben en ella determinadas características que la hacen notoria o superior a las demás (ESAN, 2016).

3.3.1. Journey Map (Experiencia del Cliente)

Totemu trabaja en la ideación, diseño y estructuración con relación al Branding, sus procesos se manejan por etapas discriminadas en valores y entregables, las cuales, desde la experiencia del cliente se visualizarán a continuación desde la herramienta *Journey Map*, el cual fue construido a través de la percepción del cliente. Se realizó una línea de tiempo para identificar las emociones y puntos de contacto a lo largo de toda la experiencia vivida.

Figura 21. Journey Map del Cliente Totemu



Fuente: Elaboración propia 2021. Recuperado del proceso investigativo de la especialización del 2020.

El objetivo principal de la implementación de esta herramienta fue el comprender qué moviliza, genera dudas, miedo o entusiasmo al cliente en cada una de las etapas que experimenta durante el desarrollo de su marca, mediante las siguientes etapas:

- **Etapa 1:** Inicio - Planificación (*búsqueda, consideración y toma de decisión*). La fase de inicio es crucial para el entendimiento de lo que se trabajará, aquí se escucha al cliente sobre sus necesidades y retos, para definir el alcance y proceder a validar el costo, tiempos de ejecución y compromisos pactados.
- **Etapa 2:** Ejecución Creativa (*co-creación y elección*). Se co-crea con el cliente de manera activa el concepto de la marca durante los primeros talleres, luego, *Totemu* diseña y estructura diferentes propuestas de identidad de marca para que el cliente elija una de estas.
- **Etapa 3:** Desarrollo y entrega (*Entrega final y asesoría*). Esta fase busca afinar la marca y realizar el diseño de los insumos pactados (logo, manuales, papelerías, otros) del proceso. Culminando con una entrega oficial y una asesoría frente a cómo materializar su proyecto, y de esta manera cerrar formalmente dicha etapa.

Principales hallazgos:

- La parte más difícil para el cliente es la toma de decisiones, porque no está muy relacionado con los procesos creativos y la oferta es muy diversa y cambiante.
- El proceso de Branding le genera ansiedad al cliente, porque de ello depende el futuro de su marca y negocio. También se relaciona con el flujo de caja que regularmente es bajo.

Conclusiones:

- *Totemu* debe trabajar en la manera de comunicar claramente sus procesos, exponiendo evidencias (marcas realizadas) para darle tranquilidad al cliente en su toma de decisiones.
- El acompañamiento del Branding no se puede quedar solo en la construcción y el diseño de marca, debe trascender con un portafolio que abarque nuevos temas que complementen el proceso ya realizado.

3.3.2. Entrevista Experto

Las entrevistas son un intercambio de ideas, significados y sentimientos; hacen parte del método de investigación cualitativa al ser una técnica no estructurada y directa para conseguir información expresando pensamientos, experiencias, situaciones o validaciones en palabras propias sobre un determinado tema. La entrevista se implementó para revisar la mirada de un experto sobre *Totemu* y poder así determinar qué oportunidades tienen que probablemente no se han identificado. **Mayteck Arenas**, es la experta elegida para esta entrevista, ella es comunicadora social con más de (8) ocho años de experiencia en el área de mercadeo trabajando para diferentes marcas como *Protección, El Tesoro, Electrolux*, entre otros. Se eligió este perfil por su conocimiento frente al posicionamiento y comunicación de marcas Pymes y de emprendedores locales. Su intervención fue relevante, ya que conoce de cerca la evolución y los proyectos de *Totemu*, pues ha participado como aliada en algunos de estos procesos.

Principales hallazgos:

- Crear una página web que consolide un acercamiento previo a la marca de manera eficiente
- Crear un círculo de *aliados expertos*, en temas complementarios.
- Fortalecer el canal de referidos para el sistema de voz a voz.

Conclusiones:

- *Totemu* tiene un buen sistema voz a voz pero si no lo fortalece, puede quedarse estancado en la consecución de nuevos emprendedores dispuestos a tomar el servicio.
- La comunicación digital a través de la página web o redes sociales será clave para dar claridad sobre los servicios y los procesos que conlleva la creación de una marca.

3.3.3. Entrevista Clientes

En la fase de investigación desarrollada durante la especialización, se aplicó la entrevista como método para identificar diferentes puntos de vista, y escuchar experiencias vividas en el desarrollo de marca que el cliente ha tenido con *Totemu*. Las entrevistas fueron realizadas por externos a la agencia, para que los clientes expresaran tranquilamente su experiencia.

Figura 22. Clientes entrevistados



Fuente: Elaboración propia 2021. Recuperado del proceso investigativo de la especialización del 2020.

Por medio de una videoconferencia vía *Teams*, se llevó a cabo la entrevista semi-estructurada para comprender el por qué eligieron a *Totemu* frente a otras agencias con servicios similares.

Principales hallazgos:

- Los clientes construyen una relación cercana amistosa con *Totemu* por su entendimiento frente al concepto desarrollado en la marca.
- Relacionan a *Totemu* como servicio profesional transmitido desde la primera interacción y durante cada etapa que se desarrolla el proceso.
- Argumentan que el precio fue justo y que el valor percibido para el proyecto fue de mayor beneficio de lo que esperaban.

Conclusiones:

- Los clientes llegan por recomendaciones de otros que ya han creado su marca. Esperan que *Totemu* expanda su alcance en temas relacionados y complementarios al Branding con lo es el marketing digital.
- Los clientes sienten y valoran que aprendieron mucho durante el proceso, para ellos no fue solo hacer un logo.

3.3.4. Encuesta NPS

Las encuestas NPS (*Net Promoter Score*), se estructuran para medir la lealtad de los clientes de una empresa. De las (30) treinta marcas trabajadas, (23) veintitrés personas respondieron, es decir, más del 70% de los clientes de *Totemu* respondieron lo siguiente:

Figura 23. Resultados de la encuesta NPS



Fuente: Elaboración propia 2021. Recuperado del proceso investigativo de la especialización del 2020.

Conclusiones:

- La mayoría de los clientes tuvieron un nivel de satisfacción alta en el servicio recibido por parte de *Totemu* y esto se traduce a los posibles promotores de la marca.
- El cliente siente que no hay un interés posterior por parte de *Totemu* para darle continuidad a los procesos y necesidades de la marca ya co-creada.
- Existe un punto a favor a destacar y que *Totemu* actualmente no aprovecha, que es el porcentaje de recompra (84%), pues al no ser claros en los servicios que ofrecen posteriores al diseño de marca, pierden el enlace y ahí acaba la continuidad del cliente.

3.4. Fase de Gestión Empresarial (Interna / Externa)

Hasta este punto del capítulo de análisis de *Totemu*, ya se evidenció qué es, qué hace y el por qué surge como emprendimiento; luego se refuerza toda la construcción de identidad a través del plan de marca elaborado en el 2018 incluyendo el manual trabajado por medio de un curso de Domestika en el 2019. Adicional a lo anterior, en el subcapítulo de Branding se expuso la exploración de lo que sucede en los servicios de *Totemu* desde la mirada de clientes y aliados.

Esta fase retoma lo concebido en la investigación de *Proyecto Aplicado* de la Especialización y logra plasmar el ejercicio desarrollado en la materia de *Gestión de Diseño en Empresas*, dictada por la profesora y asesora de esta tesis, la Doctora Carolina Gómez González de la Universidad EAFIT. “El diseño es una herramienta imprescindible para la competitividad y diferenciación de las empresas en el mercado global actual y, como tal, es necesario que las empresas conozcan cómo sacarle el máximo provecho haciendo una buena gestión.” (Gómez, 2020).

3.4.1. Exploración de Mercado

La siguiente exploración de mercado se realizó mediante una encuesta corta de carácter cualitativo, dirigida a empresarios, emprendedores y Pymes²⁸. La muestra de esta encuesta fue de (45) personas, las cuales no tenían ningún contacto previo, relación o conocimiento sobre *Totemu*, ya que el objetivo principal era detectar las necesidades de este sector frente a las marcas.

Principales hallazgos:

- El 75% de los emprendedores cuentan con una marca ya construida y el 70% de ellos lo consideran relevante para su empresa/proyecto. El 25% de las empresas que no cuentan con marca, destacan que no la tienen por diferentes factores, algunos por falta de capital o que aún no lo han priorizado como gasto.
- Se evidencia que la falta de conocimiento frente al Branding hace que las personas no lo tengan en cuenta o no le den relevancia.
- Los aliados de Branding que tienen los emprendedores suelen ser diseñadores independientes o familiares, lo cual deja claro que este servicio maneja un contacto más informal y no se identifica alguna marca de Branding en particular.
- Las Pymes o emprendedores buscan resolver en un servicio de Branding cómo diferenciarse de los demás, materializar su marca y un acompañamiento legal.

²⁸ **Pymes:** Acrónimo utilizado como referencia a pequeñas y medianas empresas; generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles.






Conclusiones:

- El Branding para los emprendedores es relevante independiente del tipo de sector donde se encuentre su empresa, ya que lo consideran una forma de posicionar o vender más su producto, se evidencia que muchos de ellos no conocen muy bien cuales son los servicios de Branding y desconocen en qué etapa de desarrollo está su marca.
- Las barreras a la hora de elegir una empresa de Branding, radican en dos factores principales, precio o desconocimiento, y han llegado o llegarán a buscar este tipo de servicio por recomendación de alguien más.

3.4.2. Modelo de negocio

El modelo de negocio de *Totemu* se construyó de la siguiente manera:

Figura 24. Canvas Totemu

<p>SOCIOS CLAVES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Incubadores de empresas para emprendimientos locales. - Ferias de emprendimiento. - Consultores empresariales. - Community Managers y Freelance Designers. - Litografías y comercializadoras de souvenirs corporativos. - Desarrolladores de Producto, servicios, experiencias . - Comunidades virtuales para el apoyo entre emprendimientos. 	<p>ACTIVIDADES CLAVES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoría a Clientes - Talleres de co-creación - Diseo gráfico de marcas - Reuniones creativas internas del equipo para co-crear. 	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <ul style="list-style-type: none"> - Pack de servicio personalizado de acuerdo a cada marca. - Asesoría y talleres sobre Branding Estratégico - Plan de pagos y valores por servicios discriminados para una mayor flexibilidad. - Eco-Branding (sostenibilidad de marca) - Relacionamiento cercano, jovial, profesional y amistoso con los clientes. 	<p>RELACION CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención cercana y directa con el cliente. - Acompañamiento durante todo su proceso. - Promuevemos el empirismo frente a la comunicación de marca con asesorías previas. 	<p>SEGMENTO CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas que buscan tener un desarrollo de marca para sus empresas o ideas de negocio y busquen ser relevantes en el mercado de su categoría. - Emprendedores, Pymes, Micro-empresarios.
<p>RECURSOS CLAVES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Talento Humano especializado en diseño gráfico, industrial, branding, marketing digital, legal, entre otros roles - Computadores con Adobe Suite (AI + PSD) Microsoft Teams, Office y acceso a internet en general. 		<p>CANALES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Voz a Voz (Referidos) - Chat via WhatsApp - Correo de Totemu - Instagram - Reuniones (of / online) 		
<p>ESTRUCTURA DE COSTES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago de Membresía Adobe mensual - Pago por mes de uso en plataforma Mural - Para los encuentros físicos, el coste de estas reuniones son: transporte y café - Subcontratación de la maquetación del Brandbook 			<p>FUENTE DE INGRESOS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago de prestación de servicios sin declaración del IVA - Por el momento solo tenemos transferencia bancaria o pago en efectivo - Más adelante buscamos tener pagos con tarjeta de crédito o préstamos por medio de instituciones de emprendimiento o camara de comercio. 	

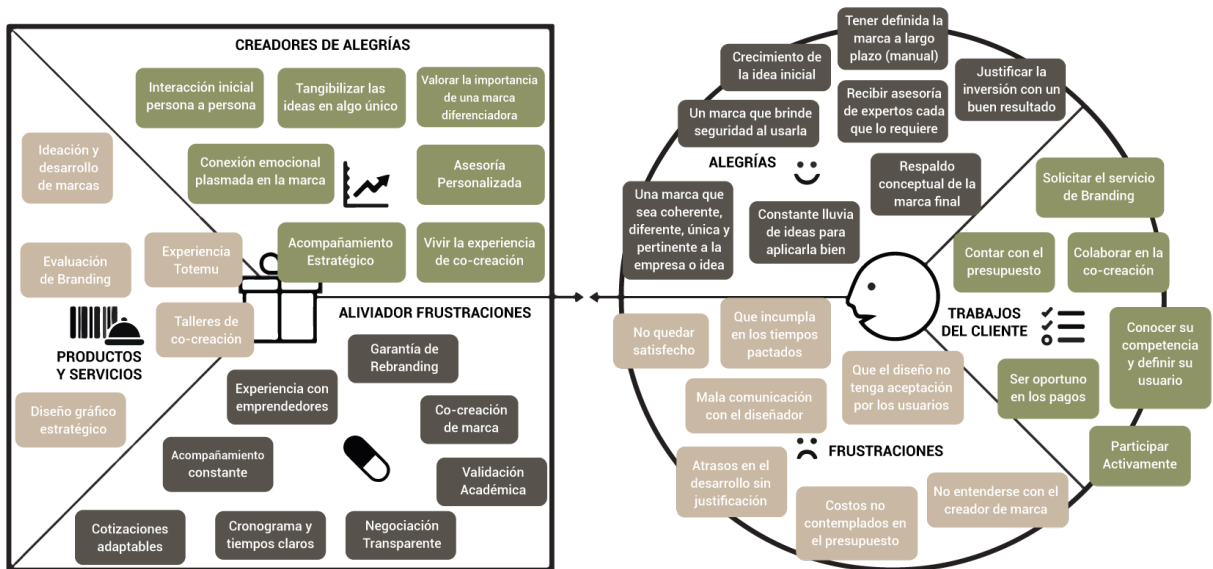
Fuente: Elaboración propia 2021. Recuperado del proceso investigativo de la especialización del 2020.

“La innovación en modelos de negocio consiste en crear valores para las empresas, los clientes y la sociedad es decir sustituir los modelos obsoletos.” (Gómez, 2020). En el lienzo de Canvas, se plasma y describe las áreas principales del negocio ideado: clientes, oferta, economía e infraestructura. El modelo de negocio, refleja el ideal que se tenía en su momento para *Totemu* y fue plasmado para efectos de este Canvas, sin embargo, será reevaluado durante los próximos capítulos para revalidar un verdadero modelo empresarial sostenible, innovador y trascendental.

3.4.3. Propuesta de valor

Se propone desarrollar la estrategia digital para *Totemu* que permita posicionar la marca a nivel nacional en emprendedores y microempresarios.

Figura 25. Canvas - Propuesta de valor Totemu



Fuente: Elaboración propia 2021. Recuperado del proceso investigativo de la especialización del 2020.

Conclusiones:

- *Totemu* por medio de su propuesta de valor ha tenido el concepto de brindar un servicio que permita al cliente recibir en todo momento una contextualización de cada proceso o etapa del desarrollo, generando así, una conexión entre ambas partes y por ello, un lazo de confianza y seguridad que conlleva a una mayor facilidad en la toma de decisiones.
- La marca transmite profesionalismo y versatilidad al tomar el concepto del cliente y poderlo orientar hacia el mejor direccionamiento posible; lo cual permite un resultado satisfactorio al culminar el proyecto.
- El acompañamiento de *Totemu* durante el proceso permite mitigar las frustraciones del cliente que surgen durante el proceso.

3.4.4. Matriz DOFA

La Matriz se implementó con el objetivo principal de hacer un diagnóstico general del negocio y su entorno, para entender cómo está, qué brinda y qué retos presenta frente a lo externo. La matriz permite un análisis determinante para la toma de decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, permitiendo a la empresa ser más coherente y pertinente.

Totemu tiene una calificación altamente positiva en su NPS, lo cual, refleja una gran oportunidad en generar una alianza a largo plazo con esos clientes actuales, sin embargo es importante que la agencia revise y mejore las dificultades frente a su portafolio limitado, falta de una página web (u

otro canal de comunicación formal) y la poca estrategia en la comunicación de su propuesta de valor y la eficiencia en los tiempos ya que las socias cuentan con tiempo limitado frente a la dedicación que hoy por hoy conlleva la marca.

Figura 26. DOFA - Totemu 2020



Fuente: Elaboración propia 2021. Recuperado del proceso investigativo de la especialización del 2020.

3.5. Oportunidades y Retos

“El análisis estratégico es lo que nos permite entender qué es la empresa, cómo se ve a sí misma y cómo pretende evolucionar, y en qué recursos (estratégicos) se va a apoyar para alcanzar sus objetivos”. (Viladàs, 2008). Este capítulo recopila la transformación y crecimiento de la idea de marca y empresa a través de los diferentes análisis que se le han aplicado; reflejan un ejercicio académico y práctico minucioso, coherente y estructurado sobre *Totemu*; demostrando que su ideación, más allá de tener un fundamento creativo, presenta un trasfondo investigativo que valida la formación de las socias. En las fases de Percepción desde la Experiencia y la de Gestión Empresarial respectivamente, realizadas durante el proyecto aplicado de la especialización en gerencia de diseño, arrojaron las siguientes oportunidades y retos:

- Posicionar la marca en el sector de emprendimiento y microempresas.
- Crecer el Networking de *Totemu*, para ofrecer un portafolio de servicios más amplio que permita acompañar a largo plazo las marcas creadas.
- Reconectar con las marcas ya creadas, para activar la recompra por medio de estrategias en gerencia de marca.
- Fortalecer el modelo de negocio para que la propuesta de valor sea percibida por los usuarios desde el primer contacto que tienen con la marca, no solo al finalizar el proceso.
- Proyectar una marca estructurada mediante la comunicación constante.
- Establecer los procesos y metodologías creativas que se implementan internamente para estandarizarlos y generar un mayor rendimiento, puesto que las socias cuentan con tiempos de dedicación al servicio limitados, al tener otras ocupaciones.

Capítulo 4 Agencias de Diseño

4.1. Criterio de Selección

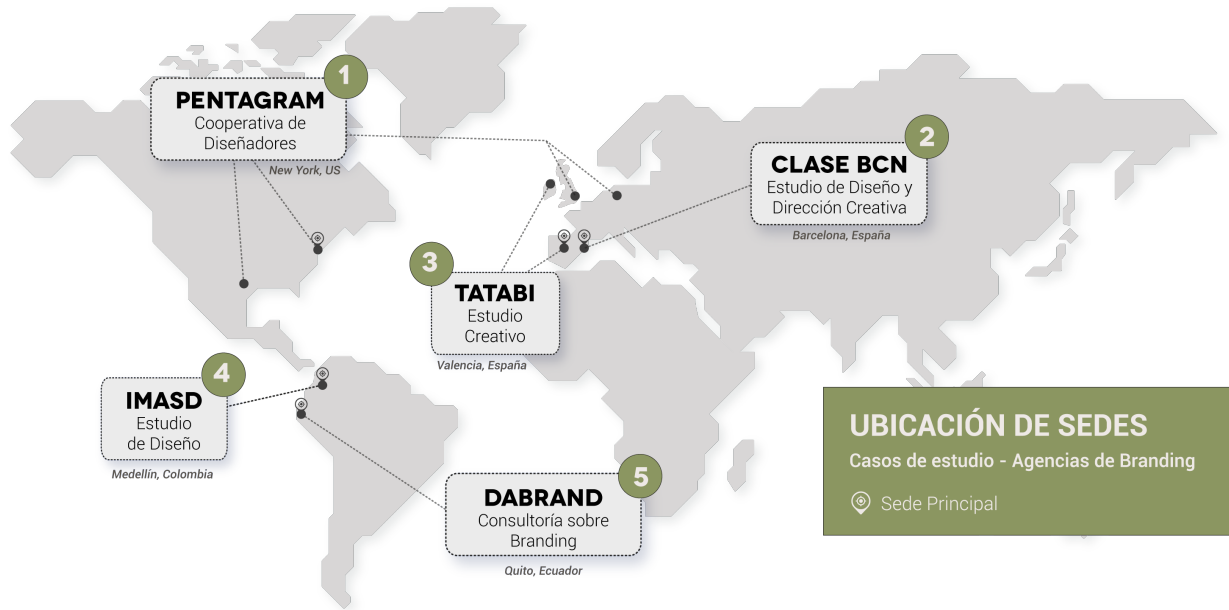
El método de caso estudio es una herramienta de investigación empírica, enfocada en la observación de fenómenos e interpreta la información hallada para cada caso, a partir de múltiples fuentes de datos; siendo este, un ejercicio pertinente para la presente tesis. Los modelos de negocio para agencias de diseño especializadas en Branding, no son un tema de extensa literatura académica, por el contrario, su estructuración se plantea de manera orgánica de acuerdo a la experiencia y estilo de cada una de estas agencias o estudios de diseño.

La estrategia de investigar basándose en este método, permite formular preguntas cualitativas (*¿cómo?* y *¿porqué?*), sobre el comportamiento real de las agencias objeto de estudio. De igual manera, es útil para aplicarlo tanto a un único caso como a múltiples fenómenos; este último, con el propósito de ampliar el contexto abordado de manera holística, brindando mayores posibilidades de líneas a investigar de acuerdo a la intención planteada.

El criterio principal para seleccionar las (5) cinco agencias o estudios de diseño, con énfasis en Branding y estrategias creativas, fue poder tener referentes para efectos de esta investigación que pudieran brindar una mirada internacional; de escalas variables en tamaño, trayectoria y alcance de los servicios; con el propósito de validar estrategias aplicables para el proyecto empresarial de *Totemu*. Las agencias/estudios creativos a estudiar por medio del método *Caso de estudio* son:

Pentagram (Londres), **Tatabi Studio** (Valencia), **Dabrand** (Quito), **Clase BCN** (Barcelona) y como contexto local **ImasD** (Medellín). De acuerdo con la preselección mencionada, se detalla de manera particular los elementos más relevantes para tener en cuenta sobre estas agencias, y que procesos pueden ser replicables a *Totemu*.

Figura 27. Referencia Geográfica - Agencias



Fuente: Elaboración propia 2021.

4.1.1. Pentagram

En su página web la empresa Pentagram se describe como un “estudio de diseño multidisciplinario de propiedad independiente,” siendo uno de los estudios más grandes y reconocidos a nivel internacional, fundado en el barrio de Nothing Hill en la ciudad de Londres, en 1972, por los artistas y diseñadores Alan Fletcher, Theo Crosby, Colin Forbes, Kenneth Grange

y Mervyn Kurlansky. Una de las sedes principales queda en Nueva York, la cual se creó en 1978, conectando así, con nuevos artistas y socios claves, como los diseñadores Peter Harrison, Woody Pirtle, Michael Bierut, Paula Scher, Emily Oberman y Eddie Opara. Las demás sedes se localizan en Londres (Reino Unido), Austin (USA) y Berlín (Alemania).

Para la época en la que se fundó Pentagram, según Gómez Calero & Pérez Galindo (Gómez Calero & Pérez Galindo, 2013), “había una enorme actividad creativa, la de ellos era una nueva generación. Hubo una revolución cultural en Inglaterra, el mercado del diseño gráfico estaba creciendo rápidamente y tuvieron la suerte de formar parte de todo esto. Después de haber estado en el negocio durante dos o tres años, se fijaron en la estructura del negocio y vieron que había algo que estaban haciendo mal. La mitad de los trabajos que hacían estaban solucionando el problema de las agencias de publicidad. Generalmente eran trabajos urgentes, que entraban los viernes y tenían que estar listos para el lunes. Estaban siendo usados como una tienda exprés para construir negocios. Se preguntaron si querían ser una agencia de publicidad o una empresa de diseño, ya que en realidad son dos cosas distintas y no tenían ni el interés ni las habilidades para ser una agencia de publicidad, así que decidieron avanzar por la corriente del diseño.”

La idea con la que nació Pentagram fue la de crear un grupo colaborativo e interdisciplinario para trabajar en una firma independiente en la que todos fueran iguales. Desde el inicio, la estructura de poder en la compañía ha sido simple: no hay jerarquías. Cada uno de los socios comparte y posee la misma responsabilidad dentro de la empresa (Martínez, 2020). Teniendo una

estructura empresarial bastante peculiar dentro del sector del diseño, la cual funciona como una “cooperativa” de diseñadores, bajo la premisa de la colaboración interdisciplinaria entre los socios, los cuales son referentes y destacan cada uno en las diferentes líneas del diseño (*Gráfico, Audiovisual, Arquitectónico, Industrial, publicidad, Branding, Packaging*²⁹, *Exposiciones, Interiores, Editorial, Señalización, Digital, Productos, Identidad, Estrategia, Innovación, Educación, Cultura, Creatividad, Arte, Sonido y Música*), logrando integrarlas en un mismo estudio creativo. Lo anterior, permite a Pentagram trabajar de forma transversal con todas las aristas de un proyecto, abordando completamente la solución unificada y contundente que involucra diferentes aspectos del diseño mismo para las necesidades de los clientes.

“La firma cuenta con socios interdisciplinarios, los cuales coordinan un equipo de diseñadores y entre ellos se comparten los recursos e instalaciones y los beneficios se reparten de manera igualitaria.” (Imprentacg, 2020). Esta política de igualdad y la invitación periódica a nuevos miembros mantiene en renovación constante al estudio. Pentagram afirma que “sus 24 socios son diseñadores en ejercicio, y ya sea que trabajen en colaboración o de forma independiente, lo hacen en amistad. “...” Somos el único estudio de diseño importante donde los propietarios del negocio son los creadores de la obra y sirven como contacto principal para cada cliente. Esto refleja nuestra convicción de que un gran diseño no puede suceder sin pasión, inteligencia y, sobre todo, compromiso personal, y lo demuestra una cartera que abarca cinco décadas, muchas industrias y clientes de todos los tamaños” (Pentagram, 2021). Pentagram con su alcance holístico de servicios en diseño, brinda servicios a una cantidad enorme de empresas y asociaciones internacionales;

²⁹ **Packaging:** Se presenta como el diseño del empaque y la experiencia que ofrece la marca a partir del embalaje.

dentro de su portafolio, según la información disponible en su página web empresarial (www.pentagram.com), cuenta con clientes como: Waze, Swatch, Yahoo, Tiffany & Co., Dell, MasterCard, Nike, Windows, entre otras marcas y programas o campañas del estado de gobiernos a nivel mundial. Adicionalmente, es responsable de proyectos como el Museo Harley-Davidson o los diseños de las oficinas de Citibank; gracias a las estrategias comerciales y sociales que tiene la empresa, también realiza diseños *pro-bono*³⁰ para organizaciones sin ánimo de lucro.

4.1.2. Clase BCN

Para este caso de estudio más que revisar la agencia, se debe anexar a esta investigación el perfil de Claret Serrahima, fundador y socio del estudio de diseño gráfico Clase BCN. Este estudio no cuenta con un logo o identidad de marca a través de algún pictograma o *isotipo*³¹, de hecho, el *favicon*³² (icono) de la página web es el rostro del fundador mismo.

Este estudio desempeña trabajos a escala local, nacional e internacional; especializado en Dirección del Arte, Editorial, Branding, Packaging, comunicación de contenido digital, entre otras líneas del arte y el diseño; según su perfil oficial de LinkedIn figura con sede física única en Barcelona, España; y su año de fundación data en el año 2000 aunque el blog web *It's Nice That*, menciona que el estudio realmente fue fundado en 1978 por Claret Serrahima un diseñador español de renombre y prestigio, el cual ha sido premiado con el Premio Nacional de Cultura en la versión

³⁰ **Pro-bono:** es el trabajo que un profesional realiza de forma gratuita a favor de entidades sin ánimo de lucro que lo necesiten; para servicios generales a la comunidad o beneficio de un bien común.

³¹ **Isotipo:** es el símbolo o imagen (logo) que representa visualmente una marca.

³² **Favicon:** es el icono de favoritos que permite identificar gráficamente una página web

del 2010, en el 2013 con el *Grand Laus de Diseño* y el Premio *Laus de Honor* 2014 en reconocimiento a su trayectoria. Recientemente el estudio como tal fue premiado con el Grand Laus por la Identidad corporativa EINA. “Clase BCN está conformado por un equipo de diez profesionales, los cuales son altamente reconocidos en el medio nacional, un prestigio alto para ser un estudio pequeño. Evitando cualquier estilo específico, el estudio mantiene en gran medida un enfoque holístico del proceso de diseño y ha acumulado un cuerpo de trabajo nítido y comunicativo en todas las áreas de su práctica.” (Cartwright, 2012)

La experiencia de carácter multicultural que dispone el fundador y demás integrantes del estudio, permite trabajar en diferentes ámbitos y categorías de negocios como lo son: el diseño, la gastronomía, la moda, la educación o el arte; siendo recurrentes dentro del portafolio de clientes que presenta. Clase BCN no se encasilla en estilos o categorías, sino que busca mantener un enfoque holístico y diverso en cuanto a los procesos creativos del diseño mismo, generando en cada proyecto un universo particular. En su página web se refieren a la metodología creativa que desarrollan a través de los proyectos que abordan de la siguiente manera: “Desde la estrategia inicial hasta el desarrollo final, concebimos soluciones que son conceptual y formalmente ricas.”

Este estudio de diseño se llama Clase, por el nombre y apellido del fundador (Cla – Se), quien en su momento visionó este espacio más que un estudio como un laboratorio o taller pequeño donde el interés principal no era crecer ni expandirse, sino por el contrario, tener la posibilidad de controlar la producción y los resultados creativos del mismo, para mantener así mismo su reconocimiento como diseñador y artista. Para la entrevista del blog *Ktlg* afirma que “La fuente principal de nuestra inspiración es el mundo de la cultura en todas sus diferentes formas: desde la

música y la moda hasta el cine y la danza, o también la fotografía y la gastronomía. Y como todo el mundo sabe, Barcelona aúna todos esos elementos con una cultura particular, vanguardista y diversificada. Esto ha convertido a la ciudad en una de las capitales mundiales del diseño más importantes desde hace más de veinticinco años, y nos sentimos muy parte de ella.” (Ktlg, 2015)

4.1.3. Tatabi Studio

Es una agencia de diseño especializada en el proceso de Branding y Packaging, crea conceptos y soluciones creativas para marcas de alimentación, moda y salud. Su objetivo es ayudar a las marcas a salir al mercado y vender sus productos de manera creativa y eficaz (Sancho, E. 2011). Este estudio fue fundado por la pareja de diseñadores españoles Elena Sancho y Rafael Leal. Los cuales en el 2011 viviendo en Dublín (Irlanda) fundaron Tatabi y allí lograron ampliar su cartera de clientes para luego en el año 2013 regresar a su ciudad natal Valencia (España).

Entre sus clientes se encuentran algunas marcas como Carrefour, TED, Adobe, Panaria, Tea Avenue, Attariat, Mamukko, Full Idiomas, entre otros, para los cuales han realizado todo tipo de proyectos de diseño, dirección de arte, diseño web, ilustración, vídeo y fotografía. Es por ello por lo que, tanto sus redes sociales como las plataformas digitales que tienen están en inglés y otras en español, perfilándose así, como una agencia internacional y bilingüe, pues su directora en una entrevista concedida al diario digital Valencia Plaza expresa: "Nuestra forma de entender las posibilidades de negocio pasan por no pensar sólo en clientes locales a la hora de ofrecer nuestro trabajo" (Viñas, E. 2013). Refiriéndose a su visión global de la empresa y como la experiencia en Dublín les influyó para construir sus rutinas y plantear estrategias para atraer un mercado empresarial internacional.

La diseñadora y directora de Tatabi no solo trabaja con el estudio, sino que por medio de la plataforma educativa para creativos de origen español llamada Domestika ha creado tres (3) cursos en formato online, a través de los cuales, logra enseñar los diferentes procesos y metodologías de diseño que implementan en Tatabi Studio a la hora de abordar una construcción de marca y otros entregables gráficos. Los cursos ofrecidos en Domestika.org son de “*Identidad Visual Handmade*”, “*Diseño de Packaging: experiencia Unboxing de productos enviados por correo*” y “*Creación de un logotipo original desde cero*”, siendo uno de los 10 mejores estudios creativos destacados en la plataforma y posicionados por el equipo de Domestika.

Tatabi Studio es un estudio de diseño gráfico y web independiente el cual por medio de sus servicios creativos busca “brindar la mejor imagen de marca y estrategia de comunicación para cualquier tipo de negocio, ya sea nuevo o existente” (Tatabi, 2011), por medio de su filosofía donde la experimentación de sus propias ideas es clave para fomentar su nivel competitivo frente al sector de diseño, gracias a su estructura laboral de lunes a jueves donde en estos días se trabaja fuertemente en los encargos de marcas. Los viernes, cada uno de los trabajadores dedica tiempo a su proyecto personal. Estos proyectos, de alguna forma, han de abrir las posibilidades de la empresa en nuevas áreas de negocio (Viñas, E. 2013). La visión denominada “*OpenFridays*”³³, no solamente busca que cada colaborador tenga un tiempo para sus procesos personales, si no que a su vez posibilita encuentros creativos en el estudio de Tatabi, se invitan diseñadores o personas donde socializan sus conocimientos, se realiza un taller entorno a la temática y por último se comparte, creando un networking amplificado.

³³ **OpenFridays:** Expresión americana que significa viernes abierto, hace referencia a la apertura de los espacios del estudio de diseño para taller y conferencias de carácter colaborativo.

4.1.4. ImasD

ImasD es un estudio de diseño de origen colombiano en la ciudad de Medellín con enfoque latinoamericano, inicialmente el estudio se fundó en el 2006 por dos socios, ambos Ingenieros de diseño de producto de la Universidad EAFIT, Carolina Alzate y David Freyre. A la fecha, el estudio cuenta con 6 premios internacionales de Diseño, una experiencia de más de 15 años en la construcción de marcas y mencionan en su perfil de LinkedIn que tienen mas de 278 trabajos realizados para diferentes empresas y proyectos, no solo a nivel nacional, de igual manera exportan sus servicios a otros países como Perú, Uruguay, Brasil, España, Estados Unidos, entre otros.

El estudio tiene (2) dos conceptos claves en lo que hacen y de la manera en como trabajan, en cuanto al concepto de prospectiva de marca, ImasD en su página web (<https://grupoimasd.com>), argumenta: “Investigamos, observamos, descubrimos comportamientos deseos y motivaciones de los usuarios, los negocios y el entorno para generar oportunidades para tu marca”. Con relación al diseño estratégico de marcas menciona lo siguiente: “Desarrollamos estrategias coherentes que nos guiaran en la tangibilización a través del diseño creando experiencias de marca en todos los sentidos”. Dentro de las marcas y experiencias que tiene el estudio son marcas nacionales como la Universidad EAFIT, Pércimon, Postobón, Frisby, Evok, Familia, Bavaria, Chocolate Corona, Matiz, Oasis, entre otras. ImasD se enfoca en impulsar marcas y personas, combinando la investigación, creatividad y estrategia para ser aplicada a la creación de ideas tangibles que generan valor agregado para las empresas y proyectos.

Todo esto sustentando mediante herramientas y metodologías de la investigación en diseño como el *Design Thinking*, *Coolhunting*³⁴, entre otras prácticas que sustentan y le dan peso a los resultados que este estudio presenta frente a las marcas. Actualmente, Carolina Alzate no hace parte de ImasD, dejando en cabeza a David, como Director principal del estudio, el cual no solo produce, si no que genera espacios creativos, charlas, conversatorios, talleres y demás que vinculan espacios académicos a lo que se ejecuta día a día. Lo anterior, también se evidencia en su contenido, pues sus redes sociales demuestran el interés constante por compartir conocimiento y generar herramientas para ser aplicadas tanto internamente como fuera del contexto del estudio, estas herramientas se ofrecen como productos denominados *The Cool Shop* con libros, tarjetas y kits creativos buscan expandir su conocimiento a espacios externos a los talleres personalizados que se realizan para los proyectos del estudio de diseño.

4.1.5. Dabrand

Dabrand es una consultora de marca que se especializa en todo lo relacionado al Branding, Diseño y Redes Sociales, “...nos definimos como consultores ya que todo nuestro trabajo tiene un fondo investigación, un fondo de creatividad, de estrategia y por supuesto de creatividad estratégica; no nos catalogamos como un estudio de diseño o una agencia de publicidad y marketing, pues la metodología estratégica que tenemos nos permite ser consultores” (Herdoíza, 2020). La creatividad estratégica es la metodología de combinar lo mejor de ambas disciplinas

³⁴ **CoolHunting:** Término de Marketing que describe literalmente una cacería de tendencias, lo cual hace referencia a la investigación en los mercados de acuerdo a las tendencias del entorno y a escala global. Al dominar estos datos, las empresas son capaces de innovar y mantenerse bien posicionadas en el mercado (Santos, 2019).

para crear soluciones de comunicación y así poder crear marcas relevantes, con propósito y marcas con fondo. Daniela Herdoíza visiona el valor diferenciador en Dabrand, retomando el concepto anterior, pues sustenta que dicha metodología puede ofrecer y siempre cumplir que todo el trabajo responde a las tres preguntas básicas ¿Por qué?, ¿cómo? y ¿Cuándo? En función a las ideas y proyectos a trabajar.

Su misión como consultores es poder crear marcas que tengan un impacto positivo en la sociedad a través de las experiencias inolvidables que se transmiten desde el Branding, el diseño y las redes. Dabrand se funda en el 2018 a partir de todas las experiencias tanto laborales como personales de la fundadora Daniela Herdoíza, quien estudió Publicidad y Diseño en Savannah College of Art and Design en Hong Kong y posterior a ello, realizó un Máster en Branding e Innovación Creativa en ELISAVA Barcelona, ha trabajado en agencias de Branding y publicidad en Miami, Hong Kong y Quito (Dabrand, 2020). Uno de los grandes *insights*³⁵ de su experiencia académica fue que: “una buena marca, traspasa cualquier frontera” y esto detonó en ella su inclinación desde hace varios años al tema del Branding y la estrategia de marcas. Su cartera de clientes trasciende espacialmente la ciudad donde se aloja la oficina principal, pues tienen grandes marcas establecidas en ciudades como Barcelona, Londres, Sevilla, Nueva York, Guatemala entre otros; las marcas destacadas son: Mercedes Benz, Crepes & Waffles, DHL, Jeep, Converse, Diners Club entre muchas otras marcas.

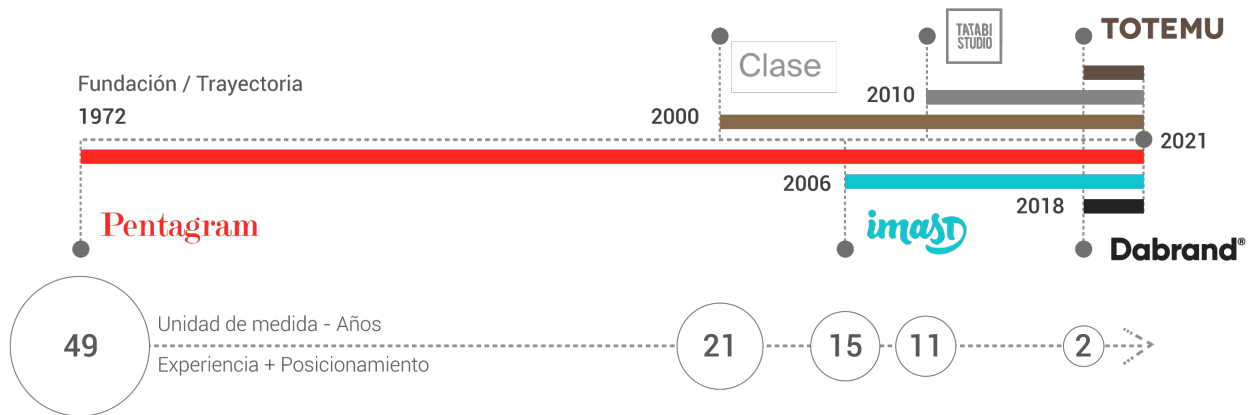
³⁵ **Insights:** aspectos no tangibles de la formal en que el consumidor/usuario piensa o siente. No implica una conclusión, es una percepción, entendimiento o conocimiento sobre algo particular.

4.2. Comparativo de Variables

Los casos estudios expuestos frente a esta tesis pretendían tener diferentes escalas frente al modelo de negocio, propuesta de valor y portafolio frente a los temas relacionados al Branding como diseño y gerencia de este. Uno de los factores relevantes para comprender la diferencia entre los casos de estudio analizados, era la trayectoria, lo cual no solo se traduce a la experiencia si no a su vez, expresa las generaciones sociales y culturales de socios y fundadores de cada una.

4.2.1. Fundación y Trayectoria

Figura 28. Trayectoria de Agencias



Fuente: Elaboración propia 2021 - Datos basados en perfiles de cada empresa en LinkedIn.

Pentagram con casi 50 años de historia, nace en el auge del diseño gráfico en los años setenta, su enfoque como asociación permite la libertad y la individualidad de los socios, aunque trabajen en las oficinas de Pentagram y usen su logotipo, y aunque no firmen los proyectos con sus nombres, mantienen la reputación y la individualidad (Gómez Calero & Pérez Galindo, 2013). En aquella

década, Pentagram comenzó con una estructura de negocio más, como diseñadores *Freelance* y poco a poco fueron creciendo el equipo con socios igualitarios; de esta misma manera el diseñador Español Claret Serrahima trabajo por muchos años en proyectos a nivel local e internacional.

De hecho, Clase BCN se funda en el año 2000 aunque la experiencia del estudio cuenta los años de trayectoria y los trabajos que desempeñó el señor Serrahima como independiente, aunque para efectos de esta tesis nos fundamentamos en los datos hallados en las plataformas oficiales de cada una de las agencias y estudios de diseño. En el 2006 surge ImasD en la ciudad de Medellín, a cargo de Ingenieros de Diseño de Producto los cuales se forman como investigadores de mercadeo, para ofrecer a las marcas soluciones creativas desde una mirada estratégica, enfocados más en el usuario que en la estética del diseño mismo. En un par de años más adelante nace Tatabi Studio que surge en Dublín pero que busca impactar el público español de donde son nativos a pesar de la crisis económica por que la estaba pasando Europa, especialmente España. Para el año 2018, el mismo año que nace Dabrand, se crea conceptualmente la marca *Totemu*.

Si bien, ambas surgen paralelamente, la visión, experiencia y dedicación de las socias, son factores que las diferencian notoriamente, en su alcance, plataformas y posicionamiento de la marca. Las personas que trabajan tanto en Dabrand como *Totemu* son de generación similar, pues ambos son nativos digitales, millennials y diseñadores con fundamentos en Design Thinking y estrategias creativas.

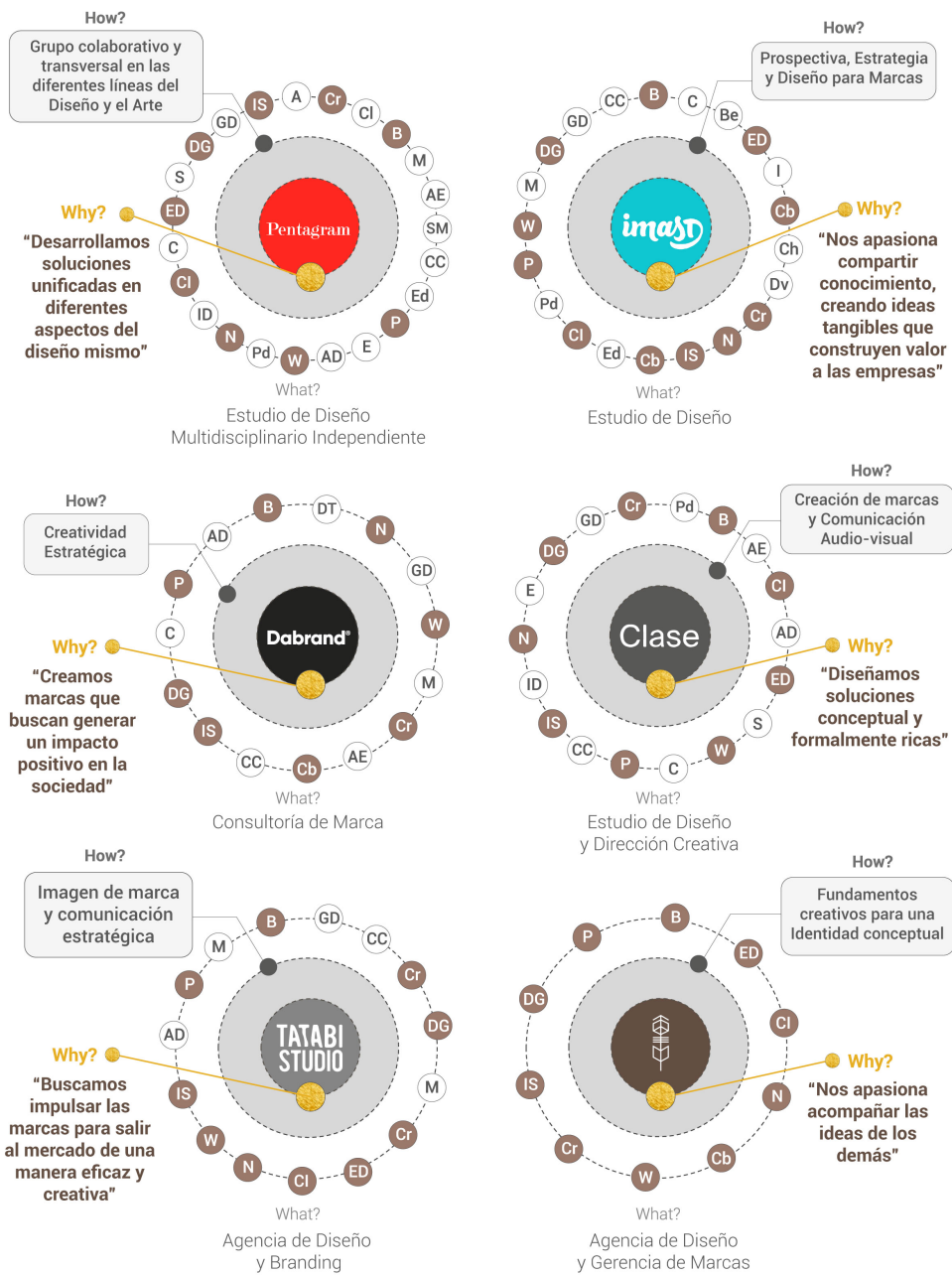
4.2.2. Perspectiva de cada estructura

Para comprender la estructura interna, los servicios, la misión, visión y los propósitos de cada una de las agencias y/o estudios revisados, se construyó un análisis perceptivo del núcleo de cada marca, basado en la herramienta de Simon Sinek, *The Golden Circle*, explicada previamente en el ítem 2.5.3 del Capítulo de Material y Métodos. Es incierto saber que agencia desarrolló esta metodología para comprenderse así misma; sin embargo, de acuerdo al contenido que exponen en las diferentes plataformas digitales, sobre lo qué son y lo que hacen; se pudo deducir de manera exploratoria para efectos de esta tesis, el *Círculo Dorado* de cada una de estas agencias.

Se elaboró una infografía³⁶ que explica los núcleos de cada agencia e incluía el de *Totemu* para comparar así, visual y conceptualmente las diferencias y similitudes con las demás agencias exploradas. La representación del ¿El Qué? (*What?*) de cada agencia se recopilaron los diferentes servicios que ofrecen en su Página web, en las categorías de servicios descritas en *LinkedIn* y en el contenido que presentan en las demás redes sociales; los cuales se presentan como pequeños átomos o cápsulas que giran alrededor del núcleo mismo. Los servicios que ofrece *Totemu* están en color café para poder identificarlos fácilmente en las demás agencias y determinar visualmente cuál agencia/estudio tiene un portafolio similar al caso principal. Para mostrar el ¿Cómo? (*How?*) y el ¿Por qué? (*Why?*) se recurren a frases tomadas o reconstruidas con base al contenido audiovisual y textual descrito en sus canales oficiales, logrando plasmar la esencia de cada agencia de la siguiente manera:

³⁶ Esta infografía es de elaboración propia basada en el modelo del *Golden Circle* de Simon Sinek.

Figura 29. Ejercicio perceptual "Golden Circle"



- | | | | | |
|----------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| (B) Branding | (CI) Corporate Identity | (IS) Identity Strategy | (Ch) Coolhunting | (ED) Editorial Design |
| (GD) Graphic Design | (S) Signage Design | (Ed) Education | (Dv) Design Value | (AD) Art Direction |
| (DG) Digital Design | (C) Communication | (Ci) Cultural | (Be) Brand Ecosystem | (ID) Interiors Design |
| (P) Packaging | (N) Naming | (Cr) Creativity | (CC) Content Creation | (E) Exhibition |
| (M) Marketing | (A) Architecture | (AE) Art Experts | (Cb) Consultancy Brand | (Pd) Products Design |
| (W) Web & App Design | (I) Innovation | (SM) Sound & Music | (DT) Design Thinking | |

Fuente: Elaboración propia 2021 - Datos basados en perfiles de cada empresa en LinkedIn.

What? Pentagram es el estudio de diseño con el portafolio de servicios más extenso frente a los demás casos, se debe en gran medida a la estructura “*corporativa*” de 24 diseñadores y socios que operan de manera multidisciplinar y transversal a todas las aristas del diseño y el arte en general. Luego, le sigue ImasD, pues los servicios que ofrecen van más allá del diseño como resultado, propiciando talleres creativos, herramientas de investigación y demás metodologías que llevan a ver el quehacer del diseño, como la estrategia para estas marcas. Después, tenemos a Clase BCN y Tatabi Studio con una oferta similar de servicios, más inclinados al diseño que a la estrategia misma. Por último, Dabrand y *Totemu* son los más pequeños en su portafolio; ambos estudios son recientes y al ser de la misma generación, ven el diseño de Branding como estratégico, planteando la idea de la consultoría como herramienta para enlazar la gerencia al diseño de marcas.

How? Pentagram y Clase BCN son estudios de diseño inclinados al arte, la dirección creativa y el diseño como resultado; ImasD, Tatabi y Dabrand tienen un ADN más metodológico, explorativo, e investigativos, pues son la generación del *Design Thinking* y lo aprovechan al máximo; *Totemu* entonces, debe buscar presentarse de esta manera, pues su ideología académica y proyección empresarial, proponen una gerencia de marcas vinculado la investigación del diseño como método de sustentación a las soluciones estratégicas y creativas que requiere el diseño de Branding.

Why? Se encuentran descritos en cada agencia de manera diferente, aunque al final se evidencia que Pentagram y Clase BCN se relacionan en su discurso de *soluciones*; Dabrand y Tatabi, buscan *impulsar* de manera positiva a la sociedad; mientras que ImasD y *Totemu*, hablan desde la *pasión* por lo que hacen, sea compartir conocimiento o acompañar las ideas de los demás.

4.2.3. Plataformas de Comunicación digital

Dentro del siguiente cuadro comparativo, se evidencia el posicionamiento en cada una de las plataformas de comunicación que tienen actualmente las agencias estudiadas. Los números a revisar, hacen referencia en algunos casos a los *Followers*, es decir, el número de seguidores que tiene ese perfil en esa plataforma; o las visualizaciones promedio que tiene su contenido por mes en cada red social.

Figura 30. Plataformas de la comunicación

Plataformas de la Comunicación

Agencia / Estudio	Tiene Pag?	Followers	Followers	Followers	Vistas de Proy.	Visualiz. mes	Followers	Followers	Predominante Estrategia del contenido gráfico
Pentagram	SI	812K	150.140	201.110	1'953.620	56,4K	NO	309,1K	PORTAFOLIO Post de los diseños realizados
Clase	SI	14,5K	6.033	2.568	246.287	NO	NO	3.793	PORTAFOLIO Post de los diseños realizados
imast	SI	9.516	7.434	3.251	72.333	859	182	453	INFORMATIVO Post: herramientas, estrategias
TATABI STUDIO	SI	12,3K	38.080	476	495.853	2,9K	NO	3.375	PORTAFOLIO Post de los diseños realizados
Dabrand®	SI	8.268	282	103	NO	NO	NO	NO	HÍBRIDO Post de diseño + estrategias
TOTEMU	NO	319	NO	NO	151	NO	NO	NO	HÍBRIDO Post de diseño + estrategias

Los # de Followers y las visualizaciones fueron captadas: 06.03.2021

Fuente: Elaboración propia 2021 - Datos basados en perfiles y redes sociales de cada empresa.

Es determinante ver que todos los casos de estudio tiene como plataforma principal la página web, se convierte entonces, en el canal de comunicación más relevante. Las web oficiales al ser plataforma que no depende de una red social, tienen más libertad frente al contenido y la estructura de las mismas, en comparación con las demás alternativas de comunicación digital; por lo cual se

hace más que necesario que la agencia *Totemu* tenga ese espacio para desarrollar un contenido estratégico que permita dar a conocer su filosofía y pueda plasmar el discurso que viene reconstruyendo en el transcurso de los procesos académicos y prácticos, durante los últimos años.

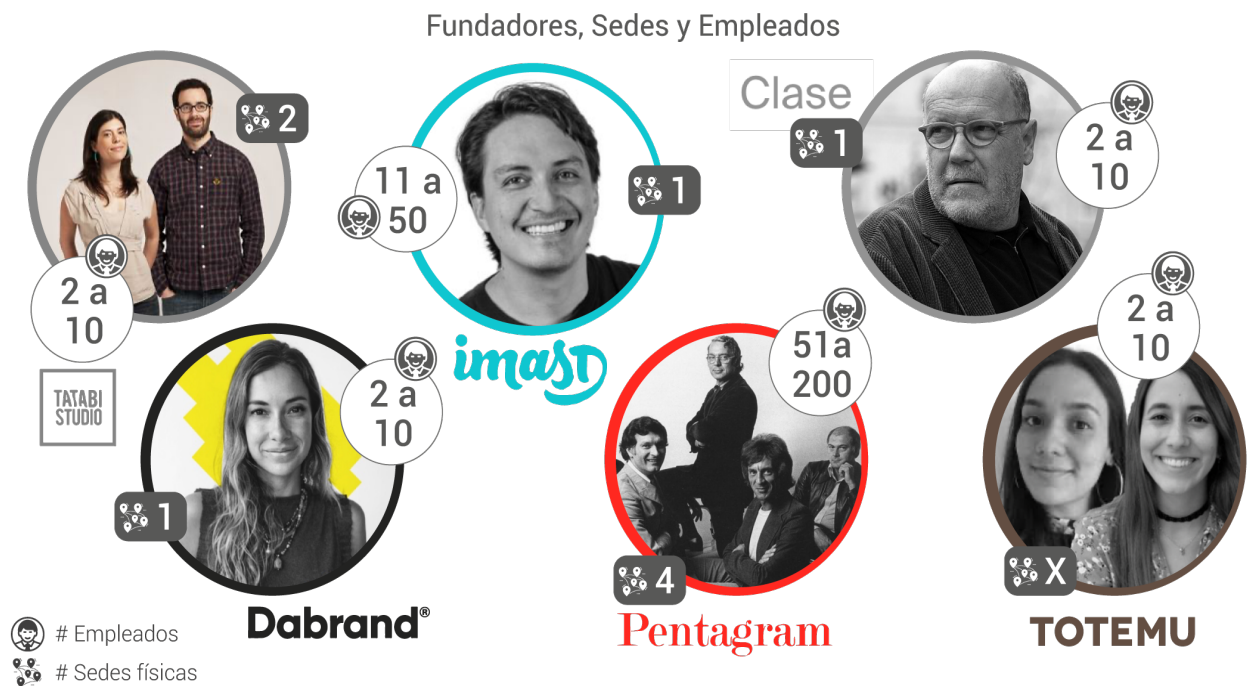
Instagram es la red social visual por excelencia, "... se ha vuelto una gran aliada para todo tipo de empresas debido a su gran alcance (más de 200 millones de usuarios de *Instagram* visitan al menos un perfil de empresa cada día) y las herramientas que otorga para los perfiles corporativos con los que puedes medir y analizar las campañas que lanzas." (Santos, 2020).

Instagram y *Behance* son las únicas que actualmente tiene *Totemu*, siendo *Instagram* la que más ha tenido alcance, sigue siendo muy poco, comparado con las visualizaciones y posicionamiento que tienen los demás estudios. La tipología del contenido para *Instagram* que ofrece cada agencia se divide en tres conceptos; el primero es el *Portafolio*, que está más enfocado en mostrar lo que se hace, desde el resultado final; frente al contenido *Informativo*, que busca explicar el cómo se pueden hacer las cosas. Por último, el contenido que denominado *Hibrido*, busca mezclar ambos conceptos para plasmar no solo el qué, sino el cómo y el por qué se hace lo que se hace. La estructura, el tamaño, la trayectoria y el prestigio de *Pentagram* la hace estar con el mejor posicionamiento en todas las redes, menos en *YouTube* que no la usa. *Tatabi Studio* presenta una alta relevancia y reconocimiento por medio de *Facebook*, *Behance* y *Pinterest*; *Clase BCN*, se posiciona en *Instagram* y *Twitter*; mientras que *ImasD* se expone exitosamente en *LinkedIn* y *YouTube*, siendo este el único estudio que tiene un canal oficial audiovisual en esta plataforma. Por último, *Dabrand* siendo la más pequeña y nueva de todos los casos de estudio va muy de la mano en *Instagram* con *ImasD* en su contenido audiovisual.

4.2.4. Fundadores, número de empleados y sedes

Esta infografía presenta varios factores al tiempo para ser comparados, obtenidos en los perfiles oficiales de cada agencia en la red de *LinkedIn*; lo anterior, con el propósito de explorar las diferencias y similitudes a cerca del perfil y número de fundadores o socios de estas empresas, el número actual de sedes físicas y el tamaño de los equipos de trabajo que registran en la plataforma.

Figura 31. Fundadores y Empleados



Fuente: Elaboración propia 2021 - Datos basados en perfiles y redes sociales de cada empresa.

Pentagram es sin duda un referente masificado y desproporcionado frente a los modelos simples y genéricos que se evidencian en los estudios de diseño y agencias creativas a nivel mundial, siendo único su modelo de negocios dentro de la industria del diseño que tenga tanto impacto y relevancia

a nivel internacional. ImasD por su parte, inicio y se fundó con la figura de dos socios, ambos ingenieros de Diseño, sin embargo, para efectos de este infográfico se retomo al fundador y actual socio (David Freye) el cual ejerce un rol de líder principal frente a un equipo de mediano tamaño. Las agencias de diseño son en su mayoría conformadas por grupos pequeños de trabajo, en una sede física única, sin afectar su alcance internacional con la oferta de servicios y productos que cada una de estas ofrece; *Totemu* hace parte del tamaño promedio de los equipos de diseño.

En cuanto a las sedes físicas, *Totemu* es la única agencia de diseño que no cuenta con una oficina o estudio. Esta situación se debe a múltiples factores, desde su inicio surge como un modelo de ingreso “*Freelance*” el cual no requiere ni tiene los ingresos básicos para sobrellevar un espacio físico y los gastos que estos demandan. Adicionalmente, las socias viven en diferentes países, lo cual ha sido determinante en las dinámicas colaborativas y reuniones que se trasladan desde el 2019 a la virtualidad. Lo anterior se relaciona con los ajustes y replanteamientos que ha tenido durante y en consecuencia de la crisis actual de salud pública, causada por el virus SARS-CoV-2 (Covid 19); presentando una diferencia, con relación a las herramientas y procesos digitales para el trabajo a distancia. *Totemu*, sin embargo, puede propiciar mas adelante nuevamente el encuentro en espacios físicos efimeros como, sedes de *coworking*³⁷, cafés entre otros; tanto en Medellín como en la ciudad de Madrid. Con la finalidad de, ampliar la oferta de manera tangible sobre los procesos y servicios que ofrece actualmente la agencia.

³⁷ **Coworking** es un espacio física o virtual que permite trabajar de manera colaborativa. Desdibuja el sistema básico de oficinas monotemáticas, pues los espacios se vuelven compartidos, lo que permite interactuar con otras disciplinas, sectores empresariales y personas para la evolución del modelo de trabajo.

4.2.5. Conclusiones por cada caso de estudio

- Pentagram es un referente de gran escala por su modelo de negocio, extensión de portafolio, filosofía, tamaño, trayectoria, y prestigio; posicionándolo como una marca líder y sólida, a través de las redes sociales que utiliza y administra estratégicamente. Al tener 4 sedes en diferentes ciudades y países le permite aprovechar a su favor la diferencia horaria como una oportunidad para mostrarse frente a la competencia como un mayor rango de tiempo “disponible” al cliente/consumidor; adaptándose a las posibilidades de diferentes países; lo anterior se debe evidenciar en *Totemu*, pues las socias al tener esa diferencia horaria (Colombia – España) pueden tener el mismo beneficio para su público.
- ImasD ofrece servicios de carácter metodológico e investigativo; con talleres y consultorías basadas en diferentes herramientas de investigación en diseño, las cuales soportan y avalan las soluciones propuestas para cualquier proyecto. El estudio, cuenta con un canal en *YouTube* donde comparten contenido que evidencia el enfoque y conocimiento de la marca. Uno de los recursos que se aplicará en el siguiente capítulo para la estandarización de los procesos esta basada en una metodología que expone ImasD con el autor y creador de esta, Alejandro Masferrer; siendo los patrones de co-creación una forma de plasmar ese paso a paso de los procesos creativos que se desarrollan en Totemu
- Clase BCN es un estudio de diseño enfocados en el concepto de sus procesos y la comunicación digital que se logra evidenciar en los resultados finales. Este estudio lo avala la trayectoria de Claret como diseñador, proponiendo a Clase BCN como un estudio que evidencia en sus servicios, la inclinación que tienen por el arte y la dirección creativa, como su forma de enriquecer sus resultados en el proceso de Branding. Este estudio se muestra

como un laboratorio pequeño, donde el creador principal participa activamente en todos los procesos que se desarrollan allí; *Totemu* funciona de la misma manera, pero logra visibilizarlo a través de su comunicación, pues muchos de los clientes ven esto como un punto a favor y esto puede significar

- Tatabi Studio es una agencia de diseño con un portafolio de servicios más segmentado, pues desde su comunicación enfatizan en sus fortalezas en moda, alimentación y salud. Tatabi plantea el diseño como una estrategia, muy similar a la visión de ImasD y Dabrand. La comunicación se inclina en exponer el diseño desde el resultado final, su estética, materiales y estilo que los caracteriza. Adicionalmente, Tatabi se presenta como experto en temas de Branding gracias a los cursos que imparte en plataformas digitales como Domestika; permitiéndole un posicionamiento mayor en su sector. *Totemu*, debe aprovechar los conocimientos adquiridos en los diferentes procesos para presentarse con respaldo académico.
- Dabrand finalmente es el caso más relacionado con la realidad de *Totemu*, por su año de fundación, estructura, portafolio de servicios y vinculación a la consultoría como estrategia para acompañar a largo plazo las marcas; buscando “impulsar” de manera positiva la sociedad contemporánea. Dabrand hace un gran énfasis en el tema de consultoría, lo cual *Totemu* deberá adoptar tanto en sus prácticas como servicios y comunicación de la marca en general a un corto y mediano plazo.

Capítulo 5 Propuesta: Modelo de Negocio y Estandarización de los Procesos

5.1. Sesión de Co-creación

Los cambios que ha presentado *Totemu* en los últimos años fueron propiciados principalmente por la estudiante de la presente tesis. A mediados del año 2019, se une al equipo una diseñadora Industrial; quien participa activamente en los procesos creativos, que implican o representan un cambio para la agencia de diseño. De acuerdo a la estructura planteada para esta tesis, el capítulo quinto corresponde a la etapa más propositiva de esta investigación, frente a las modificaciones que presenta el modelo de negocio, asociados en gran parte, a los sistemas replicables hallados previamente por medio de los casos de éxito presentado en el capítulo anterior. Adicionalmente, esta etapa busca prototipar una estrategia para la estandarización de procesos creativos que se vienen realizando como parte de los servicios ofrecidos en la agencia de diseño.

Con el propósito de generar un espacio colaborativo para debatir, idear y concluir sobre la propuesta de cambio en *Totemu*, se desarrolló una sesión de co-creación³⁸ virtual entre las socias; de acuerdo a los siguientes propósitos: el primero, consistió en retomar las conclusiones y hallazgos vinculados al método de caso estudio, para la caracterización de esos sistemas que se

³⁸ VER ANEXO 5 (pág. 225 – 243).

podían adaptar al caso principal. El segundo, fue la revisión del modelo de negocio, basado en el ejercicio *Designing a Business* de IDEO U.

El último, se vincula a establecer entre las socias la estrategia de estandarización de los procesos creativos mas relevantes dentro de la agencia (la ideación de propuestas de identidad gráfica conocido como Branding y el proceso de creación de nombre de marca *Naming*) por medio de la herramienta creada por Alejandro Masferrer denominada *Patrones de co-creación*.

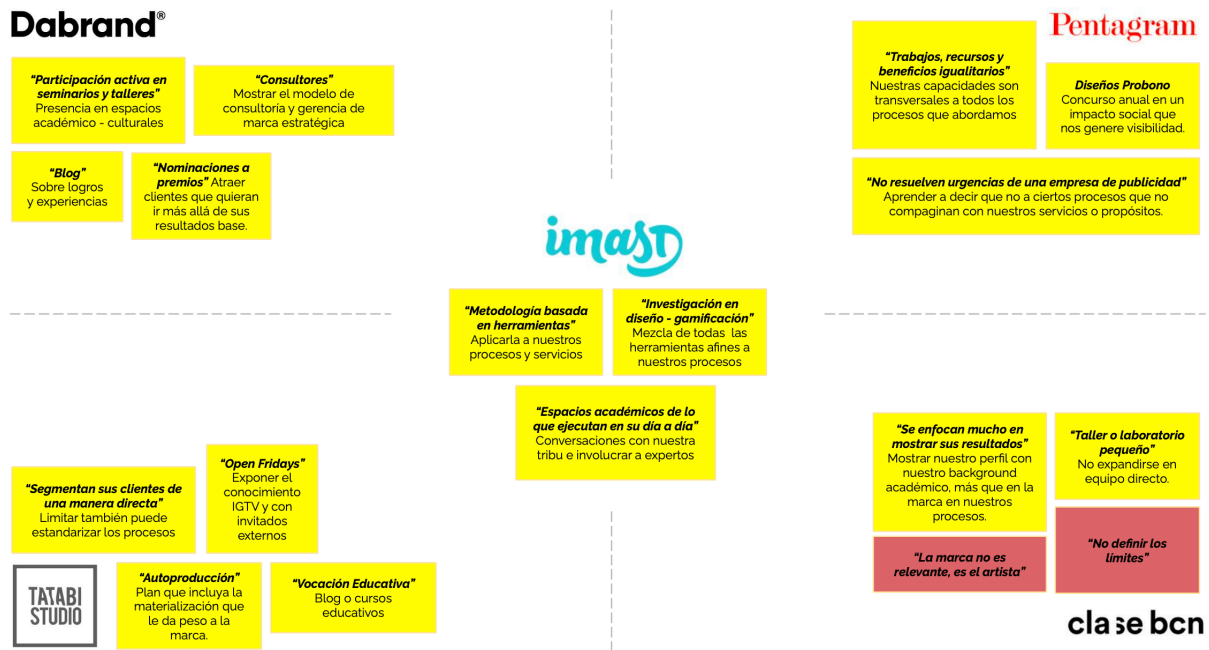
5.2. Caracterización de los sistemas replicables

A través del método *caso de estudio* se presentaron los sistemas (ideas, creencias, servicios y modelos empresariales), que tienen las agencias estudiadas. Con el propósito de ratificar estos sistemas y elegir cuales podrían ser replicable y/o adaptados a *Totemu*, se revisaron los casos de estudio, durante el taller de co-creación entre socias, por medio de un ejercicio rápido de lluvia de ideas (*Brainstorming*)³⁹, en el cual, previo al taller, cada socia debía revisar la información de cada agencia, para tomar apuntes sobre lo que consideraban relevante implementar; y poder así, socializar durante la sesión estos elementos y debatir que puede ser viable y pertinente.

El resultado de dicho análisis se muestra en la siguiente figura:

³⁹ **Brainstorming:** Denominación a la actividad de pensamiento colectivo también conocido como lluvia de ideas.

Figura 32. Ejercicio de Caracterización de ideas



Fuente: Elaboración propia 2021 – Imagen retomada de la sesión de co-creación.

De Pentagram, se retoman frases consideradas por las socias significativas, que representan aprendizajes en diferentes esferas; una de ellas se aplica a la estructura empresarial igualitaria en carga de trabajo, recursos y beneficios de los socios. Esto de cierta manera ya hace parte de las dinámicas laborales de *Totemu*, sin embargo aún no se ha evaluado, pues el peso mayoritario en procesos de clientes, posventa y comunicación en general, recae en una de las socias; por lo anterior, se hace importante equilibrar las cargas entre ellas en el corto plazo. Otra de las frases retomadas en el ejercicio menciona que Pentagram “No resuelve urgencias de una empresa de publicidad”; para *Totemu* se interpreta como un aprendizaje en entender que no todos los procesos de diseño compaginan con los servicios ofrecidos o con el propósito en sí de la agencia, por lo cual no tomarlos será una decisión mas estratégica y generará menos desgaste del equipo en abordar

trabajos que quizá generen riesgo reputacional al no tener experiencia en el tema. La tercera frase, retoma el concepto de los diseños *Pro-bono*, el cual representa una idea de impacto social positivo y que a su vez para la agencia generara visibilidad y reconocimiento en el medio.

En el cuadrante del estudio Clase BCN (Figura 32), se encuentran las dos tarjetas rojas que representan las ideas, que en definitiva *Totemu* desea corregir o tener en cuenta para no caer en ellas; una de estas, se refiere a poner por encima de la marca, la fama del artista detrás del estudio, esto significa que la consolidación de este equipo fue creado soportado por la trayectoria del diseñador Claret Serrahima; convirtiéndose en la forma de posicionarse; sin embargo, para el caso de *Totemu* desde su ideación se pensó en una marca que pudiera acoger un colectivo. La otra tarjeta referenciada menciona: “No definir los límites”, haciendo referencia a su estilo de trabajo y a la manera en como asumen un proyecto; lo anterior, para *Totemu* representaría una falta de claridad en los entregables, alcances, límites y costes; por lo cual, no es un sistema viable replicable al caso. En cuanto a lo replicable validado de Clase BCN tienen dos puntos claves; uno es la comunicación enfocada en mostrar los resultados a través de sus canales, y el otro se refiere a la estructura del equipo ya que esto representa el poder controlar los resultados entregados en cada proceso.

ImasD, por su parte tiene tres elementos totalmente pertinentes y replicables al caso principal, todos ellos enfocados en la visión de compartir el conocimiento a partir de aplicar las diferentes herramientas para la investigación en diseño y metodologías lúdicas que brinden una mejor experiencia para el usuario que utilice los servicios de *Totemu*. La metodología de ImasD refleja la formación académica profesional de los socios, pues la Ingeniería de Diseño de Producto, brinda el conocimiento del diseño más como una estrategia que un oficio en sí.

Tatabi Studio, es un claro ejemplo de valorar la calidad de vida de sus empleados, por ello tienen una jornada de cuatro días laborales, dejando uno libre, el cual denominan como *OpenFridays* y es un espacio para el conocimiento, el *networking* y la inspiración que crean en su estudio, con la finalidad de promover momentos de esparcimientos, relacionados con el bienestar creativo del equipo. Su *vocación educativa* se refleja en los cursos de Domestika o las charlas que ofrecen en universidades; lo cual representa en *Totemu*, el exponer su intención de compartir conocimiento y lo puede hacer en un mediano plazo a través de un blog dentro de la página web que debe construir.

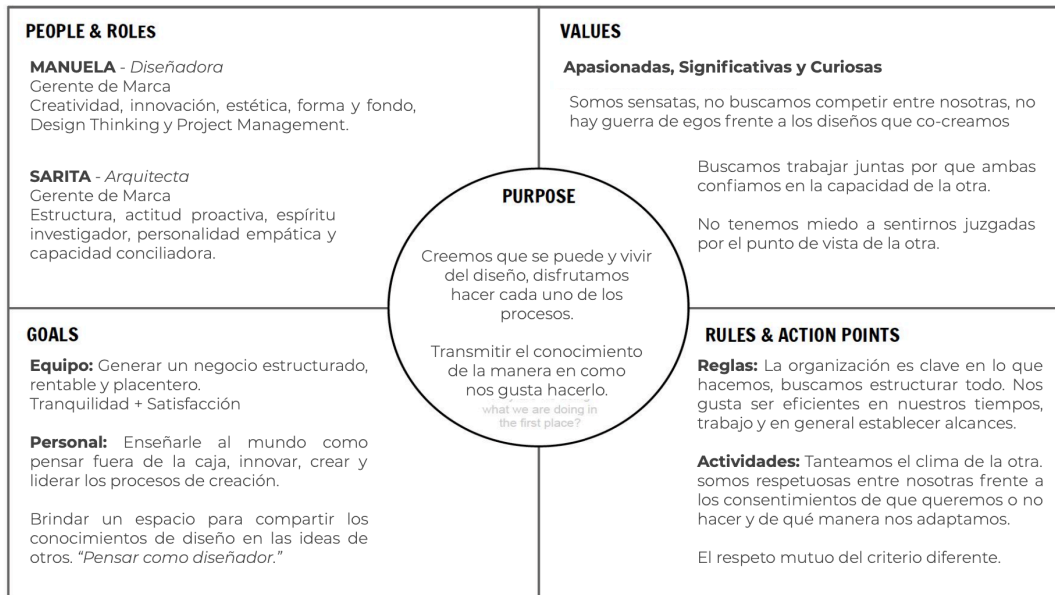
La reflexión de Dabrand, recopila parte de los sistemas de ImasD y Tatabi, enfatizando en la participación activa en seminarios y talleres; pues estos espacios de carácter académico y cultural, promueven y reflejan la importancia de los procesos y metodologías avaladas por expertos que retoma *Totemu* en sus servicios de Branding. Dabrand se muestra como consultores y esto es un sistema replicable a un corto plazo para la agencia estudiada, pues a través de su cambio en el modelo de negocio, una de las claves será generar énfasis en la gerencia de marca estratégica a través de consultorías periódicas posteriores a la creación de la marca en sí. Adicionalmente, las nominaciones a premios de diseño y el blog donde publican sus experiencias y logros, son ideas que pueden ser aplicadas a *Totemu* en un largo plazo; pues son coherentes, pero toman tiempo.

5.3. Cultura Organizacional

La herramienta mencionada en el cap.2, se implementó para plasmar la cultura organizacional que tiene *Totemu*. Esta plantilla funciona como un marco estratégico de los temas que se deben abordar en el equipo para estar alineados y motivados en participar y rendir con las dinámicas del

grupo de trabajo. Para el caso de *Totemu*, se aplicó la plantilla básica del *Team Canvas* que incluye valores, objetivos, propósitos y puntos de acción, las cuales se presentan en la siguiente figura:

Figura 33. Team Canvas Totemu



Fuente: elaboración propia 2021 – Imagen retomada de la sesión de co-creación

Las socias, son personas activas en cada uno de los procesos creativos que se realizan desde *Totemu*, por lo cual en la parte de *People & Roles* ambas tienen una posición similar como **gerentes de marca**, pues se plantea un trabajo igualitario eliminando la posibilidad de tener una jerarquía vertical entre ellas. Los valores expuestos en este ejercicio se dividen en dos tipos, los valores de marca que comparten desde su filosofía personal y colectiva y los valores que se destacan para una buena cohesión de equipo.

Los objetivos igualmente se presentan desde una mirada conjunta y personal de acuerdo a las metas que se pueden cumplir a través de la agencia de diseño, esto está vinculado directamente a

los objetivos laborales y de desarrollo personal a través de lo que hacen. En cuanto a las normas y los puntos de acción de este equipo de trabajo; mediante el *Team Canvas* se analizó de manera detallada las reglas y/o parámetros con los que se ha venido trabajando en *Totemu*, pero que no estaban estructurados de manera oficial como tal, ni establecidos desde la cultura organizacional. En el centro de esta plantilla se ubica el propósito como eje principal de un equipo, pues quienes están alineados a un mismo propósito tiene una mejor dinámica de trabajo.

5.4. Modelo de Negocio adaptado a *Totemu*

La función principal que cumple el diseño en una empresa es utilizar todo el potencial que tiene, para lograr cumplir tres funciones claves que son, el identificar valor por medio de la interpretación del mercado para que los servicios y productos estén alineados con los deseos y necesidades de los usuarios; la segunda función, se refiere a conferir este valor, luego de identificar lo que busca el consumidor, se sobrepone en una balanza, con las limitaciones propias de la empresa para el desarrollo de ese producto, servicio y/o experiencia, de acuerdo al presupuesto, la tecnología, los recursos humanos, entre otros factores con los que dispone la compañía; pues Xènia Viladàs en su libro “*Diseño rentable*” se refiere a este ejercicio como una vía exitosa “para dar una respuesta singular y nueva, que destaque en el mercado precisamente por su valor diferencial”. Luego de tener claro cual será el valor intrínseco del producto este deberá lograr ser comunicado de una manera estratégica y que sea fácil de percibir la propuesta de valor. (Viladàs, 2008).

Estos son algunos de los puntos que *Totemu* se replanteó, a través de la revisión del modelo de negocio, inspirado en la metodología del documento guía de IDEO U, llamado *Designing a Business*; implementado en el anexo 4 de esta tesis durante la clase *Gestión de Diseño de Empresas*

de la especialización de Gerencia de Diseño de Producto en EAFIT, para la versión del segundo semestre en el año 2020. Este ejercicio es retomado para ajustar los cambios que ha tenido *Totemu*, en cuanto al modelo de negocio y propuesta de valor, sustentado por los hallazgos y reflexiones en la información obtenido por el método caso de estudio y el análisis al que se sometió la marca en ejercicios académicos anteriores.

5.4.1. Identificar el negocio

El primer paso consiste en identificar el negocio, pensando en el problema que este pretende solucionar y a quienes esta solución va a beneficiar. El problema a solucionar consiste en la falta de estrategia que presentan las marcas de la mayoría de pequeñas y medianas empresas en el contexto local. Pues hoy en día, existe una sobredemanda de marcas que hacen que la competencia comercial sea muy alta, afectando en si la distinción de los negocios, sobre las demás ofertas del mercado. *Totemu* busca prestar un servicio que trascienda del diseño como entregable a estrategia transversal de la empresa. Dicho servicio buscará poder acompañar a largo plazo las marcas a través de la gerencia. La síntesis y presentación del negocio queda de la siguiente manera: “Somos *Totemu*, consultores creativos expertos en Branding, ubicados en un entorno virtual y vamos a diseñar estrategias para co-crear marcas significativas, para emprendedores, pymes y personas con ideas de negocio”

Para entender la propuesta a *Totemu*, acerca de su modelo de negocio, se realizó un comparativo por cada ítem del Canvas, validando si este cambió, se anuló o por el contrario, surgió como una nueva propuesta. En el siguiente cuadro comparativo se evidencias estos cambios, con el propósito de comprender a que le apunta el nuevo modelo.

Figura 34. Propuesta Modelo de Negocio

MÓDULOS	VERSIÓN INICIAL	PROPUESTA	ESTADO
SOCIOS CLAVES	Incubadores de empresas para emprendimientos locales		IGUAL
	x	Abogadas de Marca	NUEVO
	x	Comunicadores de marca	NUEVO
	Ferias de emprendimiento		IGUAL
	Consultores empresariales		IGUAL
	Community Managers - Freelancers		IGUAL
	Litografías y comercializadoras de souvenirs y desarrolladores de productos, servicios y experiencias	Litografías y Developers	CAMBIO
	Comunidades virtuales para el apoyo de emprendimientos		IGUAL
X	Plataformas de contenido digital	NUEVO	
ACTIVIDADES CLAVES	X	Creación de formatos y estandarización de procesos	NUEVO
	Asesorías a clientes		IGUAL
	Talleres de co-creación		IGUAL
	Diseño gráfico (Marcas)		IGUAL
	Reuniones creativas desde el equipo de Totemu		IGUAL
	X	Open Fridays	NUEVO
RECURSOS CLAVES	Talento humano especializado		IGUAL
	Adobe Suite (AI + PSD) + Microsoft Office + Teams + Mural.co + Internet		IGUAL
	X	Espacios de co-working	NUEVO
	X	Herramientas de Diseño	NUEVO
ESTRUCTURA DE COSTES	Pago de membresía mensual (a futuro)		IGUAL
	Pago por mes de uso en plataforma Mural		IGUAL
	X	Hosting página web	NUEVO
	X	Registro de marca (en curso)	NUEVO
	Subcontratación de la maquetación del Brandbook con Laura Fedullo	Subcontratación de Freelance (Ocasional)	CAMBIO
PROPUESTA DE VALOR	Paquete de servicios personalizados de acuerdo a la necesidad de la marca	X	NO VA
	X	Branding conceptualmente creado	NUEVO
	Asesoría en cuanto al Branding estratégico	Asesoría integral, fundamentada en las técnicas creativas (del diseño a la gestión)	CAMBIO
	Plan de pagos y valores por servicios discriminados para mayor flexibilidad	X	NO VA
	Eco-Branding (Sostenibilidad para las marcas)	X	NO VA
	Relacionamiento cercano y personalizado para entender los componentes comerciales y emocionales de las marcas	X	NO VA
	X	Facilitadores de crecimiento autónomo	NUEVO
	X	Diseño como estrategia	NUEVO
RELACIÓN CLIENTES	Atención cercana y directa con el cliente		IGUAL
	X	Facilidad de comunicación por medio de diferentes canales. (Grupo en Whatsapp)	NUEVO
	Acompañamiento durante todo su proceso		IGUAL
CANALES	Voz a voz - Referidos		IGUAL
	X	Chat vía Whatsapp	NUEVO
	Correo de Totemu		IGUAL
	Instagram		IGUAL
	Reuniones / Videollamadas		IGUAL
	Página web (Pronto)		IGUAL
FUENTE DE INGRESOS	Pagos por prestación de servicios sin declaración del IVA		IGUAL
	Transferencias bancarias a Bancolombia o pago en efectivo (actual)		IGUAL
	Pagos con tarjeta de crédito o préstamos institucionales como incubadoras empresariales	Pagos con tarjeta de crédito por medio del carrito de compras en la página web	CAMBIO
SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	Personas que busquen tener un desarrollo de marca para sus empresas o ideas de negocio y busquen ser relevantes en el mercado		IGUAL
	Emprendedores, Pymes, Micro-empresarios		IGUAL

Elaboración: Propia 2021 – Análisis comparativo del Modelo de Negocio

Socios claves: Los dos nuevos roles (abogadas y comunicadoras de marca) que se agregan en este módulo, son personas que actualmente tienen un vínculo laboral indirecto con *Totemu*, es decir, que ya hacen parte de las alianzas con los expertos que se plantearon a partir de las soluciones halladas en el proyecto aplicado de la especialización, para este caso.

Actividades claves: En este módulo surgieron cambios mínimos; sin embargo, involucrar la creación de formatos y estandarización de procesos, es una actividad a corto plazo que *Totemu* tendrá que aplicar, con la finalidad de agilizar, organizar y rentabilizar el ejercicio creativo. Los “*OpenFridays*” son una idea retomada de Tatabi Studio, adaptada a espacios virtuales que permiten la socialización del conocimiento e interacción con las personas.

Recursos claves: Los espacios de *coworking*⁴⁰ son una versión (opcional) que puede plantear *Totemu* a mediano plazo (renta de espacios por horas), para talleres y sesiones creativas solicitadas por clientes que prefieran trabajar de manera presencial. Las herramientas de diseño se refieren a los diferentes formatos/plantillas (físicas, digitales, audiovisuales, etc.) de diseño que apalancan y acompañan los procesos creativos en función de las marcas. Algunas de ellas se deben comprar, como las tarjetas de *Methodkit*, el *Designkit* de IDEO, entre otros.

Estructura de costes: A futuro se espera tener un punto de equilibrio en los ingresos para poder costear accesos a membresías de programas de diseño y demás herramientas virtuales. La página web entra como proceso a corto plazo, por lo cual es importante tener en el radar los costos que representan el hosting, dominio y el mantenimiento general de la página web; adicionalmente la marca se encuentra en proceso de registro frente a la Superintendencia de Industria y Comercio en Colombia, presentada a esta institución nacional, durante el transcurso de la presente tesis.

⁴⁰ **Coworking:** Espacio colaborativo de trabajo.

Propuesta de valor: Este módulo representó el mayor cambio, pues los aspectos mencionados no representaban un valor agregado o diferenciador frente a la oferta de la competencia. De acuerdo al modelo de negocio, la propuesta de valor esta enmarcada en el desarrollo de Branding conceptual y estratégico, la asesoría integral fundamentada en las herramientas en investigación de diseño, para facilitar el crecimiento autónomo de las marcas co-creadas.

Relación Clientes: Las buenas relaciones promueve un acompañamiento cercano y amigable frente a todos los procesos creativos; para el caso de *Totemu*, se incluyó en su modelo de negocio para fortalecer y facilitar este vínculo, la creación de grupo de *WhatsApp*, especialmente para comunicar el avance o dudas frente al Branding.

Canales: Soportando el punto anterior de la relación con los clientes, el canal de comunicación propuesto será a través de *WhatsApp* con los grupos por cada marca co-creada, para la interacción de ambas socias con la empresa.

Fuente de ingresos: Se pretende cambiar en un largo plazo, la forma de pago por medio de las tarjetas de crédito que puedan utilizar de forma segura, a través de la página web de *Totemu*.

Segmentación de clientes: Queda igual el target estipulado.

5.4.2. Crear valor

El cambio que surge principalmente en la propuesta de valor esta directamente relacionado con la creación de valor desde (3) tres conceptos que propone el modelo de IDEO U que indican que, una buena propuesta de valor es perspicaz, única y específica.

El concepto **perspicaz** hace alusión a las necesidades funcionales y emocionales que pretenden solucionar a través de lo ofrecido (productos o servicios) al grupo de personas segmentadas.

Totemu busca entonces, entregar un servicio personalizado de diseño auténtico, conceptual y de calidad a un precio asequible. En cuanto a lo que hace **único** el valor propuesto esta relacionado con el acompañamiento cercano, amigable, emocional y explicativo del equipo con el cliente y su proyecto de marca; creando estrategias disruptivas, basadas en metodologías y herramientas de diseño que permitan obtener un resultado gráfico potente conceptual y diferencial.

El último concepto vinculado a una idea de propuesta de valor **específica** busca prever quien podría ser promotor o enamorado de la marca; pues “es mejor tener a 100 personas enamoradas de lo que ofreces, que 1.000 personas a las que le das igual” (IDEO U). De acuerdo a lo anterior, *Totemu* busca enamorar a esas personas que valoren la consultoría en gerencia de marca, logrando ver a su marca como parte de la estrategia transversal al crecimiento de su proyecto/empresa; con un alto sentido de pertenencia y apropiación de la identidad de su marca. la propuesta de valor que ofrece *Totemu* retomada de la sesión co-creativa es la siguiente: “Somos creadores de Tótems que a través de su valor emocional logren conectar con sus consumidores, estableciendo una relación de creencia a lo que es la marca; buscamos ser una solución cargada de conceptos y confiable para crear más que un logo, la estrategia que logre impulsar a largo plazo una idea de negocio. Queremos acompañarte a largo plazo las marca co-creadas, transmitiendo nuestros conocimientos de diseño a las estrategias creativas para tu marca.”

5.4.3. Capturar valor

Luego de definir la propuesta de valor, se analiza como esto puede ser coherente con el modelo de ingresos de la marca; es decir, de que forma y cuanto están las personas dispuestas a pagar por

lo ofrecido. Para ello, es importante revisar la segmentación a quien la marca se esta dirigiendo, para saber que modelo o sistema de pago se acomoda más a este grupo.

El modelo de ingresos de *Totemu*, actualmente es el pago por los servicios de Branding y demás diseños posteriores al diseño de marca inicial; pagando parciamente, por cada fase de diseño estipulada, las cuales dependerán de los servicios elegidos según las necesidades del proyecto. Teniendo en cuenta la figura de consultoría que ingresa al portafolio como servicio a largo plazo; el modelo de ingresos se transforma a un sistema híbrido donde se amplía el espectro de posibilidades, por un lado esta el pago por etapa desarrollada que ya esta estipulado en el modelo actual y el de la consultoría como una suscripción, la cual podrá ser mensual sobre una cantidad de asesorías y entregables pactados.

5.4.4. Entregar valor

A través de los canales, (digitales o físicos) se logra acercarse más con los clientes, dando así, la posibilidad de crear un valor en el servicio mas allá de lo que ofrece la empresa. Actualmente, *Totemu* solo ha recibido clientes gracias al voz a voz (no incentivado estratégicamente) de los clientes que ya han tenido una experiencia previa con la marca.

Los referidos por lo tanto, son una estrategia de comunicación que tiende a desaparecer en el tiempo; afectando notoriamente el flujo de trabajo según las personas que conocen la marca y ya no requieren este servicio. *Totemu* busca capturar su público desde dos canales principales, la

página web y las sesiones de IGTV⁴¹; para la estrategia en página web será clave posicionarla por medio del SEO pues sería un canal completamente nuevo. La idea principal es, cuando lleguen los visitantes a esta página se puedan registrar o dar algunos datos con lo que se pueda analizar posteriormente que tan clientes potenciales son y ofrecerles estos, una asesoría (video llamada) virtual sin ningún costo para diagnosticar que lo requieren y presentarles una propuesta económica.

Por Instagram, sería a través del formato de IGTV donde se tendrá una forma de interactuar más directa con los seguidores respondiendo preguntas o simplemente sesiones de conocimiento específico, sea con expertos en el tema o entre el mismo equipo de *Totemu*. Lo anterior se ideó, con la intención de dar claridad sobre el alcance y tipo de servicios que se ofrecen y como pueden acceder a estos. Este primer contacto permitirá al futuro cliente, determinar y comparar que le beneficia mas a su proyecto y en el momento que este elija la agencia de *Totemu* se generará un presupuesto interactivo donde de acuerdo a lo que requiera se ajustará el valor para luego realizar el anticipo y agendar el taller o sesión creativa con el equipo.

5.5. Estrategia de estandarización de procesos

“El diseño es, por naturaleza, creatividad y cambio y por lo tanto, desde una óptica racional, incertidumbre y riesgo... es una plataforma extraordinaria de mejora al servicio de la empresa y por extensión de la sociedad” (Viladàs, 2008). “Las reglas no son en ningún caso formas de ahogar a los jugadores con limitaciones, sino una vía para ayudarlos a que el juego fluya de manera ágil y enfocada...El requisito básico para que un grupo de personas puedan crear juntas es que

⁴¹ IGTV es un formato de Instagram que permite crear videos de hasta 60 minutos en formato vertical.

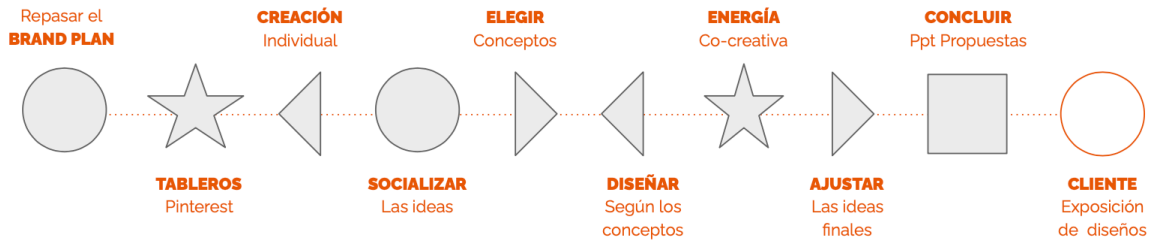
dispongan de un proceso que lo permita. Es decir, debe existir una metodología. Si la metodología no existe, significará que cada individuo recorrerá los pasos que surjan en su cabeza, que haya ganado con la experiencia o que considere más convenientes en cada momento” (Masferrer, 2019).

Este ejercicio fue realizado durante la sesión de co-creación entre socias, el objetivo de plasmar la dinámica creativa que actualmente se realiza para dos procesos claves en los servicios que ofrece la marca, uno de ellos es interno y consiste en la ideación de propuestas de Branding; y el otro que es externo, consiste en un taller de Naming para la construcción del nombre de marca. Ambos procesos, tienen una serie de pasos que realiza orgánicamente el equipo, pero estos, no se encuentran estipulados en un manual que describa el paso a paso de cada uno. Luego de aplicar la herramienta de Masferrer, se describió en detalle ambos procesos, sin embargo por la delimitación temporal de la presente tesis, no pudieron ser testeados con los clientes.

5.5.1. Estandarización del Branding como proceso

El patrón de co-creación del proceso interno que desarrolla *Totemu* en función del diseño de identidad de las marcas, esta plasmado en la siguiente figura:

Figura 35. Patrón creativo - Branding



Elaboración: Propia 2021 – Imagen retomada de la sesión de co-creación

El Branding, es un proceso que se realiza en función de la ideación de propuestas gráficas que evidencien la conceptualización de la estrategia planteada en la identidad de la marca; previamente construido en el *Brand Plan*. Este taller, consiste en plasmar los componentes de identidad del proyecto/empresa, a partir de múltiples herramientas de diseño.

Para comenzar a idear Branding es necesario, contar previamente con un buen *Bran Plan* desarrollado y un nombre de marca definido, para delimitar así, el foco (*círculo*) de lo que se busca plasmar gráficamente. Luego esta una fase de activación (*estrella*), donde se inicia la búsqueda de conceptos, inspiración por medio de tableros de referentes gráficos; este ejercicio lo hacen por separado durante unos días específicos para luego sentarse a crear (*triángulo abierto*) de manera individual bocetos que apunten al logo de la futura marca. Una vez realizado el primer proceso de creación, se socializan las ideas (*círculo*), por medio de una video llamada en donde puedan compartir las pantallas para mostrar sus propuestas iniciales; estas ideas pasan a un proceso de selección (*triángulo cerrado*) donde se deben elegir que conceptos se van a desarrollar para ser presentados como propuestas de logotipos a la marca trabajada.

Durante esta misma reunión o en una nueva, se comienza la segunda fase de creación (*triángulo abierto*), para ya diseñar las propuestas según los conceptos elegidos; durante este proceso ambas creativas están conectadas por medio de una video llamada, donde se dividen equitativamente las tareas de producción y justo en este momento se crea un ambiente de inspiración y energía de co-creación (*estrella*), donde se fusionan las ideas y surgen resultados de potente desarrollo conceptual. Esta sesión creativa se realiza durante varios días; luego de esta co-creación, el siguiente paso que puede suceder en día posteriores; se trata del ajuste y divergencia (*triángulo cerrado*) a las ideas finales sobre la marca, para empezar a concluir (*cuadrado*) y montar las propuestas en una presentación con un formato y entregables ya preestablecidos; donde se exponen los conceptos de cada idea por medio de *Moodboards*, la paleta de colores propuesta, los conceptos a evidenciar, las versiones de logos en diferentes formatos y un mockup final para la visualización de estas propuestas.

Finalmente, cerrando el proceso interno que realiza *Totemu* en función del Branding, tenemos la presentación de los diseños planteados. Este archivo se expone por medio de una video llamada y se envía posterior a esta reunión como insumo para la toma de decisión.

Cabe resaltar que, este prototipo como proceso creativo estandarizado, por temas de tiempo, se probará con los clientes por fuera de esta tesis de investigación durante un año, contados a partir de la fecha de finalización de esta.

5.5.2. Estandarización del taller de Naming

El patrón de co-creación para el proceso exploratorio en la ideación de nombres para la marca (naming), esta plasmado en la siguiente figura:



Elaboración: Propia 2021 – Imagen retomada de la sesión de co-creación

Este es un taller que se realiza de forma virtual o presencialmente; de manera digital, se utiliza una plataforma colaborativa llamada *Mural*, en la cual cada asistente tiene acceso a un tablero predeterminado para escribir las ideas y poder socializarlas en la video llamada que estará activa durante el transcurso de este taller, en Microsoft Teams. El taller de Naming tiene una duración aproximada entre (4) cuatro a (5) cinco horas. Sin duda este taller es "...un proceso inclusivo que no hace distinción entre creativos y no creativos, entre ellos y nosotros, sino que hace sentir bienvenido a cualquiera que se una al trabajo. Por eso es tan importante reflexionar sobre la metodología que uno mismo utiliza y entenderla; si no la conoces, si no la esquematizas, no existe. Si no existe, no puede ser compartida. Si no puede ser compartida, nadie externo puede ser incluido en el proceso" (Masferrer, 2019).

Previo al taller, se envía la información general (*cuadrado*) sobre ¿qué es?, ¿en que consiste o que se requiere para hacerlo? y ¿qué criterios se debe tener en cuenta para analizar un posible nombre?; esto se explica, con la intención de alinear al cliente sobre dicho proceso.

Cuando inicia el taller, se expone el objetivo de este (*círculo*), para alinear las expectativas y acciones de cada uno de los participantes. El patrón que le sigue consta de tres elementos iterativos, esta secuencia se repite por cada una de las metodologías implementadas; se da entonces, una instrucción inicial (ej. buscar sinónimos) y aquí es donde se activa la creatividad (*estrella*) en los participantes, sea de manera individual o colectiva. Dando inicio a una lluvia de ideas (*triángulo abierto*) sobre las posibles palabras o conceptos, de lo que más adelante puede resultar en un nombre de marca; luego del tiempo establecido previamente, se procede a socializar (*círculo*) lo ideado, sin entrar en debates u opiniones, simplemente se escuchan las ideas para comprender que tendencias están más fuertes o por que lado esta trabajando cada persona o grupo. Luego de repetir este patrón de co-creación por cada metodología, se inicia una fase de filtrar y votar (*triángulo cerrado*) para elegir que ideas cumplen los parámetros de un buen nombre de marca.

El tiempo de votación dependerá de la estrategia con la que se evalúen y la cantidad de opciones que cada participante o equipo pueda proponer. Cuando ya se preselecciona una menor se pasa a socializar (*círculo*) las ideas finales para debatir sobre su pertinencia y seleccionar los nombres que más llaman la atención. Finalmente se presenta un diagnóstico (*cuadrado*) de Naming (preliminar al estudio jurídico para el registro de marca) para elegir con mayor criterio el nombre. Este prototipo al igual que el anterior, por el corto tiempo de desarrollo para esta tesis, se probará con los clientes de *Totemu*, en su ejercicio creativo por fuera de esta investigación.

5.6. Tiempos de ejecución de las propuestas

Los tiempos planteados en la siguiente gráfica, fueron determinados de acuerdo a las posibilidades que tiene hoy *Totemu* para adoptar la propuesta:

Figura 37. Tiempos de ejecución



Fuente: Elaboración propia 2021

Totemu cuenta con dos socias que han utilizado los procesos académicos para fortalecer la idea de negocio. Posteriormente a esta tesis, se definieron unas metas claras frente a lo que se puede y se pretende lograr con la marca. Las actividades que hacen parte de cada temporalidad (corto, mediano y largo plazo), se analizaron conjuntamente entre las socias para determinar a que le apuntarán primero según las prioridades establecidas en los cambios que desean implementar.

Capítulo 6 Conclusiones

Este capítulo contiene las conclusiones de esta investigación basada en la teoría fundamentada; en relación a lo trabajado entre los capítulos 3 al 5, asociadas a las objetivos que se detallaron en el capítulo (1) sobre el *Planteamiento de la Investigación*; adicionalmente, se mencionan las limitaciones encontradas y futuras líneas de investigación.

6.1. Conclusiones de la Investigación

Conclusiones sobre el análisis de Totemu:

OE1 (Objetivo específico 1): Durante el desarrollo de la tesis, se recopiló la información de (4) cuatro procesos académicos realizados, sobre la marca y estructura empresarial de *Totemu*. Esto fue clave para para determinar que se debía replantear, eliminar y/o agregar en el nuevo modelo de negocio propuesto para la agencia en esta investigación.

El sistema de identidad de esta marca, al ser concebido en un espacio de retroalimentación académica constante, goza de una estructura sólida, por lo cual no presentó grandes variaciones durante la tesis. La principal diferencia se generó en función de evidenciar el rol como **Gerentes de Marca** que tendrá *Totemu* a partir del nuevo modelo de negocio, permitiendo a la agencia de diseño una mejor rentabilidad, al entablar una alianza a largo plazo con las marcas co-creadas.

En el siguiente cuadro comparativo se relacionan los puntos de diferencia del *Brand Plan*:

Figura 38. Comparativo de Identidad Totemu

SISTEMA	BRAND PLAN 2018	BRAND PLAN 2021	DIFERENCIAS GENERALES								
 <p>POSITION Posicionamiento</p>	<p>5 Puntos de Diferencia</p>	<p>3 Puntos de Diferencia</p>	Se eliminó los puntos que hoy ya se consideran comunes dentro del mercado y se enfatiza en el tema de Gerencia de marca.								
 <p>CORE Núcleo de marca</p>			Se construye el núcleo de marca desde la metodología del golden circle (Sinek S.), con énfasis en el perfil gerencial de Totemu.								
 <p>BRAND CORE VALUE Valores de marca</p>	<p>Versátiles Entusiastas Significativas Vanguardistas Conectividad</p>	<p>Camaleónicas Apasionadas Significativas Curiosas Conectividad</p>	Se modifican algunas cualidades pero se mantiene la esencia de crear marcas con trasfondo por medio de una relación cercana con el cliente								
<p>MANIFEST Declaración de marca</p>			Se conservó tal cual se planteo en el 2018, por su peso conceptual.								
 <p>PERSONALITY Personalidad de marca</p>	<p>70% CREADOR</p> <p>30% SABIO</p>		Se incluye AMIGO dentro de los arquetipos seleccionados para evidenciar la importancia de una buena conexión con el cliente a través de los servicios prestados.								
 <p>BRAND BENEFITS Proposición de marca</p>	<table border="1"> <tr> <td>FUNCIONAL Diseño estratégico atemporal</td> <td>EMOCIONAL CONEXIÓN (A destacar)</td> </tr> <tr> <td>ACTITUDINAL Estilo Minimalista (A proyectar)</td> <td>CONDUCTUAL Involucramiento Empírico (A proyectar)</td> </tr> </table>	FUNCIONAL Diseño estratégico atemporal	EMOCIONAL CONEXIÓN (A destacar)	ACTITUDINAL Estilo Minimalista (A proyectar)	CONDUCTUAL Involucramiento Empírico (A proyectar)	<table border="1"> <tr> <td>FUNCIONAL Para que sirva Diseño estratégico y Gerencia de Marcas</td> <td>EMOCIONAL Que conexión genera CONEXIÓN Y APRENDIZAJE</td> </tr> <tr> <td>ACTITUDINAL Que actitud promueve Repensar al diseño como Estrategia</td> <td>CONDUCTUAL Conductas a generar Involucramiento Empírico frente a la gestión de marcas</td> </tr> </table>	FUNCIONAL Para que sirva Diseño estratégico y Gerencia de Marcas	EMOCIONAL Que conexión genera CONEXIÓN Y APRENDIZAJE	ACTITUDINAL Que actitud promueve Repensar al diseño como Estrategia	CONDUCTUAL Conductas a generar Involucramiento Empírico frente a la gestión de marcas	Ajustes para evidenciar el servicio de la gerencia de marca, el diseño como estrategias y el constante aprendizaje por medio del servicio mismo de branding.
FUNCIONAL Diseño estratégico atemporal	EMOCIONAL CONEXIÓN (A destacar)										
ACTITUDINAL Estilo Minimalista (A proyectar)	CONDUCTUAL Involucramiento Empírico (A proyectar)										
FUNCIONAL Para que sirva Diseño estratégico y Gerencia de Marcas	EMOCIONAL Que conexión genera CONEXIÓN Y APRENDIZAJE										
ACTITUDINAL Que actitud promueve Repensar al diseño como Estrategia	CONDUCTUAL Conductas a generar Involucramiento Empírico frente a la gestión de marcas										
<p>ATTRIBUTES Evidencias para creer</p>			Se conservó tal cual se planteó, es era la evidencia de ese entonces.								

Fuente: Elaboración propia 2021.

Conclusiones sobre las agencias de diseño:

OE2: El análisis comparativo realizado a través del método caso de estudio, permitió entender las propuestas de valor de cada una de las agencias en sus modelos de negocio y de acuerdo con las posibilidades de *Totemu*, validar que, de esto, se puede implementar y/o adaptar al caso.

En cuanto a la trayectoria y experiencia que evidencian estas agencias, generan al cliente una mayor credibilidad y validez frente a la oferta del sector. Esto se vincula especialmente en la toma de decisiones por parte del cliente, en la percepción del costo elevado que implicaría el elegir una reconocida empresa como *Pentagram*, frente a una marca de menor trayectoria como *Dabrand* o *Totemu*, percibiéndose estas dos últimas, como asequibles en cuanto al costo de sus servicios. La implementación del *círculo dorado* permitió cuantificar los servicios ofrecidos, compararlos con el portafolio de cada caso y entender el alcance (o lo que se evidencia) de cada una de estas agencias/estudios. Se puede concluir qué, a mayor número de colaboradores mayor es el alcance del portafolio en cuanto a los servicios y productos ofrecidos; y que su comunicación asertiva en cuanto a la propuesta de valor, es clave para la validación del cliente a la hora de elegir un aliado creativo para la construcción de su marca.

OE3: Los casos de estudio tienen como plataforma digital principal su página web, pues esta, tiene más libertad frente al contenido y la forma en como comunican lo que son y lo que hacen. En el caso de *Totemu*, la agencia deberá crear una página web, que establezca comunicación estratégica y permita estandarizar metodologías y puntos de contacto con los clientes; puesto que su entorno principal que es virtual, esto le exige a la marca un mayor compromiso frente al contenido, estructuración y procesos digitales que aplique a sus productos y servicios.

Conclusiones sobre la propuesta:

OE4: La sesión co-creativa fue diseñada para idear, debatir y afinar las propuestas planteadas en esta tesis y que estas tuvieran así, un aval por parte de ambas socias. El modelo de negocio que se adaptó a *Totemu*, de acuerdo al análisis previo y la caracterización de los sistemas replicables, que se validaron en el método casos de estudio, apunta a la creación de un servicio continuo, que fortalezca las marcas co-creadas con un acompañamiento constante, generando así un crecimiento empresarial para *Totemu* a largo plazo y una mejora en la calidad de las marcas trabajadas. Este nuevo modelo de **Gerencia de Marca**, busca acompañar periódicamente los temas que surgen en relación a las decisiones que estas requieren para plantear algunas estrategias que fortalezcan la comunicación y entrega en cuanto a su propuesta de valor frente al mercado. El rol creado y demás ajustes que presentó el modelo se validarán, una vez concluida la tesis; pues el nuevo enfoque requiere un desarrollo detallado en el portafolio de servicios de esta agencia.

OE5: Se logró prototipar la estandarización de (2) dos de los procesos que *Totemu* realiza, permitiendo documentar el paso a paso de la manera en que diseña esta agencia. Al plasmar por medio de los patrones de co-creación el proceso de diseño, ayuda a tener mayor claridad para analizar y afinar con criterio, cada uno de los pasos o etapas que se ejecutan en la consecución del Branding. Estos prototipos se validarán durante un año por fuera de la tesis, en el ejercicio creativo que realiza *Totemu* para la creación de marcas. Este tiempo de prueba se contará a partir de la fecha de finalización de la presente investigación; ya que lo anterior, requiere un proceso de iteración que permita afinar su propósito.

6.2. Limitaciones de la Investigación

Es importante comprender las limitaciones que presentó la investigación y que impacto generaron, en los resultados y conclusiones de la presente tesis. La principal limitación está relacionada con la vinculación laboral a tiempo completo por parte de la estudiante investigadora, delimitando el alcance de la misma; por lo cual esta tesis se enfocó en concluir en la definición de las prioridades para la estandarización de procesos creativos y en la propuesta de mejora del modelo de negocio; dificultando incluir en este documento un análisis más profundo y/o testeos sobre la implementación de las propuestas para una validación contundente sobre lo construido.

Otra de las limitaciones hace referencia a los (3) tres meses en los que se desarrolló esta tesis, para la recopilación de los análisis previos a *Totemu* y la investigación de referentes, mediante el método casos de estudio; para poder tener elementos que permitieran plantear una propuesta sólida en cuanto al modelo de negocio revisar que procesos creativos se podían estandarizar en la agencia trabajada. Hubiera sido de gran ayuda el poder testar y validar la propuesta tanto con los agentes implicados, como en un grupo de personas externas que pudieran dar una opinión fresca, frente a la propuesta de valor que se planteó para *Totemu*; pero como se mencionó anteriormente, el tiempo causó que esta investigación finalizara con la definición del nuevo modelo negocio y el prototipo de la estandarización de dos procesos creativos de Branding.

6.3. Futuras líneas de Investigación

Esta tesis puede dar origen a nuevas líneas de investigación, como lo puede ser la definición de un sistema completo para la estandarización de todos los procesos creativos que desarrolla una empresa de diseño, pues este es un tema de gran espectro y poca documentación académica. Se podría analizar una muestra mayor de agencias y estudios de diseño aportando nuevas fuentes de información y una reevaluación de lo actual, validándolo con las personas relacionadas directamente con estas agencias para que puedan dar respuesta de una manera mas oficial sobre lo recopilado a partir de la exploración de sus plataformas de comunicación. En una tesis o investigación de mayor alcance temporal se podría profundizar en el desarrollo de nuevas metodologías (una propia para *Totemu*) en función de los servicios creativos que ofrece para el diseño de marcas en un entorno virtual y tener la posibilidad de probarlas.

El Branding, es un tema de mayor envergadura y es como tal, una línea especializada del diseño, puesto que en los últimos años ha ganado un amplio reconocimiento internacional; ya que lo anterior, comprende un universo particular y autónomo frente a los procesos de marketing que se relacionan con las marcas; pues son procesos que se pueden profundizar aún más. Adicionalmente, se puede ahondar en cuanto a los modelos de negocio que han sido exitosos en el contexto creativo de agencias, estudios y empresas de diseño. Otra línea de investigación puede estar dedicada exclusivamente a la gerencia del diseño, pues las estrategias de la gestión creativa son un concepto en tendencia que tiene potencial ligado especialmente al contexto virtual.

Referencias Bibliográficas

Capítulo 1. Planteamiento de la Investigación

MD (2005). El temor a “estandarizar” la creatividad constituye una de las barreras mas frecuente.

Marketing Directo. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/agencias/el-temor-a-estandarizar-la-creatividad-constituye-una-de-las-barreras-mas-frecuentes>

Masferrer, A. [Editorial Gustavo Gili]. (2019). Diseño de procesos creativos, un libro para aprender a co-crear en equipo de Alejandro Masferrer. [Archivo de video]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=mdKtXdKb6o8>

Antevenio (2017). Que es un insight: definiciones de marketing. Antevenio. Recuperado de

<https://www.antevenio.com/blog/2017/02/que-es-un-insight-definiciones-de-marketing/>

Gallego, M. (2019). Estrategia metodológica – fase 1.pdf. Material académico – Proyecto Aplicado, Especialización en Gerencia de Diseño, Universidad EAFIT.

Mideros, M. (2020). 3 aspectos útiles para el trabajo remoto en procesos de diseño e innovación.

[Publicación de Blog]. Perfil de LinkedIn: Mauricio Mideros. Recuperado de

<https://www.linkedin.com/pulse/3-aspectos-útiles-para-el-trabajo-remoto-en-procesos-de-mideros/>

Puig Falcó, C (2017). La explosión del Branding. [Publicación de Blog], Branderstan. Recuperado de

https://branward.com/branderstand/la-explosion-del-branding/?cli_action=1612394703.376

Wheeler, A. (2018) Designing Brand Identity - Fifth edition (Spanish Edition) (p. 16) Editorial Espacio de diseño, versión impresa pasta dura.

Stalman, A. (2020) TOTEM Transformando clientes en creyentes (Spanish Edition) (p. 32). Grupo Planeta. Edición de Kindle.

Ortega, MD. (2019) 5 beneficios de la estandarización de procesos. Experto Pyme. Recuperado de:

<https://www.expertopyme.com/5-beneficios-de-la-estandarizacion-de-procesos/>

Capítulo 2. Material y Métodos

- Strauss A, Corbin J. (1998) Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques. Newbury Park: Sage, 1998. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962010000300011
- Giménez, R. (2007) Aplicación de la teoría fundamentada (Grounded Theory) al estudio del proceso de creación de empresas. [Artículo Científico] Dialnet. Recuperado de <http://Dialnet.unirioja.es>
- Sampieri, R. (1997). *Metodología de la investigación*. Capítulo 2 Planteamiento del problema: objetivos, preguntas de investigación y justificación del estudio. Editorial McGraw-Hill
- Auxiliadora, I. M., & Bejarano, G. (2016). La investigación cualitativa Qualitative research. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1–9. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3645/3/document.pdf>
- Gómez Calero, S., & Pérez Galindo, R. (2013). Evolución y análisis de Pentagram. Autopromoción como resultado práctico. In *Universitat Politècnica de València*.
/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fhl%3Dpt-BR%26as_sdt%3D0,5%26scilib%3D1&citilm=1&citation_for_view=wS0xi2wAAAAJ:2osOgNQ5qMEC&hl=pt-BR&oi=p
- Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165–193.
- Lincoln, & Denzin. (2014). La entrevista en investigación cualitativa. *Investigación de Mercado*, 12, 34. http://www.ujaen.es/investigaticos_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf
- IDEO (2015). Métodos de fase de Inspiración: Entrevistas. [Herramienta] IDEO.org Recuperado de [Designkit.org](http://www.designkit.org)
- Jansen, H. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de la investigación Social. *Paradigmas*, 5(1), 39–71.
- Roberto Hernandez, Sampieri; Mendoza, C. P. (2018). Capítulo 14. Recolección y análisis de los datos cualitativos. In McGraw-Hill (Ed.), *Metodología de la Investigación* (p. 752).

- Sanjuán, L. D. (2011). La Observación. *Textos de Apoyo Didactico: Facultad de Psicología, UNAM.*, 1–27.
- Pérez, M. (2013). *Matriz Comparativa*. Universidad Autónoma Del Estado de Hidalgo.
- Planellas, M. y Muni, A. (2016). Las Decisiones Estratégicas: Los 30 modelos mas útiles. Tercera Edición (p. 82-98). Penguin Random House Grupo Editorial.
- Xavier, T. (2018). Cómo aplicar el Círculo Dorado de Simon Sinek a tu empresa. [Publicación de Blog] Rock Content. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/simon-sinek/>
- Cerem, Comunicación. (2020). El círculo dorado de los buenos negocios. [Publicación de Blog] Recuperado de <https://www.cerembs.co/blog/el-circulo-dorado-de-los-buenos-negocios>
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. (Economist). (2017). This is service design doing : applying service design thinking in the real world : a practitioner’s handbook. *This Is Service Design Doing*, 541. <https://vufind.lboro.ac.uk/Record/522558>
- Planellas, M. y Muni, A. (2016). Las Decisiones Estratégicas: Los 30 modelos mas útiles. Tercera Edición. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Stalman, A. (2020). *TOTEM Transformando clientes en creyentes* (Deusto).
- Villacampa, O. (2020). ¿Qué es el arquetipo de marca? [Publicación de Blog] Ongho . Agencia de Marketing Online. Recuperado de <https://www.ondho.com/que-es-arquetipo-marca/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Greg, B., & Papadacos, P. (2014). *Value Proposition Design* (Deusto (ed.); eBook).
- The Team Canvas (2015). *Designing Effective Team Culture*. Ivanov Alex. Versión Ebook. Recuperado de <http://theteamcanvas.com>
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands -aaker, da*. Building Strong Brands, 13(4), 382–386.
- González Garcés, L. (2017). La identidad de marca desde el criterio del consumidor ecuatoriano. *Revista*

Publicando, 4(11), 463–479.

Masferrer, A. (2019). *Diseño de procesos creativos* (Spanish Edition) Editorial Gustavo Gili. Edición versión digital de Kindle.

Masferrer, A. (2019). *Diseño de procesos creativos, un libro para aprender a co-crear en equipo* de Alejandro Masferrer. Canal de *YouTube* de la Editorial Gustavo Gili. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=mdKtXdKb6o8>

Viladàs, X. (2008) *Diseño Rentable. Diez temas a debate*. Editorial Index Book, versión PDF.

Capítulo 3. Análisis de Totemu Studio

Calle, S. (2018). Plan de Marca Totemu [Trabajo Académico] Especialización de Dirección y Gestión de Marca, Universidad EAFIT. Segundo semestre académico del 2018.

Aaker, D. A. (1996). Building strong brands - aaker,da. *Building Strong Brands*, 13(4), 382–386.

Stalman, A. (2020) TOTEM Transformando clientes en creyentes (Spanish Edition) (p. 32). Grupo Planeta. Edición de Kindle.

ESAN (2016) Brand equity: el valor de las marcas. [Publicación de Blog] Conexión ESAN. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/03/brand-equity-el-valor-de-las-marcas/>

Gómez, C. (2020). Gestión de diseño, conceptos claves. [Presentación Clase] Gestión de Diseño en Empresas. Recuperado de la Especialización en Gerencia de Diseño de Producto 2020

Capítulo 4. Caso de estudio

Martínez, L. (2020). Pentagram: 5 décadas de diseño de vanguardia. [Blog] Domestika. Recuperado de <https://www.domestika.org/es/blog/3879-pentagram-5-decadas-de-diseno-de-vanguardia>

Laimprentacg. (2020). Pentagram: La cooperativa del mejor diseño. [Publicación de Blog] La imprenta CG. Recuperado de <https://www.laimprentacg.com/pentagram/>

Gómez Calero, S., & Pérez Galindo, R. (2013). Evolución y análisis de Pentagram.

Autopromoción como resultado práctico. In *Universitat Politècnica de València*.

[/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fhl%3Dpt-](#)

BR%26as_sdt%3D0,5%26scilib%3D1&citilm=1&citation_for_view=wS0xi2wAAAAJ:2os
OgNQ5qMEC&hl=pt-BR&oi=p

Pentagram (2021) About. [Página Web oficial] Recuperado de <https://www.pentagram.com/about>

Cartwright, J. (2012) La Clase BCN de Barcelona muestra un par de nuevas publicaciones bellamente encuadernadas. [Publicación de Blog] It's Nice That. Recuperado de <https://www.itsnicethat.com/articles/clase-bcn>

Ktlg ©. (2015). Interview Clase BCN. [Publicación de Blog] Ktlg. Recuperado de <https://www.k-t-l-g.com/interview/clase-bcn>

Sancho, E. (2011). Curso de Tatabi Studio: Creación de un logotipo original desde cero. [Publicación de Blog] Domestika. Recuperado de <https://www.domestika.org/es/courses/480-creacion-de-un-logotipo-original-desde-cero>

Viñas, E. (2013). Tatabi Studio: la historia de ida y vuelta de dos emprendedores valencianos. Ediciones Plaza, S. Recuperado de <http://epoca1.valenciaplaza.com/ver/105193/-tatabi-studio--la--historia-de-ida-y-vuelta-de-dos-emprendedores.html>

Tatabi, (2011). (Perfil en Behance) TATABI Studio. Recuperado de <http://www.behance.net/tatabistudio>

Santos, Diego. (2020) *Ventajas y desventajas de Instagram: todo lo que puede hacer por tu marketing (y lo que no)*. [Blog] Hubspot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/ventajas-desventajas-instagram>

Capítulo 5. Propuesta: Modelo de Negocio y Procesos

Viladàs, X. (2008) *Diseño Rentable. Diez temas a debate*. Editorial Index Book, versión PDF.

Masferrer, A. (2019). *Diseño de procesos creativos* (Spanish Edition) Editorial Gustavo Gili. Edición versión digital de Kindle.