



Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Instituto de Arquitectura Diseño y Arte

Departamento de Diseño
Maestría en diseño y desarrollo de producto

Estrategia competitiva en las PyMES a través de la praxis del diseño en la Web 3.0

Grado de Maestría:
Para optar por el grado de Maestría como Diseñador de Producto

Autor(a):

Alibell Carolina Matheus Marín

Director:

Ariel Alonso De La Torre Ramos

Co-Director:

Ramón Mario López Ávila

Ciudad Juárez, Chih. septiembre 2020.

Estrategia competitiva en las PyMES a través de la praxis del diseño en la web 3.0.

Resumen - Se presenta un estudio que propone desarrollar una serie de estrategias que permitan la migración por medio de la integración del diseño de las PyMES tradicionales a las PyMES 3.0 aplicadas a una empresa objeto de estudio. En primer lugar, se realizó un modelo teórico donde se presentan las dimensiones a medir, siendo las más importantes: la evolución de las practicas del diseño, la gestión estratégica del diseño, los procesos de integración del diseño en las empresas, la web 3.0, el comercio electrónico y las PyMES 3.0. La metodología está constituida en cinco fases comenzando por la investigación teórica, seguidamente un análisis de casos de éxito de empresas posicionadas en la web 3.0 para determinar las estrategias que aplican en su estrategia competitiva, posteriormente para el diseño y validación del instrumento de medición se formuló un Audit-corporativo para determinar el nivel estratégico y operacional de la empresa objeto de estudio; luego se aplicó una entrevista abierta semi-estructurada de 38 preguntas que miden los indicadores referentes a las diversas alternativas de diseño y cómo la están aplicando a través de la web, ambos instrumentos fueron aplicados principalmente a tres empresas piloto y finalmente a la PyME seleccionada en Ciudad Juárez donde se determinó que la empresa se encuentra en nivel dos del modelo Design Ladder: diseño como estilismo en el producto, en el modelo DME Staircase se encuentra en nivel uno: no gestión de diseño y en el modelo Strategic Design Ladder se encuentra en nivel uno: estrategias pasivas, sin actividad. Con toda la información recabada y el análisis de los resultados se procedió a realizar el diseño de las estrategias que permitan la migración efectiva de una empresa tradicional al mundo 3.0 aplicadas al caso objeto de estudio.

Palabras claves: Web 3.0, PyMES, estrategia competitiva, diseño, comercio electrónico.

DEDICATORIA

A mis Padres Vidal y Alida.

A mis hermanos Alivid, Ángel y Aliangel.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por darme la sabiduría y fortaleza necesaria para seguir adelante.

A la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y CONACyT, por su ayuda académica y financiera.

A mis Padres, Hermanos y demás familiares que me ayudaron en esta etapa y en todo momento, ¡Gracias por simplemente estar!

A mi director Mtro. Ariel De la Torre y co-director Mtro. Ramón Mario López, por confiar en mí, por su ayuda, dedicación y asesoramiento durante todo el tiempo dedicado a la realización de este trabajo de investigación.

A mis amigos, que siempre han estado al pendiente durante todo este proceso, brindando su apoyo incondicional a pesar de la distancia.

A todos los maestros que brindaron sus conocimientos y me ayudaron a crecer tanto personal como profesionalmente, infinitas gracias.

Alibell Carolina Matheus Marín

ÍNDICE

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Introducción.....	10
1. Antecedentes.....	11
2. Planteamiento del problema.....	16
2.1 Descripción del problema.....	16
2.2 Objetivos de la investigación.....	18
2.2.1 Objetivo General.....	18
2.2.2 Objetivos específicos.....	18
2.3 Preguntas de investigación.....	18
2.4 Justificación.....	19
2.5 Alcances y Limitaciones.....	19
2.6 Aportaciones.....	20
3. Marco teórico.....	21
3.1 Principios de la administración científica.....	21
3.2 Evolución de las practicas del diseño.....	22
3.3 La gestión estratégica del diseño.....	24
3.4 El ámbito de la estrategia.....	25
3.5 El papel de la gestión estratégica del diseño en las PyMES.....	26
3.6 El modelo de la gestión del diseño.....	27
3.7 El proceso de gestión del diseño.....	29
3.8 Las fases del modelo de gestión de diseño.....	30
3.9 Incorporación de los métodos de la gestión de diseño a la PyME.....	32
3.10 Diseño de servicio.....	35
3.11 Los cinco pilares del diseño de servicios.....	36
3.12 Metodología para el diseño de servicios.....	38
3.13 Redes de valor en las pequeñas y medianas empresas.....	40
3.14 Innovación.....	41
3.15 Tipos de innovación.....	42
3.16 Aspectos sectoriales y regionales de la innovación.....	43
3.17 La estrategia en las empresas.....	46
3.18 Estrategias de negocios para PyMES.....	47

3.19 Estrategias genéricas de Porter	47
3.20 Nuevas estructuras organizativas.....	50
3.21 Nuevos paradigmas organizativos	51
3.22 Futuras tendencias de diseño en grandes empresas.....	51
3.23 Inteligencia competitiva aptadas al diseño	52
3.24 Condiciones para incorporar el diseño en las PyMES	53
3.25 El valor del diseño en el proceso de innovación	55
3.26 Niveles de incorporación del diseño en la empresa	56
3.27 Web 3.0.....	57
3.28 Comercio Electrónico.....	57
3.29 Clasificación del comercio electrónico.....	58
3.30 Modelos de negocio para el comercio digital	60
3.31 Pyme 3.0.....	62
3.32 Pyme exitosa	62
4. Estado del arte.....	64
4.1 Estudio de casos	64
4.1.1 Caso de éxito: Gisou by Negin Mirsalehi	64
4.1.2 Caso de éxito: Bamboocycles.....	65
4.1.3 Caso de éxito: Pai Pai.....	66
4.1.4 Caso de éxito: Panam	67
5. Metodología	69
6. Estructura del estudio de campo.....	72
7. Análisis de resultados.....	73
8. Resultados de la investigación.....	76
9. Conceptualización y aplicación - caso de estudio.....	84
10. Conclusiones y recomendaciones	101
10.1 Conclusiones	101
10.2 Recomendaciones.....	102
Apéndices.....	104
Bibliografía	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución histórica de teorías del diseño. (Elaboración propia, 2019).	23
Figura 2. El modelo de la gestión del diseño. (Montaña y Moll, 2008).	29
Figura 3. Modelo de gestión de la innovación (Tidd, Bessant y Pavitt, 1997).	29
Figura 4. Esquema de análisis de empresa. Sistema integral de diseño. (Ariza y Ramírez, 2007).	33
Figura 5. Aspectos del proceso. (Ariza y Ramírez, 2007).	34
Figura 6. Aspectos del producto. (Ariza y Ramírez, 2007).	35
Figura 7. Los cinco pilares del diseño de servicios. (Stickdorn y Schneider, 2010).	36
Figura 8. Metodología para el diseño de servicios. (Figuroa, et al, 2017).	40
Figura 9. Componentes de la planificación estratégica. (Soto Nogueira, L. 2017).	46
Figura 10. Estrategias genéricas de Porter. (Porter, M. 2009).	50
Figura 11. El papel interrelacionado del diseñador. (García y Songel, 2004).	55
Figura 12. Niveles de incorporación del diseño en la empresa. (BCD, 2018).	56
Figura 13. Elementos de la web 3.0. (Elaboración propia, 2019).	57
Figura 14. Elementos del comercio electrónico. (Elaboración propia, 2019).	58
Figura 15. Organigrama In house (Giménez, 2018).	60
Figura 16. Organigrama Outsourcing (Giménez, 2018).	61
Figura 17. Organigrama Integrated (Giménez, 2018).	62
Figura 18. Factores clave para el éxito y competitividad. (Soto Nogueira, L. 2017).	63
Figura 19. Historia Gisou. (Elaboración propia, 2019).	64
Figura 20. Historia Bamboocycles. (Elaboración propia, 2019).	66
Figura 21. Historia Pai Pai. (Elaboración propia, 2019).	67
Figura 22. Historia Panam. (Elaboración propia, 2019).	68
Figura 23. Metodología utilizada en la investigación. (Elaboración propia, 2019).	70
Figura 24. Diagrama de estudio de campo. (Elaboración propia, 2019).	73
Figura 25. Diagrama del Audit corporativo. (Elaboración propia, 2019).	74
Figura 26. Diagrama de entrevista semi-estructurada. (Elaboración propia, 2019).	74
Figura 27. Niveles empresa Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2019).	75
Figura 28. Diferencias entre una PyME tradicional y 3.0. (Elaboración propia, 2019).	77
Figura 29. Segmentación de mercado de la empresa Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2020).	78
Figura 30. Arquetipo – Perfil de usuario 1. (Elaboración propia, 2020).	78
Figura 31. Arquetipo – Perfil de usuario 2. (Elaboración propia, 2020).	79
Figura 32. Arquetipo – Perfil de usuario 3. (Elaboración propia, 2020).	79

Figura 33. Arquetipo – Perfil de usuario 4. (Elaboración propia, 2020).....	80
Figura 34. Cuadro de Planificación estratégica y ventaja competitiva. (Elaboración propia, 2020). 81	
Figura 35. Organigrama para la empresa Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2020).	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Gráfico radial empresas. (Elaboración propia, 2020).	69
Gráfico 2. Concepto de diseño Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2020).....	90
Gráfico 3. Moodboard Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2020).	91
Gráfico 4. Colores identidad Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2020).....	91
Gráfico 5. Identidad Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2020).....	92
Gráfico 6. Boceto del concepto de la identidad. (Elaboración propia, 2020).....	92
Gráfico 7. Concepto nueva botella Mezcal 750ml. (Elaboración propia, 2020).	93
Gráfico 8. Concepto nueva botella Crema de Mezcal 750ml. (Elaboración propia, 2020).	94
Gráfico 9. Concepto nueva presentación Mezcal 100ml. (Elaboración propia, 2020).	94
Gráfico 10. Concepto nueva presentación sales. (Elaboración propia, 2020).	94
Gráfico 11. Concepto empaque Mezcal. (Elaboración propia, 2020).	95
Gráfico 12. Concepto empaque para sales. (Elaboración propia, 2020).	95
Gráfico 13. Concepto papelería Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2020).	96
Gráfico 14. Concepto etiquetas. (Elaboración propia, 2020).....	96
Gráfico 15. Concepto Tarjetas de presentación. (Elaboración propia, 2020).....	97
Gráfico 16. Concepto bolsas de tela. (Elaboración propia, 2020).....	97
Gráfico 17. Concepto Bolsas de papel. (Elaboración propia, 2020).	98
Gráfico 18. Concepto presentación cuenta de Instagram. (Elaboración propia, 2020).	98
Gráfico 19. Concepto presentación cuenta de Instagram. (Elaboración propia, 2020).	99
Gráfico 20. Concepto presentación cuenta de Facebook. (Elaboración propia, 2020).....	99
Gráfico 21. Concepto presentación Pagina web. (Elaboración propia, 2020).....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto plan de acción de la estrategia. (Elaboración propia, 2020).....	100
---	-----

INTRODUCCIÓN

El diseño a lo largo de los años se ha ido adaptando a diferentes corrientes por la evolución tecnológica, donde en la década del siglo XX surgen movimientos de diseño que buscaban dar respuesta a las necesidades humanas principalmente en lo que concierne al diseño de objetos y la arquitectura, evolucionando actualmente a lo que conocemos como especializaciones de diseño como el gráfico, industrial, interiores, web, entre otros. Son muchas las opciones que existen y se adecúan a diversas necesidades teniendo como objetivo principal la forma de comunicar de manera efectiva y resolver problemas en la cotidianidad del usuario de manera estética y funcional.

Es así como la industria, las empresas y la comercialización han sufrido un cambio notorio a través de los años, debido a que las corrientes de diseño, la forma de llegar a los potenciales usuarios y hasta la forma de vender ha cambiado de la mano de la tecnología y el internet, cada vez es más cuesta arriba no adaptar estas nuevas corrientes a las empresas ya que imposibilitan el posicionamiento entre la competencia, se necesita además de la inversión de especialistas, ejecutar de manera efectiva las nuevas tendencias aplicadas por las grandes empresas lo que le permitirá a las pequeñas y medianas empresas un aumento de su competitividad, lograr cumplir los objetivos internos de la misma y poder perdurar en el mercado más del tiempo promedio de vida de las PyMES.

La globalización de las empresas dentro de la evolución tecnológica ha impulsado a las pequeñas y medianas empresas a implementar mejoras o cambios en sus procesos con la finalidad de hacerlos más eficientes y así ofrecer a sus clientes, los productos y servicios en la cantidad, calidad, lugar y tiempo requeridos, por ellos se ven en la necesidad de aplicar ciertas estrategias de diseño inmersa dentro de la Web 3.0 para obtener así ventajas competitivas con respecto a las grandes empresas. Para lograr esto es necesario la correcta integración del diseño en el mundo 3.0 a través de estrategias que estimulen los cambios de las empresas a nivel competitivo.

En el presente trabajo de investigación, se muestran en el siguiente orden los antecedentes, el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, las

preguntas de investigación, justificación, el alcance y las delimitaciones, aportaciones, marco teórico, estudio del arte, metodología, estructura de estudio de campo, análisis de resultados, conceptualización – caso de estudio, conclusiones y recomendaciones.

1. Antecedentes

Para Rodríguez, (2002) el concepto de la pequeña y mediana empresa difiere de persona a persona, representando un asunto relativo a las normas que deban aplicarse para determinar el tamaño de la empresa. Asimismo, se considera el criterio adoptado por la subsecretaría de ingresos, con relación a lo que debe entenderse como medianas y pequeñas industrias, así como la regionalización por el monto de ingresos.

Por lo que, quedan catalogadas como pequeñas y medianas empresas aquellas que sus ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero que tampoco sean inferiores al millón y medio de pesos. Por otra parte, son los contextos económicos y sociales de cada país que establecen los criterios que tienen que manejarse para determinar a las pequeñas y mediana empresas.

Así también, entre los factores externos en las pequeñas y medianas empresas se encuentran el enfoque sistémico de la competitividad donde Saavedra y Tapia, (2012), exponen los cuatro elementos conceptuales aplicados al enfoque sistémico de la competitividad que condicionan y modelan el desempeño de una PyME. En primer lugar, el nivel microeconómico; en segundo lugar, el nivel meso económico; en tercer lugar, el nivel macroeconómico y finalmente, el nivel meta económico o estratégico.

Otros factores externos en las pequeñas y medianas empresas se encuentran las políticas públicas donde Saavedra, et al (2012), exponen que, si bien existe una experiencia positiva por la creación en el 2001 de la Ley para el desarrollo de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, la subsecretaría de las PyMES y el Fondo PYME, entre otras iniciativas gubernamentales para la administración del 2007-2012, siguen existiendo fuertes desafíos de empleo, crecimiento, creación de nuevas empresas y desarrollo de las futuras en México.

Según Gómez (2008), entre las características más relevantes de las pequeñas y medianas empresas tradicionales se encuentran, principalmente que la administración es empírica, los dueños son los directores de la empresa, poseen un capital social por una o dos personas, establecen un mercado limitado, están en un proceso de crecimiento, es decir, que la empresa pequeña tiende a ser mediana y la mediana aspira a ser grande, poseen falta de liquidez, poco productivas, carecen de recursos o solvencias y no poseen una estrategia de negocios sólida.

El comercio en las pequeñas y medianas empresas es uno de los sectores más vulnerables a la era digital del 3.0. Su tiempo de vida depende de que llegue a entender a su nuevo cliente digital y que pueda desarrollar una estrategia creativa multicanal para poder competir con la oferta de las plataformas online. Las PyMES se enfrentan a la necesidad de renovarse para poder sobrevivir, una necesidad que es más acuciante en el caso del comercio de proximidad, el eslabón más vulnerable de la cadena.

La Web 3.0 determina los principios para crear una plataforma de información semántica y cualitativa, donde se guardan las preferencias de los usuarios, como sus gustos, costumbres, interactividad, usabilidad, entre otros, además de relacionarlas con los contenidos existentes en las redes sociales, se responde de manera más eficaz las demandas de información y facilita la accesibilidad a los contenidos masivos, facilitando con esto, una herramienta indispensable para la admisión, adopción, flujo y funcionalidad de la publicidad de una empresa con el objeto de fidelizar al usuario con la marca que se presenta en la redes a nivel global (Hernández y Küster, 2012).

El perfil operativo de las pymes según Soriano, (2005) es una de las mayores preocupaciones en relación con las pequeñas y medianas empresas debido a la corta duración de su vida operativa, ya que, como menciona “el 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años”. En cambio, Morales, (2011) reflexiona acerca de la mortalidad de las recién creadas empresas y menciona que el 65% desaparecen antes de dos años, el 50% quiebran en el primer año y el 30% en el segundo, mientras que para el décimo año de su creación solo sobreviven un 10%.

Por tanto, las PyMES se mueven a una tasa decreciente de 22.6% por año. En otras palabras, esta mortalidad de empresas mexicanas sólo permite que, de cada 100 empresas nuevas, 10 logren tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación. Asimismo, este autor señala las causas de la mortalidad de las empresas mexicanas: del 65% que mueren en los dos primeros años, el 66% lo sufrieron por falta de capacitación adecuada y oportuna.

Además, hace hincapié en que, dentro de este 66%, se deben considerar factores implícitos relacionados con el desconocimiento del mercado, del tipo de producto requerido, de los competidores, con técnicas y calidad del producto, habilidades para vender, su inserción en la cadena productiva; es decir, factores de riesgo asociados con un bajo perfil innovador.

Ahora bien, haciendo referencia a como se puede definir el diseño se menciona un concepto según Potter, (1999) donde expone que todo ser humano es un diseñador, incluso algunos pueden mantenerse económicamente por el diseño, donde todas las especializaciones garantizan tranquilidad y consideración entre proyectar una actuación y la adaptación de las formas para ejecutarlas y una aproximación de los resultados.

El concepto de diseño según Wong, (1995) es todo tipo de esfuerzo dedicado a embellecer la apariencia exterior de las cosas. En cambio, Bürdek, (1994) proclamó que el diseño establecía la unidad del valor cultural y del valor de uso del producto. En Alemania, el diseño se entiende como una parte integral en ámbitos tanto políticos, como sociales, económicos y culturales.

Zimmermann, (1998) define al diseño como una práctica circunstancial con técnicas, metas y objetivos que se encuentran siempre en un proceso continuo de cambio, donde es una forma de concepción y planeación de una idea que da como resultado un producto, sea un material o de servicios. Por su parte, (Costa, 2003) define al diseño como un medio indispensable de la comunicación, su propósito más directo es trabajar para mejorar el entorno visual, aumentando la calidad de vida, aportando información concreta y mejorando los contextos, difundiendo las causas sociales y de interés colectivo sobre la cultura de forma más atractiva y directa.

El diseño engloba a toda la creación generada desde diferentes ámbitos y por distintos profesionales que desde la antigüedad dan respuesta a las necesidades humanas principalmente en lo relativo a objetos y arquitectura. Es por esto que el diseño se clasifica en diferentes áreas que han ido evolucionando a través de los años de la mano de la tecnología. Para la presente investigación las áreas de mayor relevancia son, el Diseño industrial, el Diseño gráfico, el Diseño de interiores, el Diseño Web y el Diseño de experiencias.

El Diseño industrial hace referencia a la precognición sistemática de la forma y las demás características de un producto, teniendo en cuenta aspectos sociales, tecnológicos, estéticos, psicológicos, anatómicos, entre otros, es decir a la creación de un modelo del mismo detalladamente, antes de su elaboración final. El proceso de preconcepción es clave en la producción industrial pues es imposible fabricar industrialmente un objeto sin antes haber definido con precisión sus características físicas y de producción. (Gay y Samar, 2007).

Es por esto que los mismos autores consideran que el Diseño industrial lo que busca es establecer tanto los aspectos técnicos como los estéticos, los cuales se relacionan más con la forma, el color y los acabados, en resumen, es todo lo que se relaciona directamente con el hombre y sus sentidos. Por otra parte, Navarro, (2007) el termino Diseño industrial es tan amplio que puede adaptarse a todo tipo de termino relacionado con lo metodológico, lo social, lo estilísticos, lo funcional, lo que genera que el termino sea tan amplio es que todos puedan aportar su propio punto de vista, es por eso que para concluir de lo que es el diseño industrial, es en definitiva la solución creativa a los problemas.

Seguidamente, entre las otras áreas se encuentra el Diseño gráfico que de acuerdo con (Tapia, 2014) es una disciplina que involucra directamente al ámbito social, donde se crea, planea y ejecutan las comunicaciones visuales que son vitales para resolver problemas del entorno, relacionadas con el mundo urbano y el desarrollo tecnológico, sin regirse de técnicas o métodos determinado, sino que de manera deliberada es arte e innovación, donde se generan escenarios que inciden sobre el pensamiento de las personas, sus hábitos de consumo y las necesidades de comunicación.

Asimismo, el autor plantea que el núcleo epistemológico del diseño gráfico se halla entonces en la retórica, pues ésta es el arte de la deliberación para la persuasión, sólo que está proyectada al escenario de la producción y de la imagen, y no sólo de las palabras. Esto también significa que el diseño gráfico es además una disciplina tanto teórica como práctica, en la que inicia de la concepción de una idea y se ajusta a diferentes condiciones para cumplir con su objetivo de regular la relación del hombre con el medio que lo rodea, ya sea la cultura, sus creencias o la política, de una forma práctica, directa y significativa.

Por último, para el diseño de interiores según Porro y Quiroga (2003) se puede decir que el diseño interior implica una disciplina por la cual un profesional busca la solución a un problema determinado de un espacio interior. Para solucionar este aspecto, el especialista debe tener en cuenta el espacio para que funcione, estableciendo un equilibrio sobre la forma y la función del sistema constructivo, con ayuda de los procesos metodológicos del diseño, cuya función es interpretar los deseos del comitente y considerarlos en todo el proceso de diseño.

Además, los autores expresan que en la función principal del diseño es crear o delimitar espacios que van a contener diversas funciones, las calidades ambientales de los mismos tienen además que corresponderse con las características del cliente, estas funciones que contiene el espacio, tienen que cumplir con el concepto de funcionalidad aplicado al interiorismo y la arquitectura.

Para la integración del diseño en las empresas deben existir ciertos lineamientos que apoyen la percepción de la gestión del diseño dentro de la misma. Estos lineamientos estratégicos están relacionados con los enfoques del mercado, del producto y de la marca (Kootstra, 2006). Según la orientación estrategia de la empresa, esta integración está vinculada con otras áreas de gestión como el marketing, la gestión de procesos, la gestión estratégica y de innovación que van de la mano con la Web 3.0.

El mismo autor afirma que partiendo del conocimiento de la evolución historia de la integración del diseño, sabiendo que es un elemento importante para la empresa, esta debe ser gestionada estratégicamente, reconociendo las diferencias que existen entre las empresas. La integración del diseño se especializa según el tipo de orientación de la empresa, por ello

es importante conocer cómo operan y cómo se integran en cada área para el éxito empresarial, por medio de la tecnología y los medios de difusión.

En definitiva, las pequeñas y medianas empresas hoy en día deben adaptar estrategias de diseño en el mundo Web 3.0 debido a que representa una oportunidad única para superar la competitividad y la vida de esta. Además, las redes sociales 3.0 representa una opción muy válida para equiparse tecnológicamente sin grandes inversiones, y poder tener una presencia digital inteligente y avanzada (Martorell, 2011). Evidentemente, la mera existencia de dichos espacios no es suficiente para el éxito se necesitan estrategias por ello es aconsejable que las empresas influyan y persuadan lo que necesitan significativamente para el éxito de la misma, a través del diseño.

2. Planteamiento del problema

2.1 Descripción del problema

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas enfrentan diversos problemas con relación a ciertas variables como el bajo crecimiento, la poca escalabilidad y crédito limitado, según la Revista Forbes México (2018) en un análisis realizado por la empresa Konfío a más de 500 empresarios, se identificaron dos principales retos que enfrentan las PyMES en su gestión: velocidad de crecimiento y escalabilidad, donde cerca de un 50% de las empresas encuestadas en el sector industrial y de servicios muestran que su producción no ha logrado escalar con el paso del tiempo, en donde se refleja un rápido estancamiento de ventas, mismo que se mantiene tras el paso de los años, así como también la dificultad para establecer planes estratégicos y llevarlos a cabo.

En base a lo anterior, se hace referencia a otro factor determinante en el crecimiento de las pymes, el uso de la tecnología y su incorporación en el sistema es un elemento dinamizador de la realidad productiva y comercial de una empresa, la incorporación tecnológica es asumida como una respuesta ante los cambios del mercado, por ello Peña y Bastidas, (2004) plantean que es indispensable la modernización productiva de la pequeña y mediana empresa y se fundamenta en la incorporación sistemática del avance técnico, con el propósito de alcanzar aumentos sostenidos en términos de productividad y comercio. En

un entorno cada vez más competitivo en el que la internet ocupa un lugar destacado, trasladar la marca del entorno offline al online para una empresa, se ha convertido en una cuestión vital. Es por ello que la usabilidad y la accesibilidad son pilares fundamentales que ayudan a una adecuada transmisión de cualquier marca por medio de las redes, debido a que al utilizar la tecnología en las empresas mejora su imagen y fideliza a sus usuarios a través de la web. (García y Castillo, 2010).

De acuerdo a (Bravo, Castells y Rico, 2004) cada día se genera un enorme volumen de información, que no pueden ser procesados por una única persona, por lo que son necesarias las herramientas de clasificación, filtrado, búsqueda y navegación para que los usuarios de esa información puedan acceder a los contenidos más relevantes según el perfil de cada uno. Esta necesidad explica que las empresas sean de los mayores consumidores de tecnologías de la información.

En lo que concierne al uso de la Web 3.0 es un campo poco desarrollado dentro de la gestión en las pequeñas y medianas empresas, debido a que es considerada una tecnología nueva y que sólo grandes e-commerce la han implementado. Las PyMES posiblemente aun no valoren la aportación de estas alternativas para el crecimiento de la empresa, por considerarlo un gasto poco rentable, debido a que los empresarios se preocupan por saber producir, no adoptan una estrategia de mercadotecnia y de diseño en donde el eje del negocio sea el cliente, la segmentación de mercados y la identificación de nuevas oportunidades, por lo tanto, su base de clientes difícilmente crece.

Es así como Rodríguez, (2018) considera al diseño como un medio para incrementar el valor de empresas, objetos o informaciones, no obstante, casi todas estas posturas se centran la funcionalidad y la economía. Al igual Santamaría, (2016) establece que el diseño debe ser entendido como un valor estratégico de la empresa, donde ahí radique su importancia, ya que por medio de su presencia propicia el desarrollo innovador en nuevos proyectos y en los ya existentes; en la integración del diseño se debe evaluar la situación actual y determinar las áreas en las que el diseño puede intervenir, así como la forma y medida de su participación para futuros beneficios.

Finalmente, si las pequeñas y medianas empresas no toman en cuenta las ventajas que les ofrece estas alternativas dentro de sus procesos para que funcionen como estrategia de comercialización, seguirán perdiendo mercado con el riesgo latente de desaparecer a corto plazo, es por ello que se puede inferir la importancia que tiene la adaptación de estas alternativas para cualquier empresa, por lo que bajo este contexto, el objetivo fundamental de esta investigación es proponer estrategias que permitan de manera eficaz la migración de las PyMES tradicionales a las PyMES 3.0 por medio de la integración del diseño en la estrategia competitiva.

2.2 Objetivos de la investigación

2.2.1 Objetivo General

Establecer prioridades para la caracterización de PyMES 3.0 mediante la integración del diseño en la estrategia competitiva de las empresas.

2.2.2 Objetivos específicos

Determinar las características generales que identifican a las pequeñas y medianas empresas tradicionales y las 3.0.

Definir las características para la integración de diseño en las pequeñas y medianas empresas tradicionales en su estrategia competitiva.

Identificar la evolución de la praxis del diseño en su integración a las estrategias competitivas.

Identificar las estrategias competitivas utilizadas actualmente por las PyMES tradicionales y las PyMES 3.0.

Desarrollar estrategias que permitan la migración por medio de la integración del diseño de las pymes tradicionales a las pymes 3.0.

2.3 Preguntas de investigación

¿Cuáles son las características generales que identifican a las pequeñas y medianas empresas tradicionales y las 3.0.?

¿Cuáles son las características para la integración de diseño en las pequeñas y medianas empresas tradicionales en su estrategia competitiva?

¿Cómo será la evolución de la praxis del diseño en su integración a las estrategias competitivas?

¿Cuáles son las estrategias competitivas utilizadas actualmente por las PyMES tradicionales y las PyMES 3.0?

¿Cuáles serán las estrategias que permitan la migración por medio de la integración del diseño de las pymes tradicionales a las pymes 3.0?

2.4 Justificación

La presente investigación se justifica de acuerdo con su relevancia metodológica y de diseño como se detalla en los siguientes párrafos.

En cuanto a su relevancia metodológica, el estudio propone el diseño estrategias que permitan de manera eficaz la migración de las pymes tradicionales a las pymes 3.0 por medio de la integración del diseño en la estrategia competitiva, el cual servirá de soporte en futuras investigaciones en las áreas de diseño y de gestión empresarial tomando en consideración la evolución del diseño en las pequeñas y medianas empresas tradicionales a las pymes 3.0 y los factores que las identifican.

La relevancia de esta investigación desde el punto de diseño es que al contar con nuevas estrategias se establece una nueva forma de adaptación de las pequeñas y medianas empresas en la web 3.0, que contribuyan a un aumento en las ventas dado los nuevos medios de comercialización que incrementen la competitividad y logren cumplir los objetivos internos de la organización, consolidándose como empresa o logrando subsistir en el mercado más del tiempo promedio de vida. De igual manera, se busca con esta investigación elevar el potencial del diseño inmerso en la web 3.0 dentro de las pequeñas y medianas empresas como un recurso conductor de la innovación y el éxito comercial-empresarial.

2.5 Alcances y Limitaciones

Este trabajo de investigación se realizará específicamente en las pequeñas y medianas empresas de la región. Esta se encuentra dentro de la línea de investigación de gestión de

diseño y se enfocara en el nivel gerencial de una pequeña y mediana empresa tradicional del sector industrial en Ciudad Juárez, Chihuahua.

El estudio abarca desde la consulta de las teorías referentes a los factores que identifican a las PyMES tradicionales y las PyMES 3.0, las características necesarias para la integración del diseño en las pymes tradicionales en su estrategia competitiva, asimismo la evolución de la praxis del diseño, la identificación las estrategias competitivas utilizadas actualmente por las PyMES tradicionales y las PyMES 3.0 y por último el desarrollo de las estrategias que permitan la migración por medio de la integración del diseño de las PyMES tradicionales a las PyMES 3.0.

En lo que respecta a las limitaciones se encuentra que el periodo de tiempo empleado para el desarrollo del trabajo de investigación estará comprendido entre el mes de agosto de 2018 y el mes de agosto de 2020. Entre otras limitaciones que se pueden encontrar, las pocas investigaciones realizadas acerca del tema, la confidencialidad de la información de las empresas, la objetividad en las respuestas de las entrevistas por parte de los expertos y la disponibilidad de los individuos.

2.6 Aportaciones

En el presente trabajo de investigación se abordan diferentes aspectos en el área de diseño y en lo que concierne al ámbito empresarial, lo que contribuye al campo del conocimiento del diseño y administración estratégica, una de las finalidades de esta investigación es dar prioridad y aprovechar las oportunidades referentes al diseño de servicios dentro de las pequeñas y medianas empresas en la web 3.0.

La aportación más relevante de la investigación es la elaboración de un documento en el que se expone la adopción de prioridades para la caracterización de las pequeñas y medianas empresas 3.0 mediante la integración del diseño en la estrategia competitiva de la empresa, por medio de la determinación de factores que identifican a las PyMES tradicionales y las PyMES 3.0, definiendo las características que ayuden a la integración del el diseño en las pequeñas y medianas empresas en su estrategia competitiva y se genere una migración efectiva y eficaz de la misma.

3. Marco teórico

3.1 Principios de la administración científica

Según Taylor (1986) toda persona que se interesa en la administración científica, se formula tres preguntas, primeramente, cuáles son las diferencias entre los principios de esta nueva administración y los sistemas anteriores de administración, seguidamente por que se logran mejores resultados con la administración científica y por último el problema más importante es el de conseguir un profesional de primer orden para que dirija la compañía.

Anteriormente, el éxito dependía casi completamente de encontrar la iniciativa de los empleados y es un caso raro que esta iniciativa se logre por si sola. En el sistema de administración científica, la iniciativa de los empleados se obtiene con absoluta uniformidad y en mayor grado bajo el sistema antiguo, además de esta mejora de los empleados, los administradores aceptan mayores cargas, nuevas delegaciones y responsabilidades que no eran posibles en el pasado.

Asimismo, los administradores asumen la obligación de recopilar los métodos de trabajo tradicionales empleados por los obreros, clasificarlos y deducir de ellos reglas, leyes y fórmulas que guiaran en lo sucesivo a los empleados en sus tareas diarias. Además de que por este camino se desarrolla una ciencia, la administración adopta otros tres tipos de deberes que implican nuevas y pesadas cargas.

Los principios fundamentales se basan en:

1. Desarrollar cada uno de los elementos del trabajador, reemplazando los métodos empíricos pasados.
2. Seleccionar científicamente para instruir, enseñar y formar al empleado.
3. Trabajar en equipo de manera cordial para que todo el trabajo sea realizado según los objetivos planteados.
4. Distribuir el trabajo de manera equitativa en conjunto con la administración, quien es la que dirige todo el trabajo que sobrepase la capacidad de los empleados, ya que en el pasado la totalidad del trabajo era asumida solo por los obreros.

Los tres primeros elementos existen en la administración de iniciativa e incentivo, pero en forma vaga y básica; mientras que en la administración científica forman la esencia misma del sistema. Así mismo, el cuarto de esos elementos, una división equitativa de la responsabilidad entre la administración y los obreros requiere algunas aclaraciones complementarias.

Además de esto, debe realizar todo el trabajo físico necesario para cumplir su tarea, pero el desarrollo de una ciencia implica el establecimiento de muchas leyes y formulas destinadas a reemplazar las reglas empíricas del obrero, leyes que pueden ser usadas eficazmente en la práctica del taller solo después de haber sido verificadas y registradas sistemáticamente.

3.2 Evolución de las practicas del diseño

Según Ariza (2007) el diseño es una actividad ligada al proceso evolutivo del hombre y a su familiaridad con el entorno. Comenzando con su implementación como especie, el humano entendió que el mundo natural no era suficiente para cubrir las necesidades básicas y decidió diseñar un mundo que le diera otro sentido, se puede decir que desde ese momento su objetivo se relacionó con la creatividad, donde se puede dar por hecho en nuestro subconsciente, que el diseño nació de la sociedad industrial y del atrevimiento de cambiar la anarquía causada por la evolución técnica.

Por otra parte, según Onofre (2019) el diseño es un desarrollo creativo que tiene como fin generar cualidades multidisciplinarias de los objetos, procesos y servicios en ciclos de vida completos. Es decir, el diseño es considerado el factor central de la innovación con las tecnologías, además es el elemento decisivo para la comunicación cultural y económica que permite evaluar las relaciones estructurales, organizacionales, funcionales, expresivas y económicas, con el fin de mejorar la sostenibilidad global, brindando beneficios al mundo, apoyando la diversidad cultural y ofreciéndole productos, servicios y elementos con su propia complejidad.

Una de las primeras escuelas que unió el arte y la técnica fue la Bauhaus que según Hernández (2004) esta marcó un hito artístico, filosófico e industrial entre los años 1919 -

1933 y que en la actualidad se sigue apreciando. Uno de los objetivos de esta escuela era lograr la síntesis del arte y la técnica junto a una nueva forma de pensar y ver el mundo que atisbó el futuro de una floreciente industria, lo que ayudó a que además de la arquitectura se desarrollara el diseño industrial introduciéndolo en la vida cotidiana, en esta institución se constituyeron como disciplina formal el diseño industrial y el diseño gráfico.

Posterior a esto, luego de la segunda guerra mundial se creó la Escuela superior de diseño de ULM fundada en 1953-1968 por Inge y Grete Scholl en Alemania, según Vega (2013), esta escuela cambio la forma de enseñar y entender el diseño, además de su historia y vínculos con la Bauhaus la hace una de las escuelas de diseños más importantes de todos los tiempos, fue una iniciativa pedagógica en la comunicación visual, el diseño industrial, la arquitectura y la cinematografía lo que hicieron de esta escuela una de las más destacadas en la enseñanza del diseño.

Los avances tecnológicos, como la llegada del internet dieron frente a la adaptación de estas disciplinas de manera digital, donde el diseño depende completamente de su relación con la tecnología para poder actuar, ya que en función de estos avances dispone de nuevos espacios y cada época está caracterizada por cómo el diseño adoptó los recursos para generar nuevas alternativas visuales. (Sánchez, 2009).

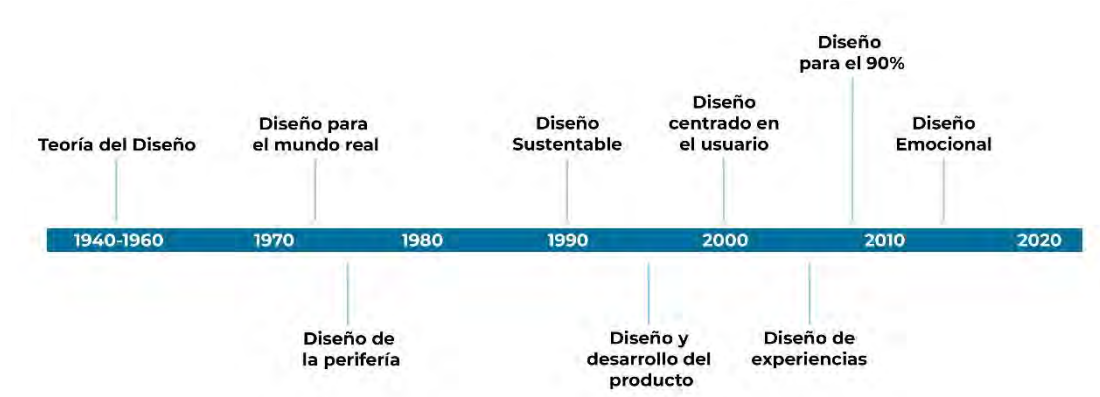


Figura 1. Evolución histórica de teorías del diseño. (Elaboración propia, 2019).

Nos obstante, las formas de comercializar en la industria pequeña han ido evolucionando igualmente a través del tiempo, en donde el diseño actualmente juega un papel

completamente diferente al de hace unas décadas, la era digital ha transformado la forma de vender de las PyMES donde anteriormente se llegaba a los potenciales usuarios a través de publicidad impresa existiendo sólo una comunicación unidireccional. Actualmente con el avance de la Web 3.0 se han direccionado estos canales y se puede lograr tener una interacción directa con los usuarios.

3.3 La gestión estratégica del diseño

Según Fernández, López y Fernández, (2016) la gestión estratégica del diseño se genera cuando la implementación del diseño se realiza de manera formal dentro de las actividades de la organización, donde radica la importancia del diseño dentro de los objetivos de la empresa, disponiendo de la aplicación de los elementos de diseño en todos los niveles, donde la figura del gerente de diseño tiene un doble papel:

- Primeramente, debe ver la importancia del diseño y trasladarla al nivel más alto, definirla como un instrumento estratégico prioritario y no solamente para el diseño o producción del producto, sino para transmitir de manera efectiva la identidad de empresa con sus empleados.
- Seguidamente, debe organizar las actividades de un área compleja, que posee personal dentro y fuera de la organización, debido a que están en constante comunicación con diferentes áreas o departamentos.

La gestión estratégica del diseño incluye a todos los medios visuales de la organización, tanto la gestión formal de los productos, las formas de comunicación, las zonas internas y otros aspectos de la organización interna. El gerente de diseño debe reconocer todos los elementos de cualquier área directiva, como, por ejemplo, las operaciones de recursos humanos, la planificación estratégica y la administración, además de todo lo relativo a su función como diseñador y las actividades relacionadas con el marketing, comunicación visual, procesos, investigación y desarrollo, entre otros.

Y no sólo esto, sino además en su papel de transmisor de la importancia del diseño en la gestión empresarial, que debe estar presente dentro de la organización para la correcta

toma de decisiones. En las pequeñas y mediana empresas la gestión estratégica del diseño debe estar a cargo del gerente o el director general de la empresa. Las funciones generales de esta posición dentro de la gestión del diseño se resumen en las siguientes:

1. Asistir en la consecución de los objetivos de la empresa.
2. Ayudar en la identificación de los consumidores potenciales.
3. Administrar los recursos de diseño.
4. Evaluar los procesos de diseño.
5. Elaborar una red de información y generación de ideas.

3.4 El ámbito de la estrategia

Según Fernández, et al. (2016) la estrategia no es más que una cadena de decisiones que culminan en un objetivo posicionado en un contacto impredecible, al contrario, al concepto de planificación, ya que se asume que los procesos son conocidos y son predecibles. Asimismo, las actividades proyectuales adoptan una posición dentro de la planificación estratégica, donde cuando es más denso el entorno, más imperiosa será la aproximación estratégica.

Por otra parte, para competir se necesita que las organizaciones adopten estrategias para posicionarse en el mercado, pero que en un futuro se transformen y requieran que las organizaciones apliquen otras estrategias de comunicación, utilizando al diseño como un elemento estratégico y a la gestión como una herramienta con capacidad de posicionamiento.

El objeto principal de la gestión estratégica del diseño dentro de las pequeñas y medianas empresas es el sistema de producto, donde se unen todos los elementos constitutivos de la organización. Estas ofertas constituyen un método que terminan con la generación de valores, interacciones que se generan de la producción, servicio de venta y las actividades de promoción. Es por ello que dentro de la estrategia se debe incluir la gestión del diseño para interpretarse como un elemento más de la empresa.

3.5 El papel de la gestión estratégica del diseño en las PyMES

Fernández, et al. (2016) expone que la gestión estratégica del diseño se encuentra dentro del apartado de la gestión del diseño en las organizaciones, principalmente como desarrollo estratégico, con la finalidad de alcanzar mejoras en la visión estratégica, logrando mejores objetivos internos. Determinando que se deben de establecer diferentes pasos a seguir, teniendo una visión real de lo que se espera, de manera que la gestión ayude al logro de los objetivos de una forma más eficaz.

Por medio de la gestión estratégica del diseño las empresas llevan de una forma más eficiente al mercado, el cual presenta dificultades y retos diversos a los que deben de hacer frente de una forma estratégica, sin excluir a los tiempos que se necesitan para hacer funcionar a la gestión del diseño manera efectiva, según el momento en el que se desarrollen dentro de la empresa.

Esto se puede corroborar por medio de diversos casos, en donde las que empresas por quedarse en el pasado, no se adaptan a los nuevos tiempos. Siendo difícil llegar al mercado que está siempre en un proceso de cambio según los años y las diferentes necesidades que van naciendo, ya que si una organización quiere ser exitosa es importante que desarrolle una buena gestión de diseño, para atraer la mayor cantidad de clientes y tener los retornos estimados con base a sus inversiones.

Así bien, la gestión estratégica del diseño, se concentra en desarrollar la estrategia organizativa desde el punto de vista del diseño, identificando las oportunidades, interpretando las necesidades internas, las de sus clientes, y analizando los medios en que el diseño puede contribuir al negocio de manera global (Best, 2014). En ella también se generan los proyectos de diseño, donde su importancia recae en la identificación de las condiciones donde se proponen, tener un plan de acción y promover los proyectos que involucran al diseño.

Según Borja, (2012) la gestión estratégica del diseño presupone:

- La estrategia de diseño en donde se integren a los objetivos del diseño, así como verificar que esta estrategia englobe al producto, su comunicación, el espacio de trabajo y la información.
- La planeación que ayuda a programar al diseño sobre los productos, testando y verificando los diseños desde diferentes perspectivas como la gráfica, la arquitectura del producto y los requerimientos.
- La estructura de diseño, que ayuda a ubicar el nivel de gestión dentro de la empresa, en donde se tiene que desarrollar un plan favorable hacia el diseño.
- Las finanzas, para medir los costes del diseño, su asentamiento dentro de la contabilidad, lo que permitiría tener acceso a un presupuesto para la gestión estratégica del diseño, así como recursos para crear un ambiente adecuado para diseñar y la gestión de perfiles especializados.
- La información, encargada de comunicar la misión del diseño dentro de la empresa, al igual que para el entorno y la detección de tendencias.
- La comunicación, que ayudan a ver la visión de la empresa en términos de diseño, donde al mismo tiempo comunica sobre los conceptos del producto final.
- Las relaciones y el diseño, incluye las relaciones entre el diseño, el marketing y la detección tecnológica de tendencias.
- La dirección de proyectos, encargada de revisar las decisiones de cada fase del proyecto, incluyendo al diseño en la fase de generación de ideas, de la marca, de los recursos y la comunicación estratégica.
- La marca, creando y diseñando ideas sobre posibles marcas futuras.
- La evaluación, revisando el rendimiento del diseño con los resultados finales de la empresa, a la vez que se verifica el rendimiento del sistema de diseño.

3.6 El modelo de la gestión del diseño

El diseño se considera un medio que contiene un número de procesos dentro de la innovación de una empresa, es decir, ésta interviene de manera que todas las actividades básicas dentro de los procesos de innovación se desarrollen, como la generación de nuevas ideas, el desarrollo de nuevos productos, los cambios en los medios de comercialización, la gestión del conocimiento y el uso de la tecnología. (Montaña y Moll, 2008).

Asimismo, los autores consideran además que el diseño además es un proceso estratégico ligado a la innovación. Por lo que, se ha clasificado en cinco áreas que son parte del modelo propuesto, por la cultura de diseño, de la dirección y de la propiedad de la empresa.

1. La cultura organizacional y la dirección de diseño: es de suma importancia que la empresa se encuentre relacionada a la gestión del diseño, ya que es considerada la primera tarea que debe implementarse para gestionar los procesos de diseño de manera efectiva, debido a que no tiene sentido incluir al diseño en actividades ocasionales y con poca relación a la estrategia de la empresa.
2. La generación de conceptos ayuda a ver como el diseño se conecta con la generación de ideas, en la definición de conceptos, en la comunicación, en el marketing, en la captación de oportunidades y por último en la relación con todos los departamentos de la empresa para aumentar las capacidades de la empresa.
3. La estrategia de diseño se incluye dentro de las actividades de gestión de diseño para alcanzar los objetivos de la empresa, observando el papel del diseño en la estrategia empresarial, determinando cuales son las estrategias para el desarrollo de nuevos productos, para la marca, el cómo interviene el diseño en los diferentes aspectos de la marca y la planificación del proceso de diseño.
4. Los recursos de diseño, se utilizan para los equipos internos y externos de la empresa y ayudan a determinar las necesidades que hay en la organización para el desarrollo del equipo humano, la generación de conocimiento, formación y capacitación de diseñadores y la propiedad intelectual.
5. La implementación y los resultados, en ella se ve la ejecución de los procesos de diseños, el grado de innovación que tiene el diseño dentro de la empresa, su relación con los diferentes procesos, su evaluación y los resultados finales para la empresa.

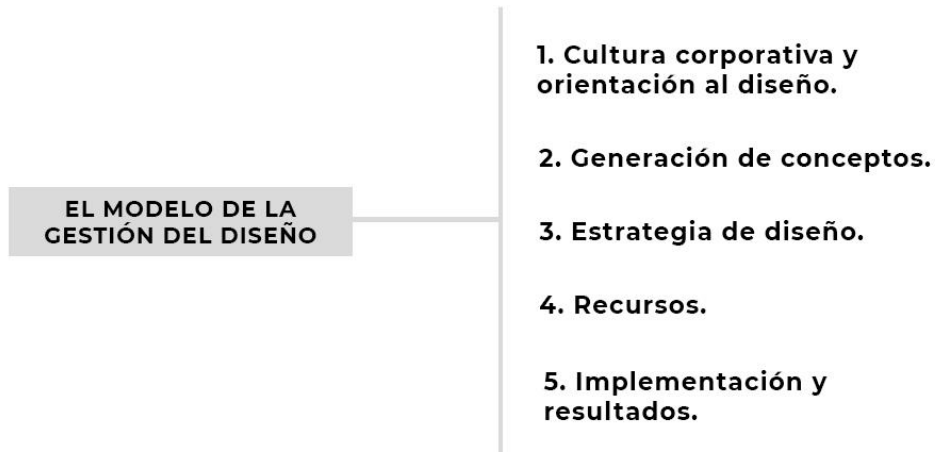


Figura 2. El modelo de la gestión del diseño. (Montaña y Moll, 2008).

3.7 El proceso de gestión del diseño

El proceso que se desarrolla para analizar la gestión del diseño se adapta al modelo implantado por Tidd, Bessant y Pavitt, (1997). Donde este modelo, analiza diferentes casos de éxito en la industria para concluir en cinco procesos o fases que adaptan estas empresas, comenzando por el escaneado o búsqueda de señales, el análisis, la elección o planificación, la búsqueda de recursos, el desarrollo del proceso y por último el aprendizaje o re-innovación.



Figura 3. Modelo de gestión de la innovación (Tidd, Bessant y Pavitt, 1997).

3.8 Las fases del modelo de gestión de diseño

A continuación, se detalla el modelo de gestión de diseño distinguiendo cuatro aspectos dentro de cada fase según Montaña, et al. (2008).

- Cultura corporativa y orientación al diseño: la dirección y la propiedad de la empresa han de creer en los beneficios que puede aportar la actividad del diseño y han de involucrar personal cualificado para gestionarlo correctamente, es el primer paso para estructurar dentro de la empresa los procesos y los recursos necesarios para la actividad.
- Generación de conceptos: bastantes estudios vinculan la capacidad de generar ideas al éxito de nuevos productos y nuevos diseños. En esta etapa se calcula un mínimo de 70 ideas principales para llegar al proceso del desarrollo del producto que tenga éxito dentro del mercado. Siendo importante tener estructurada una guía de ideas que alimente siempre al departamento de diseño como una tarea habitual de los diseñadores al tener diferentes fuentes de información de posibles nuevos productos.

Antes de comenzar con los procesos de diseño, las ideas principales son llevadas a conceptos, donde el proceso de diseño inicia cuando la idea se encuentra muy bien definida y los diseñadores pueden aportar mucho más a la definición del concepto. Las posibilidades de hacer pruebas de un concepto y obtener diferentes conceptos alternativos, permite una mayor eficacia al proceso de diseño y de ayudar al resultado final. La organización y sus departamentos de marketing y diseño son capaces de realizar diferentes conceptos a partir de una idea base.

La forma con la que se desarrollan nuevos conceptos innovadores y originales en la empresa, en donde destacan las empresas en el sector turismo, funcionan para valorar el contenido y generar nuevos conceptos de productos, evaluando la importancia dentro del mercado. Ocupando solo la vista en los consumidores para poder identificar las oportunidades a tiempo. El trabajo que tiene el diseño está vinculado al trabajo del marketing, donde, si se desea ir por arriba de la competencia se tiene que identificar antes las oportunidades y esto se logra por el análisis de las necesidades de los consumidores.

Asimismo, el diseño está relacionado a las capacidades internas de la organización. Principalmente en la relación que existe con la producción, ya sea para diseñar según las vías de producción que existen o para exponer nuevas alternativas de producción que puedan convertir a un producto en una innovación.

- Estrategia de diseño: el diseño ha de estar al nivel más alto de la estrategia de la empresa, la naturaleza de la competitividad radica en cinco fuerzas competitivas: la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos o servicios sustitutivos, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes en el sector. Es por esto que una empresa logra obtener ventaja competitiva aplicando diferentes estrategias o formas de conseguir evidencias que sirvan frente a sus competidores.

En definitiva, dentro de las estrategias genéricas se encuentran, el liderazgo en coste en todo el mercado y segmentado, la diferenciación en todo el mercado y en un segmento. El diseño además se desarrolla de la mano de la estrategia competitiva de la empresa, siendo siempre un papel importante dentro de la empresa, utilizado como herramienta para diferenciar productos, pero también para obtener menores costos.

El desarrollo de productos y sus procesos se consideran una variante en los mercados actuales. Pero, si bien para algunas empresas llegar con nuevos productos es una fuente de competitividad y de riqueza, para muchas otras será un coste que no podrán superar. En muchos mercados el porcentaje de fracasos es superior al 80% y a menudo como consecuencia de la falta de una estrategia de nuevos productos. La empresa puede generar una estrategia proactiva y posicionarse en el mercado o puede adoptar una reactiva y responder tarde a la competencia.

Se puede decir que los usuarios no compran productos, compran marcas, siendo tantos los ejemplos de productos compitiendo dentro de la misma categoría y las diferencias tecnológicas entre ellos son tan pequeñas que se hace prácticamente imposible, en varios momentos, los argumentos racionales son difíciles de escoger. Solo el conjunto de la marca puede dar un significado que logre diferenciarla del resto. Hoy en día, la marca y la imagen de la empresa son conceptos estratégicos de primer orden.

- Recursos: no existen estrategias sin recursos, sobre todo en el diseño, es una actividad basada más en recursos humanos que en recursos tecnológicos, es una actividad en la que la capacidad profesional, el conocimiento y las habilidades del personal no se pueden aprender en un solo día.

El diseño se beneficia frente a muchas otras disciplinas debido a la existencia de un gran número de profesionales independientes que facilitan el trabajo de manera inmediata. Siendo el diseño capaz de otorgarle a una empresa la posibilidad de tener un agente externo, aprovechando así los recursos de la misma, siendo necesario solamente conocer el talento del contratante y manejar una buena comunicación remota.

Una correcta gestión del diseño debe manejar en detalle los procesos de los diseñadores tanto internos como externos, para poder implementar una estrategia eficaz, que ayude a mejorar las capacidades y los recursos internos.

- Implementación y resultados: la conclusión de la estrategia de diseño se basa en el análisis de los resultados. Siendo esta, el cerebro del proceso que comienza con las ideas que luego se convierten en conceptos que se transforman en un producto preparado para su lanzamiento.

En esta fase se debe dedicar más tiempo, dinero y talento, donde es importante llevar una correcta ejecución de tareas y decisiones que permitan la resolución de problemas, siendo el esquema de diseño un proceso secuencial pero que a su vez se vincula con el marketing para el logro de los objetivos.

3.9 Incorporación de los métodos de la gestión de diseño a la PyME

Una propuesta para aplicar la gestión de diseño en las empresas presentada (Ariza y Ramírez, 2007) se base en un sistema dividido en cinco etapas, las cuales se clasifican en: el diagnóstico integral, la asesoría y apoyo, el seguimiento, la evaluación y si se requiere, la reformulación de la estrategia. Esta se desarrolla sobre tres ejes importantes: primeramente, la empresa, seguido del proceso y, por último, pero no menos importante el producto.

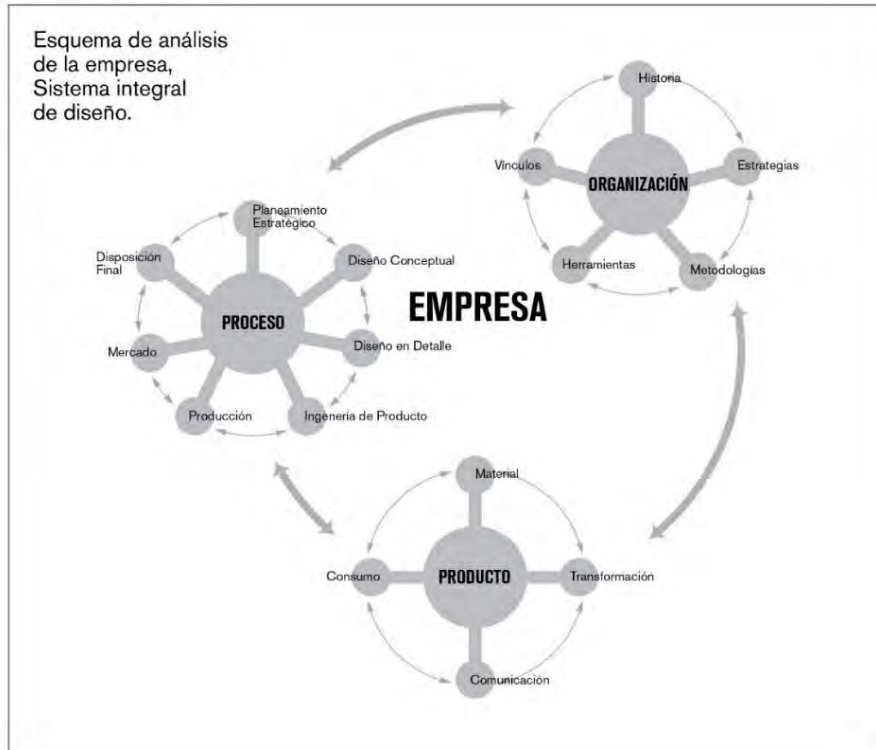


Figura 4. Esquema de análisis de empresa. Sistema integral de diseño. (Ariza y Ramírez, 2007).

Por el eje de organización, se manejan cinco apartados que son: historia, estrategia, metodología, herramientas y vínculos. Donde se examina el grado de madurez de la empresa en relación al diseño. Todo este análisis detalla la incorporación de los elementos que permiten evidenciar la incorporación de la cultura del diseño en la organización, además se resalta el valor que tiene dentro de la empresa.

Por otra parte, en el eje de proceso se definen los actores implicados en cada una de las etapas, desde la definición estratégica hasta el desarrollo del producto final. Se considera también la metodología y las herramientas de trabajo implementadas, la información y el conocimiento generado y las pruebas de cada etapa. En este modelo se determinan las ocho áreas de análisis, que dependerán exclusivamente de cada empresa.



Figura 5. Aspectos del proceso. (Ariza y Ramírez, 2007).

El tercer eje centrado en el producto, se basa en los elementos que entran en su configuración, es decir en todas las partes que son necesarias para su elaboración total, desde materiales, elementos para su transformación, para su comunicación y para su consumo.

Todas las etapas que integran este sistema, consisten primeramente en el diagnóstico de diseño, seguido de la asesoría en gestión, la evaluación y reformulación. Iniciando por la identificación de oportunidades de mejora en lo relacionado a los sistemas integrales de diseño en la empresa. Además, se deben desarrollar periódicamente una serie de reuniones con el fin de integrar a todos los miembros de los equipos de trabajo e involucrarlos fuertemente en la cultura de diseño de la empresa.

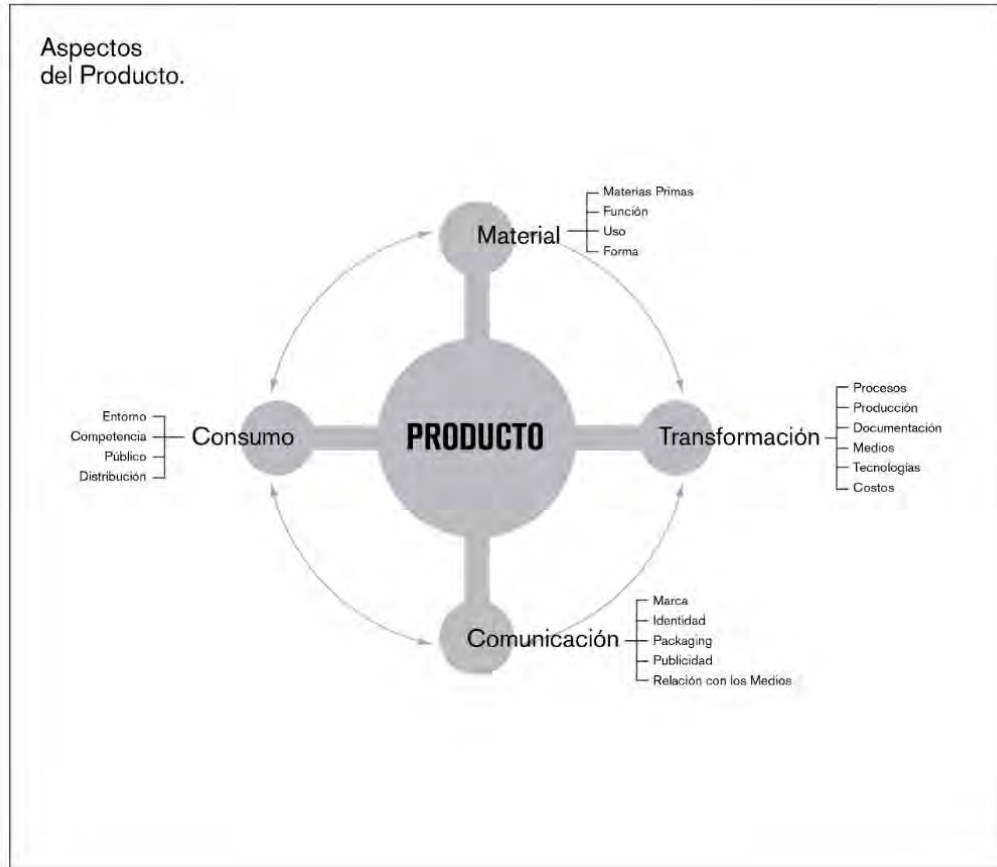


Figura 6. Aspectos del producto. (Ariza y Ramírez, 2007).

Una vez realizadas estas actividades, la metodología sugiere desarrollar las referencias ofrecidas en la evaluación, ejecutando un plan de acción según al contexto y a la capacidad de la empresa. En un periodo de tiempo se puede medir los cambios de las acciones ofrecidas y sus resultados. Estos resultados se vuelven a analizar para hacer modificaciones con base a nuevos señalamientos, a fin de mejorar continuamente en función a los objetivos de la organización y que incorporen correctamente la gestión de diseño en las diferentes áreas que la envuelve.

3.10 Diseño de servicio

Según Figueroa, Mollenhauer, Rico, Salvatierra & Wuth (2017) el objetivo del diseño de servicios es generar valor tanto en la empresa como en las personas que requieren el servicio, esto quiere decir, que busca reforzar experiencias que tengan una aportación por medio de

propuestas funcionales, deseables y memorables para los usuarios, siendo también eficiente para la empresa tomando el desarrollo estratégico y operativo del servicio.

Así mismo (Stickdorn & schneider, 2016) consideran que el diseño de servicios tiene un enfoque interdisciplinario que junta diferentes métodos y herramientas de diversas disciplinas. Es una nueva manera de pensar, que se opone a lo llaman una disciplina autónoma, con un enfoque que está en constante cambio, lo que quiere decir que no existe aún un concepto claramente definido del mismo.

3.11 Los cinco pilares del diseño de servicios

Stickdorn y Schneider (2010) consideran cinco pilares fundamentales y transversales a todo el proceso del diseño de servicios. Estos pilares, están centrados en el usuario, son narrativos, visualizable, interdisciplinarios y participativos.

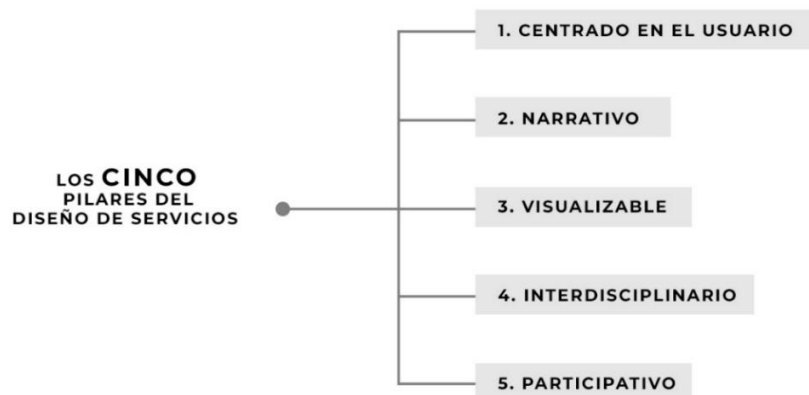


Figura 7. Los cinco pilares del diseño de servicios. (Stickdorn y Schneider, 2010).

1. Centrado en el usuario

En el diseño de servicios se deben analizar aspectos de la identidad de los usuarios, considerando su contexto cultural y social, sus hábitos, sus motivaciones, sus rituales, etc. Son considerados como usuarios tanto a quienes usan un servicio como a quienes lo proveen, como el servicio se produce en el momento en que se consume, son ambos quienes le dan protagonismo a la experiencia.

Para comprender a la experiencia de servicio desde la vista del consumidor y no solamente desde los procesos internos de la organización, es importante empatizar con sus realidades personales y el entorno. Esto permite comprender mejor al usuario para lograr una mejor comunicación con él, atender sus expectativas y percepción del servicio. Para la investigación y comprensión del usuario, se utilizan técnicas cualitativas propias de las ciencias sociales, las cuales se complementan con dimensiones cuantitativas.

2. Narrativo

En este aspecto se generan procesos simultáneos que ocurren en un determinado momento y espacio, que se dividen en dos niveles, el primero es lo que el usuario ve y el segundo es el proceso que está detrás. Los dos son desarrollados en los procesos de servicios de la mano de la estrategia, dirigiendo sus elementos desde un concepto que haga sentido tanto a la empresa como a los consumidores.

Es por ello, que los servicios se deben de estudiar conceptualizando una historia que sea digerible y que tenga impacto en el estado de los consumidores desde el comienzo hasta el final. El diseño de servicios cuenta con un pre-servicio en donde se busca tener el primer contacto con el usuario para generar expectativas, luego el servicio donde ocurre la experiencia y por último el post-servicio en donde el usuario evalúa su experiencia con la marca y decide si desea volver adquirir el servicio.

3. Visualizable

Aun siendo los servicios un bien intangible, como empresa se debe ofrecer una vista de su existencia y evolución, estas vistas físicas permiten generar vínculos con los consumidores. Igualmente, se pone en evidencia al servicio, los medios de contacto son importantes, donde se puede materializar de diferentes formas, ya sea en el espacio, señalética, interfaces, redes sociales, correo electrónico, carteles, mercancía, entre otros.

Asimismo, para dar esta evidencia relevante, hace que los usuarios valoren aún más el trabajo de la empresa durante la experiencia del pre-servicio, el servicio y el post-servicio, un ejemplo es cuando el usuario se hospeda en un hotel y se lleva los artículos de higiene

para su hogar, los olores de esos productos hacen de la experiencia de servicio un recuerdo memorable a través del tiempo.

4. Interdisciplinario

Debido a la complejidad de los servicios, la experiencia de usuarios y el contexto en donde ocurren estas situaciones, llaman a distintas áreas del conocimiento para obtener una solución orgánica e integral a la complejidad de los servicios. En donde el conjunto del diseño de los procesos, de los sistemas, la marca, la publicidad, el espacio y los objetos, exigen una integración de las diferentes áreas del diseño a lo largo del proceso creativo.

Por otra parte, esta fase posee un enfoque maleable que le permite adaptarse a diferentes ámbitos o áreas. A medida que se topa con estos eventos o contexto, tiene que incorporar las especializaciones que se relacionan con cada caso, un ejemplo de ello, es que, si se tiene que resolver un problema en un servicio médico, es importante que el equipo este conformado, además de por diseñadores, por ingenieros, médicos, enfermeros, auxiliares, psicólogos, etc.

5. Participativo

El diseño de servicio es participativo, debido a que posee en su metodología y resultados al personal involucrado en el ambiente interno de la empresa y el ambiente externo que es el consumidor del servicio, generando diferentes personajes involucrados en el proceso creativo, comenzando con la fase de formulación de ideas hasta la implementación. Estos personajes son los usuarios, colaboradores, las comunidades, empresas privadas o del gobierno, quienes tienen distintos intereses en relación al servicio, permitiendo tener propuestas más significativas para las distintas partes y que sean exitosas en la práctica.

3.12 Metodología para el diseño de servicios

Según Figueroa, et al (2017) la metodología del diseño de servicios posee dos principales elementos que dan valor al servicio, la primera de ella son los usuarios finales y la segunda

la empresa que ofrece el servicio. Es importante tener en cuenta que en cada una de las etapas de la metodología se toman en cuenta estos dos elementos de forma conjunta.

Etapa I: Identificar y comprender

En la etapa de identificar y comprender se orienta a entender a profundidad a los usuarios actuales y potenciales, a través de sus perfiles, conductas, gustos, expectativas, entre otros. Asimismo, se caracteriza a la empresa que lo proveerá. El equipo de trabajo obtiene la información de fuentes primarias o secundarias según se requiera, para posteriormente aplicar las técnicas de investigación cualitativa y llevar esta información a niveles estadísticos.

Etapa II: Analizar y problematizar

En esta etapa las actividades están ligadas a analizar la información recopilada y establecer vínculos que permitan obtener oportunidades al proyecto. Se busca filtrar y ordenar a través del pensamiento creativo los datos obtenidos, estableciendo dimensiones del problema que afectan a los consumidores del servicio por medio de la experiencia y en la empresa por medio de sus procesos.

Etapa III: Conceptualizar y formalizar

Al conceptualizar y formalizar, se inicia el proceso de trabajo en equipo para la solución del problema o la necesidad encontrada. Se definen los atributos conceptuales de la propuesta para luego desarrollar un sistema de servicios y los medios de contacto que la apoyan, aumentando en complejidad en medida que avanza el testeado del proceso de diseño.

Etapa IV: Testear e iterar

En esta etapa, se ponen a prueba las ideas, los conceptos y las propuestas realizadas por los diseñadores, permitiendo obtener un resultado de calidad con un rango bajo de error. El fracaso de un producto se considera un fracaso inteligente, debido a que la iteración de prototipos permite que se solucionen los problemas rápidamente y sin pérdidas, la mayor complicación de esta etapa es manejar la dimensión intangible de los servicios.

Etapa V: Implementar y evaluar

Esta última etapa, se pone a prueba la propuesta final para su desarrollo de manera planeada, donde el servicio diseñado se expone frente a los perfiles de consumo. Esta fase es de comunicación y transferencia, donde se diseñan las formas de medición que permiten evaluar de manera efectiva el éxito de la implementación y el logro de los objetivos planteados.

En la siguiente figura se presenta el ciclo de las cinco etapas de la metodología para el diseño de servicios en las empresas:

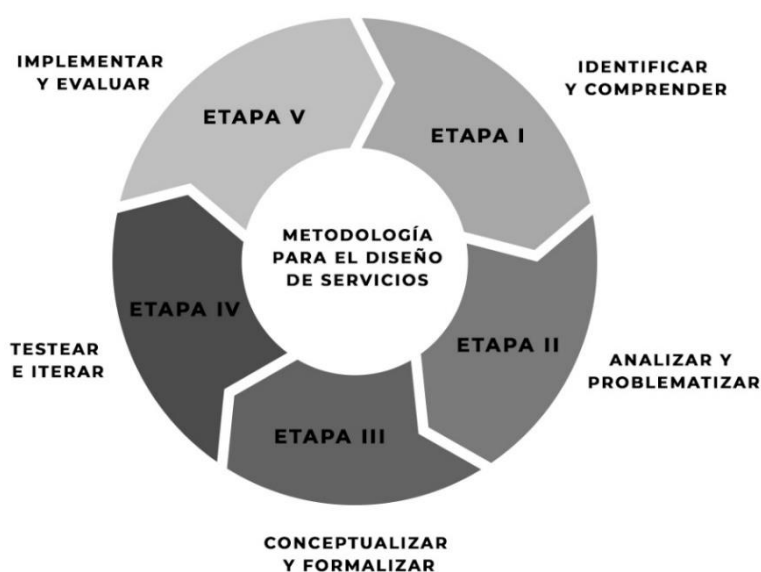


Figura 8. Metodología para el diseño de servicios. (Figuroa, et al, 2017).

3.13 Redes de valor en las pequeñas y medianas empresas

Muñoz (2010) define a la red de valor como una herramienta analítica que descifra la capacidad de colaboración entre los factores económicos y los no económicos que la integran y que tienen como objetivo obtener ganancias. La manera más eficiente que trabaja esta red es por medio de claves que impulsan la competitividad a nivel nacional e internacional. Se hace mediante el contexto de la empresa por lo que su competitividad se da por el conocimiento del mercado y la demanda del consumidor, su red proporciona insumos y

servicios por medio de la oferta y la calidad de bienes públicos, vías de comunicación, políticas, formas de comercialización y las regulaciones del mercado.

La relación entre los proveedores y el cliente tiene que generar una simetría de valor por ambos elementos. En donde el enfoque tradicional de los sistemas no se reconoce el papel del proveedor, dentro de la red de valor se toma en cuenta la retribución por el trabajo realizado y el producto que se ofrece. (Brandenburger y Harborne, 1996).

Cada elemento puede realizar más de una tarea, esto es debido a que en la red de valor se colocar un marco que abarca todos los sectores de la economía de un país, es por esto que en ciertos casos la competencia puede figurar como cliente, de esto se genera el concepto de la coo-petencia, que proviene de la cooperación y la competencia entre los elementos, donde implican consensos por medio de la generación de valor y en función de la estrategia.

El valor es definido como la estimación que realizan los usuarios en la capacidad de un servicio para satisfacer sus necesidades, esto quiere decir que los esquemas de cooperación que se producen en la red tienen como objetivo que el cliente valore el producto o servicio que obtiene y si satisface sus necesidades, entre mayor sea la valoración, mayor es el valor agregado que se obtiene del bien o servicio y por ende la empresa sigue siendo competitiva. (Brandenburger y Harborne, 1996).

Además, dentro de la red, la visión que transmite el consumidor es primeramente la parte integral para la creación de valor, seguidamente la influencia de cómo y dónde se genera este valor, como puede competir con las empresas y por último el intercambiado entre el usuario y la empresa para co-crear valor. (Prahalad y Ramaswamy, 2002).

3.14 Innovación

El factor innovación se vuelve crítico y olvidado por las PyMES, siendo la innovación uno de los elementos clave de la ventaja competitiva de las organizaciones, es una fortaleza que las empresas deben tener para poder superar a las demás en los ambientes competitivos y dinámicos actuales. Para una empresa la innovación genera mejores ingresos derivados de la

producción de bienes o servicios que destaquen entre la competencia, que sean de elección para sus usuarios o utilizando medios estratégicos más eficaces que otras empresas.

Para Moskowitz (2010), la innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Con relación a los productos, su aplicación exitosa de forma comercial es un elemento esencial de la innovación. Por otra parte, para las empresas la productividad es el mejorar los presupuestos, es la relación entre la producción y la optimización de los recursos utilizados para llevarla a cabo, donde en la mayoría de los casos, en el aspecto interno de la empresa, la productividad global se basa en el buen aprovechamiento de los materiales y la mejora continua de la calidad en todas sus actividades y proceso.

3.15 Tipos de innovación

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2005), se distinguen cuatro tipos de innovaciones, las de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización, las dos primeras se encuentran relacionadas con la innovación tecnológica de producto y la innovación tecnológica de los procesos, mientras que las innovaciones sobre mercadotecnia y organización se abren hacia un número de innovaciones adicionales.

Innovación de producto

Este tipo de innovación se relaciona con el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, o también en la introducción de mejora de sus características, al mejoramiento de las técnicas, componentes y materiales de la informática y de características funcionales. Estas innovaciones utilizan nuevos conocimientos o nuevas tecnologías, donde el diseño también es parte del desarrollo y la producción de un producto. Sin embargo, los cambios en el diseño que no introducen una mejora en sus características funcionales no son innovaciones de producto, pero puede ser innovaciones de mercadotecnia.

Innovación de proceso

Esta innovación introduce un nuevo proceso de producción, con cambios significativos en técnicas, materiales y softwares. Teniendo como objetivo disminuir los costos unitarios de

producción, mejorar la calidad, o producir nuevos productos al mercado. Las innovaciones de proceso incluyen la introducción de cambios en los equipos del personal y la actualización en los programas informáticos utilizados o en los procesos empleados para prestar dichos servicios.

Innovación de mercadotecnia

La innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios en el diseño o envasado de un producto, su posicionamiento, promoción o tarificación. Esta innovación trata de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir otros mercados con el fin de aumentar las ventas. Estas además poseen cambios dentro el diseño de producto que forman parte de un nuevo concepto de mercadeo, los cambios de diseño se basan en cambios de la forma que no cambian las particularidades funcionales del producto.

Innovación de organización

Una innovación de organización es la incorporación de nuevos métodos organizativos en las prácticas de trabajo, es decir la empresa tanto en el lugar de trabajo como las relaciones exteriores de la empresa. El objetivo de estas innovaciones es aumentar los resultados de la empresa reduciendo los costes financieros y mejorar el nivel de complacencia en el trabajo. Lo que diferencia a una innovación de organización es la incorporación de un método en la empresa, la reorganización del lugar de trabajo que no haya sido utilizada antes y que funcionen como estrategia dentro de la organización.

3. 16 Aspectos sectoriales y regionales de la innovación

Según Malerba, (2005) los procesos de innovación varían según el tipo de sector en términos principalmente de desarrollo, de progreso tecnológico, vínculos y conocimiento, como también en términos de las estructuras organizativas y factores internos. Algunos de estos sectores obtienen cambios rápidos e innovaciones, mientras que en otros sectores se producen cambios más pequeños.

En las actividades de innovación se planean diferentes demandas en la estructura organizativa, el papel y la importancia de los factores como los reglamentos o normativas y los derechos de propiedad intelectual pueden cambiar formidablemente.

La innovación en los servicios

Howells y Tether (2004) dividen a la innovación de servicios en cuatro grupos, en primer lugar, están los servicios relativos a los bienes como la logística, en segundo lugar, se encuentran los servicios vinculados a la información como la atención al cliente, en tercer lugar, están los servicios enfocados al conocimiento y por ultimo están los servicios relativos a las personas.

Es importante destacar que la clave de los servicios está en la distinción entre los productos y el proceso, debido a que la producción y el consumo ocurren de manera simultánea. El desarrollo de los procesos cuenta con una fase de investigación, generación de ideas, evaluación comercial e introducción al mercado.

La innovación en los sectores de medio o bajo contenido tecnológico

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2005) el contenido tecnológico de la innovación en los sectores que son bajos o medios reciben menos protagonismo que la innovación en los sectores con tecnología alta. Por lo que esta innovación tiene un gran impacto en la economía debido a la importancia de estos sectores, el avance de la innovación y la incorporación de innovaciones son los elementos más resaltantes en los sectores de medio o bajo contenido tecnológico.

Según Von Tunzelmann y Acha, (2005) comúnmente las actividades de innovación se dirigen hacia la correcta ejecución de la producción, la ventaja competitiva, la diferenciación y la comercialización de los productos, además otro de los aspectos importantes dentro de la innovación está relacionado al hecho de que no existe una limitante en la implementación de nuevas tecnologías, ya que esta también implica la introducción de productos de altas y avanzadas tecnologías. Es por esto que la adopción en los sectores de contenido medio o bajo pueden exigir más capacitación en el personal, teniendo cierta

influencia sobre su estructura, así como en sus relaciones con la competencia y empresas públicas.

La innovación en las pequeñas y medianas empresas

Las PyMES por necesidad desenvuelven actividades más detalladas, es por ello que las empresas interactúan con otras y con los entes públicos de investigación para generar intercambio de información y posteriormente las actividades de comercialización. Además, su inversión puede ser un factor decisivo para la invención debido a que carecen de efectivo para llevar a cabo proyectos que le permitan innovar, presentando además dificultades para obtener financiamiento por medio de terceros. (OCDE, 2005).

La innovación regional

Según la OCDE (2005) los factores regionales también influyen en el desarrollo de la innovación organizacional debido que se refuerza el interés del análisis de la innovación a una escala regional, por esto, se identifican los principales factores que ayuden a la actividad innovadora y al desarrollo de sectores específicos que aporten conocimiento para comprender los procesos de innovación y diseñar mejores y útiles políticas.

La globalización en la innovación

Según la OCDE, (2005) los sistemas nacionales de innovación poseen un número considerable de factores que perjudican las actividades de innovación a nivel regional, como los factores institucionales, culturales y de valor. Asimismo, los procesos de innovación casi siempre son internacionales, ya que la tecnología y el conocimiento viajan a través de los lugares por medio de internet y ha facilitado las formas de comunicar y hacer negocios con otras empresas y usuarios alrededor del mundo.

Es por esto, que el proceso de internacionalización también es un potencial impulsor de la innovación, al igual que la competencia global que obliga a las empresas a ser más eficaces, desarrollando nuevos e innovadores productos, cambiando la estructura industrial económica y generando nuevas industrias adaptadas a un nuevo marco institucional.

3.17 La estrategia en las empresas

Según McKeown (2011) la estrategia se trata de la configuración del futuro, y es el ser humano que trata de llegar a los fines deseables con los medios disponibles. Por otra parte, Rumelt (2011) describe a la estrategia como una resolución de problemas, en donde una buena estrategia está ligada a una estructura que explica la naturaleza del problema, una política de orientación que resuelve este problema y el diseño de acciones para llevar a cabo estas políticas.

La estrategia de negocios generalmente implica dos grandes procesos, la formulación de las metas tomadas, según Mintzberg y Quinn, (1996) involucrando el análisis del entorno, realización de diagnóstico, y desarrollo de políticas que van a guiar incluyendo actividades tales la planificación estratégica y el pensamiento estratégico. La implementación se refiere a los planes de acción adoptados por alta gerencia para alcanzar los objetivos establecidos, involucra la toma de decisiones en todas las áreas de actividad del negocio, respecto a como los recursos se manejarán y se utilizarán para alcanzar los objetivos establecidos.

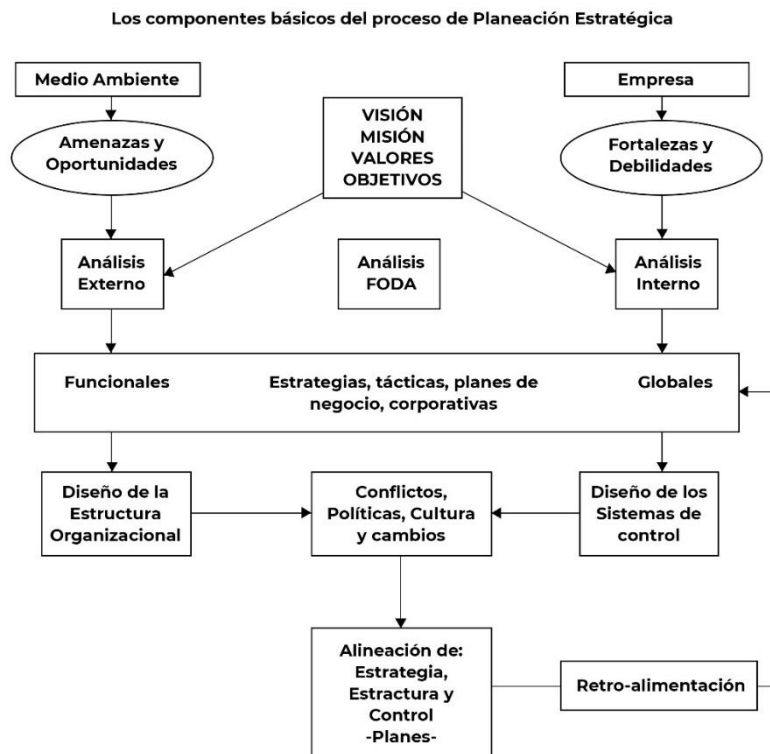


Figura 9. Componentes de la planificación estratégica. (Soto Nogueira, L. 2017).

3.18 Estrategias de negocios para PyMES

Según Suttle (2015) las pequeñas y medianas empresas utilizan diversas estrategias de negocio según el contexto en el que se desenvuelven, las nuevas empresas enfrentan diversos desafíos con respecto a las empresas que ya están posicionadas. Por ello, las estrategias que implementan pueden ser diferentes que la de los competidores, existiendo cuatro tipos de estrategias de negocios propuestas por este autor, la estrategia de crecimiento, diferenciación del producto, precio diferenciado y la estrategia de adquisición.

- Estrategia de crecimiento: esta implica la introducción de nuevos productos o la mejora de los ya existentes, una PyME puede aplicar una estrategia de crecimiento por medio de la adopción de un nuevo nicho para sus productos.
- Diferenciación del producto: las pequeñas y medianas empresas aplican esta estrategia cuando ya llevan una ventaja competitiva, como puede ser la calidad del producto o la experiencia del usuario. Un ejemplo es cuando un fabricante puede diferenciarse de su competencia con un diseño de ingeniería superior.
- Precio diferenciado: esta estrategia consiste en cobrar precios altos o bajos por un producto, pero en la fase inicial de la introducción del producto en el mercado. Una nueva empresa utiliza la estrategia de precios para recuperar su producción o posicionarse en el mercado. Por otra parte, el producto debe de poseer algo especial para que los usuarios paguen un precio elevado.
- Estrategia de adquisición: una pequeña o mediana empresa con un extra de capital, utiliza esta estrategia para obtener ventaja competitiva, lo que supone la compra de otra empresa o de líneas de productos de la misma empresa.

3.19 Estrategias genéricas de Porter

Según Porter (2009) conseguir y mantener una ventaja competitiva sobre el resto de las empresas es el objetivo directo o indirecto de la dirección de cualquier organización, donde su análisis de valor se descompone en una empresa y en sus actividades relevantes, a fin de conocer la variación de sus costes y las fuentes de diferenciación. Además, es una forma de

estudiar todas las actividades que la empresa realiza, una empresa adquiere ventaja competitiva cuando logra hacer sus actividades de una manera más eficiente y económica que con respecto a su competencia.

Es por ello, que según Porter (2009) los dos tipos básicos de ventaja competitiva son los costes bajos y la diferenciación, estos combinados con el panorama de actividades u objetivos de la empresa, donde se exponen tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en el sector empresarial, el liderazgo de costes, la diferenciación y el enfoque, cada una de las estrategias implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del objetivo en donde ocurre la ventaja competitiva.

Estrategia de liderazgo en costos

Según Porter (2009), el propósito de esta estrategia es mantener los precios más bajo que la competencia, por medio de la eficiencia de la producción, la distribución, la tecnología, la materia prima, la curva de la experiencia, entre otros, además de tener un producto que sea de fácil fabricación y distribución. Asimismo, estas fuentes de ventajas en el costo van de la mano de una estructura de sector que puede incluir la economía de escala, tecnología propia y otros factores, donde un producto de bajo coste vende un estándar y colocan su importancia en la escala de madurez o en las ventajas de costos de todas las fuentes.

Un ejemplo de caso de éxito de esta estrategia es la empresa comercial Netflix, donde hace 20 años atrás el medio para ver una película en tu casa era a través de la renta de videocasetes por un periodo limitado de tiempo, la disrupción de Netflix de ofrecer miles de películas y series en la comodidad de tu hogar en el momento que desees y además a un precio mensual muy bajo los coloca como la empresa líder en el mercado al tener una enorme transmisión de contenidos en streaming a muy bajo costo. (Maram, 2018).

Estrategia de diferenciación

Según Porter (2009) esta estrategia lo que busca es obtener ventaja por medio de la diferenciación del producto para justificar su precio superior, requiriendo capacitación en

marketing, el uso e importancia del departamento creativo, de investigación y desarrollo, donde la marca se enfoca en resaltar la calidad, el diseño, las características del producto, la experiencia de usuario, la atención al cliente, el tiempo de entrega y otros servicios adicionales.

El objetivo de la estrategia de diferenciación es posicionar a la empresa dentro del mercado, en donde se busca que el mercado acepte el producto o servicio con respecto a la competencia o que tenga más demanda a la igualdad de precios. Una empresa lo que busca es ser única en su mercado junto a otras dimensiones que son valoradas por los consumidores, seleccionando los atributos que muchos usuarios consideran importantes y que ponen en exclusiva satisfacer las necesidades. (Porter, 2009).

Un ejemplo claro de esta estrategia es la que implementó Amazon, esta empresa de comercio electrónico creó un sistema de distribución único con una logística eficiente que permite que los productos lleguen en un periodo de tiempo menor a diferentes puntos. Esto ayudó a reducir al máximo los desplazamientos de sus empleados a los almacenes y con esto a reducir el tiempo entre la venta y la entrega del producto a los compradores, lo que los separa completamente de la competencia actual. (Maram, 2018).

Estrategia de enfoque

Según Porter (2009) esta estrategia posee dos variantes, la primera de ellas es el enfoque de costos donde una empresa lo que busca es una ventaja de costos en su segmento, mientras que el enfoque de diferenciación lo que busca es la distinción dentro de su segmento objetivo. El enfoque de costo estudia las diferencias en el comportamiento financiero de algunos segmentos, mientras que la diferenciación lo que busca es explorar las necesidades de los usuarios en ciertos segmentos.

Estas diferencias conllevan a que los segmentos están mal servidos por la competencia que posee objetivos muy amplios, donde el éxito de implantación de estas estrategias requieren de otros recursos o habilidad que implican arreglos organizacionales, procedimientos de control y medios incentivos, teniendo como resultado, la dedicación de estas estrategias con el objeto de alcanzar el éxito. (Porter, 2009).

Según Alcázar (2017) una empresa enfocada es la que encuentra un nicho específico de mercado, un claro ejemplo es la empresa de bebidas isotónicas Gatorade, es un producto que está dirigido a atletas y por ello se ha posicionado como un producto para personas que practican algún deporte y necesitan hidratarse antes, durante y después del ejercicio. Esta empresa enfoca la imagen que quiere transmitir en la mente de los usuarios, la del deportista y no la de una persona enferma, donde son dos tipos de consumidores que utilizan el producto.



Figura 10. Estrategias genéricas de Porter. (Porter, M. 2009).

3.20 Nuevas estructuras organizativas

Según Tovar (2002) las nuevas formas de organización han surgido a raíz de la aparición de nuevas tecnologías, donde se desarrollan estas estructuras por medio de nodos y las jerarquías se vuelven casi nulas, cuando en algunos casos inexistentes. A diferencia de la organización tradicional el propósito básico de la organización en red no es la gestión de funciones, sino la resolución de problemas específicos.

La adaptación de la tecnología obliga a las organizaciones a diseñar nuevas formas de organización más sencillas y flexibles, sin embargo, es algo bastante complicado de lograr. Es por ello, que la organización en red significa un rompimiento de paradigmas de los modelos clásicos de la organización, donde el poder está relacionado con la posición de recursos y el manejo de la jerarquía para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

3.21 Nuevos paradigmas organizativos

De un modo más metodológico Tovar (2002) afirma que la organización en red cuestiona cinco paradigmas básicos de la organización funcional, ya que principalmente se cuestiona la división del trabajo, debido a que la disociación que existe entre el diseño y su ejecución es uno de los principios de esta organización en redes, donde la coordinación se da mediante jerarquía debido a que, en una organización en red, todos los nodos tienen una importancia equivalente.

El tercer paradigma consiste en cuestionar la legitimidad del líder basado en su capacidad de definir y orientar las tareas de sus subordinados. A diferencia, en la organización en red, el líder tiene la capacidad de generar comportamientos autogestores porque las distancias hacen inútil la orientación por otra vía que no sea la del conocimiento. El cuarto paradigma en caer es la diferenciación de roles operativos y normativos, cada persona responsable aporta su experiencia funcional a la concepción de la estrategia y sus habilidades operativas a la puesta en práctica de ésta.

Finalmente, el quinto paradigma es el tipo de formalización, donde los procedimientos y normas que rigen la actuación de la organización clásica no funcionan debido a que se sustituye por medios de regulación dinámicos. Al colocar a los principios de especialización, formalización y coordinación, la estructura ya no sería burocrática, debido a que la información es una nueva fuente de poder que está dada para llegar a los individuos mejor posicionados dentro de la organización, siendo esta información clave para el éxito de la empresa.

3.22 Futuras tendencias de diseño en grandes empresas

Según Hjort, J. (2016) el pensamiento de diseño puede desatar nuevos potenciales tecnológicos para las empresas, explorando los nuevos mercados que surgen para las empresas en una era en la que la digitalización, el acceso a big data, la tecnología avanzada y las redes de producción globales que desafían una práctica convencional para muchas empresas. Estos aportes dieron una visión general de los nuevos mercados que emergen con el rápido desarrollo tecnológico que se vive actualmente y provocó una discusión sobre

dónde, por qué y cómo es necesario intervenir para ayudar a emprendedores, empresas nuevas y empresas establecidas a aprovechar estas nuevas oportunidades.

Productos inteligentes

Cuando hablamos de los nuevos campos de producción que surgen con el desarrollo tecnológico, rápidamente se hizo evidente que están surgiendo muchos nuevos mercados: por nombrar algunos, la nueva tecnología de robots, la democratización de la tecnología de producción causada por el movimiento de creadores, el blockchain que se puede usar para muchas otras cosas, y por supuesto, el big data. Sin embargo, el único mercado que continúa dominando es el internet de las cosas (IoT) o lo que muchos denominan productos inteligentes: el concepto de conectar productos físicos con acceso a redes digitales para permitir que los productos se conecten entre sí y a los consumidores intercambio de datos.

De la tecnología inteligente al uso inteligente

A pesar del fuerte despliegue del internet de las cosas, aún queda un largo camino por recorrer antes de que la industria aproveche plenamente los potenciales de esta tecnología. Actualmente, son las grandes empresas las que han comenzado a explorar nuevas soluciones del IoT, muchas PyMES no están conscientes de las nuevas oportunidades tecnológicas y no tienen los recursos para emprender el desarrollo de un área de negocios nueva, para cambiar esto es necesario difundir la información sobre este nuevo mercado en las pymes.

Un producto inteligente no es realmente inteligente hasta que la demanda para conectar un producto físico y un servicio digital es evidente y crea un nuevo valor para el cliente o el negocio. Por lo tanto, un producto inteligente no es inteligente en sí mismo solo porque está conectado, se tiene conocer el pensamiento de diseño para resaltar el "por qué" del producto, revelar la conexión entre el producto y el servicio, así como su relevancia para el cliente, su facilidad de uso. y su relación con el mercado y la nueva tecnología.

3.23 Inteligencia competitiva aptadas al diseño

Según Arroyo (2005) el diseño es una herramienta de innovación que aporta a la productividad y competitividad de las empresas, sobre todo en los mercados globalizados,

esto ha hecho que las empresas busquen acceso a distintas herramientas externas, como la búsqueda de datos e información sobre mercados emergentes y sus competidores. La información se considera una herramienta valiosa, por ello es necesario llevar una gestión adecuada, donde el diseño ayude a diferenciarse de la competencia, adaptando los productos a los requerimientos de los clientes y a difundir una correcta imagen de la empresa.

Es necesario tomar en cuenta el proceso de la inteligencia competitiva en relación a la exportación del producto:

- En primera instancia se tiene a la investigación y selección de mercados internacionales, esta herramienta es necesaria para el estudio de nuevos mercados, para identificar y seleccionar el mercado objetivo en el cual introducir el producto.
- La investigación de proveedores y compradores extranjeros, ayuda a que una empresa posea una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y mantenerse informada sobre los productos que se exportan o importan en su sector, determinando cuáles son los productos demandados, los países o empresas demandantes, información sobre precios, proveedores, etc.
- El Internet y las tecnologías de información, toda la información en internet es infinita, y para una empresa global es una ventaja que debe aprovechar para generar valor en la toma de decisiones, ya que, de esta manera, logrará promocionar el producto o servicio a nivel global, en los idiomas que se requieran y vender a través de la web.
- La adaptación del producto al mercado destino, debido a que cada mercado al que se dirige un producto tiene unas características correspondientes y los usuarios poseen unas necesidades concretas.

3.24 Condiciones para incorporar el diseño en las PyMES

Requisitos para la incorporación del diseño

Según Barcelona Centre de Disseny (2018) establece que es imposible incorporar diseño a una empresa que no posea visión hacia la innovación y además que no cuenten con una organización variable, equipos y actividades detalladas para cada integrante del personal,

siendo estas empresas inapropiadas para la incorporación de diseño con un estilo de organización rígido y jerárquico.

Estos requisitos para la introducción de las pequeñas y medianas empresas en el diseño están divididos en dos fases, la primera de ellas es el compromiso de la dirección con el diseño y la segunda es el proceso de integración del diseño.

Compromiso de la dirección con el diseño

Para conseguir una incorporación efectiva del diseño con óptimos resultados se deben de tener en cuenta una serie de factores, primeramente, la implantación del diseño como función gerencial, ubicando esta disciplina entre las responsabilidades de dirección, a nivel suficientemente alto como para poseer un papel significativo.

Seguidamente de la implicación de conjunto de la dirección en los problemas de diseño, en donde el método se encuentre inmerso en los conceptos de las estrategias tanto industriales como comerciales junto con la dirección. Es por ello, que se considera como un compromiso de la dirección con el diseño constituyéndolo un elemento necesario, siendo asumido efectivamente dentro de la empresa.

Proceso de integración del diseño

Muchas empresas tienden a confundir el diseño con estilo, piensan que un buen diseño consiste en colocar un producto en una caja o envase con estilo, o que la fiabilidad de un producto es algo que se valora exclusivamente en el control de calidad final, en lugar de diseñar un producto fiable desde el primer momento del proceso de fabricación.

Según Kotler (2006) el proceso de integración del diseño en una empresa comienza por la diagnosis, es de suma importancia que la empresa identifique los problemas de diseño que tienen e identifiquen las necesidades con relaciones a sus recursos, esta diagnosis debe abordar, el análisis de la situación actuales de la empresa, el análisis de los recursos, deben definir una estrategia, definir nuevas políticas, financiación y elaborar un programa que marquen los objetivos de diseño.

3.25 El valor del diseño en el proceso de innovación

La innovación desde la óptica del diseño

Según García y Songel (2004) la capacidad del diseño para innovar se ha visto condicionada por las competencias tradicionales, por lo que las opciones del diseño se han ampliado a ámbitos de investigación, conceptualización y estrategia, donde en la práctica las aportaciones del diseño a la innovación tienden a estar relacionadas únicamente con la personalidad y el modo de entender el trabajo de los diseñadores.



Figura 11. El papel interrelacionado del diseñador. (García y Songel, 2004).

Los procesos de innovación no solo se consideran procesos lineales o secuenciales, en la actualidad hace falta un proceso simultaneo con la presencia de todos los implicados, del mismo modo que actúa el cerebro en sus procesos creativos, por esto es necesario que la investigación, el desarrollo y el marketing trabajen paralelamente y que a través del diseño se unan.

El proceso de diseño parte del proceso de la innovación, esta necesita un estado mental que combine la creatividad, espíritu emprendedor, capacidad de afrontar riesgos, necesita una habilidad para anticipar las necesidades de la empresa y la capacidad de establecer fechas de plazo de los proyectos y controlar los costes.

3.26 Niveles de incorporación del diseño en la empresa

Según la BCD (2018) la incorporación del diseño en las tres áreas de la empresa debe realizarse de forma gradual y consecuente con los recursos e intereses que la empresa desee integrar, para ello se definen en cinco niveles de incorporación del diseño en la empresa.

- Nivel 1: En este nivel se plantea la filosofía de diseño donde se integran los valores de las empresas junto con el diseño, estos administran las actividades tanto internas como externas de la organización.
- Nivel 2: En este nivel se plantea la estrategia de diseño y la estrategia competitiva dentro de tres ámbitos que relacionan al producto, a la comunicación y la imagen de marca, para esto se tiene que hacer una gestión sistemática.
- Nivel 3: En este nivel se establecen las políticas de diseño, se gestiona el desarrollo de programas que permiten la generación de un departamento de diseño independiente a la estructura organizacional, ligado a la dirección con la finalidad de coordinar diferentes departamentos dentro de la empresa.
- Nivel 4: El cuarto nivel se enfoca en el programa de diseño, la empresa debe poseer estrategias sistemáticas con estructura, fases y objetivos dirigidos por un gestor operacional de diseño para gestionar departamentos de la empresa con la autoridad necesaria para la toma de decisiones.
- Nivel 5: Por último, la empresa debe tener un proyecto de diseño, desarrollando servicios para externos o contratando un diseñador a tiempo parcial para atender proyectos puntuales dentro de la empresa.



Figura 12. Niveles de incorporación del diseño en la empresa. (BCD, 2018).

3.27 Web 3.0

Según Hernández y Küster (2012) el objetivo de la web 3.0 es identificar el significado de las palabras y facilitar el contenido digital que posee un significado adicional que va más allá del significado textual, es por esto que se considera una web extendida, ya que cuenta con más información en la que cualquier usuario puede encontrar las respuestas a sus preguntas de manera más sencilla y rápida, debido a una organización de información definida sobre lo que está buscando.

Asimismo, para Parra (2007) la web 3.0 es considerada la internet de lectura y escritura multimedia, debido a que el acceso de los contenidos responde a una web semántica automatizada, esto quiere decir, que no es más que una red inteligente que tiene como capacidad la aplicación de sistemas de inteligencia artificial sobre bases de datos infinitas.



Figura 13. Elementos de la web 3.0. (Elaboración propia, 2019).

3.28 Comercio Electrónico

Según Reynolds (2001) el comercio electrónico permite a las empresas vender sus productos y servicios a los consumidores de un modo global. Es decir, el comercio electrónico es la plataforma en la que se están encontrando nuevas maneras de vender y distribuir electrónicamente innovadores productos y servicios. Por otra parte, para Bachs, López y

Yagüez (2002) el comercio electrónico es cualquier tipo de transacción comercial realizada a través de internet, que puede no estar integrada con el intercambio de información.

En resumen, el comercio electrónico es una transacción virtual-comercial en la que las partes involucradas intercalan electrónicamente a través de la web y no por un contacto físico directo. Es la forma electrónica de hacer negocios de tal forma que incluye transacciones de bienes físicos y de bienes intangibles, esto involucra diversas actividades como la negociación electrónica de bienes y servicios, compras y servicios posventa.

Dentro de este concepto se encuentran una serie de elementos que conforman al comercio electrónico como los medios y vías de pagos, la logística interna y externa, el marketing digital, la usabilidad del usuario, la accesibilidad, la integración CRM de tecnologías para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción y por último la seguridad de ambas partes involucradas.



Figura 14. Elementos del comercio electrónico. (Elaboración propia, 2019).

3.29 Clasificación del comercio electrónico

Según Nemat (2011) existen diferentes tipos de transacciones que se divergen de diferentes clases de comercio electrónico, donde las más relevantes dentro de esta clasificación está el business to business (B2B), el business to costumer (B2C), Business-to-employee (B2E) y Business-to-Government (B2G).

Business-to-business (B2B)

Este tipo de comercio sostiene las transacciones entre empresa y empresa, por ejemplo, entre el fabricante y el proveedor. El volumen de transacciones empresa a empresa es mucho mayor que los otros tipos de comercio, debido a que en esta se da la cadena de suministro en donde se llevan las materias primas y los procesos, y solo una transacción empresa a empresa en la venta de un producto terminado al público.

El término "empresa a empresa" se adoptó para describir las comunicaciones electrónicas entre empresas o empresas con el fin de diferenciar las comunicaciones entre empresas y consumidores. También llegó a usarse el área del marketing, describiendo inicialmente solo el marketing de bienes industriales o de capital.

Business-to-consumer (B2C)

Empresa a consumidor, este tipo de transacción detalla las actividades de una empresa que cubren las necesidades de los usuarios finales con productos o servicios. Por ejemplo, aquella persona que compra unos zapatos al minorista, donde las transacciones que se llevan a cabo para el zapato estuviera disponible es la compra de la materia prima se considera empresa a empresa, pero la venta aplica a cualquier empresa que venda sus productos o servicios a sus consumidores a través de la red para su uso propio por eso es considerada empresa-consumidor.

Business-to-employee (B2E)

Esta transacción empresa a empleado utiliza una red interna en la que permite a las empresas suministrar productos o servicios a sus empleados, con el fin de automatizar sus procesos corporativos. Un ejemplo son las pólizas de seguro en línea, los anuncios corporativos, ofertas especiales, informes de beneficio para empleados, capacitaciones, entre otros.

Business-to-Government (B2G)

Empresa a gobierno, esta es un derivado del marketing empresa a empresa, en donde también se puede definir como "marketing del sector público" ya que abarca productos y servicios de

marketing a varios niveles gubernamentales, por medio de comunicaciones de marketing integradas técnicas como relaciones públicas estratégicas, identidad y comunicaciones en la web.

3.30 Modelos de negocio para el comercio digital

Modelo In House

Según Giménez (2018), este modelo mantiene el control sobre el comercio digital en todo momento y es aplicado cuando ya se tiene un modelo validado, es decir, la inteligencia sobre el comercio digital se genera desde y para la compañía, en donde el beneficio se basa en el lazo con los clientes donde se enriquecen y se generan base de datos fidelizados a nivel online. Este modelo se suele adoptar cuando ya la compañía alcanza un volumen importante de ventas y poseen una gran experiencia en la web y las variables del e-commerce.

Organigrama In House

Para este modelo, el organigrama se divide en tres áreas de ejecución, donde como primera línea se tiene al gerente, su misión es desarrollar el presupuesto anual, analizar los resultados de las ventas y supervisar a todos los roles dentro de la organización. Como segunda línea está el gerente de operaciones, esta área se encarga de controlar la logística y atención al cliente, proveedores y proceso de producción, y seguidamente en la misma línea el gerente de marketing encargado de crear e implementar las campañas sobre el producto, controla los resultados según los presupuestos dentro del equipo propio de producción.

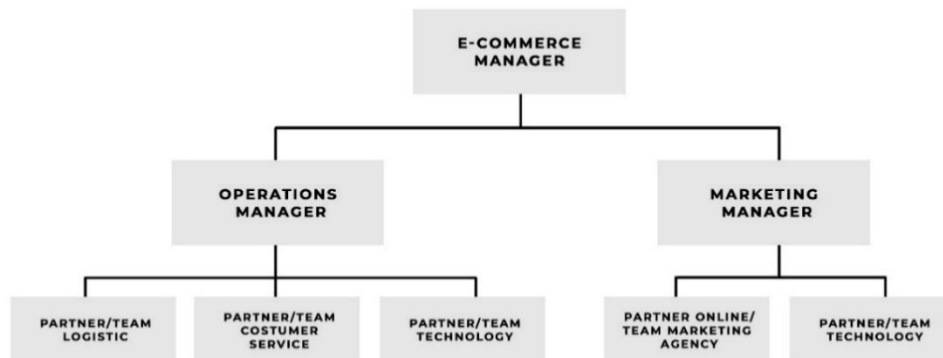


Figura 15. Organigrama In house (Giménez, 2018).

Modelo Outsourcing

Según Giménez (2018) este modelo se genera cuando la compañía delega a un tercero la explotación de su producto en línea, donde tiene una rápida implementación a menor coste, pero la base de datos de clientes generada con el comercio digital siempre será del proveedor, no se generan inteligencias dentro de la compañía, el control sobre el negocio se pierde.

Una de las ventajas de este modelo, es que tiene un tiempo de mercado muy rápido, debido a que la plataforma tecnológica está creada y suelen contar con base de datos de gran tamaño, además se necesita poco equipo interno en la compañía, ya que solo se requiere la interacción con el proveedor para controlar resultados y funcionamiento. Este modelo posee solo un área de control donde el rol principal lo tiene el gerente general, este es el encargado de desarrollar y controlar el presupuesto anual de la empresa, analiza los resultados, las operaciones y el cumplimiento de los objetivos.



Figura 16. Organigrama Outsourcing (Giménez, 2018).

Modelo Integrated

El comercio digital integrado según Giménez (2018) es modelo en el que las variables de control sobre el negocio en línea se mantienen en la compañía que lo aplica, la empresa subcontrata aspectos de la gestión de una tienda virtual, como la logística, tecnología, marketing, diseño y formas de pago. Es importante mencionar, que quedan dentro de la empresa la dirección de operaciones y estratégica, la atención al cliente y el plan de marketing, por lo que se genera inteligencia dentro de la compañía, ya que un equipo maneja la relaciones con los clientes, creando base de datos y creando valor dentro de la empresa.

Este modelo es implementado por grandes compañías o tiendas físicas que quieren entrar en el mundo online, acompañados de un experto, pero manteniendo el control total con un equipo interno que crece junto al volumen de las ventas del negocio digital, creando un posicionamiento comercial generando una base de datos interna que general un valor adicional a la marca.

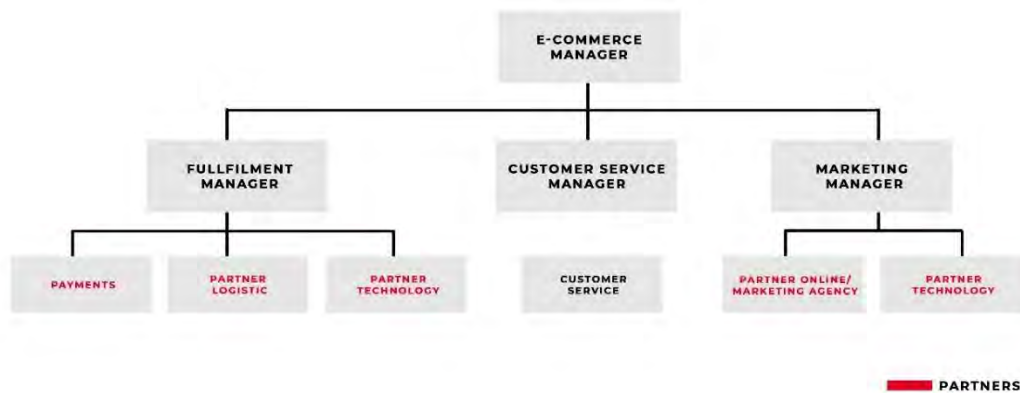


Figura 17. Organigrama Integrated (Giménez, 2018).

3.31 Pyme 3.0

Una pequeña y mediana empresa 3.0 se puede definir como aquella que opera bajo una plataforma de comercio virtual a través de un dominio/página web, con una logística y planeación diferente a una empresa tradicional debido a que llegan a un mercado global. De igual manera, una PyME 3.0 posee la misma clasificación o características que una pequeña y mediana empresa tradicional, su diferencia radica en la constitución organizacional, su planificación estratégica y medios de comunicación con el cliente.

3.32 Pyme exitosa

Según Gómez, (2017) una empresa exitosa se considera aquella que es rentable, que percibe utilidades al final del ejercicio, pero que además aporta un valor hacia sus consumidores con la elaboración de productos o servicios útiles para su vida, asimismo se debe preocupar por el desarrollo de su personal y aportar beneficios a la sociedad en general.

Por otra parte, Wijewardena, (1995) considera a una empresa exitosa aquella que estima que las ventas han aumentado en una proyección de dos años. Por su parte Luck (1996) define a una empresa exitosa cuando esta ha obtenido un excedente en las ganancias en el tiempo que se han propuesto como meta. Por ultimo según Lussier (2000) establece que el éxito de una empresa se demuestra cuando su dueño comprueba que las utilidades obtenidas son mayores que la cantidad de activos invertidos en la empresa.

Factores clave identificados para el éxito y competitividad



Figura 18. Factores clave para el éxito y competitividad. (Soto Nogueira, L. 2017).

Es por ello que se puede definir a una PyME exitosa aquella que tiene claro sus objetivos tanto económicos como sociales y organizacionales, con valor de innovación e integración de estrategias en todas sus actividades, asimismo, capaz de observarse y medirse interna y externamente, además de obtener un numero de ganancias e ingresos en ventas superior a las estimadas al final del ejercicio fiscal.

Una PyME 3.0 exitosa es la que combina sus objetivos con un alto valor de innovación e integración estratégica tanto a nivel tecnológico/digital como de diseño, que le permitan llegar a una audiencia global, obteniendo ganancias superiores o iguales a las

estimadas en el periodo, asimismo ofreciendo productos o servicios con la mejor calidad posible y respuesta inmediata a sus consumidores.

4. Estado del arte

4.1 Estudio de casos

4.1.1 Caso de éxito: Gisou by Negin Mirsalehi

Según la Revista Forbes (2017) Gisou es una marca de productos para el cabello a base de miel de abejas, que inició sus operaciones en el año 2015 en Ámsterdam, Holanda con dos fundadores Negin Mirsalehi y Maurits Stibbe. La marca se autofinanció inicialmente con los ingresos de Mirsalehi que genera como influencia digital. Es una tienda online que comenzó con la producción de solo 10.000 botellas de aceites, que se agotó en tres meses, con las ganancias obtenidas y la alta demanda se reinvertió para producir más unidades y lanzar otros productos.

El éxito de la marca Gisou se basa en su integración del diseño en la web 3.0, debido a que desde el comienzo la mayor inversión que realizó la marca además de la calidad del producto fue en el packaging y la forma de comercialización en la web 3.0. Su estructura organizacional comenzó con cinco empleados fijos encargados de estas áreas (diseño gráfico, diseño web, diseño industrial, marketing, comercialización), ahora son un equipo de más de 20 personas, pero debido a sus ingresos pasaron de ser una PyME 3.0 a una gran empresa de éxito.

Sus productos incluyen el aceite de cabello con infusión de miel de uso múltiple (USD\$ 85), el aerosol de protección contra el calor con propóleos (USD\$ 40), el aerosol de onda de texturización con propóleos (USD\$ 38) y su propio peine de textura. El spray de textura de Gisou se lanzó en julio y en 48 horas tuvo 2,000 pedidos. Las proyecciones de ventas de la compañía son \$ 3 millones para 2017 y \$ 5 millones para 2018.

Empresa: Gisou
Año de apertura: 2015
Inicio en la web: 2015

HISTORIA

Gisou es una marca de productos para el cabello a base de miel de abejas, que inició sus operaciones en el año 2015 en Ámsterdam, Holanda con dos fundadores Negin Mirsalehi y Maurits Stibbe, la marca se autofinanció inicialmente con los ingresos de Mirsalehi que genera como influencia digital. Es una tienda online que comenzó con la producción de 10.000 botellas de aceites, que se agotó en tres meses, con las ganancias obtenidas y la alta demanda se reinvertió para producir más unidades y lanzar otros productos.

Instagram: @gisou
Facebook: Gisou
Página web: www.gisou.com



DISEÑO

El éxito de la marca se basa en su integración del diseño en la web, ya que desde el comienzo la mayor inversión que realizó la marca fue en la calidad del producto, el packaging y la forma de comercialización en la web por medio de las diferentes áreas de diseño.

Figura 19. Historia Gisou. (Elaboración propia, 2019).

4.1.2 Caso de éxito: Bamboocycles

Bamboocycles es una empresa virtual nacida en la Ciudad de México que comenzó en el año 2008 como un proyecto personal y hoy es una empresa consolidada que ha exportado a más de 25 países. Su fundador Diego Cárdenas Landeros, diseñador industrial, busca las maneras de mejorar sus condiciones de vida siendo partícipes de un proyecto inspirador y transformador.

Su propósito es crear un producto con conciencia ambiental, su lema es poder vivir en un mundo menos contaminado, impulsar habilidades creativas en la gente, es una empresa que fabrica partes de bicicletas únicas que pueden elegir según sus necesidades, utilizando como materia prima el bambú y fibra de carbono. Asimismo, los usuarios tienen la posibilidad de seleccionar los componentes que desean y hacer bicicletas personalizadas. (Bamboocycles, 2019).

A la fecha han fabricado más de 1000 bicicletas, sus precios por unidad van desde los USD\$ 700 a USD\$ 1500, lo que garantiza el éxito de esta empresa, además de un producto innovador es la integración de las tecnologías y las preferencias de los usuarios, siendo su primer servicio la personalización que tiene el cliente sobre el producto, organizan workshops en diferentes países donde los clientes fabrican y ensamblan sus propias bicicletas.

Empresa: Bamboocycles
Año de apertura: 2008
Inicio en la web: 2009

HISTORIA

Bamboocycles es una empresa ubicada en la ciudad de México dedicada a diseñar y fabricar cuadros de bicicletas y armar bicicletas para ciudad, ruta o montaña, usando como materia prima el bambú yucateco y la fibra de carbono jalisciense.

Además, ofrecen a sus clientes la posibilidad de seleccionar los componentes y así hacer bicicletas aún más especiales y personales. Sus ventas se realizan por medio de su página web y redes sociales.

Instagram: @bamboocycles
Facebook: Bamboocycles
Página web:
www.bamboocycles.com



DISEÑO

Lo que garantizó el éxito de esta empresa, fue la integración de las tecnologías y las preferencias de los usuarios, siendo su primer servicio la personalización que tiene el cliente sobre el producto final, por medio de la web 3.0 organizan workshops en diferentes países en los que los clientes fabrican sus propias bicicletas.

Figura 20. Historia Bamboocycles. (Elaboración propia, 2019).

4.1.3 Caso de éxito: Pai Pai

Según la Revista Forbes (2017) la marca de maquillaje Pai Pai nació en el año 2013, fundada por Karen Rodarte y Andrea Ibarguengoitia en México, es una empresa de cosméticos inspirada en la cultura mexicana en donde sus creadoras reflejan una fusión entre el arte y la belleza. Su nombre proviene del grupo indígena Pai Pai que significa “Gente viva, gente que se mueve”. Asimismo, todos sus productos son orgánicos, realizados con manteca de mango y cerezas naturales, tratan de que sus procesos sean lo más sostenible posible y no hacen pruebas en animales.

Actualmente, distribuyen sus productos en diferentes tiendas a nivel nacional y son un e-commerce consolidado completamente a través de su página web y redes sociales. En cuanto al diseño Pai Pai es una marca que envuelve al usuario dentro de una experiencia haciendo que su diseño de servicio se destaque dentro de la industria cosmética nacional por sus colecciones únicas inspiradas en diferentes temas mexicanos, consolidando un producto con calidad a nivel visual (empaques, branding, producción y concepto) combinándolo con las herramientas digitales para tener una cercanía con sus posibles consumidores.

Empresa: Pai Pai

Año de apertura: 2012

Inicio en la web: 2012

HISTORIA

Pai Pai es una empresa de cosméticos inspirada en el amor por México. Fundada por Karen Rodarte y Andrea Ibarguen. Su nombre viene del grupo indígena Pai Pai y significa "Gente viva, gente que se mueve". Sus productos son orgánicos y están realizados con manteca de mango y cerezas. Además, uno de los principios de la marca es no hacer pruebas con animales y sus envases son ecológicos. Actualmente distribuyen sus productos en diferentes tiendas a nivel nacional y venden por medio de su página web y redes sociales.

Instagram: @paipaimx
Facebook: Pai Pai mx
Página web: www.paipai.mx



DISEÑO

Pai Pai es una marca que envuelve al usuario dentro de una experiencia haciendo que su diseño de servicio se destaque dentro de la industria cosmética nacional, consolidando un producto con calidad a nivel visual (empaques, branding y producción), combinando las herramientas digitales para tener una cercanía con sus posibles compradores.

Figura 21. Historia Pai Pai. (Elaboración propia, 2019).

4.1.4 Caso de éxito: Panam

Según el portal de Panam (2019) esta empresa fue fundada en el año 1962 por la familia Pérez y la familia Melhem, sumándose a la tendencia de la época donde iniciaba la transición del calzado formal por un calzado más casual y deportivo. La década de los 80 fueron

determinantes para Panam, debido a la introducción del calzado en muchas escuelas para las clases de educación física, por lo que se enfocaron en este nicho de mercado.

En los años 90, el calzado de importación que llegó a México amenazó fuertemente a Panam. A la empresa le resultó prácticamente imposible competir con tantas nuevas opciones con precios muy bajos y, a pesar de que estuvieron a punto de la quiebra. A partir de 2002, la empresa creó nuevas estrategias para posicionarse nuevamente en el gusto de la gente, encontrando un nicho en los jóvenes nostálgicos que los visten como parte de un look antiguo que los remite a su infancia.

A partir del 2010 en la era tecnológica apostaron por tener presencia en las plataformas digitales y comenzaron una interacción de dos vías con los consumidores que resultó una evaluación hacia nuevos modelos y diseños, para la conquista de ese consumidor joven, desarrollan propuestas de calidad, colores estampados y nuevos materiales hechos en México.

Empresa: Panam
Año de apertura: 1962
Inicio en la web: 2013

HISTORIA

Panam fue creada como una alternativa para sustituir el zapato de vestir por uno más casual y cómodo. su nombre significa Producto Auténtico Nacional Mexicano, la materia prima y telas son 100% mexicanas. Actualmente esta empresa cuenta con más de 1000 trabajadores, y en el año 2013 arranco con la apertura de sus primeras tiendas en la ciudad de México, hoy en día ya cuentan con más de 50 unidades especializadas del producto en la república Mexicana. además de vender sus productos a través de su página web a nivel nacional e internacional.

Instagram: @panamoficial
Facebook: Panam oficial
Página web:
www.panam.com.mx



DISEÑO

En el año 2013 apostaron por tener presencia en las plataformas digitales a través de su pagina web y redes sociales, donde comenzaron una interacción de dos vías con sus consumidores que resultó su evolución hacia nuevos modelos y diseños.

Figura 22. Historia Panam. (Elaboración propia, 2019).

Con el estudio de los cuatro casos de éxito se compararon ocho de sus características para establecer las similitudes entre ellas y determinar las herramientas aplicadas actualmente por estas empresas para obtener ventaja competitiva con respecto a la competencia:

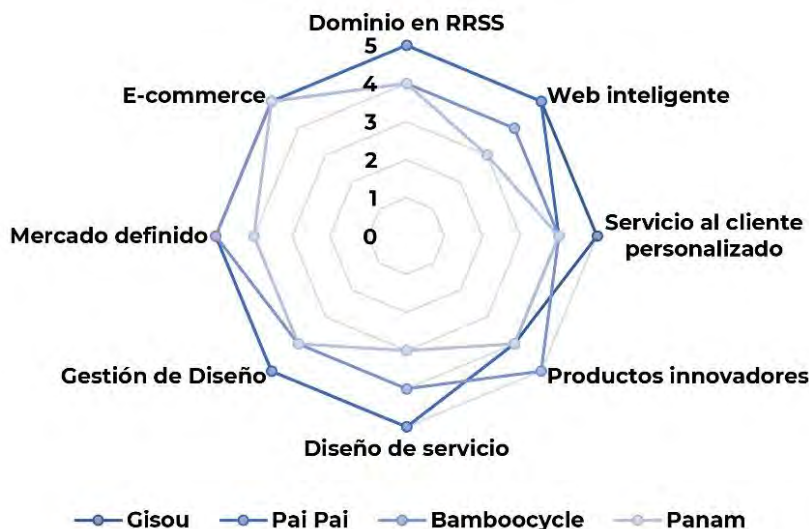


Gráfico 1. Gráfico radial empresas. (Elaboración propia, 2020).

Se observó que las cuatro empresas se encuentran dentro del radio externo de la gráfica por lo que las características sobre el dominio y posicionamiento en redes sociales, la venta y comercialización por medio de la web, el servicio al cliente personalizado, los productos innovadores, la gestión del diseño, el mercado definido, el diseño de servicios y el manejo de una web inteligente, son elementos fundamentales dentro del desarrollo de la competitividad dentro de la web 3.0, siendo la empresa Gisou la que adopta todas las características en su máximo potencial, ubicándose en el extremo externo, seguidamente de la empresa Pai Pai, posteriormente Bamboocycle y por último la empresa Panam.

5. Metodología

A continuación, se presenta la metodología compuesta de seis fases utilizada para la realización de este proyecto. Se realizará una investigación de tipo proyecto factible, descriptivo y de corte transversal, de igual manera el diseño de investigación es de campo no experimental y documental.

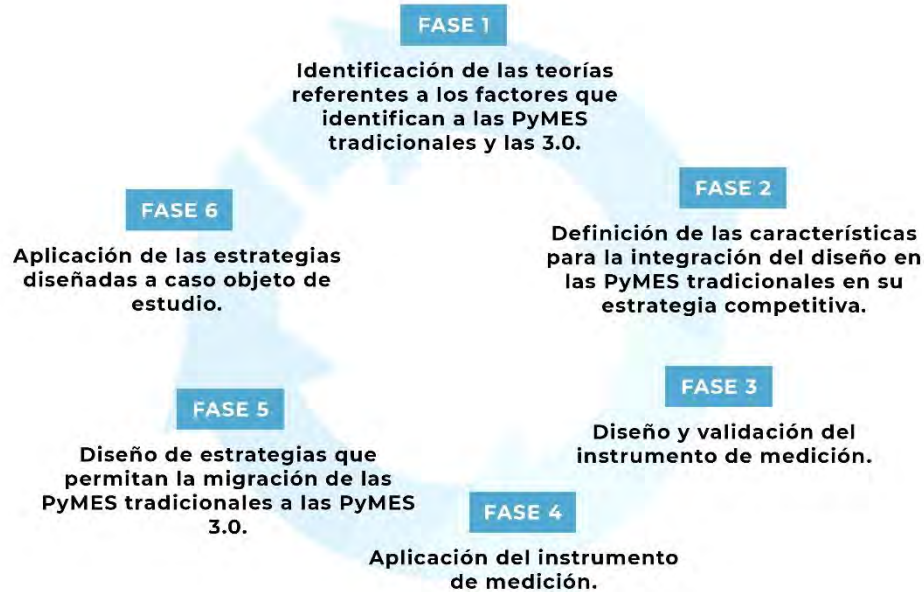


Figura 23. Metodología utilizada en la investigación. (Elaboración propia, 2019).

Fase 1. Identificación de las teorías referentes a los factores que identifican a las PyMES tradicionales y 3.0.

En esta fase se realizará la revisión de literatura que sustentan las teorías que reflejan el desarrollo de los factores que identifican a las PyMES tradicionales y las 3.0, esto mediante la búsqueda en bases de datos como EBSCO host, GALE, Mendeley, entre otros; también en libros y revistas especializadas en diseño estratégico y PyMES. Se utilizará la técnica de la revisión documental utilizando como técnica la matriz de registro.

Fase 2. Definición de las características para la integración del diseño en las PyMES tradicionales en su estrategia competitiva.

Para la definición de las características, se tomará en cuenta como base los resultados obtenidos en la fase 1, donde ya identificadas las diferentes teorías se procederá a la tipificación de los elementos que son necesarios para la integración del diseño en las pequeñas y medianas empresas tradicionales y así poder determinar la evolución de los paradigmas del diseño en su integración a las estrategias competitivas.

Fase 3. Diseño y validación del instrumento de medición de las estrategias competitivas utilizadas por las PyMES tradicionales y las PyMES 3.0.

En esta fase se diseñará y validará el instrumento de medición a utilizar; en primer lugar, se plantearán las variables a medir de la mano de las dimensiones o constructos, y los indicadores relacionados con los mismos. Estos indicadores serán la base en el desarrollo de las preguntas que contendrán la entrevista semi estructurada y el audit corporativo a aplicar a la empresa seleccionada objeto de estudio.

Fase 4. Aplicación del Instrumento de medición y diagnóstico:

Una vez validado los instrumentos de medición con dos empresas pilotos se llevará a cabo la aplicación de este, se utilizará como población el nivel gerencial de una pequeña y mediana empresa de la región que cumpla con el perfil que se necesita. En esta etapa se implementará la entrevista semi estructurada y el audit corporativo, al finalizar el periodo de aplicación se procederá a la captura de la información obtenida y finalmente se realizará el análisis descriptivo de la muestra cuyos resultados serán base para el desarrollo de las estrategias.

Fase 5. Diseño de estrategias que permitan la migración de las pymes tradicionales a las pymes 3.0.

Una vez obtenido los resultados de la fase 4, en esta última fase se realizará el diseño de las estrategias que permitan la migración por medio de la integración del diseño de las PyMES tradicionales a las PyMES 3.0, a través de un documento que sirva de guía a las PyMES tradicionales en su migración eficaz a las PyMES 3.0, al mismo tiempo que su aplicación y verificación en la empresa objeto de estudio seleccionada previamente.

Fase 6. Aplicación de las estrategias que permitan la migración de una pyme tradicional a una pyme 3.0 caso objeto de estudio.

Luego del diseño de las estrategias que permitan la migración de las PyMES tradicionales a las PyMES 3.0 mediante la integración del diseño en su estrategia competitiva, se procede su aplicación sobre un caso de estudio, tomando a una pequeña y mediana empresa que cumpla con el siguiente perfil: debe ser una pyme tradicional dentro del sector industrial, ofrecer un

producto tangible, poseer rentabilidad financiera, llevar un dominio básico de redes sociales, ser permisivos para entrar a un mercado global, tener nociones básicas del diseño de producto, poseer una base de diseño de servicios, llevar un plan estratégico publicitario tradicional, abiertos hacer cambios de identidad gráfica y que tengan capacidad para convertirse en un e-commerce.

Todo el proceso de la aplicación y la conceptualización de las estrategias en el diseño de la empresa se desarrollarán a través del método de Design Thinking donde se procederá a desglosar las fases que la integran (empatizar, definir, idear, testear e implementar) teniendo como resultado la migración efectiva de una pequeña y mediana empresa tradicional a la 3.0 mediante la integración del diseño en su estrategia competitiva.

6. Estructura del estudio de campo

El estudio de campo de la presente investigación está comprendido en cinco fases donde se comienza por un análisis de casos de éxito en donde al analizar diferentes empresas posicionadas e inmersas en la web 3.0 desde diferentes factores, de diseño, económicos, comerciales, atención al cliente, usuarios, distribución, la agilización de los servicios se obtienen referencias para seleccionar como muestra a una empresa que cumplan con las características necesarias para la investigación por consiguiente se trabajará con un único caso de estudio.

Posteriormente seleccionada la empresa se realizará el Audit corporativo que consiste en una evaluación interna de la empresa para determinar las herramientas que utilizan al momento de comercializar sus productos, que tan inmersas están a nivel de diseño de servicios, cual es el perfil de sus usuarios, como logran posicionarse en el mercado en que se encuentran, si hace uso adecuado de las alternativas ofrecidas en la web 3.0 y si disponen de un plan publicitario.

Seguidamente se procede a realizar una entrevista semi-estructurada con el nivel gerencial de la empresa para determinar cuáles son las estrategias aplicadas actualmente por la misma, que nivel de conocimiento poseen sobre las diversas alternativas de diseño y como la están aplicando a través de la web, además conocer más acerca de la misión, visión,

políticas internas, gestión del personal, relaciones públicas, que ayuden al desarrollo de la investigación. Con toda la información recabada y el análisis de los resultados se procederá a realizar el diseño de las estrategias que permitan la migración efectiva de una PyME tradicional a una PyME 3.0.

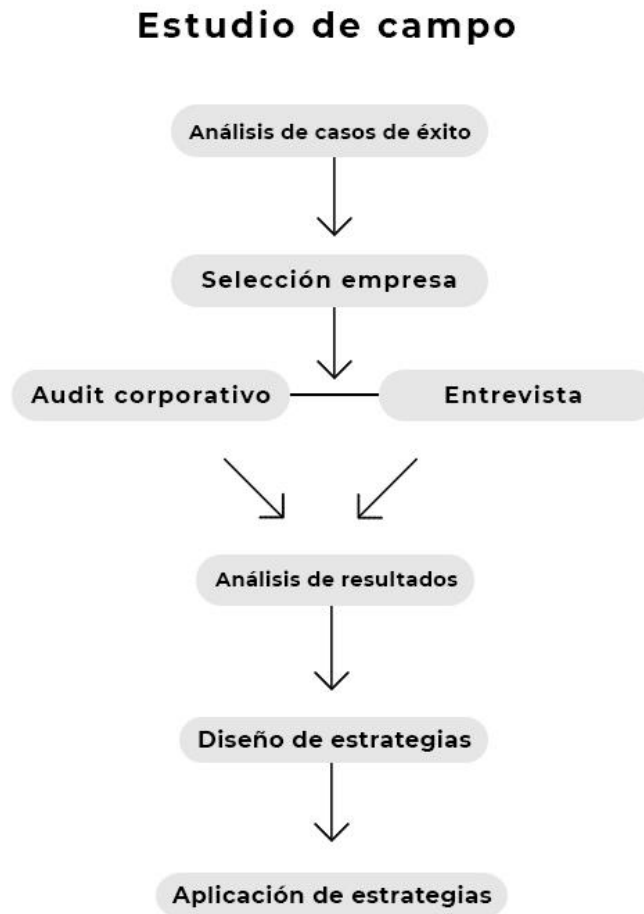


Figura 24. Diagrama de estudio de campo. (Elaboración propia, 2019).

7. Análisis de resultados

Luego de realizar una prueba piloto a dos empresas para validar y detectar errores en los instrumentos de medición, fueron corregidos y posteriormente implementados al nivel gerencial de una pequeña y mediana empresa del sector industrial de Ciudad Juárez, Chihuahua. En esta etapa para el Audit corporativo se utilizó un cuestionario digital y para la entrevista a través de video llamada. El periodo de aplicación fue en el mes de noviembre de 2019.

El Audit corporativo aplicado contiene información referente al nivel operacional y gerencial de una empresa, con el fin de obtener un diagnostico general y la posición actual de esta a nivel estratégico, por otro lado, la entrevista abierta semi-estructurada contiene 38 preguntas y está dividida en 14 secciones referentes a la gestión operativa en publicidad de la empresa, la logística de distribución del producto, los componentes generales de una pyme 3.0, las formas de comercialización 3.0, el posicionamiento en el mercado local, la filosofía de diseño en la empresa, los factores que componen el diseño en la empresa, su integración de diseño, el diseño comercial, el diseño web, el programa de diseño, los proyectos de diseño, el planeamiento estratégico en el usuario y la atención al cliente, todo esto con el fin de evaluar y determinar en qué nivel de diseño en las escaleras de los modelos de medición de la integración del diseño se encuentran.



Figura 25. Diagrama del Audit corporativo. (Elaboración propia, 2019).

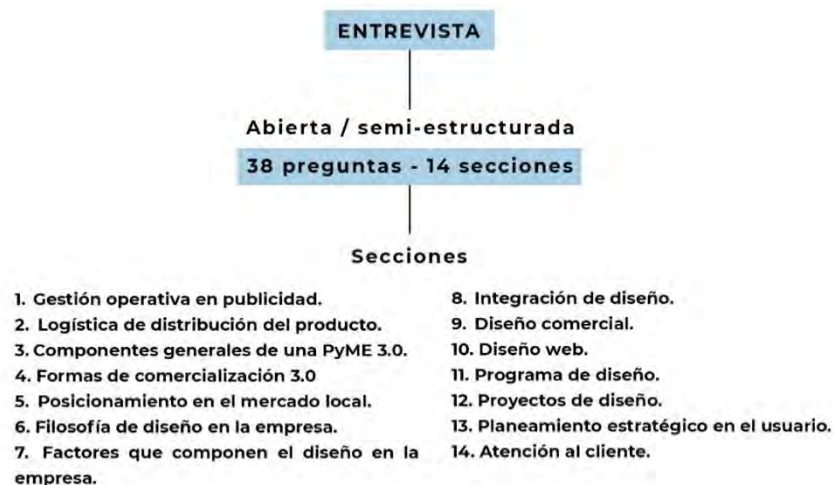


Figura 26. Diagrama de entrevista semi-estructurada. (Elaboración propia, 2019).

Por medio de los resultados obtenidos se determinó que la empresa se encuentra en el nivel 2 del modelo Design Ladder, este se enfoca en el diseño desde una visión empresarial, este segundo nivel define al diseño como estilismo, donde el diseño se relaciona sólo con la forma final del producto, normalmente con la participación de un diseñador externo.

Por otro lado, en el modelo DME Staircase que define a una empresa sin políticas de diseño activas con planteamientos eficientes, se encuentra en el nivel 1, con una no gestión del diseño donde no es desarrollada ninguna actividad de diseño que tenga un valor añadido y por último en el modelo Strategic Design Ladder donde ven al diseño desde una visión estratégica, se encuentra en el nivel 1: estrategias pasivas, esta no tiene ninguna o alguna actividad estratégica, no se arriesgan orientándose a nuevas actividades.



Figura 27. Niveles empresa Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2019).

El nivel y la inversión en el diseño solo va direccionado al producto más no a la marca como un todo, no poseen un departamento de diseño, pero cuando se requiere contratan una agencia de diseño que se encarga de realizar ciertas adaptaciones en el diseño del producto. Así mismo a pesar de que la empresa tiene un alto posicionamiento en redes sociales, su nivel de interacción no es alta, así mismo tampoco toman en cuenta ciertas herramientas que son indispensables en el manejo de redes sociales, por otro lado, su página web es manejada como un catálogo, con información general de la empresa y medios de contacto.

Por lo que es necesaria la implementación de las estrategias que permitan la migración efectiva de la empresa en la web 3.0 a través del diseño donde combinando diferentes métodos y herramientas de diversas disciplinas, generando valor tanto para las personas que requieren el servicio o el producto como para quienes lo proveen, es decir, busca proyectar

experiencias significativas a través de propuestas útiles, deseables y funcionales para las personas, haciéndose cargo del desarrollo estratégico y operativo del servicio dentro de la empresa, con el fin de obtener mayor rentabilidad y posicionamiento dentro del mercado.

8. Resultados de la investigación

El concepto de PyME 3.0 es un término poco conocido que se le otorga a las pequeñas y medianas empresas que realizan la venta y comercialización de sus productos o servicios por medio de fuentes electrónicas, como las redes sociales y las páginas web. Estas empresas pueden emigrar de tiendas físicas a virtuales como también nacer y permanecer en la web como un e-commerce.

Dentro de sus características principales se tiene que poseen un mercado global que puede estar limitado al alcance de ventas por la competencia, además poseen una interacción directa con el cliente en el cual se genera una retroalimentación para el desarrollo de productos o mejoras de los ya existentes, de igual forma poseen estándares y costos adaptados mayormente a la comercialización y manejan una estrategia de diseño sólida que sirve como un canal de beneficios para mejorar la calidad de los servicios y el acceso a nuevos clientes.

A diferencia de las PyMES tradicionales que según Gómez (2008), su administración es empírica, es decir no se exponen ante los riesgos en la toma de decisiones, los dueños son los directores de la empresa, además tienen un capital suscrito limitado y no buscan inversionistas, llegan a un mercado específico y están en un proceso de crecimiento, es decir, las pequeñas empresas buscan ser medianas y las empresas medianas buscan ser grandes, así mismo no poseen una estrategia de negocios sólida.

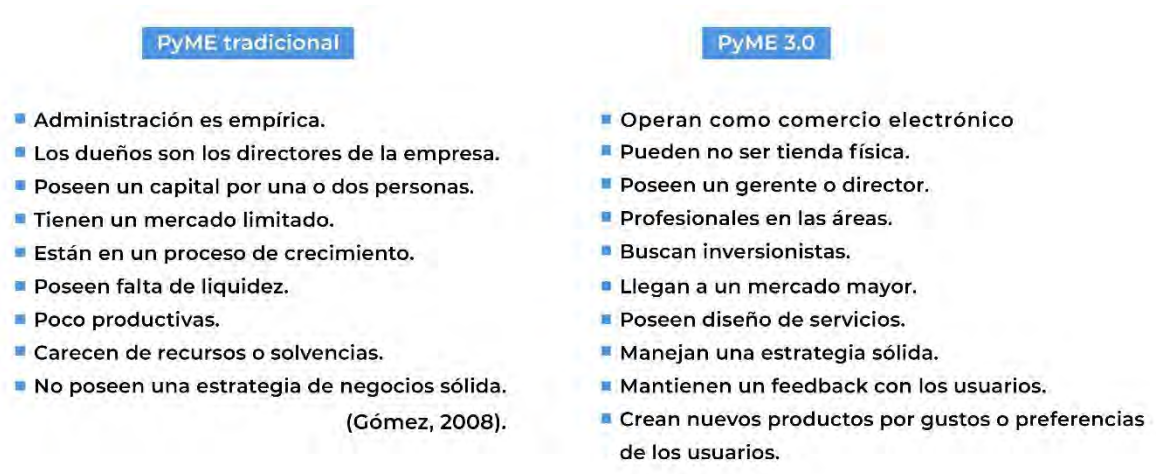


Figura 28. Diferencias entre una PyME tradicional y 3.0. (Elaboración propia, 2019).

La integración del diseño en una PyME 3.0 empieza desde la conformación de la marca en la web, el diseño de un producto atractivo, funcional y de calidad, sus formas de comercialización y el tipo de publicidad digital a aplicar, así mismo llevar una cultura de diseño dentro de los diferentes niveles de la empresa y centrarla como una filosofía en todos los integrantes de la organización, siendo la labor primordial del diseño en una PyME 3.0 consolidar la marca en todos los espacios existentes para tener un mayor posicionamiento, mayores ventas y mayores ganancias.

Dentro de las estrategias competitivas generales se recomiendan para este tipo de empresa realizar una evaluación de todo el personal para posteriormente hacer una adaptación de la estructura organizativa a nivel de diseño 3.0, así mismo identificar los puntos del usuario y atención al cliente que se deben tomar en cuenta, identificar los medios de pago adecuados al mercado global, definir los métodos y vías de distribución del producto, la gestión del diseño, consolidar una estrategia dentro de las redes sociales, y por último establecer una cultura de diseño dentro de todos los niveles de la empresa.

Antes de iniciar con el proceso creativo y la aplicación de dichas estrategias se tienen que considerar ciertos aspectos para definir correctamente el nicho de mercado de la empresa Arriba Juárez, para esto se analizaron los datos obtenidos de los instrumentos y se realizó la segmentación de mercado según la teoría de Schiffman y Kanuk sobre el comportamiento del consumidor, posteriormente se crearon cuatro perfiles de usuario destino, obteniendo dos

perfiles de ambos sexos en edades comprendidas entre 18 y 35 años, con un nivel lucrativo medio y alto superior, profesionales o estudiantes residentes principalmente de Ciudad Juárez o del resto de la república.



Figura 29. Segmentación de mercado de la empresa Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2020).



Figura 30. Arquetipo – Perfil de usuario 1. (Elaboración propia, 2020).



Figura 31. Arquetipo – Perfil de usuario 2. (Elaboración propia, 2020).



Figura 32. Arquetipo – Perfil de usuario 3. (Elaboración propia, 2020).



Figura 33. Arquetipo – Perfil de usuario 4. (Elaboración propia, 2020).

Estrategias de diseño en la planificación estratégica de la empresa

Con base a las teorías estudiadas, se diseñó un cuadro de planificación estratégica y ventaja competitiva para desglosar a partir de ellas las estrategias que permitan la migración de las pequeñas y medianas empresa tradicionales a la 3.0. Este cuadro tiene como base fundamental las teorías de Kaplan y Norton sobre el Cuadro de Mando Integral, las Estrategias de Porter y los cuatro elementos de la ventaja competitiva en las empresas por Soto.

Todo esto adaptado a las necesidades actuales de las pequeñas y medianas empresas en la web 3.0, donde en su centro se encuentra la planificación de la empresa que incluyen: la visión, misión, objetivos y estrategias que van de la mano con los elementos que ayudan a obtener ventaja competitiva sobre el mercado, asimismo esta se divide en cuatro categorías, donde se tocan aspectos sobre calidad financiera, procesos internos, atención al cliente e innovación y crecimiento.

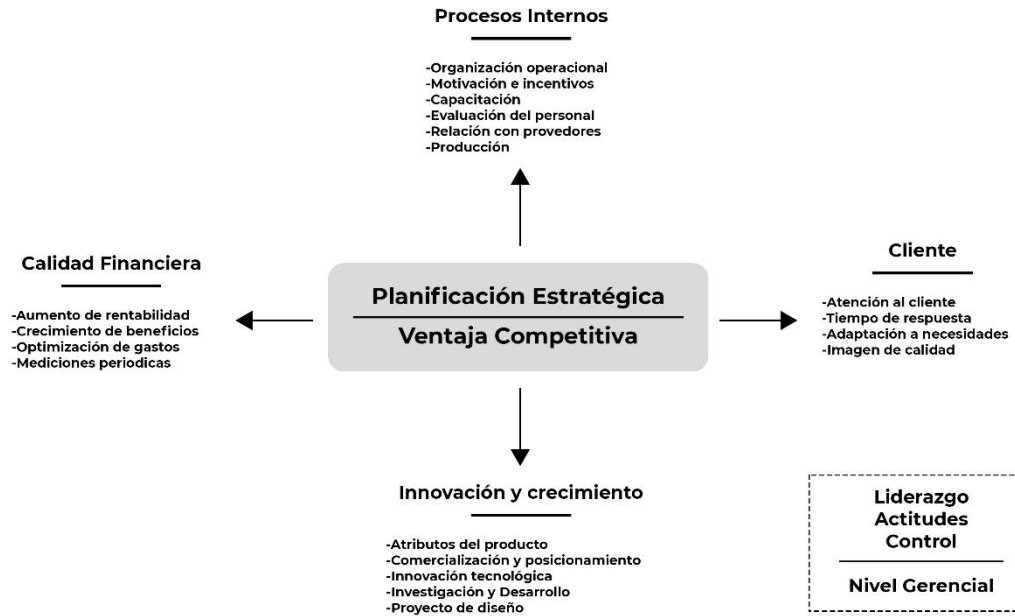


Figura 34. Cuadro de Planificación estratégica y ventaja competitiva. (Elaboración propia, 2020).

Planificación estratégica

La importancia de llevar una correcta planeación estratégica en la empresa, radica en la mejora de su competitividad, por medio de sus objetivos para seguir innovando continuamente y posicionarse dentro del mercado global, de igual forma anticipándose a las necesidades estudiando a su mercado y mejorando continuamente los procesos internos de la organización.

Son cuatro los elementos fundamentales dentro de la planificación estratégica, en primer lugar, se establece la visión de la empresa, esta permite trazar las líneas de lo que la organización quiere ser a largo plazo, de manera consciente, inspiradora, pero sobre todo realista. De la mano a la visión se encuentra además la misión de la empresa, que establece su propósito, describe su razón de ser y que está haciendo para alcanzar la visión trazada.

Asimismo, los valores son una parte importante de la planificación estratégica debido a que definen la cultura y las prioridades de la misma, las creencias compartidas y el cómo se debe de reflejar al exterior. Por último, se encuentran las estrategias donde se establece el

camino a seguir para lograr los objetivos, establecer los medios para hacerlo y cumplir con la visión de la empresa.

Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas en las empresas determinan el éxito o el fracaso, estudiando al mercado y su competencia para desarrollar estrategias que ayuden a evolucionar y a permanecer posicionados dentro del mercado. Se puede decir que una empresa posee ventaja competitiva cuando posee una estrategia que la distingue de las demás.

Esta estrategia puede estar relacionada con la calidad del producto o el servicio, la atención al cliente o la experiencia del usuario, el precio, entre otras. Por esta razón, se establecieron cuatro categorías que permitan la clasificación de los aspectos fundamentales para obtener ventaja competitiva en la empresa por medio de estrategias, presentadas a continuación:

Innovación y crecimiento:

- Atributos del producto
 - Identificar los atributos físicos, funcionales y psicológicos del producto.
 - Modificar ciertos aspectos de cada uno de los atributos para la mejora del producto.
- Comercialización y posicionamiento
 - Conocer y definir los métodos y las vías de distribución del producto.
 - Identificar los métodos de pago y bancos adecuados al mercado global.
- Innovación tecnológica
 - Incluir los elementos de un diseño web intuitivo a la empresa.
 - Consolidar una estrategia y posicionamiento en redes sociales.
- Investigación y desarrollo
 - Estudiar las necesidades en los aspectos del producto, del mercado y de la competencia para la mejora consecutiva.
 - Coordinar actividades en diferentes áreas de la empresa para estudiar las necesidades de investigación.
- Proyecto de diseño

- Establecer una cultura de diseño dentro de todos los niveles de la empresa.
- Diseñar un plan de gestión anual que cubra todas las necesidades del mercado.

Cliente:

- Atención al cliente (personalizada)
 - Identificar los puntos del usuario y atención al cliente para la empresa.
 - Definir políticas de devolución y políticas de cambios del producto.
- Tiempo de respuesta
 - Accesibilidad por cualquier tipo de persona, dispositivo, plataforma, idioma y conectividad.
 - Atención al cliente omnicanal con inteligencia artificial.
- Adaptación a necesidades
 - Habilitar la venta y distribución del producto por redes sociales.
 - Ofrecer seguridad al comprador sobre su dinero y el producto.
- Imagen de calidad
 - Brindar un producto con la mejor materia prima y presentación según los requerimientos de los usuarios.

Calidad financiera:

- Aumento de rentabilidad
 - Implementar la subcontratación o el “outsourcing” para reducir gastos sustanciales en costos de manufactura y equipo.
 - Establecer un plan de mercado sobre las áreas de mayor valor y el grupo de clientes más rentable para enfocar los recursos publicitarios sobre ellos.
- Crecimiento de beneficios
 - Adquirir participaciones financieras para la expansión de la empresa.
 - Conseguir alianzas de mercado o publicidad con personajes influyentes a través de las redes sociales.
- Optimización de gastos
 - Optimizar los inventarios regulando los stocks mínimos y máximos de cada producto según su demanda.
 - Fortalecer la conciencia de los empleados hacia hábitos de optimización de recursos.
 - Concienciar, reciclar y reducir los gastos generales, de oficina y de producción.

- Mediciones periódicas
- Implementar un sistema contable para facilitar la comunicación y producción dentro de la empresa.
- Evaluar la gestión del desempeño para entender el comportamiento de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Procesos internos:

- Organización operacional:
 - Evaluar todos los puestos y departamentos de la empresa.
 - Rediseñar la estructura organizativa a nivel de e-commerce y diseño.
- Motivación e incentivos
 - Mejorar consecutivamente las condiciones de trabajo dentro de la empresa.
 - Integrar la cultura de la empresa junto a las actividades productivas.
- Capacitación
 - Integrar a todos los miembros de los equipos de trabajo e involucrarlos en la cultura de diseño de la empresa.
 - Ofrecer capacitaciones en diferentes áreas de interés a sus empleados.
- Evaluación del personal
 - Realizar evaluaciones periódicas sobre las actividades asignadas al personal.
 - Brindar herramientas que ayuden a la productividad del personal.
- Relación con proveedores
 - Establecer nuevos canales de comunicación con proveedores.
- Producción
 - Identificar las oportunidades de mejora para la optimización e innovación en lo relacionado con los procesos de producción.

9. Conceptualización y aplicación - caso de estudio

Para la innovación y crecimiento de la empresa caso de estudio Arriba Juárez es conveniente responder a cada una de las estrategias establecidas, comenzando por el análisis de los atributos físicos, funcionales y psicológicos del producto, para posteriormente modificar ciertos aspectos de cada uno de estos atributos para su mejora continua.

Atributos - Mezcal Arriba Juárez

Físicos

Composición: el producto principal está compuesto por mezcal 100% agave espadín con algunas variaciones por otros ingredientes como el coco, la cajeta, zarzamora, pistache y piñón.

Color: el producto principal es transparente, pero en sus variaciones se encuentran los colores, blanco, verde, morado, rosado y café.

Olor: ahumado y dulce.

Sabor: Maguey cocido, coco, cajeta, zarzamora, pistache y piñón.

Funcionales

Color de la marca: azul, verde, amarillo.

Diseño: tradicional con alusiones a la identidad mexicana.

Embalaje: cajas de cartón básicas para su transporte.

Etiquetas: sólo para identificar el producto.

Envase: botellas de vidrio en dos medidas 750 ml y 100 ml.

Psicológicos

Calidad: Denominación de origen Oaxaqueña. Producto artesanal, producido en Santiago de Mazatlán, Oaxaca, México.

Marca: similitud con otras marcas relacionadas al mezcal y su adquisición es limitada en ciertos puntos a nivel nacional.

Paralelo a esto, es importante definir los métodos y las vías de distribución del producto para su comercialización. Por ser un producto frágil, su distribución es más compleja, por ello se recomienda la contratación de agentes comerciales exportadores que se encargan de llevar toda la logística de distribución ya sea vía aérea o terrestre, en este caso al ser una pequeña empresa, es conveniente que su presencia se encuentre en el mayor número de puntos de ventas posibles, con una distribución intensiva, así mismo mantener la compra detallada en la web con envíos especiales, manteniendo una relación directa con los clientes en representación del producto.

Así mismo para llevar en marcha un comercio electrónico es necesario identificar los métodos de pago en línea y los bancos que se adecuan a un mercado global. Actualmente la empresa objeto de estudio sólo puede comercializar a nivel nacional, por ello se recomienda el uso de plataformas que funcionen en el entorno que requieren, como por ejemplo el banco BBVA que ofrece soluciones y seguridad a las empresas virtuales, con una fácil integración y con los mecanismos de seguridad más altos de la industria de medios de pago de forma tradicional o personalizada. Además, existen otros métodos que son viables para las PyMES como PayPal, Google Checkout, cheques de regalo, transferencias bancarias, moneda virtual, entre otras.

Es importante, estudiar las necesidades en los aspectos del producto, del mercado y de la competencia a través de técnicas como el análisis FODA, el benchmarking, los grupos focales, el método heurístico, encuestas, que permitan la mejora consecutiva de la marca. Por último, se debe establecer una estructura de diseño sólida dentro de los niveles de la empresa incluyendo la visión, misión y los valores de la misma, además de diseñar un plan de gestión anual que cubra todas las necesidades del producto.

Por otra parte, en todo lo que responde a clientes, es necesario que la empresa realice una evaluación para identificar los puntos del usuario y la atención al cliente, como por ejemplo cuales serían las preguntas comunes sobre su producto y vías de contacto directas, además al ser una empresa virtual se debe definir muy detalladamente las políticas de devolución o cambios del producto por medio de cláusulas en línea que le brinden al consumidor seguridad en su compra y producto en caso de presentarse algún problema.

A nivel web se debe brindar un acceso a cualquier tipo de persona con cualquier dispositivo (computador, tablet, teléfono inteligente), plataforma (Android, Ios), idiomas y conectividad, diseñando una página de fácil acceso con una atención al cliente omnicanal con inteligencia artificial y un moderador para brindar una solución rápida y sencilla al momento.

Asimismo, adaptando la venta del producto en la página web, se debe habilitar la venta y distribución por redes sociales, en las tiendas de Facebook e Instagram.

Se debe ofrecer seguridad al consumidor sobre su compra por medio del certificado SSL (Secure Sockets Layer) o la certificación PCI (Payment Card Industry), esta se basa en un protocolo estándar de seguridad que resguarda la confidencialidad del cliente evitando así el fraude online.

Por último, ofrecer un producto con la mejor calidad, materia prima y presentación según los requerimientos de los usuarios, esto incluye la parte el diseño, la identidad visual, publicidad y el contacto con el cliente.

Para el aumento de la calidad financiera, se tienen en cuenta el aumento de la rentabilidad por medio de la subcontratación o el “outsourcing” para reducir gastos sustanciales en costos de manufactura y equipo, esto se ve en la fabricación del producto ya que la empresa produce sus productos directamente con una fábrica mezcalera.

Es muy importante tener en cuenta la segmentación de mercado para enfocar un plan sobre las áreas de mayor valor y así ver la rentabilidad y el aprovechamiento de los recursos publicitarios sobre estos, en el caso particular de la empresa objeto de estudio su nicho está dirigido a perfiles de ambos sexos en edades comprendidas entre 18 y 35 años, con un nivel lucrativo medio y alto superior, profesionales o estudiantes residentes de la República Mexicana.

Para una pequeña o mediana empresa es de consideración la expansión o el crecimiento de la misma por lo que deben tener dentro de sus objetivos la búsqueda activa de inversionistas y conseguir alianzas de mercado con personas o empresas influyentes, estas pueden ser en los medios tradicionales o a través de las redes sociales.

Por otra parte, cuando las pequeñas empresas no manejan un sistema que contabilice todos los costos, gastos y la gestión de inventarios, van surgiendo pequeñas perdidas que luego al final del ejercicio se evidencia el impacto económico que pueden ocasionar por la falta de control, es por ello que es necesario la implementación un sistema que le ayude a la comunicación y producción continua, para que así pueda de manera más precisa evaluar la gestión del desempeño y entender el comportamiento de la organización a corto, mediano y largo plazo que ayudaran a la toma de decisiones.

Para la organización operacional, se deben evaluar todos los puestos y departamentos actuales de la empresa por medio de modelos para determinar cuáles son las necesidades con respecto al personal necesario para la operatividad de la misma. Teniendo en cuenta esto se consideran los departamentos fundamentales y las operaciones que pueden ser realizadas por medio de outsourcing y staff.

Es importante mencionar que la empresa objeto de estudio Arriba Juárez no posee ninguna estructura organizativa debido a que sólo cuentan con el nivel gerencial y la fabricación del producto por medio de outsourcing. En el diseño de la estructura organizativa a nivel de e-commerce y de integración de diseño se propone lo siguiente:



Figura 35. Organigrama para la empresa Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2020).

De la mano de la organización se encuentra la motivación e incentivos del personal, esto por medio de la mejora de las condiciones de trabajo de la empresa, mejorando la calidad de los equipos y del ambiente laboral, así mismo se debe integrar la cultura de la empresa junto a las actividades productivas por medio de charlas y manejando rigurosamente el ambiente conversacional entre todos los departamentos.

Junto a esto se debe integrar también a todos los miembros del equipo de trabajo e involucrarlos en la cultura de diseño en la empresa por medio de actividades grupales, áreas de recreación comunes, ofrecer periódicamente capacitaciones en diferentes áreas de interés a sus empleados, por medio de cursos, diplomados, talleres, entre otros.

El departamento de recursos humanos junto con la gerencia debe realizar evaluaciones periódicas sobre las actividades asignadas al personal, brindar herramientas que

ayuden a la productividad del personal, establecer nuevos canales de comunicación con proveedores a través de la web e identificar las oportunidades de mejora para la optimización e innovación en lo relacionado con los procesos de producción.

Requerimientos de diseño

Identidad:

- Logo funcional para todos los formatos y aplicaciones.
- Tipografía legible y extensa.
- Logo legible en reducciones para medios digitales.
- Mantener la dirección de movimiento de la versión anterior del logo.
- Mantener el ángulo de 5 grados original.
- Incluir información adicional de la marca.
- Diseñar patrón funcional para diferentes aplicaciones de productos.
- Selección de colores con base a la identidad previa y colores del producto.
- Definir complementos visuales como papelería, medios digitales, empaque y botellas.

Producto:

- Definir el estilo de botellas ya existentes en el mercado.
- Diseñar etiquetas que contengan la información esencial del producto.
- Definir un concepto de diseño que conecte toda la línea de productos.
- Definir tipo de impresión resistente y durable a contacto exterior.

Web:

- Diseño adaptado a todas las plataformas y dispositivos.
- Diseño intuitivo para los usuarios.
- Integración de la identidad visual de las redes sociales con la página web.
- Relación visual entre la presencia virtual y el producto físico.

Concepto de Diseño

Para el concepto de diseño básicamente lo que se quiere transmitir con la marca es la simplicidad del proceso del mezcal, tomando sus formas orgánicas, líneas simples y círculos limpios para mezclarlos con la identidad previa llevando siempre el concepto artesanal y mexicano, pero otorgándole ahora una imagen más limpia y cuidada que le concede posición visual al producto, para esto se realizó un patrón de figuras simples y funcionales a un solo color para que se pueda adaptar a todos los formatos tanto físicos como digitales de la marca.

CONCEPTO



Gráfico 2. Concepto de diseño Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2020).

El origen del mezcal se remonta desde aproximadamente 300 años, por esto se decidió traer elementos de la época en donde fue más popular el mezcal, como el correo postal, los libros históricos, etiquetas detalladas y sellos estampados para brindarle una distinción con respecto a lo que está en tendencia por la competencia, donde se enfocan más en lo artesanal, patrones de colores, tomando elementos como las calaveras, los alebrijes o alguna alusión a animales presentes en el territorio. Sin embargo, se quiere mantener una imagen minimalista y moderna para que su funcionalidad pueda perdurar por muchos años hasta el siguiente refrescamiento de la marca.



Gráfico 3. Moodboard Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2020).

Para que el cambio a nivel perceptivo en el consumidor no fuera tan agresivo y no se perdiera totalmente la esencia o reconocimiento de la marca se decidió mantener el color azul marino como el principal de la marca y su análogo por su significado histórico ya que inspira confianza, fidelidad, amistad, armonía, lealtad, lo que la empresa busca transmitir, así mismo como color complementario al azul se escogió el naranja por su relación a la juventud, modernidad, diversión y vitalidad.



Gráfico 4. Colores identidad Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2020).

Además, la identidad posee otros cinco colores complementarios, cada uno de los colores representan el color de los diferentes sabores que posee la crema de mezcal (Piñón, Cajeta, Zarzamora, Coco y Pistache) que serían rosa pastel, marrón, morado, blanco hueso y

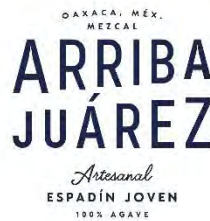
verde pistache respectivamente, lo que le brinda mayor libertad a la marca de realizar diferentes presentaciones visuales que ayuden a la comunicación efectiva.

Implementación

Para el refrescamiento de la identidad fue necesario el análisis de conceptos para llegar a un cambio sutil que cumpliera con cada uno de los requerimientos planteados, por la problemática visual que posee en la actualidad. A grandes rasgos se decidió mantener la secuencia direccional del logo pero que esta vez lo hiciera manteniendo la línea del horizonte para mejorar la legibilidad, así mismo también se decidió mantener la integridad de la fuente y mantener un kerning adecuado para que su aplicación en reducciones fuera legible sin perder esa funcionalidad, lo que se encuentra como complemento a la identidad se mantiene para darle mayor peso visual, pero el punto focal de la imagen es el nombre de la empresa.



logo actual



nuevo concepto

Gráfico 5. Identidad Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2020).

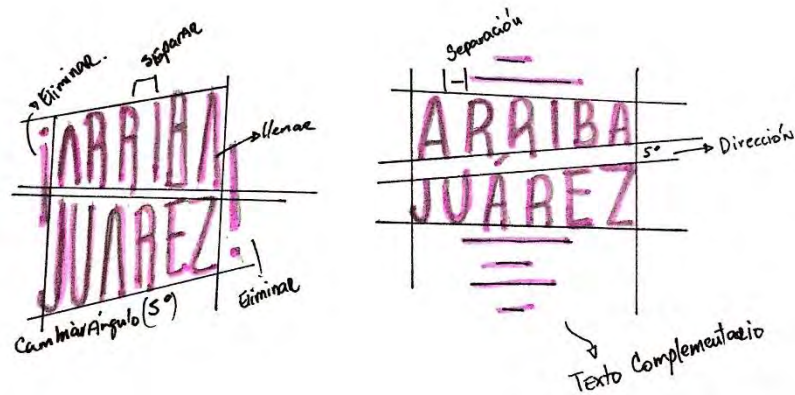


Gráfico 6. Boceto del concepto de la identidad. (Elaboración propia, 2020).

Para el diseño de la botella principal fue necesario analizar las fallas que presenta la actual presentación, comenzando con la etiqueta trasera que se refleja en la cara principal de la botella, además el troquel de la forma de la etiqueta principal es asimétrico lo que hace más elaborada su producción. Para la nueva versión se propone la impresión directa en la botella o estampado en serigrafía, al ser un logo funcional unicolor es viable su producción, para la información de la etiqueta trasera se propone una etiqueta a doble impresión con un patrón para eliminar el problema mencionado anteriormente y funcione como complemento de la imagen frontal de la botella, así mismo se agrega una etiqueta delgada en la parte frontal inferior para la información obligatoria, manteniendo la etiqueta de cierre pero con una forma y diseño más minimalista a un solo color.



Gráfico 7. Concepto nueva botella Mezcal 750ml. (Elaboración propia, 2020).

Por otra parte, para la botella de las cremas de mezcal se propone cambiar el modelo de la botella por el modelo que se presenta en el gráfico 8. Además, para la etiqueta principal con la identidad se diseñó en forma de estampilla postal haciendo alusión al concepto planteado con anterioridad y se complementa al igual que la botella de mezcal con la etiqueta de información reglamentaria, asimismo posee una pequeña etiqueta en la parte superior derecha para identificar el sabor del producto y por último la etiqueta de cierre se mantiene igual que la botella principal de mezcal.



Gráfico 8. Concepto nueva botella Crema de Mezcal 750ml. (Elaboración propia, 2020).



Gráfico 9. Concepto nueva presentación Mezcal 100ml. (Elaboración propia, 2020).



Gráfico 10. Concepto nueva presentación sales. (Elaboración propia, 2020).

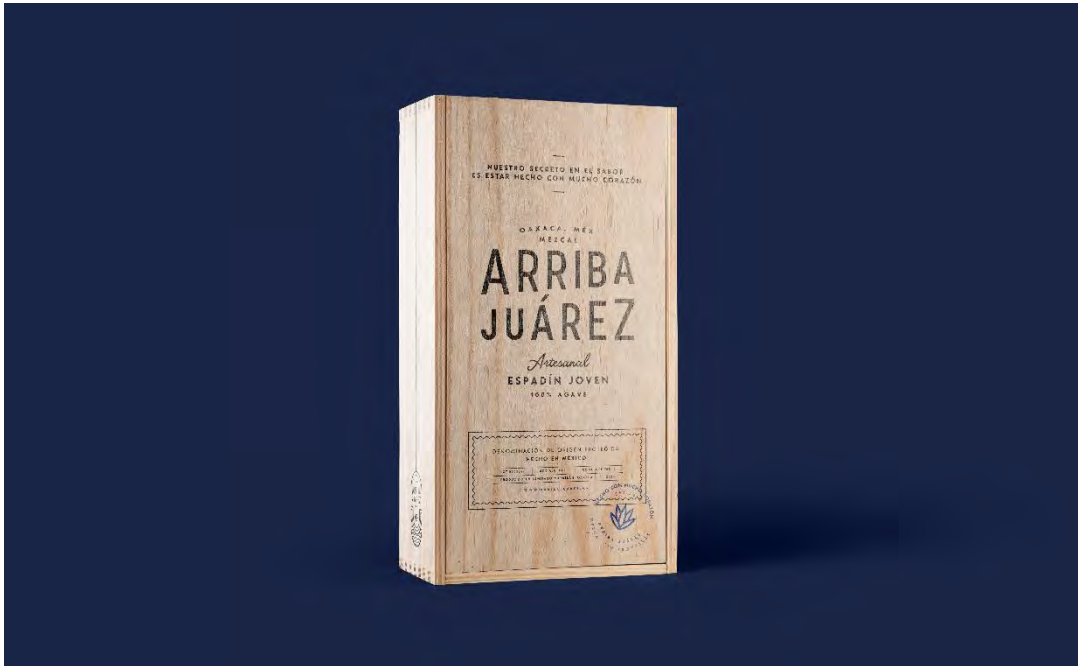


Gráfico 11. Concepto empaque Mezcal. (Elaboración propia, 2020).



Gráfico 12. Concepto empaque para sales. (Elaboración propia, 2020).



Gráfico 13. Concepto papelería Arriba Juárez. (Elaboración propia, 2020).



Gráfico 14. Concepto etiquetas. (Elaboración propia, 2020).



Gráfico 15. Concepto Tarjetas de presentación. (Elaboración propia, 2020).



Gráfico 16. Concepto bolsas de tela. (Elaboración propia, 2020).



Gráfico 17. Concepto Bolsas de papel. (Elaboración propia, 2020).

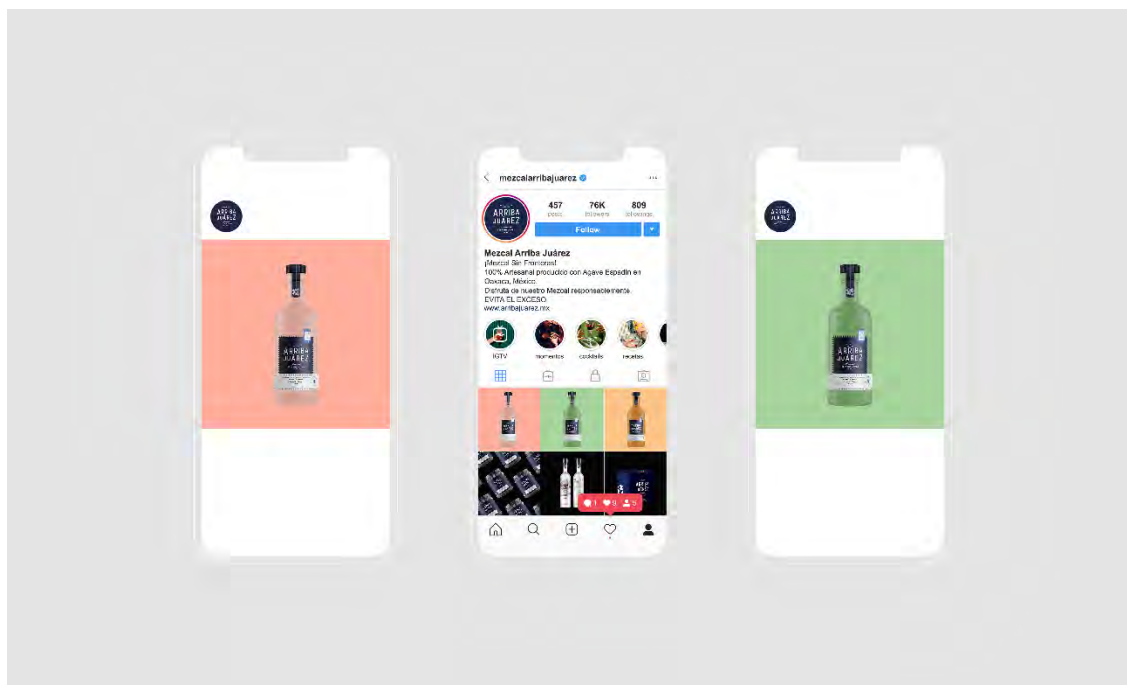


Gráfico 18. Concepto presentación cuenta de Instagram. (Elaboración propia, 2020).

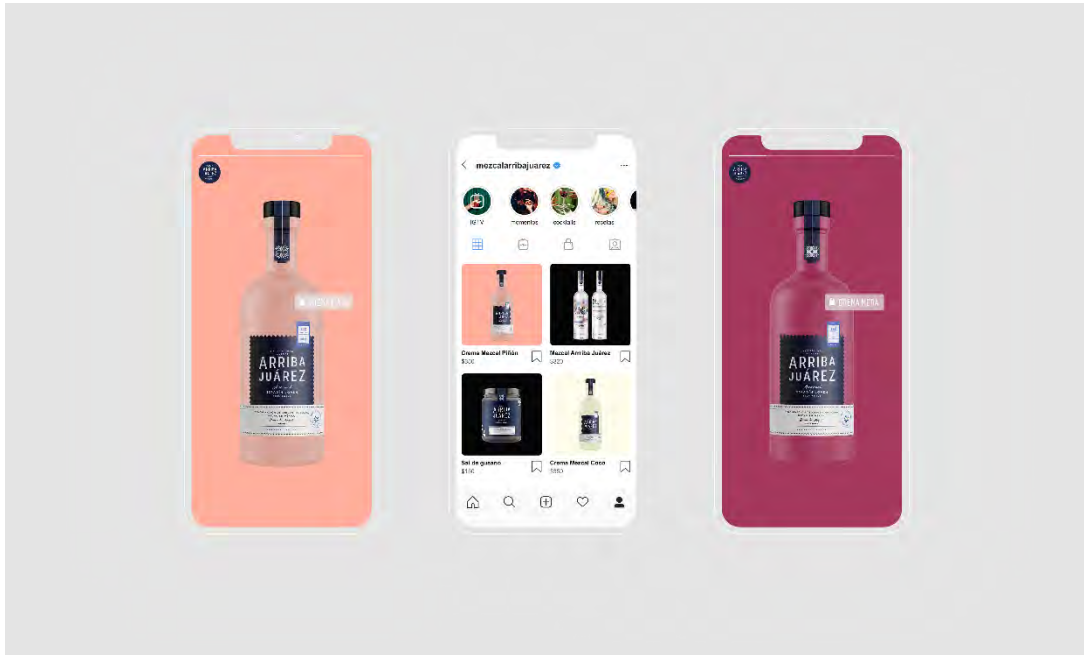


Gráfico 19. Concepto presentación cuenta de Instagram. (Elaboración propia, 2020).

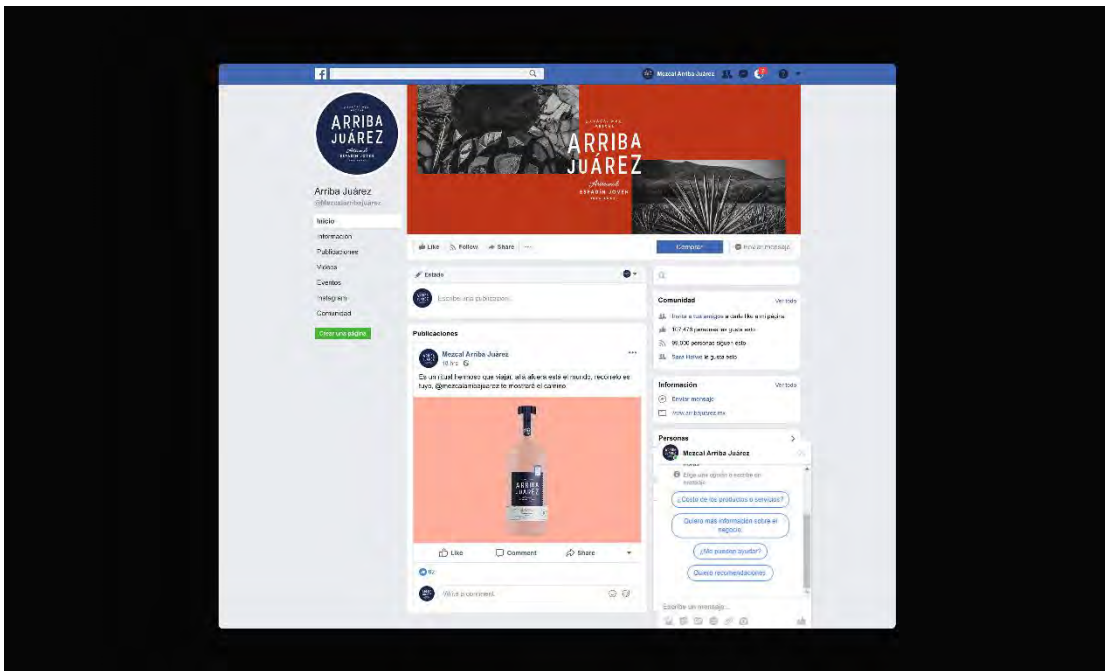


Gráfico 20. Concepto presentación cuenta de Facebook. (Elaboración propia, 2020).

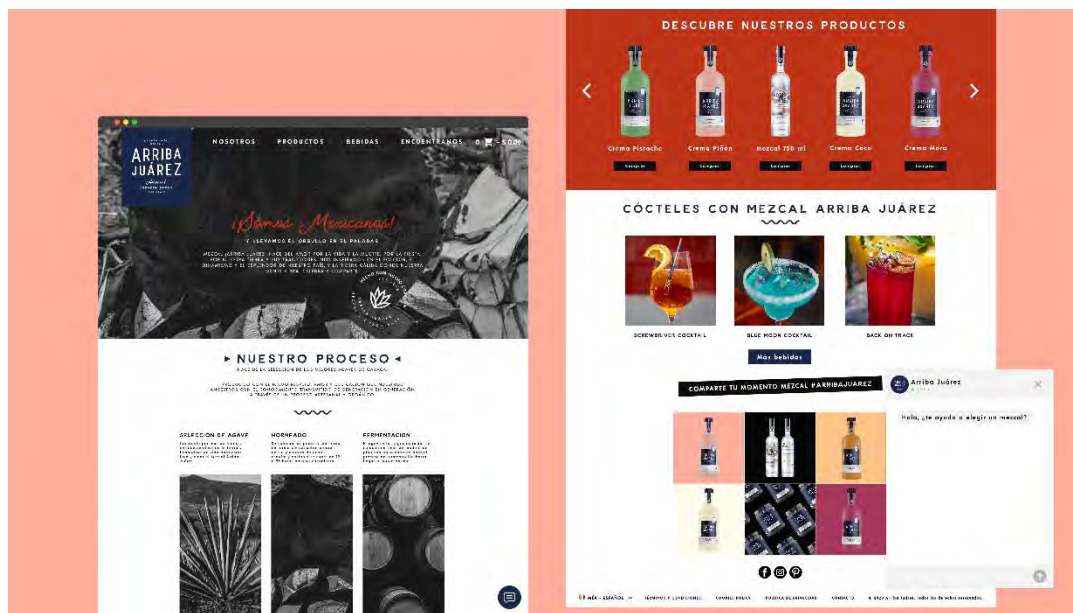


Gráfico 21. Concepto presentación Pagina web. (Elaboración propia, 2020).

Estimaciones de costos

Para los costos relacionados con la producción de la nueva imagen de las botellas, la papelería y toda la publicidad digital de apoyo pagada para llegar a compradores potenciales, se restringen en una inversión anual para poder operar de una manera correcta dentro de la web, los costos son estimaciones a la fecha mayo 2020 ya que estas pueden cambiar según sea el caso:

Recurso	Cantidad	Costo Mensual / Unidad	Frecuencia	Costo Total
Etiqueta Botella Mezcal	800	\$ 1,7	Anual	USD \$ 1360
Etiqueta Botella Crema	700	\$ 1,2	Anual	USD \$ 840
Etiqueta Botella 100 ml	500	\$ 0.7	Anual	USD \$ 350
Etiqueta Frasco Sales	500	\$ 0.9	Anual	USD \$ 450
Página Web	-	\$ 16	Anual	USD \$ 192
Publicidad RRSS	-	\$ 25	Anual	USD \$ 300
Publicidad Google Ads	-	\$70	Anual	USD \$ 840
Papelería General	-	\$570	Anual	USD \$ 570
Cajas de madera	500	\$ 2.5	Anual	USD \$ 1250
Cajas de cartón	800	\$1.8	Anual	USD \$ 1440
Bolsas de papel	1000	\$0.4	Anual	USD \$ 400
Bolsas de tela	300	\$2.5	Anual	USD \$750
Total				USD \$ 8,742

Tabla 1. Presupuesto plan de acción de la estrategia. (Elaboración propia, 2020).

10. Conclusiones y recomendaciones

En este apartado se muestran las conclusiones del trabajo de investigación, de igual manera se presentan las recomendaciones a seguir para la mejora de este estudio o para futuras investigaciones.

10.1 Conclusiones

El propósito de esta investigación ha sido el de desarrollar estrategias que permitan la migración por medio de la integración del diseño de las PyMES tradicionales a las PyMES 3.0., a continuación, se presentan las conclusiones a las cuales se llegaron:

Se examinaron las teorías que reflejan el desarrollo de la investigación divididas en tres variables referente a las pequeñas y medianas empresas, el diseño en las empresas y la Web 3.0, la revisión se basó en varios libros y artículos de diferentes autores, relacionados con la evolución de las practicas del diseño, la gestión estratégica del diseño, la incorporación de los métodos de gestión de diseño en las PyMES, el diseño de servicios, la innovación en las empresas, nuevos paradigmas organizativos, futuras tendencias de diseño, proceso de integración del diseño y el comercio electrónico.

En el diseño y validación del instrumento de medición se caracterizó primeramente por realizar un estudio de caso de éxito de empresas nacionales e internacionales que permitieran determinar características similares aplicadas actualmente tanto en la Web como en el diseño, para posteriormente formular una entrevista semi-estructurada comprendida de 38 preguntas y 14 secciones, además de un Audit corporativo que ayudó a la obtención de información referente al nivel operacional y gerencial la empresa Arriba Juárez.

En los resultados se pudo determinar que la empresa objeto de estudio se encuentra en el nivel 2 del modelo Design Ladder, en el nivel 1 en los modelos DME Staircase y Strategic Design Ladder. Asimismo, a nivel operacional la empresa carece de un plan organizativo sobre sus objetivos, misión, visión, cultura de diseño y estructura formal de la empresa.

En consecuencia, con toda la información obtenida se procedió al diseño de 36 estrategias que permitan la migración efectiva de una PyME tradicional al mundo 3.0 por medio del diseño como estrategia competitiva, todo esto basado en las teorías de Kaplan y Norton sobre el Cuadro de Mando Integral, las Estrategias de Porter y los Cuatro elementos de la ventaja competitiva en las empresas por Soto.

Estas estrategias están centradas en la planificación estratégica y ventaja competitiva que engloban los procesos internos, el cliente, la innovación y crecimiento junto a la calidad financiera con el apoyo del nivel gerencial donde se desarrollan actitudes, se lleva el control de las operaciones y el liderazgo de la misma.

Las estrategias generadas se adaptaron a la razón social de la empresa objeto de estudio, permitiendo generar una serie de atributos o requerimientos de diseño que dieron pie al desarrollo final de la propuesta de la identidad, incluyendo una serie de elementos gráficos direccionados al producto, a la presentación digital y física de la marca, además de la logística, la planificación interna y organizacional de la empresa Arriba Juárez acopladas al comercio electrónico.

Finalmente, una vez aplicadas las estrategias a la empresa Arriba Juárez se obtuvo un contraste de lo que manejan actualmente con la propuesta establecida en este trabajo de investigación, haciendo énfasis en el diseño de la identidad comercial, el diseño del producto, la presencia en la web y redes sociales, la atención al cliente, su consolidación como empresa a nivel operacional, junto a las estimaciones en costo que ayuden a la toma de decisiones al momento de implementar dicha propuesta y sus beneficios a largo plazo.

10.2 Recomendaciones

Como sugerencia para futuros estudios, se recomienda lo siguiente:

Primeramente, es necesario superar las principales limitaciones del presente estudio, entre la más importante se encuentran: aumentar la muestra utilizada, ya sea incrementando el número de empresas y aplicando la encuesta en otro tipo de industria en Ciudad Juárez, o

aplicándola en otras ciudades a nivel nacional, para que se pueden contrastar y validar de forma más precisa los datos obtenidos.

Además, se recomienda llevar esta investigación a una mejora continua donde es necesario implementar dichas estrategias a empresas de otros rubros a fin de evaluar su efectividad, adaptar ciertas características y funcionalidades a las necesidades de cada una de estas empresas, con el objetivo de expandir la capacidad de alcance y la efectividad de la misma en cualquier organización.

Por último, se recomienda validar cuantitativamente estas estrategias a nivel financiero planteadas a largo plazo, en una proyección anual para verificar la eficacia de los cambios de una pequeña o mediana empresa tradicional a la web 3.0, a través del posicionamiento en el mercado, la expansión de la empresa, el número de ventas del producto, la exposición y las ganancias obtenidas al final del ejercicio, todo esto en oposición a los años anteriores en la empresa que corresponda.

Apéndices

APÉNDICE 1. Guía de Entrevista

Gestión operativa en publicidad

1. ¿Qué tipo de publicidad es aplicada a la marca?
2. ¿Qué tipo de publicidad es aplicada al producto?
3. ¿Qué acciones de comunicación adopta la empresa?

Logística de distribución del producto

4. ¿Cómo calculan la estimación de la demanda?
5. ¿Cuál es el procesamiento de pedidos que manejan?
6. ¿Poseen una gestión de almacén referentes al inventario?
7. ¿Cuáles son los medios de transporte del producto actualmente?

Componentes generales de una pyme 3.0.

8. ¿La empresa cree conveniente en algún momento ceder la dirección de la empresa en manos de un director?
9. ¿La empresa está abierta a optar por una inversión externa para la expansión del mercado?

Formas de comercialización 3.0.

10. ¿Qué tipo de comercialización considera la más conveniente para la empresa (B2B, B2C, B2E)?
11. ¿Qué medios poco tradicionales han implementado para la venta de sus productos?

Posicionamiento en el mercado local.

12. ¿Cuál es el usuario objetivo de la empresa?
13. ¿Poseen una limitación en la segmentación del mercado?
14. ¿Cuál es la competencia directa de la empresa?

Filosofía de diseño en la empresa

15. ¿Cuál es el porcentaje anual aproximado que invierten en el diseño del producto?
16. ¿Poseen un plan estratégico para el posicionamiento de la marca?
17. ¿Qué valor tiene el diseño dentro de su plan de competitividad?

Factores que componen el diseño en la empresa

- 18. ¿La empresa tiene departamento interno de diseño?
- 19. ¿Colabora con diseñadores externos?
- 20. ¿La empresa planifica el proceso de diseño como una actividad más dentro de la empresa?
- 21. ¿La empresa posee un manual de identidad corporativa?

Integración de diseño

- 22. ¿Cuáles son las características de sus productos a nivel de diseño que los distingue de la competencia?
- 23. ¿Cómo es la incorporación del diseño actualmente en las actividades de cualquiera de sus áreas?

Diseño comercial

- 24. ¿La empresa cuenta con una interacción activa con el usuario? ¿De qué manera?

Diseño web

- 25. ¿Qué elementos considera indispensables dentro del diseño web de la empresa?
- 26. ¿En su página web cuentan con características de un diseño e interacción intuitivo?

Programa de diseño

- 27. ¿Considera que sus productos se destacan en el mercado por el diseño que tienen?
- 28. ¿En el programa de diseño que poseen en sus productos manejan temporadas exclusivas?
- 29. ¿Realizan análisis causa-efecto en el área de diseño para identificar y corregir errores?

Proyectos de diseño

- 30. ¿Los proyectos son la única actividad que se programa en el área de diseño?
- 31. ¿Los trabajos de diseño se abordan sólo a través de la contratación de servicios externos de proyectos?

Planeamiento estratégico en el usuario

32. ¿Cree que el público objetivo y la competencia son los únicos factores que determinan los rasgos distintivos del diseño de la empresa?

33. ¿Cómo obtienen la información de los usuarios?

Atención al cliente

34. ¿Cómo manejan las políticas de devolución actualmente?

35. ¿Cree que es necesaria la aplicación de canales de contacto alternativos en la web?

Cierre de la entrevista

36. ¿Qué expectativas tiene la empresa con respecto a la migración e integración del diseño en la web?

37. ¿El diseñador cuenta con el apoyo y la libertad para proponer sus ideas para el manejo de la marca?

38. ¿Tiene alguna acotación o pregunta que considere importante?

AUDIT CORPORATIVO
ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

PROPÓSITO

Esta auditoria corporativa se realiza para poder indagar sobre el estado actual de la empresa a nivel operacional - gerencial, con el fin de obtener un diagnóstico general y determinar parámetros que ayuden a la integración de la empresa con los objetivos del proyecto de investigación que lleva por título "Estrategia competitiva en las PyMES a través de la praxis del diseño en la web 3.0" realizado por Alibell Carolina Matheus Marín, estudiante de la Maestría de Diseño y Desarrollo de Producto en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Dicha información y documentación suministrada es guardada por la autora con carácter confidencial.

Instrucciones: Responder a todas y cada una de las preguntas.

Nombre de la empresa:

Dirección:

Teléfono de contacto:

Correo electrónico:

Planificación Estratégica

- 1. ¿Cuál es la misión de la empresa?**
- 2. ¿Cuál es la visión de la empresa?**
- 3. ¿Qué valores pretende transmitir la empresa?**
- 4. Objetivos de la empresa a corto plazo (3 años)**
- 5. Objetivos de la empresa a mediano plazo (5 años)**
- 6. Objetivos de la empresa a largo plazo (10 años)**

7. ¿Cuáles son las estrategias generales que adopta la empresa?

- Liderazgo en costos
- Diferenciación de producto
- Segmentación de mercado
- Otro:

Organización Empresarial

8. Marco de actividad de la empresa

- Sector primario - Agropecuario
- Sector secundario - Industrial
- Sector terciario - Servicios

9. Sector principal en el que opera la empresa

- Hostelería y Restauración
- Actividades Administrativas y Soporte logístico
- Industrias de espectáculos y entretenimiento
- Financieras y seguros
- Salud y trabajos sociales
- Información y comunicación
- Fabricación o manufactura de productos
- Actividades profesionales y científico técnicas
- Organización política
- Administración pública y de defensa
- Mayorista y comercio de venta al por menor
- Otro:

10. Antigüedad de la empresa

- 0-1 año
- 1-2 años
- 2-3 años
- 3-4 años
- 5+ años
- 10+ años
- 20+ años

11. Número de empleados

- 1-10 empleados
- 11-50 empleados
- 51-250 empleados
- 251+ empleados

12. ¿Cuentan con una estructura organizativa definida?

13. ¿Cuales son los departamentos que conforman la empresa?

Proceso de producción

14. Tipo de mercado al que se orienta la empresa

- Para otras empresas de producto final
- Para empresas de distribución
- Directamente al consumidor final
- Otro:

15. Tipo de proceso productivo

- Producción por lotes
- Producción artesanal
- Producción en masa
- Producción continua

16. Breve descripción del proceso para la elaboración de los productos en la empresa

Políticas de diseño en la empresa

17. A nivel porcentual, ¿Qué cantidad de los ingresos al final del ejercicio son destinados al diseño de nuevos productos?

- 5%
- 10%
- 20%
- 50%

18. ¿Para la agilización de los procesos internos cambiarían la estructura organizativa de la empresa?

19. Las fases del proceso de nuevos productos se planifican mediante:

- Objetivos
- Recursos
- Actividades
- Responsables
- Todas las anteriores

20. La planificación del proceso de diseño de nuevos productos están relacionadas con:

- Objetivos de la empresa
- Objetivos del proyecto
- Objetivos de ventas
- Exigencias del proyecto
- Limitaciones del proyecto
- Tiempo / Costos

21. ¿Cuál es la causa para el desarrollo de nuevos productos?

- Políticas de la empresa
- Estrategia competitiva
- Intuición o creatividad del directivo
- Rediseño de productos
- Disminución en ventas
- Solicitud del cliente
- Estudio de mercado

22. ¿Quién toma la decisión de desarrollar nuevos productos dentro de la empresa?

- Gerencia General
- Departamento de Ventas
- Departamento de Diseño
- Departamento de Marketing
- Otro:

23. ¿Quiénes participan la conceptualización final de los nuevos productos de la empresa?

- Gerencia General
- Departamento de Diseño
- Departamento de Marketing
- Departamento de Producción
- Departamento de Ventas
- Cliente
- Usuarios potenciales

24. ¿Cuáles son las fuentes de información que acuden para el desarrollo de nuevos productos?

- Políticas de la empresa
- Estrategia competitiva
- Intuición o creatividad del directivo
- Rediseño de productos
- Disminución en ventas
- Solicitud del cliente
- Estudio de mercadoAnálisis de la competencia directa
- Análisis de tendencias
- Estudio de consumo
- Estudio de mercado
- Otro:

Bibliografía

- Alcázar, A. (2017) *Estrategias Genéricas de Negocio de Michael Porter*. Recuperado el 23 de marzo de 2019, de www.marketeroslatam.com/estrategias-genericas-negocio-michael-porter/
- Ariza, R. y Ramírez, R. (2007) *Herramientas para mejorar la gestión del diseño en Pymes*. Buenos Aires: INTI.
- Ariza, V. (2007) *Actas de diseño 3. La enseñanza del diseño: evolución en tres etapas*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Arroyo, S (2005) *Inteligencia competitiva: Una herramienta clave en la estrategia empresarial*. España: Editorial Pirámide.
- Bachs, J, López, M y Yagüez M. (2002), *Internet, comercio electrónico y plan de negocio*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Bamboocycles (2018, febrero). *Historia de Bamboocycles*. Recuperado el 14 de noviembre de 2018, de www.bamboocycles.com/es/porquebambu/
- Barcelona Centre de Disseny BCD, (2018) *Manual sobre Gestión de Diseño*. Barcelona: CIDEM.
- Best, K. (2014). *Management del diseño, Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño*. Londres: Fairchild books.
- Borja, B. (2012). *Design Management*. Paris, FR: Éditions d'Organisation.
- Brandenburger, A. y Harborne S. (1996) *Value-Based Business Strategy*. *Journal of Economics and Management Strategy*. Inglaterra.
- Bravo, J; Castells, P. y Rico, M. (2004, junio) *Aplicación de tecnologías de la Web Semántica a la gestión de información financiera y económica*. Recuperado el 03 de octubre de 2018, de www.researchgate.net/publication/228729768
- Bürdek, B. (1994). *Diseño, teoría y práctica del diseño industrial*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. Bolivia: Colección Acosta.
- Fernández, G. J; López, G. V. y Fernández, M. J. (2016) *Diseño estratégico. Guía metodológica*. España: Fundación Pro dintec.
- Figuroa, B. Mollenhauer, K. Rico, M. Salvatierra, R. & Wuth, P. (2017) *Creando valor a través del diseño de servicios*. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

- García, B. y Songel, G. (2004) *Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero*. España: Editorial UPV.
- García, M. y Castillo, A. (2010, septiembre). *Webs usables y accesibles en PyMEs. Retos para el futuro*. Recuperado el 03 de octubre de 2018, de www.revistalatinacs.org/10/art3/908_Extremadura/30_Garcia.html
- Gay, A. y Samar, L. (2007). *El diseño industrial en la historia*. Cordoba: Ediciones TeC.
- Giménez, J. (2018) El comercio digital: 3 modelos de negocio de un e-commerce. Recuperado el 13 de julio 2019, de <http://incenta.com/es/blog/ecommerce-para-empresarios/>
- Gómez, P. (2017) Diez claves de una empresa exitosa. Recuperado el 10 de febrero 2020, de: <https://www.entrepreneur.com/article/267029>
- Gómez, P. (2008). *Plan General de Contabilidad de Pymes*. México: Prentice Hall.
- Hernández, A. y Küster, I. (2012). *De la Web 2.0 a la Web 3.0: antecedentes y consecuencias de la actitud e intención de uso de las redes sociales en la web semántica*. Recuperado el 29 de octubre de 2018, de www.ubr.universia.net/article/download/877/1003
- Hernández, B. (2004) *Técnica Industrial - Bauhaus*. Madrid: El mundo.
- Hjort, J. (2016) *Futuras tendencias de las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 17 de marzo de 2019, de danskdesigncenter.dk/en/news/how-can-design-thinking-unleash-new-technological-potentials-manufacturing-companies
- Howells, J. y Tether, B. (2004) *Innovation in services: issues at stake and trends*. Bruselas: INNO.
- Kootstra, L. (2006). *Diseñar un uso efectivo para crear el éxito Empresarial*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Kotler, P. (2006) *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Luck, S. (1996) Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners, *Journal of Small Business Management*.
- Lussier, R. (2000). A comparison of business success versus failure variables between U. S. and central eastern Europe Croatian entrepreneurs. *Entrepreneurship. Theory & Practice*. Recuperado el 20 marzo 2020, de: www.journals.sagepub.com/doi/10.1177/104225870002400404
- Malerba, F. (2005) *Sectoral Systems: How and why innovation differs across sectors*. Inglaterra: Oxford University press.

- Maram, L. (2018) *Las tres estrategias de Porter en el Marketing digital*. Recuperado el 23 de marzo de 2019, de www.luismaram.com/las-tres-estrategias-de-porter-en-el-marketing-digital/
- Martorell, G (2011) Marketing en la Web 3.0. *Marketing press*, 1-4, 07-11.
- McKeown, M (2011) *The Strategy Book: How to Think and Act Strategically to Deliver Outstanding Results*. Reino Unido: Pearson Education.
- Mintzberg, H y Quinn, J. (1996) El proceso de la estrategia: concepto, contextos y casos. Estados Unidos: editorial Prentice Hall
- Montaña, J. y Moll, I. (2008). *Éxito empresarial y diseño. Análisis del comportamiento en la gestión del diseño de la pequeña y mediana empresa española*. España: FEEPD.
- Morales, I. (2011). *Las pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora*. Recuperado el 02 de noviembre de 2018, de www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf
- Moskowitz, H. (2010), *Quality and Productivity Improvement*. USA: Thomson Consumer Electronics.
- Muñoz, M. (2010) *Identificación de problemas y oportunidades en las redes de valor agroindustriales*. México: CIESTAAM.
- Navarro, L. (2007). *Fundamentos del diseño*. España: Universidad Jaume I.
- Nemat, R. (2011) Taking a look at different types of e-commerce. Recuperado el 19 de mayo de 2020, de: www.waprogramming.com/papers/50ae49508cbec9.86159373.pdf
- Onofre, M. (2019) Evaluación de la creatividad del Diseño Industrial. Recuperado el 20 de mayo de 2019 de: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_publicacion.php?id_libro=589
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OECD (2005) *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. España: Grupo Tragsa.
- Panam (2019) *Historia de Panam*. Recuperado el 23 de enero de 2019, de www.panam.com.mx/historia/
- Parra, D. (2007). De Internet 0 a Web 3.0: un reto epistemológico para la comunidad universitaria. Recuperado el 29 de octubre de 2019, de www.https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n36/02112175n36p65.pdf

- Peña, E y Bastidas, C. (2004, Julio). *La pequeña y mediana empresa ante el fenómeno inmanente de la globalización*. Recuperado el 29 de septiembre de 2018, de www.redalyc.org/pdf/257/25700906.pdf
- Porro, S. y Quiroga, I. (2003). *El espacio en el diseño de interiores: Nociones para el diseño y manejo del espacio*. Buenos Aires: Nobuko.
- Porter, M. (2009) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Piramide.
- Potter, N. (1999). *¿Qué es un diseñador?* Barcelona: Paidós.
- Prahalad, K. y Ramaswamy, V. (2002) *Co-creation experiences: The next practice in value creation*. Estados Unidos: Revista de marketing interactivo.
- Revista Forbes (2017, noviembre) *Historia de la marca Gisou*. Recuperado el 14 de noviembre de 2018, de www.forbes.com/sites/forbesstylefile/2017/11/07/designer-spotlight-beauty-influencers-honey-bee-hair-brand-gisou-develops-family-formula/#52ab8e166453
- Revista Forbes México (2017). *Pai Pai quiere revolucionar la industria de la belleza*. Recuperado el 23 de enero de 2019, de www.forbes.com.mx.
- Revista Forbes México (2018). *Pymes mexicanas un panorama para 2018*. Recuperado el 30 de septiembre de 2018, de www.forbes.com.mx.
- Reynolds, J. (2001). *El libro completo del E-commerce*. España: Ediciones Deusto.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. 5ta Edición, México: Thomson.
- Rodríguez, L. (2018, mayo) *Diseño como incremento de valor*. Recuperado el 14 de noviembre de 2018, de www.researchgate.net/publication/325131331
- Rumelt, R. (2011) *Good Strategy, Bad Strategy*. Estados Unidos: Crown Business.
- Saavedra, G. y Tapia, S. (2012, Julio). *El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México Panorama Socioeconómico*. Recuperado el 05 de octubre de 2018, de www.redalyc.org/articulo.oa?id=39926274001
- Sánchez, M. (2009) *Actas de diseño 7. La revolución digital en el diseño gráfico*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Santamaría, J. (2016). *El diseño como motor de productividad*. Revista 180, 37, 11-16.

- Soto Nogueira, L. (2017). Identificación de procesos críticos necesarios en la administración de micros, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) en Ciudad Juárez. (Tesis doctoral). Recuperada el 20 de febrero 2020 de: www.colech.edu.mx/cont/tesis/
- Soriano, C. L. (2005). *Por qué fracasan de las pymes*. Recuperado el 13 de noviembre de 2018, de www.winred.com/emprender/el-80-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-por-que/gmx-niv110-con2970.html
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (2016). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases (American edition)*. Ámsterdam, Países Bajos: BIS Publishers.
- Suttle, Rick, (2015) *Diferentes tipos de estrategias de negocios*. Recuperado el 18 de febrero 2019, de <http://pyme.lavoztx.com/diferentes-tipos-de-estrategias-de-negocios-4726.html>,
- Tapia, A. (2014). *Hacia una definición del diseño gráfico*. Recuperado el 13 de noviembre 2018, de www.uacj.mx/IADA/DD/LDG/Documents/LECTURAS%202014/Lectura%20del%20Mes%20-%20Enero2014%20-%20Definicion%20de%20Diseno.pdf
- Taylor, F. (1986) *Principios de la Administración Científica*. Estados Unidos: Harper & Brothers.
- Tidd, J; Bessant, J; Pavitt, K. (1997) *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. New York, U.S: John Wiley and Sons.
- Tovar, L. (2002) *Nuevas formas de organización*. Recuperada el 20 de febrero 2019 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001
- Vega, E. (2013) *El diseño en la Alemania del Wirtschaftswunder*. España: INFOLIO.
- Von Tunzelmann, N. y Acha, V. (2005) *Innovation in "low tech industries*. Inglaterra: Oxford University press.
- Wijewardena, H. (1995): *Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms survey evidence from Kobe*, *Journal of Small Business Management*.
- Wong, W. (1995). *Fundamentos del diseño*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Zimmermann, Y. (1998). *Del diseño*. Barcelona: Gustavo Gili.