

Modelo de negocio para la puesta en marcha de una agencia de diseño in-house en la escuela de
diseño industrial

Nicolás Santiago Plata Plata

Trabajo de grado para optar el título de
Diseñador Industrial

Director

Ph.D. Javier Mauricio Martínez Gómez

Codirector

M.sc. Clara Isabel López Gualdrón

Universidad Industrial de Santander
Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas
Escuela de Diseño Industrial
Bucaramanga

2017

Agradecimientos

*Infinitamente agradecido con todo el Equipo Kimera agencia de diseño,
En especial con Israel, Viviana, Profesora clara y profesor Javier;
Gracias por hacer de Kimera un sueño posible.*

Contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 17 |
| 1. Planteamiento del Problema | 19 |
| 2. Marco Teórico..... | 21 |
| 2.1 Marco de referencia conceptual | 21 |
| 2.2 Antecedentes de la situación de estudio..... | 25 |
| 3. Alcances | 28 |
| 4. Justificación | 29 |
| 4.1 Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio..... | 30 |
| 5. Objetivos..... | 31 |
| 5.1 Objetivo General..... | 31 |
| 5.2 Objetivos Específicos..... | 31 |
| 6. Metodología | 32 |
| 6.1 Fase 1: Movilización..... | 33 |
| 6.2 Fase 2: Comprensión..... | 34 |
| 6.3 Fase 3: Diseño..... | 38 |
| 6.4 Fase 4: Aplicación..... | 39 |
| 6.5 Fase 5: Gestión..... | 43 |
| 6.5.2 Evaluación del modelo de negocio. | 45 |
| 7. Fase 1: Movilización..... | 46 |
| 7.1 Cultura Organizacional | 46 |
| 7.1.1 Ejercicio de co-creación de cultura organizacional. | 46 |

| | |
|---|----|
| 7.2 Ejercicio de Co-creación de Nombre de la agencia | 50 |
| 7.3 Desarrollo de la imagen corporativa | 55 |
| 7.4 Validación inicial del modelo de negocio..... | 56 |
| 7.5 Resultados sección brainstorming kill/thrill | 59 |
| | |
| 8. Fase 2: Comprensión..... | 64 |
| 8.1 Análisis del entorno | 64 |
| 8.1.1 Factores políticos. | 64 |
| 8.1.3 Factores sociales. | 66 |
| 8.1.4 Factores tecnológicos..... | 67 |
| 8.2 Identificación de necesidades y oportunidades de mercado | 69 |
| 8.2.1 Identificación de stakeholders..... | 69 |
| 8.2.2 Análisis de stakeholders..... | 69 |
| 8.2.3 Priorización de stakeholders. | 71 |
| 8.3 Entrevistas stakeholders..... | 72 |
| 8.3.1 Ficha técnica entrevista a stakeholders | 72 |
| 8.3.2 Resultados de entrevistas | 76 |
| 8.4 Búsqueda historial de compras de diseño por parte de la Universidad Industrial de Santander | 78 |
| 8.4.1 Ficha Técnica..... | 78 |
| 8.4.2 Criterios de búsqueda..... | 79 |
| 8.4.3 Resultados de búsqueda. | 80 |
| 8.4.4 Conclusiones búsqueda..... | 81 |
| 8.5 Identificación de necesidades del cliente | 82 |
| 8.6 Perfil del cliente | 83 |
| 8.6.1 Segmentación de clientes. | 83 |
| 8.6.2 Identificación de trabajos del cliente. | 84 |
| 8.6.3 Identificación de frustraciones del cliente | 84 |
| 8.6.4 Identificación alegrías del cliente. | 85 |
| 8.6.5 Definición de perfil de cliente por medio de la clasificación de trabajod, frustraciones y alegrías. | 85 |

| | |
|--|-----|
| 8.7 Estado del arte..... | 86 |
| 9. Fase 3: Diseño..... | 91 |
| 9.1 Servicios a ofrecer en la agencia..... | 91 |
| 9.1.1 Laboratorio de factores humanos..... | 91 |
| 9.1.2 Laboratorio de tecnologías 2D y 3D..... | 92 |
| 9.1.3 Laboratorio de conceptualización..... | 94 |
| 9.1.4 Talleres de diseño..... | 95 |
| 9.1.5 Oficina agencia..... | 96 |
| 9.1.6 Portafolio de servicios..... | 97 |
| 9.2 Mapa de valor..... | 98 |
| 9.2.1 Lista de productos..... | 98 |
| 9.2.2 Aliviadores de frustraciones..... | 98 |
| 9.2.3 Creadores de alegrías..... | 98 |
| 9.2.4 Clasificación de aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías..... | 99 |
| 9.3 Encaje entre perfil del cliente y mapa de valor..... | 99 |
| 9.3.1 Alegrías y frustraciones no atendidas..... | 100 |
| 9.3.2 Soluciones a alegrías y frustraciones no atendidas..... | 101 |
| 9.4 Características Propuesta de valor de la agencia..... | 102 |
| 10. Fase 4: Aplicación..... | 104 |
| 10.1 Estudio Técnico..... | 104 |
| 10.1.1 Propuesta conceptual de mejoramiento..... | 104 |
| 10.1.2 Áreas de la agencia..... | 105 |
| 10.1.3 Procesos..... | 106 |
| 10.2 Estudio legal..... | 111 |
| 10.2.1 Normativa para la legalización de proyectos de extensión UIS..... | 111 |
| 10.2.2 Legalización de servicios de la agencia..... | 112 |
| 10.3 Estudio organizativo..... | 112 |
| 10.3.1 Políticas de selección de personal..... | 112 |
| 10.3.2 Organigrama..... | 113 |
| 10.4 Cargos de la agencia..... | 113 |

| | |
|--|-----|
| 10.4.1 Director general..... | 114 |
| 10.4.2 Área de producción..... | 114 |
| 10.4.3 Área de conceptualización..... | 116 |
| 10.4.4 Área de marketing..... | 118 |
| 10.4.5 Área de administración..... | 119 |
| 10.4.6 Laboratorio de factores humanos..... | 120 |
| 10.4.7 Laboratorio de tecnologías 3D..... | 122 |
| 10.5 Fuente de ingresos..... | 123 |
| 10.5.1 Estrategia de precios..... | 123 |
| 10.5.2 Proceso de cotización de servicios y proyectos..... | 123 |
| 10.6 Presupuesto y flujo de caja..... | 126 |
| 10.7 Producto mínimo viable (PMV)..... | 131 |
| 10.7.1 Problema del mercado..... | 131 |
| 10.7.2 Hipótesis PMV..... | 132 |
| 10.7.3 Cliente PMV..... | 132 |
| 10.7.4 Proceso de diseño PMV..... | 133 |
| 10.7.5 Ciclos de diseño y aprendizaje..... | 134 |
| 11. Fase 5: Gestión..... | 142 |
| 11.1 Lienzo modelo de negocio..... | 142 |
| 11.2 Análisis DAFO..... | 143 |
| 11.3 Estrategias de promoción..... | 143 |
| 11.4 Encuesta de satisfacción de clientes..... | 145 |
| 11.5 Estado general de proyectos desarrollados y servicios por la agencia..... | 147 |
| 12. Conclusiones..... | 149 |
| 13. Recomendaciones..... | 150 |
| Referencias bibliograficas..... | 161 |
| Apéndices..... | 156 |

Lista de tablas

Tabla 1. Clasificación stakeholders 70

Tabla 2. Clasificación en detalle de stakeholders 72

Tabla 3. Muestra entrevistas Proveedores UIS 73

Tabla 4. Muestra entrevistas auxiliares de diseño UIS 74

Tabla 5. Muestra estudiantes de Diseño Industrial UIS 74

Tabla 6. Muestra administrativos e investigadores UIS 74

Tabla 7. Resultados búsqueda: Categoría/demanda..... 81

Tabla 8. Identificación de necesidades del cliente 82

Tabla 9. Roles partes interesadas 83

Tabla 10. Trabajos del cliente 84

Tabla 11. Frustraciones del cliente 84

Tabla 12.. Alegrías del cliente 85

Tabla 12.. Alegrías del cliente 85

Tabla 13. Definición de perfil de cliente 85

Tabla 14. Ingresos presupuestados por servicios 127

Tabla 15. Ingreso presupuestado por proyectos de señalización 128

Tabla 16. Ingresos proyectados planes de comunicación 128

Tabla 17. Ingresos proyectados por proyectos de diseño de productos iniciativa de la agencia 128

Tabla 18. Total de ingresos 129

Tabla 19. Proyección de egresos 129

Tabla 20. Frustraciones y alegrías producidas PMV 132

Tabla 21. Equipo de trabajo Kimera para el desarrollo del PMV 133

Tabla 22. Señales FASE 1 141

Tabla 23. Señales FASE 2 141

Tabla 24. Análisis DOFA 143

Tabla 25. Resultados encuestas 147

Lista de figuras

Figura 1. Esquema agencias in-house..... 21

Figura 2. Modelo de negocios..... 22

Figura 3. Esquema stakeholders organización..... 23

Figura 4. Concepto B2B 23

Figura 5. Pensamiento del diseño de servicios 24

Figura 6. Características producto mínimo viable 25

Figura 7. Metodología del proyecto..... 33

Figura 8. Fase 1 del proyecto 34

Figura 9. Fase 2 del proyecto 35

Figura 10. Análisis PESTEL..... 35

Figura 11. Perfil del cliente..... 37

Figura 12. Fase 3 del proyecto 38

Figura 13. Propuesta de valor 39

Figura 14. Fase 3 del proyecto 40

Figura 15 Mapa de procesos 40

Figura 16 Cadena de suministros..... 41

Figura 17. Producto mínimo viable 42

Figura 18. Ciclo de aprender/diseñar/medir..... 43

Figura 19. Fase 5 del proyecto 44

Figura 20. Modelo de negocios..... 44

Figura 21. Esquema DOFA..... 45

Figura 22. Cultura organizacional..... 46

Figura 23. Procedimiento co-creación naming 50

Figura 24. Representaciones de la agencia 52

Figura 25. Foto sección de naming 53

Figura 26. Cualidades para el naming..... 53

Figura 27. Recuadro naming..... 54

Figura 28. Alternativas de diseño de marca Kimera..... 55

| | |
|--|-----|
| Figura 29. Manual de imagen | 56 |
| Figura 30. Esquema Kill/Thrill | 56 |
| Figura 31. Sección kill / thrill | 58 |
| Figura 32. Factores políticos..... | 64 |
| Figura 33.2 Factores económicos | 65 |
| Figura 33. Factores económicos | 65 |
| Figura 34. Factores sociales..... | 67 |
| Figura 35. Factores tecnológicos | 68 |
| Figura 36. Stakeholders agencia | 69 |
| Figura 37. Mapa de valor stakeholders | 71 |
| Figura 39. Gráfica distribución de la demanda..... | 81 |
| Figura 40. Pasos perfil del cliente..... | 83 |
| Figura 40. Infraestructura EDI..... | 91 |
| Figura 41. PLM..... | 91 |
| Figura 43. Portafolio laboratorio 3D..... | 94 |
| Figura 44. Portafolio laboratorio de conceptualización..... | 95 |
| Figura 45. Portafolio talleres de diseño | 95 |
| Figura 46. Portafolio oficina agencia..... | 97 |
| Figura 47. Página web agencia Kimera | 97 |
| Figura 48. Proceso mapa de valor..... | 98 |
| Figura 48. Clasificación de productos, aliviadores e frustraciones, creadores de alegrías..... | 99 |
| Figura 49. Encaje perfil del cliente y mapa de valor | 100 |
| Figura 50. Alegrías y frustraciones no atendidas..... | 101 |
| Figura 51. Características propuesta de valor | 102 |
| Figura 52. Descripción agencia..... | 104 |
| Figura 53. Perfil productivo de la agencia | 104 |
| Figura 54. Estrategia de mejoramiento | 105 |
| Figura 55. Áreas de la agencia..... | 105 |
| Figura 56. Proceso tipo 1 | 106 |
| Figura 57. Proceso tipo 2 | 107 |
| Figura 58. Proceso tipo 3 | 108 |

| | |
|--|-----|
| Figura 59. Procesos tipo 4..... | 109 |
| Figura 60. Proceso tipo 5 | 110 |
| Figura 61. Proceso tipo 6 | 111 |
| Figura 62. Proceso de legalización de servicios | 112 |
| Figura 62. Organigrama agencia..... | 113 |
| Figura 63. Flujo de trabajo Director general..... | 114 |
| Figura 64. Flujo de trabajo dirección operativa | 114 |
| Figura 65. Flujo de trabajo Líder de producción | 115 |
| Figura 66. Flujo de trabajo auxiliar de producción..... | 116 |
| Figura 67. Flujo de trabajo jefe de conceptualización | 117 |
| Figura 68. Flujo de trabajo Creativo principal..... | 117 |
| Figura 69. Flujo de trabajo Auxiliar de conceptualización..... | 118 |
| Figura 70. Flujo de trabajo Lider de marketing | 118 |
| Figura 71. Auxiliar de marketing..... | 119 |
| Figura 72. Flujo de trabajo Líder de administración..... | 120 |
| Figura 73. Flujo de trabajo Auxiliar de administración..... | 120 |
| Figura 74. Flujo de trabajo Líder de factores humanos | 121 |
| Figura 75. Flujo de trabajo Auxiliar de factores humanos..... | 121 |
| Figura 76. Flujo de trabajo Líder de Laboratorio 3D..... | 122 |
| Figura 77. Flujo de trabajo Auxiliar laboratorio 3D | 123 |
| Figura 78. Procesos de cotización..... | 123 |
| Figura 79. Ejemplo de hoja de cálculo general del proyecto | 124 |
| Figura 80. Ejemplo hoja de cálculo etapa..... | 125 |
| Figura 81. Ejemplo de tabla MT/MO/PR | 125 |
| Figura 82. Ejemplo cotización formal | 126 |
| Figura 83. Ciclo PMV..... | 131 |
| Figura 84. Características primer evangelista PMV | 133 |
| Figura 85. Proceso diseño PMV | 134 |
| Figura 86. Prototipos ciclo 1 PMV | 135 |
| Figura 87. Propuesta de señalización ciclo 2 PMV | 136 |
| Figura 88. Propuesta PMV ciclo 3..... | 138 |

Figura 89. Prototipo final in situ 140

Figura 90. Servicios involucrados en el PMV 140

Figura 91. Modelo canvas 142

Figura 92. Crecimiento del mercado 144

Figura 93. Estado de proyectos 148

Lista de Apéndices

| | |
|--|-----|
| Apéndice A: Presentación para construcción de marca | 156 |
| Apéndice B. Manual de Imagen Agencia Kimera | 158 |
| Apéndice C. Pagina web Agencia Kimera..... | 161 |
| Apéndice D. Contratos revisados en la búsqueda en el historial de compras UIS | 162 |
| Apéndice E. Servicios de la agencia legalizados ante la Universidad | 166 |
| Apéndice F. Documento Brief | 167 |
| Apéndice G. Propuesta 1 manual de imagen | 168 |
| Apéndice H. Propuesta 1 manual de imagen | 171 |
| Apéndice I. Preguntas entrevista stakeholders..... | 179 |
| Apéndice K. Formato legalización de de servicios (ejemplo: corte y grabado láser)..... | 181 |
| Apéndice J. Encuesta de satisfacción..... | 183 |

RESUMEN

TÍTULO: MODELO DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA AGENCIA DE DISEÑO IN-HOUSE EN LA ESCUELA DE DISEÑO INDUSTRIAL

AUTOR: NICOLAS SANTIAGO PLATA PLATA

PALABRAS CLAVE: AGENCIA DE DISEÑO IN-HOUSE , DISEÑO DE SERVICIOS , MODELOS DE NEGOCIO, INTRAEMPRENDIMIENTO

DESCRIPCIÓN:

Actualmente las unidades académicas y administrativas que conforman la Universidad Industrial de Santander, recurren a proveedores externos para satisfacer sus necesidades en servicios de diseño. El presente proyecto plantea la puesta en marcha de una agencia de diseño in-house en la Universidad Industrial de Santander (UIS), dirigida por la Escuela de Diseño Industrial (EDI) cuya función principal será la de satisfacer demanda interna de servicios de diseño en la Universidad. Para realizar este proyecto, se realizó un análisis de las necesidades y oportunidades del mercado UIS y una identificación y clasificación de los actores involucrados, a partir de los resultados obtenidos en dicho análisis, se propone un portafolio de servicios de diseño compatibles con las capacidades de la infraestructura y recursos de la escuela de Diseño Industrial, así como todos los procesos necesarios para el desarrollo de las actividades de la agencia. Como resultado final, se realizó el planteamiento de un modelo de negocio que fue validado en el mercado a partir de ciclos de iteración de un producto mínimo viable con clientes interesados. Este proyecto permitirá poner en marcha una agencia de diseño in-house, que no solo satisface la demanda interna de servicios de diseño sino que también genere ingresos para la Escuela de Diseño Industrial de la Universidad Industrial de Santander.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Diseño Industrial. Director: Ph.D. Javier Mauricio Martínez Gómez, Diseñador Industrial

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS MODEL FOR START UP IN-HOUSE DESIGN AGENCY AT INDUSTRIAL DESIGN SCHOOL

AUTOR: NICOLAS SANTIAGO PLATA PLATA

KEY WORDS: In house design agency, design services, business model, intrapreneurship

DESCRIPCIÓN:

Actually the Academic and administrative departments at the Universidad Industrial de Santander (UIS), use extern design providers to achieve the needs on design services. This project proposes start-up in-house design agency at UIS directed by its own Industrial Design School. The agency looking for satisfying the indoor demand of design services at University. To realize th is project, opportunities, needs and stakeholders were analyzed from internal market, obtained a design services portfolio and and the processes necessary to execute the value proposition . As a final result, a business model that allow start up in house design agency was proposed. This model not only satisfies the internal demand for design services, but also generates profits for the Industrial design school.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Diseño Industrial. Director: Ph.D. Javier Mauricio Martínez Gómez, Diseñador Industrial

Introducción

El diseño hace parte del sector conocido como la economía creativa¹ y según la Organización de las Naciones Unidas (2011), dicho sector ha experimentado un crecimiento de 134% entre 2002-2011. Este incremento se debe a que el diseño ya no es considerado solo un valor agregado en la industria, sino que en la actualidad, también es visto como un generador de valor que se involucra en la creación de servicios, productos y/o modelos de negocio.

Debido a estas nuevas dinámicas, muchas organizaciones ven la necesidad de crear departamentos de diseño al interior de sus estructuras (estas dependencias son conocidas como “agencias in-house”). Frente a esta tendencia, algunas academias de diseño han decidido crear sus propias agencias dentro de las instituciones educativas a las cuales pertenecen, generando así entornos creativos propicios para el nacimiento de proyectos innovadores y acercando la academia a las dinámicas del mercado. Sin embargo, aunque que en la academia a nivel mundial se esté realizando esta dinámica y a pesar de que se ha identificado una demanda de servicios de diseño por parte de las unidades académicas y administrativas de la Universidad industrial de Santander, estas necesidades han sido cubiertas con soluciones propuestas proveedores externos, dejando por fuera de la cadena de valor a una unidad académica competente para lo que se requiere y perteneciente a la misma institución, como es la escuela de diseño industrial de la UIS.

Debido a dos grandes ventajas que tiene la escuela de diseño industrial UIS, como son el contacto y cercanía que tiene con las unidades académico-administrativas de la universidad y la disponibilidad de capital humano y tecnológico para prestación de servicios de diseño, se realiza la propuesta para la creación de una agencia in-house que ofrezca servicios de diseño a la comunidad universitaria UIS.

Además, esta propuesta tiene como finalidad la creación de un espacio gestionado por la EDI al interior de la UIS, en el cual se desarrollen soluciones de diseño que generen recursos monetarios

¹ La economía creativa, definida por (Howkins,2001) comprende los sectores en los que el valor de sus bienes servicios se fundamenta en la propiedad intelectual: arquitectura, artes visuales y escénicas, artesanías, cine, diseño, editorial, investigación y desarrollo, juegos y juguetes, moda, música, publicidad, software, TV y radio, y videojuegos.

para la escuela y donde los estudiantes se puedan acercar a la realidad de la actividad profesional en el campo del diseño

1. Planteamiento del Problema

Dentro de la economía globalizada , las organizaciones buscan la diferenciación para poder competir en el mercado. El papel del diseño es cada vez más reconocido debido a que por su carácter innovador, permite a las empresas, entre otras cosas, la diferenciación por medio de la creación o potenciación de propuestas de valor, ya sea de productos, de servicios o de modelos de negocio. “El diseño es el vínculo crítico en la cadena de la innovación, ya que implica el nexo entre las querencias de los consumidores y las características de la empresa” (Chiva , 2002).

Según el British design council (2005) las empresas que más rápido crecen son las que más dan importancia al diseño. También un estudio de Gemser & Leenders (2001) muestra como la integración del diseño tiene una influencia positiva y significativa en resultados empresariales como facturación, beneficio, exportación... etc. Debido a lo anterior, recientemente se ha generado la tendencia de crear agencias de diseño in-house para solventar las necesidades y la demanda interna de las organizaciones.

Sin embargo, a pesar de que uno de los objetivos misionales de la Escuela de Diseño Industrial (EDI) de la Universidad Industrial de Santander (UIS) es el fortalecimiento de la articulación EDI con los sectores productivos², la EDI no cuenta con proyectos de extensión para llevar a cabo dicho fortalecimiento. Lo anterior es una limitante para el desarrollo completo de proyectos que generen valor y a su vez, recursos que permitan fortalecer la academia y la investigación.

Se ha identificado que en la UIS se podrían satisfacer las demandas del mercado interno de servicios de diseño a través de una agencia in-house. Por medio del aprovechamiento del capital tecnológico y humano con que cuenta la EDI, se puede crear un espacio propicio para crear soluciones en servicios y productos de diseño hasta la última etapa de desarrollo, generando e innovación. Además, este espacio será el ambiente propicio para generar dinámicas de aprendizaje para la comunidad estudiantil mediante el desarrollo de soluciones para contextos y clientes reales del mercado.

² Misión y Visión Escuela de Diseño Industrial Universidad Industrial de Santander (Escuela de Diseño Industrial UIS, 2016)

De acuerdo a lo anterior, se considera pertinente proponer la creación de una agencia in-house en la UIS. Además de generar recursos, la agencia es una plataforma idónea para dar a conocer el potencial y capacidad que tiene la EDI en cuanto a brindar soluciones a las problemáticas de diseño que se presenten en el mercado.

2. Marco Teórico

2.1 Marco de referencia conceptual

In-house

El termino in-house hace referencia una necesidad cubierta por los empleados dentro de una organización en lugar de por otras empresas o trabajadores independientes (Cambridge Dictionary, 2016). Las organizaciones crean departamentos in-house para satisfacer demandas internas en algún área específica. Una dependencia in-house permite generar propuestas de valor internas dirigidas fortalecer la propuesta de valor que se ofrece al cliente (Figura)

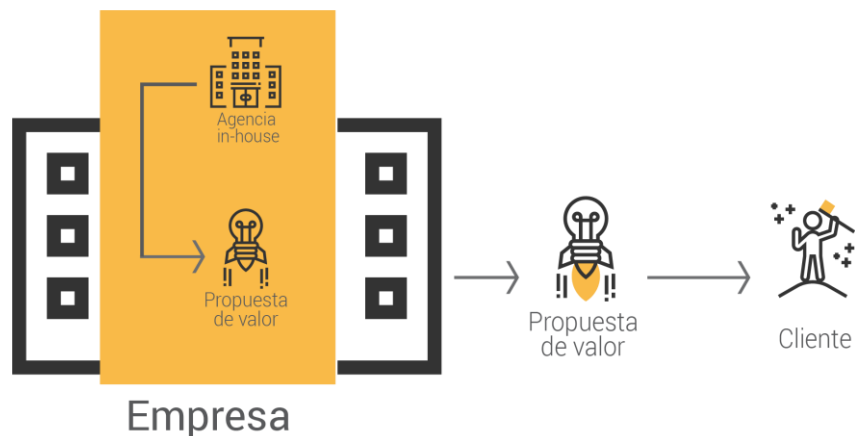


Figura 1. Esquema agencias in-house

A diferencia de un proveedor de diseño, un equipo in-house según Blomkvist, (2015), “forma parte de una organización, haciéndolo parte de una cultura y política interna, así como un recurso de la organización”, lo cual le ofrece a los diseñadores la oportunidad de conocer las necesidades reales de otros departamentos de la compañía.

Modelo de negocios

Representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros así como el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos (Al-Debei & Mutaz , 2008).

Las organizaciones usan los modelos de negocio para desarrollar conceptos, les permite generar una hoja de ruta en términos de “crear, proporcionar y captar valor” (Osterwalder & pigneur, , 2011). La Figura muestra un ejemplo de modelo de negocios.



Figura 2. Modelo de negocios

Stakeholder

Termino de origen inglés que hace referencia a personas, grupos u organizaciones que conforman el contexto de una organización. Según Freeman, (1984) es “Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.”

Las organizaciones y los stakeholders forman una relación dependiente, “al tomar decisiones las corporaciones se encuentran con que hay otros grupos e individuos externos que tienen un interés en lo que hacen y dependen de las organizaciones para realizar sus proyectos. Del mismo modo, las organizaciones dependen de ellos para su éxito” (Gilbert, 1988). La Figura muestra un esquema del concepto de Stakeholder.



Figura 3. Esquema stakeholders organización

Business to Business (B2B)

Se refiere a la estrategia que desarrollan las organizaciones cuando su cliente no es directamente el consumidor final del producto o servicio. Según Harrison (2016), un modelo B2B implica “conocer las necesidades del cliente, pero sabiendo que al final, la demanda de los productos hechos por éstos, depende de consumidores particulares”.

En el campo del diseño, los proyectos B2B requieren la construcción de usuarios arquetipos, los cuales dependen de la información disponible de la audiencia. “en proyectos B2B los diseñadores suelen usar información siniestrada por el equipo de ventas” (Blomkvist, 2015)

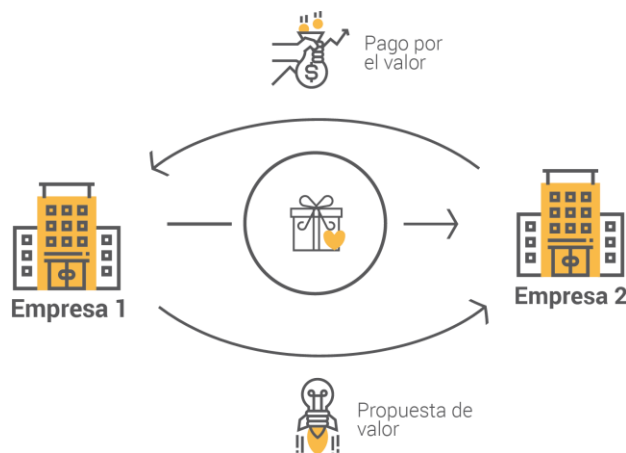


Figura 4. Concepto B2B

Diseño de servicios

El diseño de servicios abarca el desarrollo de los procesos necesarios para la ejecución del servicio y la experiencia del usuario. Según Smith & Fichbacher (2005), el producto (o servicio) es evaluado, comprado y consumido.

Desde un enfoque B2B, “el diseño de servicios tiene como objetivo diseñar servicios que sean usables, útiles y deseables desde el punto de vista de usuario, así como eficaces, eficientes y diferentes desde el punto de vista del proveedor” (Maglio, Kieliszewski , & Spohrer, 2010). La figura 5 muestra los principios fundamentales del diseño de servicios:

- **Centrado en el usuario:** Diseño enfocado en la experiencia del cliente (usuario) y su comportamiento, y no en la organizaciones que generan el servicio.
- **Co-creativo:** Involucra los públicos de interés en el proceso de creación
- **Secuencial :** Comprender el servicio como fases conectadas y cómo estas interactúan con el usuario
- **Evidenciar lo invisible:** Disponer de evidencias para hacer visibles los aspectos intangibles del servicio
- **Visión holística:** Comprender el servicio desde una perspectiva amplia dentro de organización



Figura 5. Pensamiento del diseño de servicios

Producto mínimo viable

En el marco de la metodología “ Learn the start up” un producto mínimo viable PMV es “la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recoger con el mínimo esfuerzo la máxima cantidad de conocimiento validado acerca de los consumidores” (Rise, 2011).

Este concepto se usa principalmente durante el desarrollo de nuevos productos (o servicios). El PMV se limita a cumplir las funcionalidades básicas y esenciales el producto que se busca validar en el mercado. La figura 6 muestra las características que debe tener un PMV.

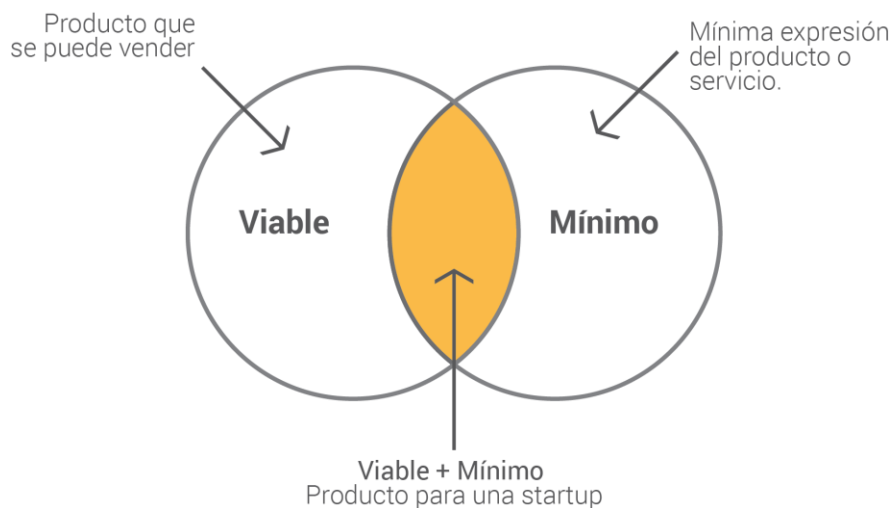


Figura 6. Características producto mínimo viable

2.2 Antecedentes de la situación de estudio

Para el desarrollo de este proyecto, se consultó en motores de búsqueda diferentes agencias in-house que funcionan desde academias de diseño y disciplinas relacionadas.

Student design agency

Agencia in-house de la Universidad de Princeton³, dedicada a proporcionar a la comunidad de la Universidad servicios de impresión, web y diseño gráfico. Student design agency (SDA) trabaja en equipo junto a otras oficinas de extensión de la universidad y agencias e imprentas externas para desarrollar proyectos desde un enfoque multidisciplinario. Se define como “un entorno de aprendizaje para aspirantes a diseñadores, proporcionando acceso a recursos de

³ Student desing agency <http://www.princetonnda.com/>

diseño y oportunidades de aprendizaje con profesionales experimentados” (Princeton University, 2016).

Binghamton Student Design Agency

Agencia de diseño de la Universidad de Binghamton⁴, ofrece servicios a la universidad de manera gratuita pero cobra por sus servicios a las organizaciones externas.

Los proyectos son desarrollados durante las diferentes asignaturas por los estudiantes, “una oportunidad para que los diseñadores mejoren sus habilidades fuera del salón de clases, así como una oportunidad para que grupos de estudiantes (y negocios locales) contraten una agencia con una visión creativa y única” (Bringhamton Univesity, 2016).

Pelaos Pilosos In-house

Agencia de diseño y publicidad que funciona desde la facultad de diseño y publicidad de la Universidad Tadeo Lozano de Bogotá⁵. Los proyectos de esta agencia son realizados por estudiantes destacados de los últimos semestres bajo la dirección de profesores.

El objetivo principal de Pelaos Pilosos In-house es acercar a los estudiantes a la realidad de la actividad profesional. “El cambio de un salón de clase por un espacio que se asemeja plenamente a una agencia publicitaria facilita el aprendizaje de las diferentes actividades desarrolladas en el proceso publicitario. Igualmente la escuela de pensamiento busca establecer metodologías teórico prácticas que permitan al estudiante sentirse en un entorno creativo que simula las condiciones laborales a las cuales se enfrentará cuando termine su formación académica (la mayoría de los casos)” (Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2016).

In-house UDES

Agencia de diseño que funciona desde las instalaciones de la Universidad de Santander (UDES) en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander⁶. In-house es una agencia universitaria y se dedica al

⁴ Binghamton student design agency <https://bengaged.binghamton.edu/organization/Student-Design-Agency-SA>

⁵ Agencia de diseño pelaos pilosos in-house <http://www.utadeo.edu.co/es/micrositio/in-house-tadeista>

desarrollo de piezas gráficas, asesoría de campañas publicitarias, planificación y estrategias creativas, diagramación editorial y de medios impresos, fotografía publicitaria y afine. La agencia presta servicio a la comunidad universitaria y al público en general.

⁶ Agencia de diseño In-house UDES

3. Alcances

- Diseño e implementación de una agencia de diseño in-house en la Universidad Industrial de Santander.
- Elaboración un portafolio de servicios que cumplan con las necesidades y oportunidades de mercado identificadas.
- Elaboración de la documentación legal y técnica para el funcionamiento de la agencia.
- Validación del modelo de negocio por medio de un producto mínimo viable.

4. Justificación

Las agencias in-house son una tendencia en el Mercado global de los servicios de diseño, según (British Design Council, 2010) Los equipos de diseño in-house han crecido desde el 2005 un 10% y reducen costos (relacionados al diseño) para la organización a la cual pertenecen hasta en un 40%. Esto se debe a que al ser parte de la compañía, la agencia in-house conoce bien el producto, los clientes y los otros departamentos de la misma; lo cual se ve reflejado en una reducción de tiempo en el desarrollo de los proyectos de diseño. El diseñador in-house “forma parte de una organización, haciéndolo parte de una cultura y política interna, así como un recurso de la organización” (Blomkvist, 2015).

Aunque diversas organizaciones reconocen la importancia de las agencias in-house, la Universidad industrial de Santander no cuenta con agencia interna de diseño, a pesar de la existencia de una escuela de diseño industrial que cuenta tanto con el capital humano como el tecnológico necesarios para su funcionamiento.

De acuerdo con el informe realizado por la Universidad Industrial de Santander sobre actuación y ejecución presupuestal 2016⁷, el 61%⁸ de los recursos de la Universidad son obtenidos por el concepto de rentas propias. A partir de ese informe, se puede observar que las políticas de la UIS están enfocadas hacia la búsqueda de una autonomía financiera. Actualmente la escuela de diseño industrial no genera recursos propios, debilitando la inversión de la UIS para rubros como academia, infraestructura e investigación.

Una de las vías para la generación de recursos propios son los proyectos de extensión que ofrecen bienes y servicios. Por lo tanto, la agencia in-house sería un espacio propicio para proponer soluciones creativas con carácter innovador y generaría valor a la EDI a partir de prestar servicios de diseño al mercado a nivel local y nacional.

⁷ Universidad Industrial de Santander ,2016. Informe ejecutivo sobre la actuación y ejecución presupuestal con corte a 30 de noviembre del 2016.

⁸ Cálculo propio, realizado con datos del Informe ejecutivo sobre la actuación y ejecución presupuestal con corte a 30 de noviembre del 2016, publicado por la Universidad Industrial de Santander.

Actualmente, varias universidades a nivel mundial han creado agencias de diseño in-house para ofrecer soluciones al mercado, generando así un entorno de aprendizaje para los estudiantes donde ellos se involucran de manera directa en los procesos de diseño. Agencias como Student Design Agency - Princeton University y Binghamton Student Design Agency – Binghamton University, se han desarrollado para fortalecer las capacidades de sus estudiantes por medio del trabajo en conjunto con profesionales y con otras instituciones, para la creación productos y servicios desde un enfoque multidisciplinario. A nivel nacional, la agencia in-house Pelas Pilosos de la Universidad Jorge Tadeo Lozano (Bogotá, Colombia), se ha desarrollado como un espacio donde los estudiantes puedan enfrentarse a las condiciones laborales del mercado antes de finalizar su formación académica.

Por todo lo anterior, se propone la creación de una agencia de diseño in-house gestionada por la Escuela de Diseño Industrial de la Universidad Industrial de Santander, dedicada a la prestación de servicios de diseño. A través de la puesta en marcha de la agencia, se espera crear un espacio para promover el potencial y las capacidades de la escuela de diseño industrial, generando procesos de aprendizaje y también recursos monetarios para la misma.

4.1 Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio

¿De qué manera se puede ofrecer servicios de diseño a la Universidad Industrial de Santander a través de su escuela de diseño industrial?

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Proponer una agencia de diseño in-house en la Escuela de Diseño Industrial de la Universidad Industrial de Santander.

5.2 Objetivos Específicos

- Identificar necesidades y oportunidades del mercado de servicios de diseño en la Universidad Industrial de Santander por medio de un estudio de mercado
- Elaborar un portafolio de servicios en diseño para la agencia in-house a partir de información obtenida.
- Validar el modelo de negocio de la agencia de diseño por medio de un producto mínimo viable.

6. Metodología

Como base metodológica para la creación de la agencia in-house, se eligió la metodología “Design Thinking” (DT). El Design Thinking “se puede describir como una disciplina que utiliza la sensibilidad y métodos para adaptarse a las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente realizable con una estrategia de negocios que genera oportunidad en el mercado y valor para el cliente” (Brown, 2008). El proceso del DT se divide en 5 etapas: empatizar, definir, idear, prototipar y testear.

Para la estructuración de las fases del proyecto, se escogió la metodología “Procesos de diseño de modelos de negocio planteada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en el libro “Generación de modelos de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2011). El proceso de esta metodología está basada en DT y se divide en las siguientes cinco fases: Planeación, comprensión, diseño, aplicación y gestión.

Esta metodología describe la fase de diseño del concepto del negocio en su totalidad, pero no profundiza en las fases restantes. Por este motivo, es necesario utilizar una metodología o un método complementario enfocado en las etapas de aplicación y gestión. El método escogido fue “Learn the startup”, planteado por Eric Ries en el libro “The Lean Startup: How today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses” (Ries, 2011), también basado en DT. Learn The Startup plantea un método para validar una idea de negocios en un modelo cíclico de hipótesis, prueba y retroalimentación.

De la metodología planteada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, se aplicarán los pasos relativos a la planeación, comprensión y diseño del modelo de negocios. Del método Learn the startup, se utilizarán los procesos propuestos respecto a aplicación y gestión del modelo de negocio.

La figura 7 presenta un resumen del proceso metodológico del proyecto.

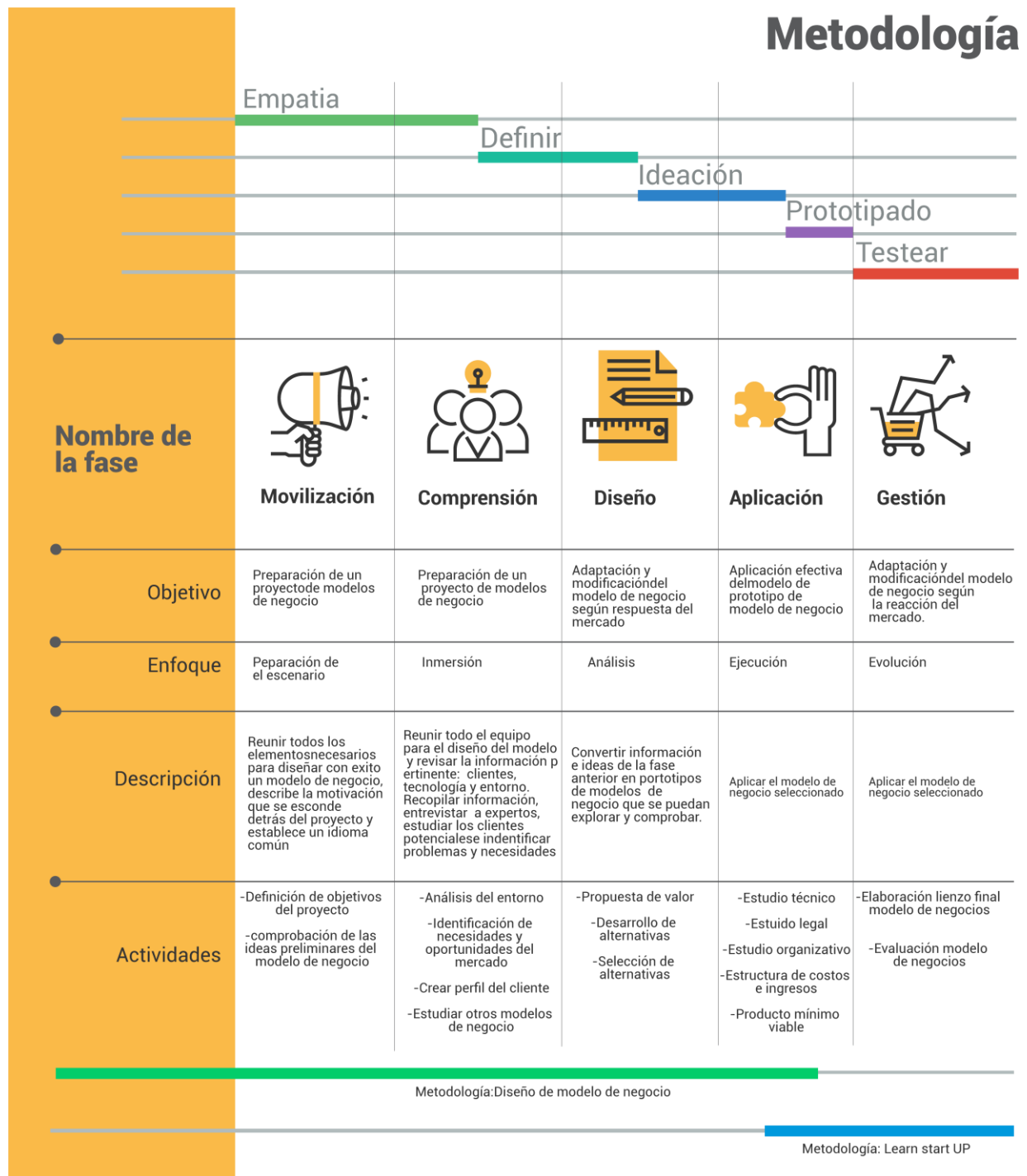


Figura 7. Metodología del proyecto

6.1 Fase 1: Movilización

La Figura muestra la Fase 1, correspondiente a la movilización del proyecto.



Movilización

Definición objetivos
del proyecto

Comprobación de las ideas
preliminares para
el modelo de negocio

Empatia

Figura 8. Fase 1 del proyecto

Definición de objetivos del proyecto

Se definieron los factores de mayor importancia para el desarrollo del modelo de negocio: misión, visión, valores corporativos, los alcances y los involucrados.

Comprobación de las ideas preliminares para el modelo de negocio

Se identificaron los stakeholders del proyecto para la conformación de un equipo de trabajo que desarrolle una sección Kill/Thrill, en la cual los participantes deben realizar un brainstorming (lluvia de ideas) de veinte minutos sobre los motivos por los cuales una idea no funcionará (kill) y después otro brainstorming de veinte minutos sobre los motivos por los cuales la idea será un éxito (thrill) (Osterwalder & pigneur, 2011).

6.2 Fase 2: Comprensión

La figura 9 muestra el desarrollo de la fase 2 del proyecto (comprensión)

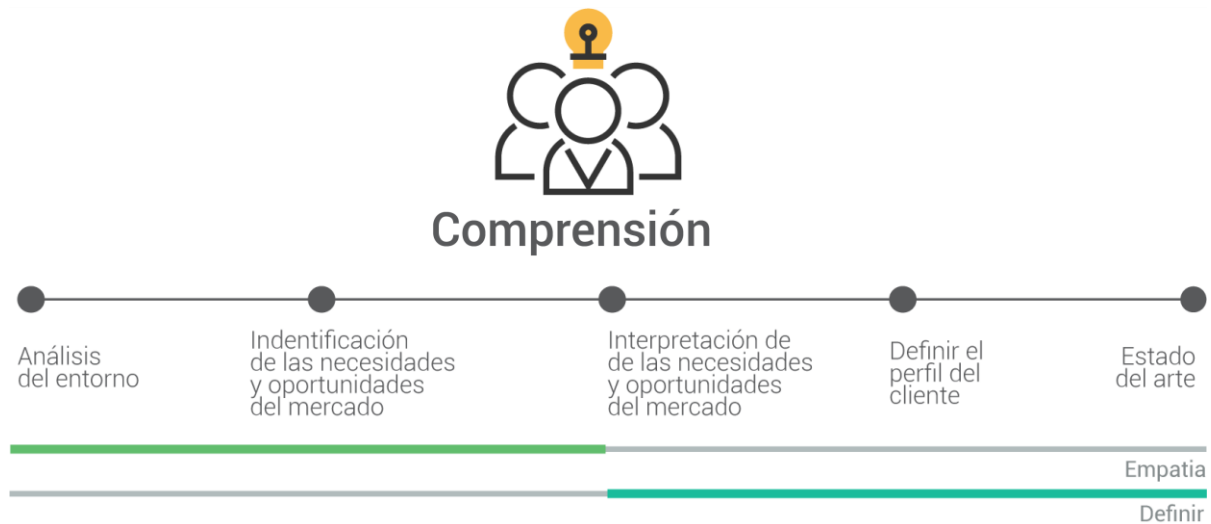


Figura 9. Fase 2 del proyecto

Análisis del entorno

Se realizó un análisis del entorno, usando un esquema PEST (Figura 10.Figura). Esta herramienta analiza el panorama Político, Económico, Social y Tecnológico en el que se encuentra el modelo de negocio de la agencia en el mercado.



Figura 10. Análisis PESTEL

Identificación de las necesidades y oportunidades del mercado

Para identificar las necesidades y oportunidades el mercado, se realizaron entrevistas a los posibles clientes identificados dentro del grupo de stakeholders. Las preguntas fueron formuladas

de forma abierta acerca de las necesidades y deseos que demanda en el mercado de servicios de diseño.

Complementario a lo anterior, se consultó la información publicada sobre compras y contratos de acceso público en la UIS, relacionada con servicios de diseño por parte de las unidades académicas de la misma. Esta búsqueda se limitó a un rango de 6 años (2010-2016), utilizando como palabras claves de búsqueda los siguientes términos:

- Diseño gráfico
- Publicidad
- Branding
- Diseño de producto
- Diseño de espacios
- Diseño industrial

Se agregaron términos adicionales a las palabras clave, a partir de las entrevistas realizadas a los posibles clientes.

Interpretación de necesidades y oportunidades

En esta parte, se cuantificaron las necesidades y oportunidades del mercado para identificar las de mayor relevancia según el criterio de los posibles clientes. Las seleccionadas se tuvieron en cuenta para la formulación de alternativas durante el desarrollo del portafolio de servicios de la agencia in-house.

Las necesidades y oportunidades fueron expresadas como enunciados escritos de manera específica, positiva y en términos de las expectativas que el producto o servicio debe cumplir.

Definir el perfil del cliente

Para definir el papel del cliente, se usó la herramienta “lienzo del perfil del cliente” (Figura 1), propuesta por Osterwalder y Pigneur (2014). Como base, se usó la información obtenida durante la etapa de identificación de las necesidades del cliente de la fase de comprensión.



Figura 11. Perfil del cliente

Trabajo del cliente: Describe las actividades que el cliente busca resolver con el producto o servicio.

Frustraciones: Hace referencia a los aspectos que le molestan al cliente durante y después de desarrollar un trabajo o lo que impide resolverlo.

Alegrías: Describe los resultados y beneficios esperados por el cliente

Estado del arte

En esta etapa, se hizo una revisión de agencias de diseño in-house que funcionen en universidades a nivel mundial. De los modelos de negocios de las agencias, se analizaron los siguientes términos: Propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, actividades clave, estructura de costos, fuente de ingresos, relaciones con el cliente, aliados clave . La información fue utilizada para realizar un mapeo donde sea analizaron en contexto oportunidades y fortalezas para definir estrategias y lineamientos aplicados la puesta en marcha de la agencia in-house.

Se consultó información teórica en páginas web propias de las agencias, libros, revistas de negocios, artículos académicos, revistas especializadas en diseño, bases de datos y portafolios de productos utilizando como palabras clave los siguientes términos:

- Diseño in-house (In-house design)
- Modelos de negocio (Business models)
- Agencia de diseño Universitaria (University Design Agency)
- Agencia de diseño de estudiantes (Student Design Agency)

Con la información encontrada y seleccionada, se creó un marco teórico en el que se detallan las características de soluciones propuestas en áreas relacionadas.

6.3 Fase 3: Diseño

La Figura 12 muestra la fase 3 del proyecto (diseño)

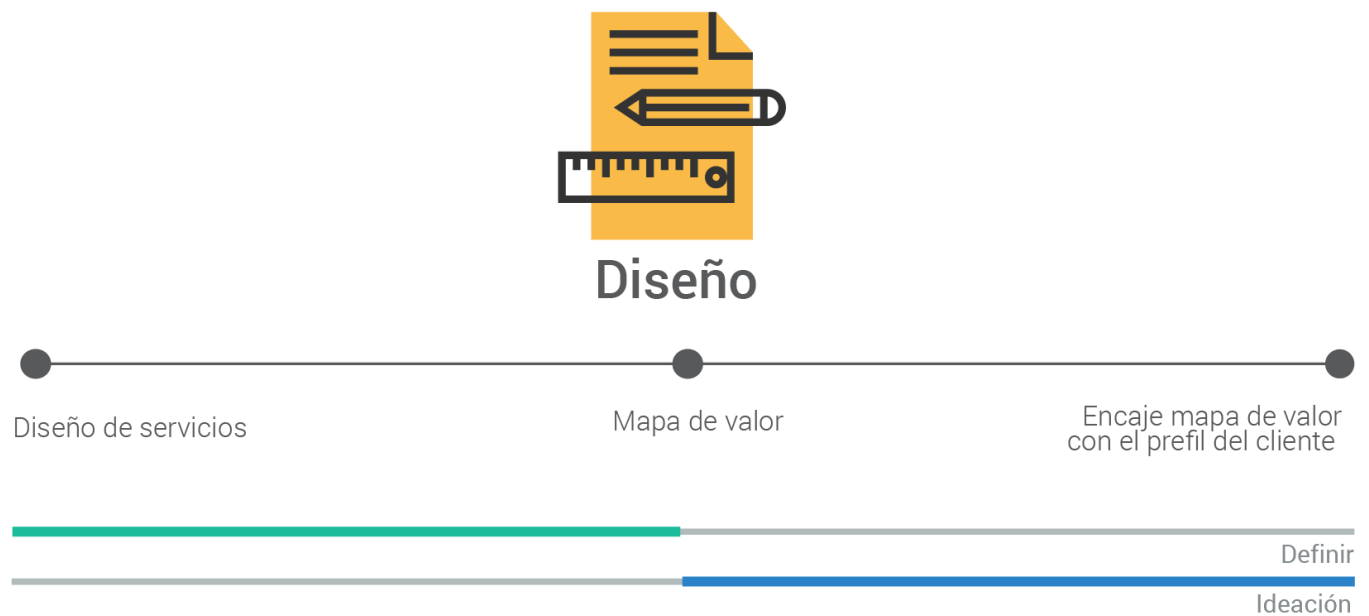


Figura 12. Fase 3 del proyecto

Diseño de servicios

Partiendo de la infraestructura disponible en la EDI, se diseñaron los servicios a ofrecer por parte de la agencia.

Mapa de valor

Partiendo del perfil del cliente definido en la etapa de compresión, se realizó una propuesta de valor utilizando la herramienta “Mapa de valor” (Figura 13) (Osterwalder & Pigneur, 2014). Un mapa de valor; está compuesto por tres secciones: Productos o servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

Encaje mapa de valor con el perfil del cliente

Partiendo del perfil del cliente definido en la etapa de compresión, se realizó un encaje que permitió plantear soluciones para alegrías y frustraciones no atendidas.

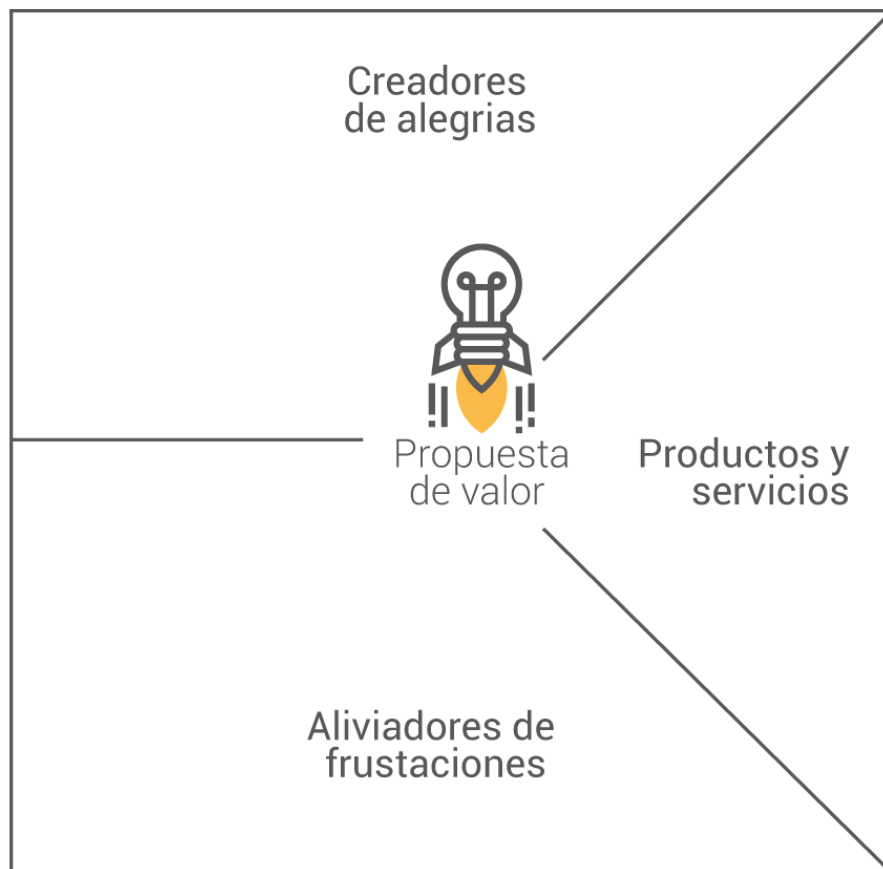


Figura 13. Propuesta de valor

6.4 Fase 4: Aplicación

La Figura muestra la fase 4 del proyecto (aplicación).



Figura 14. Fase 3 del proyecto

Estudio técnico

Teniendo en los cuenta factores claves a la hora de la puesta en la agencia de diseño, se realizara un análisis del proceso de desarrollo de cada servicio y los elementos de la agencia involucrados en su desarrollo.

Procesos: Se define el mapa de procesos (figura 17) para la agencia de diseño y las cadenas de suministro (figura 18) para cada uno de los productos o servicios del portafolio.

Mapa de procesos



Figura 15 Mapa de procesos



Figura 16 Cadena de suministros

Recursos: Partiendo de los mapas de procesos y cadenas de suministro, se realizó una lista de recursos necesarios disponibles en la EDI para el desarrollo de los servicios

Estudio legal

Para la constitución de la agencia de diseño, fue necesario consultar y reunir la documentación exigida por la Universidad UIS para su formalización. Se realizó una búsqueda de la normatividad y se efectuaron los trámites necesarios.

Estudio organizativo

Se planteó la Estructura Organizacional Administrativa que permita el correcto funcionamiento de la agencia de diseño, así como los planes de trabajo con los cuales funcionará la agencia una vez esté en marcha.

- **Selección de personal**

Para el buen funcionamiento de la agencia es necesaria una política de selección de personal, para ello se consultaron las normativas UIS para la contratación de personal y en base en ellas, se plantearon las políticas de la agencia de diseño.

- **Recursos humanos**

Para el desarrollo de las actividades operativas y administrativas de la agencia es necesario un grupo primario de trabajo. Se definió cada perfil y el número de personas que lo ocuparán.

- **Estructura organizativa**

Se definió el objetivo principal para cada cargo y las redes de colaboración mediante un organigrama

Estructura de costos y fuentes de ingreso

Se determinaron los costos de funcionamiento de la agencia y la capacidad de generar ingresos. Para el cálculo, se creó un sistema de cotización que contempla tiempos, materiales y recursos utilizados a través de hojas de cálculo.

Desarrollo de producto mínimo viable

Para validar el modelo de negocio de la agencia in-house, se construyó un producto mínimo viable (PMV) de acuerdo al método planteado en “Learn the startup” (Rise, 2011). El PMV cuenta con las siguientes características:

Mínimas funcionalidades: El PMV se desarrolla a partir del producto de menos complejidad del portafolio definido.

Alcance limitado: Debe estar dirigido a un nicho pequeño de población. En este proyecto, se usará el grupo representativo de los Stakeholders con quien se trabajó en etapas anteriores.

Beta continúa: El PMV debe proveer retroalimentación que pueda ayudar a mejorar el modelo de negocio.

La Figura 17 muestra un esquema de los conceptos bajo los cuales se diseña un PMV

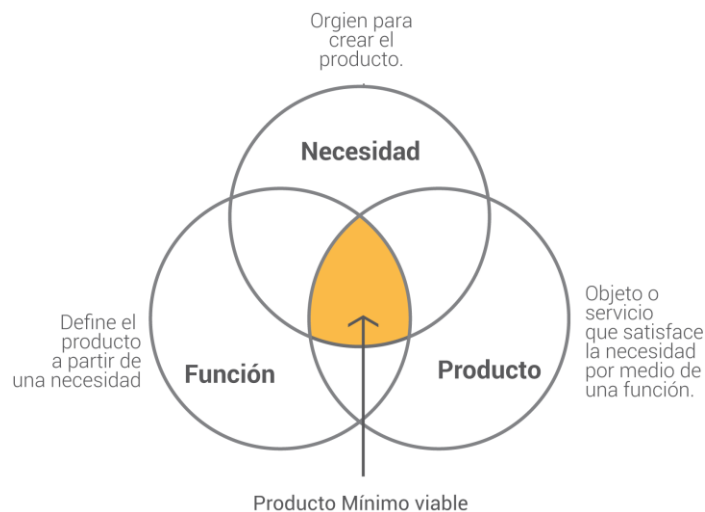


Figura 17. Producto mínimo viable

Prueba producto mínimo viable

La Figura muestra el ciclo de diseñar, medir y aprender que se ejecutará en la prueba.

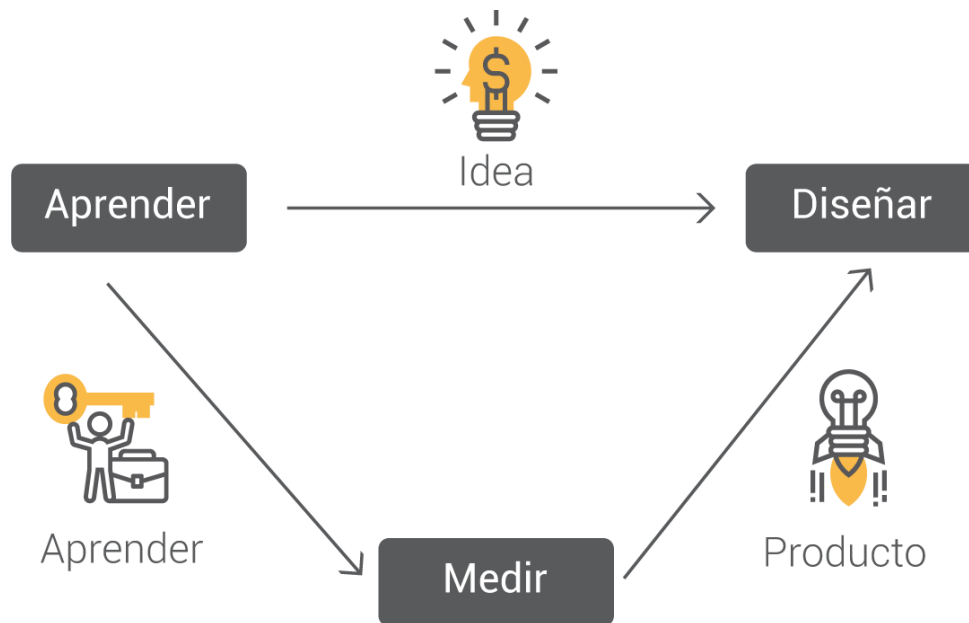


Figura 18. Ciclo de aprender/diseñar/medir

Participantes: Stakeholders del proyecto

Número de participantes: según el grupo de Stakeholders definido en etapas anteriores

Lugar: Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.

Herramienta: Entrevistas al usuario, efectuadas después usar el PMV.

Metodología: según el método “Learn the startup” (Rise, 2011), se debe contar con los siguientes elementos:

- **Hipótesis:** El comportamiento esperado del cliente (definido según el PMV del proyecto).
- **Métrica relevante:** Datos que validan nuestra hipótesis (definido según el PMV del proyecto).

El procedimiento exacto de la prueba se realizó una vez definido nuestro PMV. Esta información se utilizó para realizar ajustes finales en el modelo de negocio.

6.5 Fase 5: Gestión

La Figura muestra la fase 5 del proyecto (gestión).

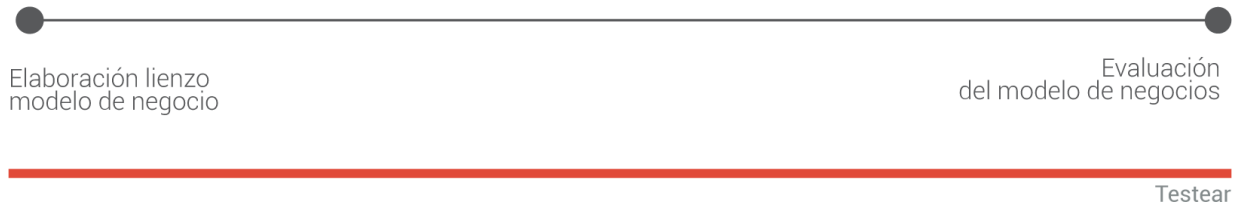


Figura 19. Fase 5 del proyecto

6.5.1 Lienzo del modelo de negocios. El lienzo del modelo de negocio es un concepto que permite describir el modelo de negocio de cualquier empresa. Está compuesto por 9 módulos que cubren las cuatro áreas de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, como se muestra en la figura 20 (Osterwalder & pigneur, 2011). Mediante el lienzo, será posible tener una visión global del funcionamiento del modelo de negocio, se podrá establecer cuáles son sus componentes principales.



Figura 20. Modelo de negocios

6.5.2 Evaluación del modelo de negocio. Una evaluación del modelo permitió sugerir algunas trayectorias futuras para la evolución del modelo de negocio. Para ello, se realizó un análisis DOFA: Debilidad, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (figura 21).

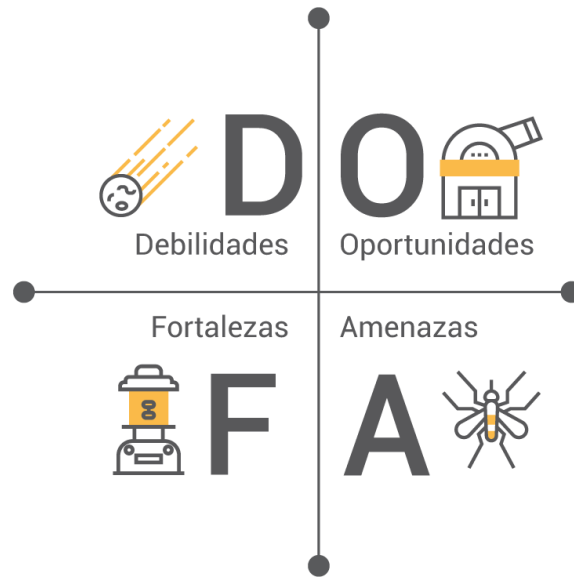


Figura 21. Esquema DOFA

7. Fase 1: Movilización

7.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional, como se muestra en la figura 22 es el conjunto de principios, valores, hábitos y costumbres que caracterizan a una organización. Así mismo, define el propósito de la empresa, el cual interiorizado por los integrantes de la misma, dirigirán sus esfuerzos en su cumplimiento.



Figura 22. Cultura organizacional

7.1.1 Ejercicio de co-creación de cultura organizacional. Para la construcción de la cultura organizativa de la agencia se realizó un ejercicio de co-creación siguiendo un formato de preguntas como las que se hacen para elaborar formato brief (ver Anexo A)

Duración: 60 minutos

Tipo de estudio: Estudio cualitativo, a través de la técnica del brainstorming y siguiendo una guía de preguntas.

Lugar: Escuela de Diseño industrial UIS, Bucaramanga, Santander. Escuela de Diseño Industrial UIS. Edificio Mamitza Bayer. Salón 211.

Fecha: Febrero 20 del 2016.

Universo del estudio: Posible equipo de trabajo de la agencia in-house EDI.

Muestra

- Javier Mauricio Martínez-Director EDI UIS
- María Fernanda Maradei-Profesora planta EDI UIS
- Viviana Llanes - Profesional vinculada a la EDI
- Israel Garnica - Egresado EDI
- Clara Isabel López - Profesora planta EDI UIS

Selección de los participantes

Los participantes fueron seleccionados en representación a posibles integrantes de los grupos de trabajo de la agencia EDI UIS.

Recolección de información

La sesión fue moderada por Nicolás Santiago Plata Plata, autor del presente proyecto. El desarrollo se realizó bajo una guía con las preguntas del moderador.

Realización del estudio

El estudio fue realizado por Nicolás Santiago Plata Plata como parte de la fase de planeación para el desarrollo del proyecto: Modelo de negocio para la puesta en marcha de una agencia de diseño in-house en la EDI.

Tareas desarrolladas

Nicolas Santiago Plata Plata: Moderación e informe escrito.

Factores de conducción del ejercicio de co-creación

Se inicia la charla con la presentación del ejercicio al equipo de trabajo, a partir de ahí bajo la guía del material audiovisual se invita a interacción de los participantes después de cada pregunta.

Formatos de pregunta

- **Promesa de marca:** Una marca es efectiva si cumple su promesa ¿qué promesa debe cumplir la agencia?
- **Storytelling:** Toda marca debe contar una historia, ¿Cuál es la historia que debe contar la marca?
- **Target:** ¿Cuál es el universo de la marca? (cliente, público y descripción)
- **Posicionamiento:** ¿Cuál es nuestro posicionamiento actual y cuál es el buscado?
- **Soporte:** ¿Qué características debe tener la marca para cumplir la promesa de marca? (características diferenciales que pueden llegar a ser estrategias)
- **Idea de activación:** A partir de un insight creativo, ¿cuál debe ser el imaginario de la marca en la mente del cliente?

Respuestas

Promesa de marca: El grupo asocia la marca a la diferenciación por medio de la calidad del producto o servicios, dado que la agencia está respaldada por la EDI. A partir de esto, se planteó el siguiente In-sight creativo: “el cliente Kimera busca una alternativa diferente, un diseño seductor”.

Target: El equipo de trabajo identificó el target principalmente como académicos en puestos directivos de las diferentes UAA de la UIS (pensando en el cliente interno únicamente). Su género es irrelevante para la marca y sus ingresos son medios/altos.

Storytelling: Se realiza la asociación a partir de la palabra “Casual”.

Posicionamiento: Se resalta que la agencia no cuenta con posicionamiento debido a ser un startup en incubación. Se plantea la necesidad de generar un reconocimiento dentro del público el cual genere *good-will*⁹ a la marca EDI.

Soporte La marca Kimera tiene *el good-will* de la marca EDI a nivel de cliente interno y de la marca UIS a nivel externo. Sin embargo se resalta la necesidad de generar una identidad y un reconocimiento propio.

⁹ Good Wheel hace referencia al “buen nombre que tiene una empresa o un establecimiento frente a terceros” (Gerencie, 2017)

Idea de activación para crear la idea de activación se plantearon las siguientes palabras clave: calidad, diseño, orgullo, confianza, diferente y estilo. Se definió la esencia de marca como “Diseño que sorprende”. También se planteó que para “sorprender” al cliente, son necesarias: características diferenciales, innovación y calidad. Para comunicar, el cliente debe encontrar algo inesperado (positivo) en cada propuesta y en cada proyecto de la agencia.

Conclusiones ejercicio de co-creación

A partir de las conclusiones del ejercicio, se construyeron la misión, la visión y los principios y valores de la agencia.

Misión

Creemos en el poder de las ideas. A través del diseño desarrollamos productos, servicios y experiencias sorprendentes

Visión

En el año 2021 abarcaremos la mayor parte del mercado interno de servicios de diseño en la UIS. Además, seremos un referente a nivel nacional por nuestra capacidad de generación de soluciones en diseño que satisfagan las necesidades de las organizaciones, lo que permitirá tener un desarrollo y crecimiento rentable.

Principios y valores

- **Sorprender:** La agencia siempre debe ir más allá de las expectativas del cliente, cada producto y servicio debe ofrecer al cliente un valor agregado no esperado (positivo).
- **Innovación:** La Agencia estará atenta de manera prospectiva a los cambios y tendencias tecnológicas, metodológicas y culturales que puedan surgir en el mercado para incorporarlos en sus procesos de desarrollo y aprovechar las ventajas generadas. Debido a esto, se convertirá en un referente para otras empresas.
- **Calidad:** La agencia será uno de los referentes de la EDI en el mercado. Por lo tanto, los productos y servicios deben superar los estándares y expectativas esperados por el cliente, mostrando el profesionalismo de la comunidad EDI.

- **Trabajo en equipo:** la co-creación y la cooperación entre los equipos de trabajo y el cliente permitirán encontrar soluciones a cada reto o problema a resolver, por ello es imprescindible el espíritu de cooperación dentro de la organización.
- **Empatía:** Los productos o servicios deben resolver los problemas de los clientes satisfaciendo sus deseos y necesidades

7.2 Ejercicio de Co-creación de Nombre de la agencia

Se realizó un ejercicio de co-creación con el fin de definir un nombre para la agencia in-house EDI. El material del ejercicio se desarrolló sobre la metodología How to name a product: a step by step walkthrough (Nickkoleda Psychology & Marketing, 2017). El proceso se muestra en la figura 24.

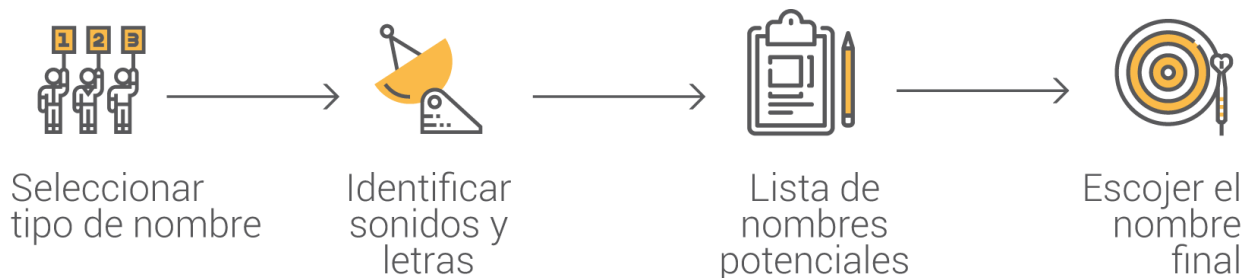


Figura 23. Procedimiento co-creación naming

Tipo de estudio: Estudio cualitativo, a través de la metodología How to Name a Product: A Step-By-Step Walkthrough

Duración: 60 minutos

Tipo de estudio: Estudio cualitativo, a través de la técnica del brainstorming.

Lugar: Escuela de Diseño industrial UIS, Bucaramanga, Santander. Universidad Industrial de Santander. Edificio Mamitza Bayer. Salón 211.

Fecha: Miércoles 29 de febrero de 2016.

Universo del estudio: Posible equipo de trabajo de la agencia in-house EDI.

Muestra

- Javier Mauricio Martínez-Director EDI UIS
- María Fernanda Maradei-Profesora planta EDI UIS

- Viviana Llanes -Profesional vinculada a la EDI
- Israel Garnica-Egresado EDI
- Clara Isabel López-Profesora planta EDI UIS

Selección de los participantes: Los participantes fueron seleccionados en calidad de posibles integrantes de los grupos de trabajo agencia EDI UIS. Así mismo, se les consultó su interés por el funcionamiento de la agencia y su disponibilidad de tiempo.

Recolección de información: la sesión fue moderada por Nicolás Santiago Plata Plata, autor del presente proyecto. El desarrollo se realizó utilizando como recursos, una presentación visual y un auxiliar audiovisual encargado del registro de video.

Realización del estudio: El estudio fue realizado por Nicolás Santiago Plata Plata como parte de la fase de planeación para el desarrollo del proyecto: Modelo de negocio para la puesta en marcha de una agencia de diseño in-house en la escuela de diseño industrial.

Tareas desarrolladas

- Nicolás Santiago Plata Plata: Moderación, voz en off.
- Nicolás Santiago Plata Plata: Elaboración ficha técnica de la sección.
- Nathalia Parra Suárez: registro audiovisual.
- Nicolás Santiago Plata Plata: edición, informe escrito.

Factores de conducción del ejercicio de co-creación

Se inició la charla con la presentación del ejercicio al equipo de trabajo. Luego, utilizando una guía del material audiovisual, se invitó a interacción de los participantes después de cada pregunta.

Formato de pregunta e instrucciones del ejercicio

- ¿Cuáles de las siguientes cualidades debe reflejar el nombre de la agencia?: Persuasivo, memorable, distintivo, pertinente, emocional, escalable, comercial o SEO.
- ¿Cuál de los siguientes recuadros representa mejor la agencia? (Figura 24)

| | |
|--|--|
| PEQUEÑO ANGULAR RAPIDO BRILLANTE SOFISTICADO | GRANDE REDONDEADO L E N T O OSCURO RUDO |
|--|--|

Figura 24. Representaciones de la agencia

- ¿Qué emociones considera que refleja nuestro producto?
- Ordenar las emociones anteriormente mencionadas, ordenar de mayor a menor importancia
- A partir de las emociones anteriores generar nombres posibles para la agencia
- De los anteriores nombres, aplicar los siguientes filtros: ¿Cuáles tiene la longitud ideal para que sea fácilmente recordado?, ¿Cuáles nombres pueden ser malinterpretados?, ¿Existe alguna abreviación potencial? Y si sí, ¿cuáles son adecuados para nuestro target?

Resultados ejercicio co-creación naming

El moderador del focus group fue el autor del presente proyecto. Las respuestas fueron registradas por medio de videos (la Figura corresponde a una fotografía de la sección) Se realizó un sondeo individual sobre las cualidades que debe expresar el nombre de la agencia. Los participantes mencionaron varias opciones del listado pero se buscó un consenso general, teniendo en cuenta dos cualidades: distintivo y emocional. La figura 25 muestra las elecciones hechas por el equipo:

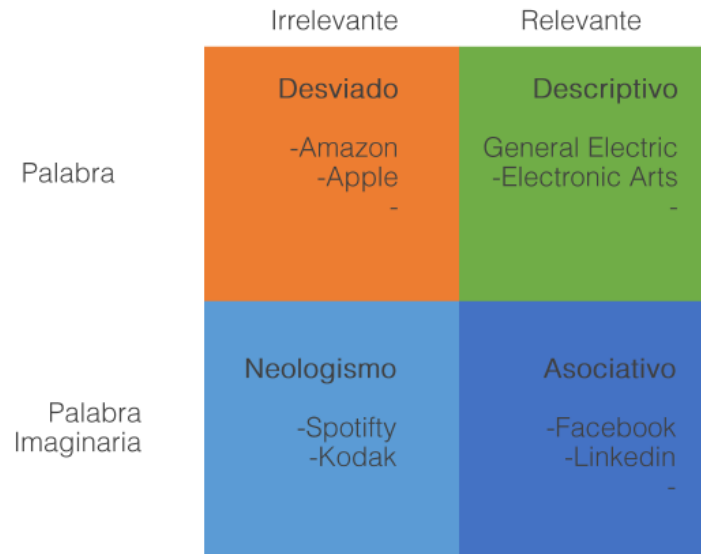


Figura 27. Recuadro naming

Posteriormente, en la segunda pregunta: ¿Cuál de los siguientes recuadros representa mejor la agencia? (Refiriéndose a los cuadros presentados en la figura 26), se escogió el grupo 2 (Figura 28). Este grupo sugiere que las siguientes letras sean utilizadas en la creación del nombre de la agencia (no obligatorias): uso de las vocales a,e,i y de las consonantes ch,f,h,k,p,s,t.

En la siguiente pregunta, ¿qué emociones considera que genera este producto?, el grupo de trabajo nombró emociones que generan una conexión con los producto(s) de la agencia. Posteriormente, se descartaron algunas de ellas y se escogieron las siguientes emociones: seducción, asombro, placer, eureka, satisfacción, irreverencia y deseo.

A partir de este grupo de emociones, se generaron muchas opciones de posibles nombres. Aplicando las preguntas filtro, se eligieron las siguientes opciones: Mola, Mística y Quimera

Las opciones finales se compararon con las emociones que debe representar y por decisión unánime se escogió el nombre: Quimera agencia de diseño. Para evitar confusión entre la palabra “Quimera” y la palabra “química” (dado que en la UIS existen escuelas de química e ing. química, se modificó el nombre “Quimera agencia de diseño” a “Kimera agencia de diseño”.

7.3 Desarrollo de la imagen corporativa

A partir del resultado de la etapa de naming, se desarrolló la marca KIMERA AGENCIA DE DISEÑO. Para la creación del lenguaje de marca se estudiaron varias posibilidades, buscando la abstracción del concepto y una asertiva comunicación organizacional.

El proceso inició con el diseño de dos propuestas de diseño (figura 28). Los directivos de la EDI eligieron la propuesta que estuvo más acorde a los objetivos de comunicación de la agencia. Posteriormente, se elaboró un manual de imagen, donde se desarrolla la marca y sus aplicaciones corporativas (figura 29). El manual se encuentra en el anexo B.

Alternativas de diseño



Alternativa 1



Alternativa 2

Figura 28. Alternativas de diseño de marca Kimera



Figura 29. Manual de imagen

7.4 Validación inicial del modelo de negocio

Se realizó un brainstorming en la modalidad kill/thrill (figura 30), con el fin de evaluar el valor de la idea inicial de negocio y poder identificar posibles oportunidades y amenazas para la misma.

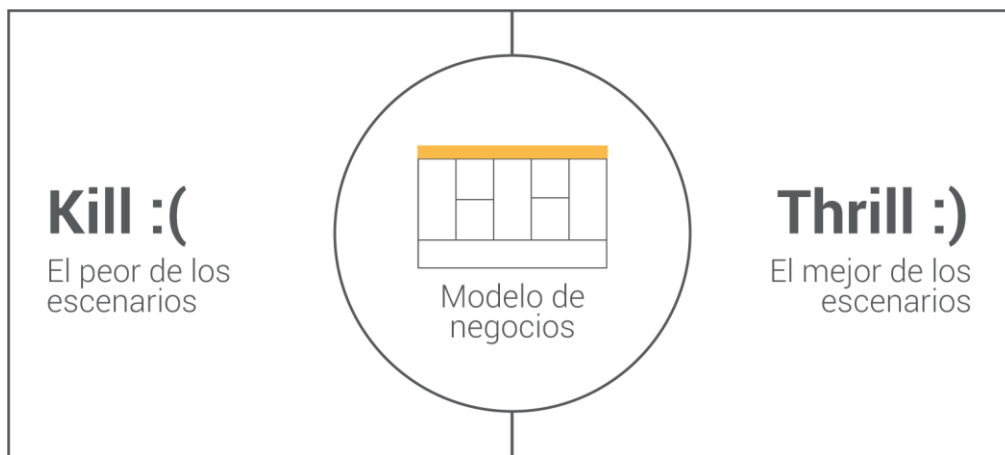


Figura 30. Esquema Kill/Thrill

Tipo de estudio: Estudio cualitativo, a través de la técnica del brainstorming

Lugar: Salón 211. Escuela de Diseño Industrial UIS

Duración: 45 minutos

Universo del estudio: Posible equipo de trabajo de la agencia in-house EDI

Muestra

- Javier Mauricio Martínez-Director EDI UIS
- María Fernanda Maradei-Profesora planta EDI UIS
- Viviana Llanes -Profesional vinculada a la EDI
- Israel Garnica-Egresado EDI
- Clara Isabel López-Profesora planta EDI UIS

Selección de los participantes

Los participantes fueron seleccionados en representación de posibles integrantes del grupo de trabajo agencia EDI UIS. Así mismo, se indagó el interés que tiene cada participante por el funcionamiento de la agencia in-house y su disponibilidad de tiempo.

Recolección de información

El brainstorming fue moderado por Nicolás Santiago Plata Plata, autor del presente proyecto. El desarrollo se realizó bajo una guía con preguntas del moderador y un auxiliar audiovisual encargado del registro de video.

Realización del estudio

El estudio fue realizado por Nicolas Santiago Plata Plata como parte de la fase de planeación para el desarrollo del proyecto: Modelo de negocio para la puesta en marcha de una agencia de diseño in-house en la escuela de diseño industrial.

Tareas desarrolladas

Nicolás Santiago Plata Plata: Moderación

Nicolás Santiago Plata Plata: Elaboración ficha técnica del brainstorming

Nathalia Parra Suarez: Registro audiovisual

Nicolás Santiago Plata Plata: Informe escrito

Factores de conducción del brainstorming

Se inició la charla con la presentación de los participantes y se procedió a realizar una introducción del tema (agencia in-house EDI). Luego, se invitó a los participantes a la interacción después de cada pregunta. (La Figura muestra una fotografía tomada durante el desarrollo de la sección)



Figura 31. Sección kill / thrill

Formato de preguntas

Para la construcción de las preguntas, se usó como guía un canvas de modelo de negocio (Figura).

Preguntas Kill

- **Propuesta de valor** ¿Hay servicios sustitutos disponibles?
- **Clientes** ¿Por qué un cliente decidiría no contratar la agencia ?
- **Estructura de costos** ¿Qué costos pueden convertirse en impredecibles para la agencia?
- **Costos/ingresos** ¿Por qué los clientes no estarían dispuestos a pagar por los servicios?
- **Canales:** ¿Por qué el mercado puede no llegar a conocer los servicios de la agencia?
- **Socios clave:** ¿Qué puede ahuyentar a un proveedor o un aliado estratégico?

- **Actividades clave:** ¿Qué actividad se omite que resulta perjudicial para la agencia?
- **Relaciones con los clientes:** ¿Qué probabilidades hay de que los clientes se vayan?
- **Recursos clave** ¿Con qué recursos no se cuentan , afectando el funcionamiento de la agencia?

Preguntas Thrill

- **Propuesta de valor** ¿Por qué el cliente va a preferir a la agencia sobre la competencia?
- **Clientes** ¿Por qué resulta atractiva la agencia para los clientes?
- **Estructura de costos** ¿Qué ventaja a nivel de costos tiene la agencia?
- **Costos/ingresos** ¿Por qué la agencia puede ser rentable a nivel de funcionamiento?
- **Canales** ¿Por qué el cliente confiaría en la agencia ?
- **Socios clave** ¿Con quién puede aliarse la agencia ?
- **Actividades clave** ¿Qué actividad se debe realizar en beneficio del funcionamiento de la agencia?
- **Relaciones con los clientes** ¿Cómo puede llevar la agencia una buena relación con los clientes?
- **Recursos clave** ¿Qué recursos clave son una fortaleza de la agencia?

7.5 Resultados sección brainstorming kill/thrill

El moderador del brainstorming fue el autor del presente proyecto. Las respuestas fueron registradas por medio de videos.

Preguntas Kill

Propuesta de valor: ¿Hay servicios sustitutos disponibles?

En general, los participantes mencionaron el riesgo de incursión por parte otras Escuelas en producción de manufacturas debido a que cuentan con espacios con esta capacidad . Otro sustituto posible son los proveedores actuales de la UIS que brindan este tipo de servicios, debido a que por fidelidad o tradición una unidad académica o administrativa (UAA) puede escoger sus servicios, en lugar de los de la agencia Kimera.

Clientes: ¿por qué un cliente decidiría no contratar la agencia?

Se mencionó que algunos clientes externos pueden encontrar complicado los procesos de contratación de la universidad. Debido a esto, dichos clientes pueden rechazar a Kimera como su proveedor. También puede pasar que el cliente interno proponga proyectos que sobrepasen la capacidad productiva de Kimera, llevando a que escojan otra opción.

Estructura de costos: ¿qué costos pueden convertirse en impredecibles para la agencia?

Desde la experiencia que han tenido algunos de los asistentes en cuanto a compras de suministros para los laboratorios EDI, se manifestó que muchos de los insumos se cotizan en el mercado según el precio del dólar y esta divisa no es un factor que pueda ser controlado por la organización. Adicional a esto, la política tributaria nacional e interna de la universidad puede cambiar afectando las operaciones de Kimera agencia de diseño.

Costos/ingresos: ¿por qué los clientes no estarían dispuestos a pagar por los servicios?

Se resaltó que uno de los valores corporativos de la agencia debe tener es la calidad. Sin embargo, crear un producto cuya calidad supere los estándares del mercado implica un costo mayor. Algunos clientes pueden considerar los precios un poco altos y por esto pueden optar por otro proveedor.

Canales: ¿por qué el mercado puede no llegar a conocer los servicios de la agencia?

Se mencionó que posibles fallas las estrategias de difusión de los servicios, pueden hacernos invisibles antes los ojos de las diferentes UAE¹⁰. Por ende, es importante crear impacto durante el desarrollo de los proyectos.

Socios clave: ¿Qué puede ahuyentar a un proveedor o un aliado estratégico?

Dado que la Universidad es pública, es posible que sea asociada con malas prácticas en demoras en los pagos a proveedores en la Universidad. Esto, sumado los complejos procesos de contratación, puede ahuyentar un proveedor.

¹⁰ UAE: Unidades Académico Administrativas de la Universidad Industrial de Santander

Actividades clave: ¿Qué actividad se omite que resulta perjudicial para la agencia?

Los asistentes expusieron que el hecho de no tener un mecanismo de seguimiento a las cotizaciones puede resultar perjudicial, ya que se pierde todo contacto con el cliente durante su proceso de decisión. Este proceso podría ayudar a modificar las propuestas según inquietudes del cliente y así obtener retroalimentación. También se mencionó que es necesario llevar un control de inventario a la producción.

Relaciones con los clientes: ¿Qué probabilidades hay de que los clientes de la agencia se vayan?

El equipo comentó que las probabilidades son bajas, ya que no existe una oferta interna de la UIS que permita que los clientes reduzcan los complejos procesos de contratación al momento de contratar un servicio de diseño. Frente a los clientes externos se identifica una debilidad debido al complejo proceso contractual.

Recursos clave: ¿con qué recursos no contamos actualmente, afectando el funcionamiento de la agencia?

Se resaltó que actualmente la agencia no cuenta con un capital semilla para impulsar su modelo de negocio. La agencia depende totalmente del dinero aportado por el cliente para dar inicio a los proyectos o servicios.

Preguntas Thrill**Propuesta de valor: ¿por qué el cliente va a preferir la agencia sobre la competencia?**

El grupo de participantes destacó que el cliente interno ahorra tiempo y procesos complejos de contratación al realizar sus proyectos de diseño dentro de la misma Universidad. Además a la UIS le resulta provechoso invertir sus recursos en sus proyectos de extensión, en lugar de contratar proveedores externos. A medida que crezca el portafolio de proyectos realizados, los clientes externos notarán que los productos de Kimera poseen una calidad que va más allá de los estándares del mercado y por ello, la van a preferir sobre la competencia.

Clientes: ¿Por qué resulta atractiva la agencia para los clientes?

Gran parte de los asistentes comunican sobre la imagen positiva de la marca EDI a nivel interno y de la marca UIS a nivel externo. Contar con el respaldo de esas 2 marcas, hace a Kimera atractiva a los ojos del cliente.

Estructura de costos: ¿Qué ventaja a nivel de costos tiene la agencia?

El grupo concluyó que la agencia comparte recursos e infraestructura con la EDI. Esta ventaja permite aprovechar la infraestructura ya existente y ahorrar costos en adquisición de equipos durante la etapa inicial de la agencia.

Costos/ingresos ¿por qué la agencia puede ser rentable a nivel de funcionamiento?

Debido a la utilización de la infraestructura y recursos tecnológicos de la EDI, el equipo concluyó que la agencia ahorra costos fijos de funcionamiento. Los únicos gastos fijos son el salario de los integrantes de la agencia y gastos tributarios.

Canales: ¿por qué el cliente confía en la agencia?

La EDI y la UIS son instituciones de trayectoria reconocida a nivel local y nacional. Debido a esto, el equipo considera que la agencia debe usar ese respaldo para generar confianza en el cliente.

Socios clave: ¿Con quién puede aliarse la agencia ?

Se mencionaron diferentes escenarios, donde proyectos de extensión de la UIS pueden participar en el desarrollo de productos multidisciplinarios. Entre los mencionados, se destacan los servicios gráficos de Publicaciones UIS y el conocimiento en comunicaciones de TeleUIS (Unidad encargada de las comunicaciones en la Universidad)

Actividades clave: ¿qué actividad se puede realizar en beneficio del funcionamiento de la agencia?

El grupo estuvo de acuerdo en que es necesario generar espacios de creación, donde se realice gestión e innovación de los procesos de la agencia. Resaltan la importancia de visitar ferias y congresos para que el equipo de la agencia se actualice en tecnologías y tendencias.

Relaciones con los clientes: ¿cómo puede la agencia llevar una buena relación con los clientes?

Se resaltó el hecho de que la agencia debería tener un enfoque metódico y ordenado en los procesos con los clientes para evitar improvisaciones. Por eso es necesario definir los alcances de cada proyecto para que la realidad sea coherente con la expectativa.

Recursos clave: ¿Qué recursos clave son una fortaleza de la agencia ?

Como se mencionó anteriormente, la infraestructura que dispone la EDI es una fortaleza para el desarrollo de los proyectos. Además se cuenta con el respaldo de los recursos humanos de la EDI, donde los profesores que podrían ocupar el papel de asesores en los proyectos, cuentan con una amplia trayectoria en las diferentes ramas de diseño industrial. El hecho de ser parte de una escuela de diseño industrial le da a Kimera un gran potencial de reclutamiento, ya sea al reconocer los talentos en formación o al mantener contacto con los egresados.

8. Fase 2: Comprensión

8.1 Análisis del entorno

El análisis del entorno permite examinar de manera general las tendencias que pueda afectar los intereses de la agencia de manera anticipada, lo que permite desarrollar acciones para adaptarse a las nuevas circunstancias. A continuación se mencionan cuatro grupos de factores (Políticos, económicos, sociales y tecnológicos) a considerar para el desarrollo del modelo de negocio:

8.1.1 Factores políticos. La figura 32 muestra los aspectos a tener en cuenta para el análisis de factores políticos

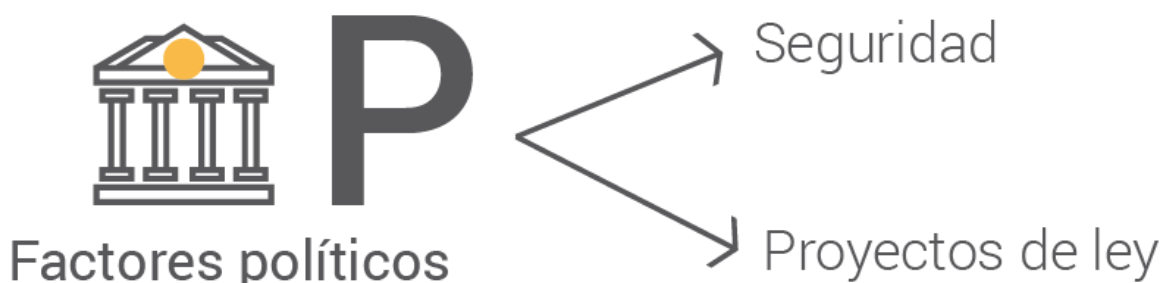


Figura 32. Factores políticos

Seguridad

En el panorama nacional, la seguridad pasó de ser el primer tema de preocupación en las encuestas al cuarto lugar ¹¹, lo que refleja que una percepción de mejoramiento de la seguridad en el territorio nacional. En parte, esto se debe a que el estado colombiano ha puesto fin al conflicto armado con la organización FARC-EP a través de un acuerdo de paz ¹²

Así mismo, la organización armada ELN y el estado colombiano dan inicio el 25 de junio 2017 al tercer ciclo de negociaciones en el marco del proceso de paz entre el estado colombiano y dicha organización, con la expectativa de un posible cese al fuego y de hostilidades ¹³.

¹¹ Homicidio y secuestro siguen cayendo Junio 18 (2017) [en línea] tomado de <http://www.eltiempo.com/justicia/delitos/balance-de-seguridad-en-colombia-durate-2017-75302>

¹² Proceso de desarme de las farc en Colombia Junio 18 (2017) [en línea] <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/desarme-de-las-farc-en-colombia-103146>

¹³ Se retoman negociaciones con el ELN con expectativa de cese al fuego Julio 1 (2017) [en línea] <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/en-tercer-ciclo-de-dialogo-con-el-eln-buscaran-cese-al-fuego-112052>

Sin embargo, según una encuesta realizada por el DANE, la percepción de inseguridad urbana ha aumentado en los últimos años¹⁴. Esto puede deberse al aumento en el último año de crímenes como hurto a personas, hurto a comercio y lesiones personales¹⁵.

Proyectos de ley

La llamada “ley naranja” (ley 1834 del 23 de mayo de 2017)¹⁶ busca fomentar la economía creativa en Colombia mediante estrategias y políticas que promuevan y protejan a los sectores económicos relacionados con la creatividad. EL gobierno nacional otorgará créditos, incentivos y exenciones fiscales a personas naturales y jurídicas que generen productos y servicios relacionados con la creatividad, y creará un consejo de economía naranja el cual velará por los intereses de esta industria.

El proyecto de ley 165 de 2016, busca promover la creación de empresas de base tecnológica (spin-off) a través de al aprovechamiento de los resultados en investigación de las universidades públicas. Esta ley busca normalizar la generación de emprendimientos de alto valor agregado a través de la asociación entre Instituciones públicas y el sector privado¹⁷.

8.1.2 Factores económicos. La figura 33 Muestra los aspectos tenidos en cuenta para el análisis de factores económicos

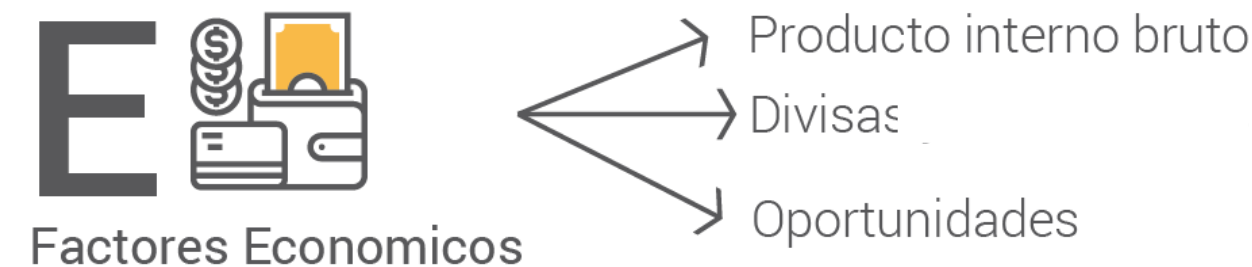


Figura 33.1 Factores económicos

¹⁴ Encuesta de convivencia y seguridad ciudadana Julio 1 (2017) [en línea] <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/seguridad-y-defensa/encuesta-de-convivencia-y-seguridad-ciudadana-ecsc>

¹⁵ Debates de gobierno urbano: Perspectivas de seguridad en las principales ciudades de Colombia –Junio 12 (2017) [en línea] tomado de <https://www.institutodeestudiosurbanos.info/observatorio-de-gobierno-urbano/publicaciones-de-debates-urbanos/1408-debates-de-gobierno-urbano-10/file>

¹⁶ Ley 1834 del 23 de mayo del 2017 –Junio 12 (2017) [en línea]

<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201834%20DEL%2023%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf>

¹⁷ Científicos podrán beneficiarse económicamente de sus investigaciones –Junio 12 (2017) [en línea]

<http://www.semana.com/educacion/articulo/spinoff-aprobada-ley-que-promueve-los-spinoff-en-colombia/527145>

Producto interno bruto

En el panorama económico para 2017 en Colombia, se espera un crecimiento del PIB alrededor del 2.8%¹⁸. Los sectores mayormente responsables del aumento del PIB, proyectan para 2017 aumentos significativos mayores al 3%, estos son: obras civiles 5,6%, establecimientos financieros 3,6% e industria manufacturera 3,5%¹⁹.

Divisas

El precio del dólar afecta directamente el modelo de negocio, ya que una variación del precio del dólar además de afectar la economía nacional también influye en los precios de los insumos usados para desarrollar los productos de la agencia. Debido a la recuperación de los precios del petróleo, se proyecta que durante el 2017 el dólar en Colombia fluctuó entre los \$2900- \$3500 pesos²⁰.

Oportunidades

Uno de los sectores de mayor crecimiento es la economía creativa, marco en el cual encaja el modelo de negocios de la agencia. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para el 2012 este sector representaba 3,3 por ciento de la economía nacional (0,6 por ciento más que el sector cafetero), el ministerio de cultura proyecta que a finales de 2017 la economía naranja ocupe el 3.6% de la economía nacional.²¹

8.1.3 Factores sociales. La figura 34 muestra los aspectos tenidos en cuenta para el análisis de factores sociales.

¹⁸ Proyecciones sobre la economía Colombia para el 2017 –Febrero 13 (2017) [en línea] <http://www.portafolio.co/economia/proyecciones-sobre-la-colombiana-para-2017-502129>

¹⁹ Los sectores económicos que más crecerán en Colombia 2017 – febrero 13 (2017) [en línea] <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-de-los-sectores-economicos-en-colombia/241928>

²⁰ Proyecciones del PIB Y dólar en Colombia 2017 – febrero 13 (2017) [en línea] <http://www.dinero.com/economia/articulo/proyecciones-del-pib-y-el-dolar-en-colombia-2017/240979>

²¹ Creatividad e innovación; el camino a la cuarta revolución industrial – febrero 13 (2017) en línea] <http://www.portafolio.co/innovacion/en-colombia-analisis-de-david-luna-500918>

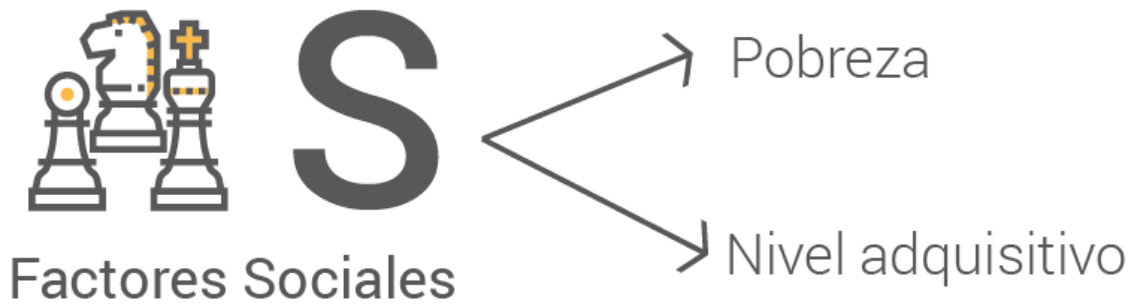


Figura 34. Factores sociales

Pobreza

En Colombia, la lucha de la pobreza (medida por ingresos) ha mostrado avances positivos en los últimos años (disminución de 42% en 2008 a 28% en 2017). Sin embargo, según una encuesta realizada el DANE la percepción de la población es que la lucha contra la pobreza ha empeorado (42% en 2008 frente a 71% en 2017)²².

Nivel adquisitivo

Una reforma tributaria creada para solventar el hueco fiscal del estado colombiano fue implementada a inicios del 2017, se cree que debido al aumento de la tributación y el incremento del IVA del 3%, el poder adquisitivo de los colombianos podría caer un 30%²³

8.1.4 Factores tecnológicos. La figura 35 muestra los aspectos tenidos en cuenta para el análisis de factores tecnológicos



Figura 35. Factores tecnológicos

²² Colombia es un ejemplo de lucha contra la pobreza –Junio 20 (2017) [en línea] <http://es.presidencia.gov.co/noticia/170316-Colombia-es-ejemplo-en-la-lucha-contrala-pobreza-principal-experta-de-Universidad-de-Oxford>

²³ Estudio reveló el gran golpe al poder adquisitivo con la reforma tributaria –Junio 20 (2017) [en línea] <http://www.dinero.com/economia/articulo/la-perdida-del-poder-adquisitivo-con-la-reforma-tributaria/240753>

En el campo del diseño, identificar tendencias tecnológicas permitirá crear acciones de adaptación para modificar la propuesta de valor de la agencia (los servicios) en concordancia con las nuevas tecnologías, en el contexto de la agencia se identificaron las siguientes tendencias:

Impresión 3D

La impresión 3D ha sido apropiada como herramienta de trabajo en el campo del diseño industrial. Como ejemplo, a finales de 2016 la EDI ha puesto en funcionamiento un Laboratorio tecnológico de impresión 3D dirigido a construir prototipos de mediana (durante el proceso proyectual) y alta complejidad (manufacturas) . Se prevé que el campo de la impresión 3D crezca, de media, en un 65% anual hasta 2019.²⁴.

Diseño colaborativo

La deslocalización de los procesos de diseño y de manufactura como consecuencia de la globalización genera nuevos panoramas en la industria. Actualmente, por medio de la admistración de datos en la nube es posible ejecutar proyectos en equipos de trabajo remotos, herramientas de software como Grabcad Workbech, que permite que diferentes usuarios modifiquen de manera simultánea y en tiempo real archivos CAD²⁵.

A través de la adecuada modulación de los proyectos y la distribución de los roles y labores del equipo desarrollador (o de manufactura) permite el desarrollo de productos a través de redes de personas e instituciones.

Comunidades makers

Gracias a tecnologías como la impresión 3d y la masiva difusión de información por internet se ha generado un creciente movimiento de aficionados produciendo y modificando prototipos en plataformas de información y redes de co-creación dónde se desarrollan soluciones conjuntas, a estos movimientos se les denominan makers. El movimiento de los makers ha sido facultado por robustos y colaborativos sistemas de conectividad a Internet y por los sistemas flexibles y asequibles de fabricación aditiva (Valdez, 2012).

²⁴ BBVA Innovación center -10 tendencias tecnológicas para 2016 [En línea]. Disponible: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/10-tendencias-tecnologicas-para-2016> 13 de febrero de 2017.

²⁵ Computer Aided Design

8.2 Identificación de necesidades y oportunidades de mercado

8.2.1 Identificación de stakeholders. Para identificar las necesidades y oportunidades del mercado, es necesario primero identificar los stakeholders del proyecto, para ello se utilizó la herramienta stakeholders Identificación and mapping (BSR, 2011). La figura 36 presenta un esquema de los diferentes stakeholders de la agencia y los diferentes niveles.

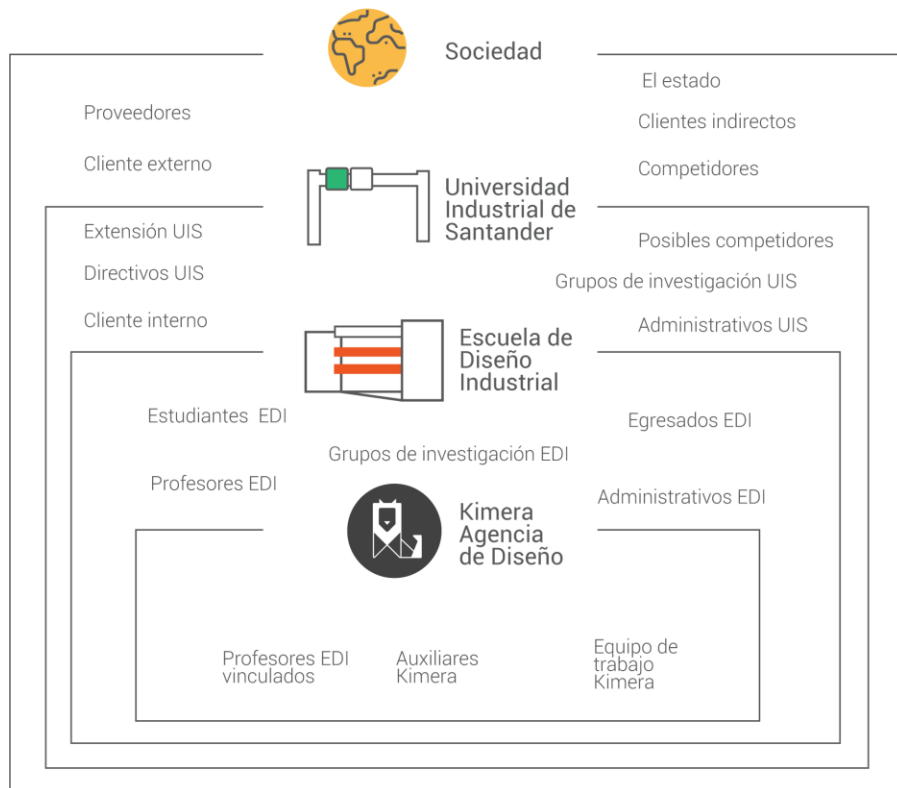


Figura 36. Stakeholders agencia

8.2.2 Análisis de stakeholders. Para la clasificación de los stakeholders se utilizaron los siguientes criterios

- **Importancia alta:** Afecta mucho el desarrollo y es vital para el desarrollo del proyecto
- **Importancia media:** Afecta el desarrollo del proyecto pero no es vital
- **Importancia baja:** Afecta muy poco o nada el proyecto

La tabla 1 muestra la clasificación de los stakeholders según influencia, interés y valor:

- **Influencia:** Influencia sobre el contexto de la agencia en términos de contribución y legitimidad.
- **Interés:** Interés en el funcionamiento de la agencia en términos de influencia sobre su funcionamiento e interés de mismo
- **Valor:** Necesidad de participación para el desarrollo de los propósitos del stakeholder.

Tabla 1. Clasificación stakeholders

| Niveles | Stakeholder | Influencia | | Interés | Valor | | de |
|----------|---------------------------------|--------------|-------------|---------|------------|-------------------------|----|
| | | Contribución | Legitimidad | | Influencia | Necesidad de participar | |
| Agencia | 1. Profesor vinculado | Alta | Alta | Alta | Media | Media | |
| | 2. Auxiliares agencia | Media | Baja | Media | Baja | Media | |
| | 3. Profesional agencia | Alta | Baja | Alta | Baja | Alta | |
| EDI | 4. Estudiantes EDI | Media | Baja | Alta | Baja | Baja | |
| | 5. Profesores EDI | Media | Media | Media | Media | Media | |
| | 6. Grupos Investigación EDI | Alta | Media | Alta | Baja | Media | |
| | 7. Egresados EDI | Baja | Baja | Media | Baja | Media | |
| | 8. Administrativos EDI | Media | Baja | Baja | Baja | Baja | |
| UIS | 9. Extensión UIS | Baja | Baja | Baja | Baja | Baja | |
| | 10. Directivos UIS | Alta | Alta | Media | Alta | Baja | |
| | 11. Cliente UIS | Alta | Alta | alta | media | alta | |
| | 12. Posibles competidores | baja | baja | baja | baja | baja | |
| | 13. Grupos de investigación UIS | alta | baja | media | media | media | |
| | 14. Administrativos UIS | Baja | Media | Baja | Baja | Baja | |
| Sociedad | 15. Proveedores | Alta | Baja | Media | Baja | Media | |
| | 16. Cliente externo | alta | Media | Baja | Media | Baja | |
| | 17. Competidores | Baja | Baja | Baja | Media | Baja | |
| | 18. Clientes indirectos | media | baja | Baja | Media | Baja | |
| | 19. El estado | Media | Alta | baja | Alta | Baja | |

La figura 37 muestra el mapa de valor elaborado a partir de la clasificación de los stakeholders.

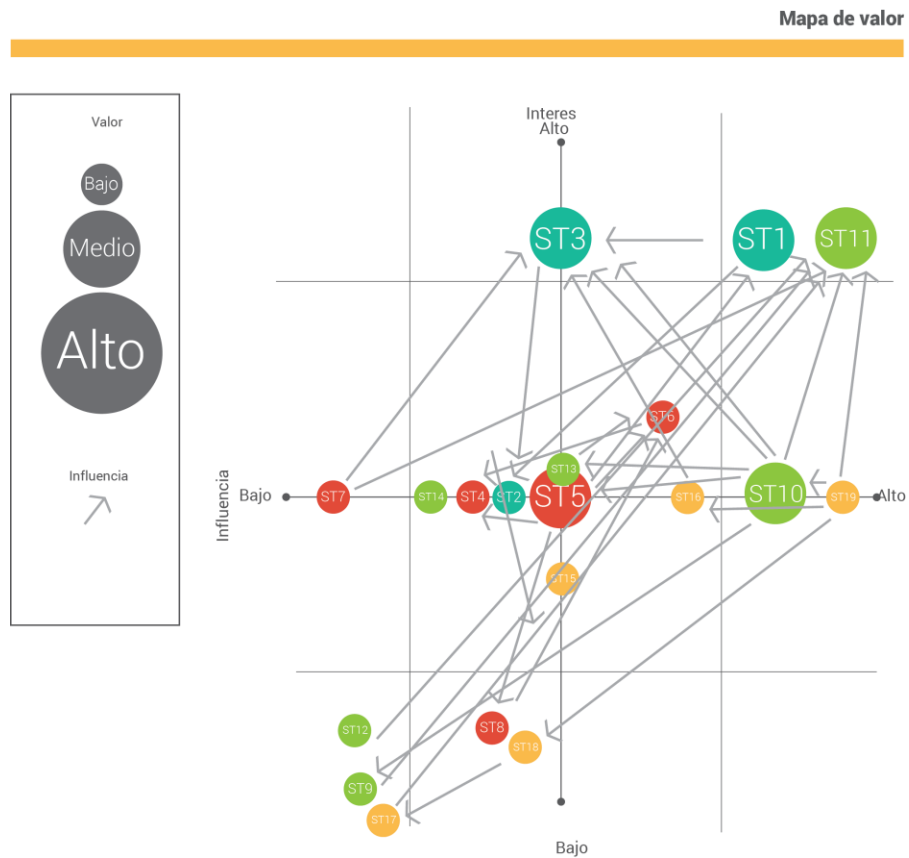


Figura 37. Mapa de valor stakeholders

8.2.3 Priorización de stakeholders. Se priorizó los stakeholders por cuadrantes para establecer en qué grado se deben tomar en cuenta para el desarrollo de los proyectos y propósitos de la agencia . La Figura 38 muestra una clasificación por priorización de los stakeholders,

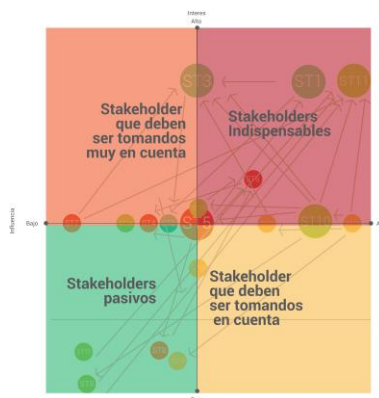


Figura 38. Priorización de stakeholders (Fuente: Autor)

La tabla 2 muestra en detalle la clasificación para cada stakeholder.

Tabla 2. Clasificación en detalle de stakeholders

| Nivel | Stakeholder | Clasificación |
|-----------------|---------------------------------|--------------------------|
| Agencia | 1. Profesor vinculado | Indispensable |
| | 2. Auxiliares agencia | Tomado en cuenta |
| | 3. Profesional agencia | Tomado muy en cuenta |
| EDI | 4. Estudiantes EDI | Pasivo |
| | 5. Profesores EDI | Depende de cada proyecto |
| | 6. Grupos Investigación EDI | Indispensable |
| | 7. Egresados EDI | Depende de cada proyecto |
| | 8. Administrativos EDI | Pasivo |
| UIS | 9. Extensión UIS | Pasivo |
| | 10. Directivos UIS | Indispensable |
| | 11. Cliente UIS | Indispensable |
| | 12. Posibles competidores | Pasivo |
| | 13. Grupos de investigación UIS | Tomado en cuenta |
| | 14. Administrativos UIS | Tomado muy en cuenta |
| Sociedad | 15. Proveedores | Tomado en cuenta |
| | 16. Cliente externo | Tomado en cuenta |
| | 17. Competidores | Pasivo |
| | 18. Clientes indirectos | Pasivo |
| | 19. El estado | Tomado en cuenta |

Par el nivel de la agencia ningún stakeholder es pasivo debido a que todos influyen sobre su funcionamiento. Para EDI los grupos de investigación son un recurso para repotenciar la propuesta de valor, los profesores y egresados dependen de las necesidades de cada proyecto que desarrolle la agencia. En el contexto institucional la políticas de los directivos de la Universidad son vitales para el desarrollo de las actividades de la agencia, el cliente UIS es el cliente ampliamente mayoritario y actor vital para la agencia. En el contexto de la sociedad se deben tomar en cuenta los proveedores porque son fundamentales para la cadena de suministros, las políticas del estado influyen sobre el funcionamiento de la organización al pertenecer a un entidad pública y el cliente externo a pesar de ser clasificado en “tomado en cuenta” (amarillo) requiere una atención alta por que el modelo de negocio , a futuro evolucionará su propuesta para llegar a ese cliente

8.3 Entrevistas stakeholders

Para identificar necesidades, se realizaron entrevistas no estructuradas a diferentes representantes de los stakeholders del proyecto, las entrevistas fueron de carácter exploratorio con el fin de identificar necesidades y oportunidades para el funcionamiento de la agencia.

8.3.1 Ficha técnica entrevista a stakeholders

Tipo de estudio: Estudio cualitativo, a través de la técnica de la entrevista

Fecha: Miércoles 29 de febrero

Universo del estudio: Stakeholders del proyecto

Muestra: Para la muestra se tomaron en cuenta representantes de proveedores (Tabla 3) , auxiliares de diseño (Tabla 4), estudiantes EDI (Tabla 5) y administrativos e investigadores UIS (Tabla 6)

Muestra proveedores UIS

Tabla 3. Muestra entrevistas Proveedores UIS

| Vinculación | Empresa | Nombre | Cargo | sector |
|------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| Persona jurídica | Megamusic entrenamiento | Javier Díaz Rodríguez | Gerente | Eventos |
| Persona jurídica | Lado amable | Laura Mejía | Director proyectos | de Diseño de espacios |
| Persona jurídica | Integra soluciones | Edinsón Salinas | Gerente | Logística y BTL |
| Persona natural | No aplica | Jesús Casadiegos | Diseñador independiente | Ilustración |
| Persona natural | No aplica | Juan Carlos Dimarco | Diseñador independiente | Diseño de mobiliario y diseño grafico |

Muestra auxiliares de diseño UIS

Tabla 4. Muestra entrevistas auxiliares de diseño UIS

| UAA | Nombre | Experiencia | Responsabilidades |
|----------------------------------|---------------------------|-------------|--|
| Decanato fisicomecanicas | Natalia parra Suarez | 6 meses | Material pop para eventos, decoración y diseño web |
| Decanato fisicomecanicas | Joseph Castellanos | 1 año | Material pop para eventos y diseño grafico |
| Parque tecnológico guatiguara | Andres Caballero Lamus | 2 años | Diseño gráfico, audiovisual y stands |
| Decanato fisicomecanicas | Cristian Ardila Camilo | 1 año | Diseño gráfico de presentaciones y portafolios |

Muestra estudiantes Escuela de Diseño Industrial UIS

Tabla 5. Muestra estudiantes de Diseño Industrial UIS

| Nombre | Semestre |
|---------------------------|----------|
| Daniela Sandoval Palamera | 7 |
| Sully Calderón | 7 |
| Paola Pinzón | 10 |

Muestra administrativos e investigadores UIS

Tabla 6. Muestra administrativos e investigadores UIS

| UAA | Nombre | Cargo |
|--------------------------------------|------------------------------|--|
| Planta física | Fabio Salah | Planeación y dirección de proyectos |
| Escuela Ing. Civil | Isabel Domínguez Cristina | Directora maestría en recursos hídricos y saneamiento ambiental |
| Decanato facultad de Fisicomecanicas | Ingenierías Carolina Herrera | Profesional decanato de la facultad de Ingenierías Fisicomecanicas |

Tareas desarrolladas

Nicolas Santiago Plata Plata: Entrevistador

Factores de conducción del ejercicio

Se inicia la charla con la presentación persona, el proyecto y sus objetivos. Se presentan a los participantes una serie de preguntas dentro del marco de la entrevista semi-estructurada.

Formato de preguntas**Auxiliares de diseño UIS****Necesidades del mercado**

- ¿Dónde trabajó como auxiliar de diseño y por cuánto tiempo?
- ¿Qué tipo de servicios de diseño prestaba en su UAA?
- ¿Qué tipologías de servicios eran las más frecuentes?

Proceso de diseño

- ¿cómo es (o era) el proceso de diseño?
- ¿Cuál es (o era) el alcance los entregables?
- ¿Cómo distinguen (o distinguían) lo urgente de lo importante?

Oportunidades del mercado

- ¿qué tipo de servicios de diseño no podían ser satisfechas desde su papel como auxiliar?
- ¿qué oportunidades de diseño no atendidas identifica usted desde su papel como auxiliar?

Aportes personales

- ¿Tiene alguna otra información valiosa que aportar para la creación de la agencia In-house de diseño en la UIS?

Estudiantes**Necesidades del mercado**

- ¿Qué necesidades de servicios técnicos (impresión, grabado) ha tenido durante el desarrollo de sus proyectos?
- ¿Cómo ha solucionado estas necesidades de servicios técnicos?
- ¿Cuáles son los servicios que requiere con más frecuencia?
- ¿Estaría dispuesto a pagar por ellos?

Oportunidades del mercado

- ¿Qué tipo de servicios de técnicos para diseño cree que podría ofrecerle la EDI a usted como estudiante?
- ¿Qué oportunidades de servicios técnicos no atendidos ve usted en la Comunidad estudiantil?

Proveedores de servicios de diseño**Necesidades del mercado**

- ¿Qué tipo de servicios ha ofrecido a la universidad industrial de Santander?
- ¿De los servicios que ha ofrecido, cuáles pueden ser ofrecidos a través de una agencia de diseño?

Oportunidades del mercado

- ¿Qué necesidades que pueden ser cubiertas por una agencia de diseño ha visto en la Universidad Industrial de Santander?
- ¿Qué oportunidades de diseño no atendidas identifica usted desde su papel de proveedor en la UIS?

Administrativos y profesores UIS**Necesidades el mercado**

- ¿Qué tipo de servicios en diseño ha visto que ha contratado la universidad? (si es necesario aclarar las diferentes tipologías de servicios de diseño)
- ¿De los servicios que ha visto cuáles pueden ser ofrecidos a través de una agencia de diseño que funcione al interior de la universidad?

Oportunidades del mercado

- ¿Qué necesidades que pueden ser cubiertas por una agencia de diseño ha visto en la Universidad Industrial de Santander?
- ¿Qué oportunidades de diseño no atendidas identifica usted desde su papel de administrativo?

8.3.2 Resultados de entrevistas

Auxiliares de diseño

Necesidades el mercado

Se evidencia que la principal labor de los auxiliares de diseño es el desarrollo de piezas gráficas para comunicación y presentaciones, lo que se complementa con procesos de fotografía, desarrollo audiovisual y material pop.

Proceso de diseño

Los auxiliares manifiestan la ausencia un proceso para el desarrollo de soluciones de diseño dentro de las UAA, no se evidencia el uso de auxiliares y profesionales para la gestión de los procesos de diseño.

Oportunidades el mercado

Los auxiliares declaran que es necesario un profesional de diseño en las UAA para el desarrollo de los procesos de diseño. Los stands y espacios de arquitectura efímera representan una oportunidad que puede ser atendida desde un trabajo de diseño integral (agencia – auxiliares) ya que sus requerimientos están por encima de la capacidad de un auxiliar estudiantil.

Estudiantes

Necesidades del mercado

Los estudiantes manifestaron la necesidad constante de servicios técnicos de corte laser e impresión. Estos servicios son prestados por entes externos a la universidad, lo cual retrasa el desarrollo de los proyectos debido a los desplazamientos. Todos coinciden que están dispuestos a pagar por estos servicios si los ofreciera la EDI.

Oportunidades del mercado

Los estudiantes manifestaron que sus necesidades van más allá de los servicios técnicos, consideran una necesidad desatendida la capacitación en el uso de tecnología y el préstamo de herramienta para trabajo en casa.

Proveedores UIS

Necesidades del mercado

Los proveedores UIS relacionados con diseño han ofrecido proyectos de mobiliario para las diferentes UAA de la UIS, arquitectura efímera y material gráfico para campañas de expectativa y diferentes eventos y congresos que realiza la Universidad.

Oportunidades del mercado

Todos los proveedores coinciden que el manejo de marca no es bueno y por lo tanto representa una oportunidad en el mercado. También se mencionó que el diseño en la universidad debería realizarse como propuesta institucional coherente y no cada UAA por su cuenta.

Es de destacar que 2 de los entrevistados insistieron en los problemas de señalización que tiene la Universidad al no estar unificada integrada con toda la propuesta institucional

Administrativos y profesores UIS

Necesidades del mercado

Los administradores e investigadores cuentan que han contratado proveedores externos para comunicación en eventos y extensión universitaria, debido a que el departamento de comunicaciones no cumple con las expectativas. El marketing para proyectos de extensión (eventos, oferta educativa, servicios) es una necesidad que se presenta en la Universidad.

Oportunidades del mercado

Debido a las falencias del departamento de comunicaciones y su poca incursión en medios digitales, el uso de este tipo de plataformas para comunicación y marketing es una oportunidad en el mercado UIS.

8.4 Búsqueda historial de compras de diseño por parte de la Universidad Industrial de Santander

8.4.1 Ficha Técnica

Objetivo de la investigación: Identificar las diferentes tipologías de servicios de diseño contratados por las diferentes UAA que hacen parte de la Universidad Industrial de Santander.

Persona natural que realizó: Nicolás Santiago Plata Plata , autor del presente proyecto

Técnica de recolección de datos: Búsqueda en el historial de contratación UIS usando palabras clave para identificar los proveedores:

- Gráfica /Gráfico / Graphic
- Espacios/spaces
- Diseño/disenio/design
- Publicidad/publicity
- Creativo/creativa/creative
- Imagen
- Mobiliario
- Digital
- Foto
- Stand
- Impresión
- Estudio/studio

Tamaño de la muestra: periodo de tiempo entre enero 2010 y abril 2017.

Limitaciones del estudio: El sistema de búsqueda de la base de datos contractual de la UIS no permite buscar por el contenido o nombre del contrato, por lo tanto todo proveedor que esté registrado como persona natural o como persona jurídica que cuyo nombre no incluya ninguna de las palabras clave, queda excluido en la búsqueda.

8.4.2 Criterios de búsqueda

Categorías para clasificar información: para clasificar los diferentes contratos se usaron las siguientes categorías:

Arquitectura efímera: Stands y montajes temporales usados principalmente para el desarrollo de eventos, congresos y ferias.

Consultoría profesional: Contratación de servicios de consultoría de un profesional o una empresa relacionada con el campo del diseño.

Desarrollo: Desarrollo de productos

Elementos promocionales: Material P.O.P. destinado a promocionar campañas, eventos, políticas y entre otros.

Fabricación: Construcción de productos por unidad o series pequeñas

Gráfica: Desarrollo de productos gráficos, en algunos casos incluye la impresión de los mismos.

Impresión: Impresión de volúmenes pequeños

Medios: Estrategias de comunicación en medios convencionales y digitales

Mobiliario: Construcción y diseño de mobiliario en pequeños volúmenes

Render: Renderización digital de modelos CAD

Señalización: Desarrollo, construcción e instalación de sistemas de señalización de espacios.

Souvenir: Artículos promocionales comercializados por la tienda UIS

8.4.3 Resultados de búsqueda. La lista de contratos revisados para el proyecto y los resultados en detalle según cada UAA, se encuentra en el Anexo D. La tabla 7 y la figura 39 muestran una síntesis de la información consultada

Demanda por categorías

Tabla 7. Resultados búsqueda: Categoría/demanda

| Categoría | Demanda |
|-------------------------|--------------------------|
| ARQUITECTURA EFÍMERA | \$ 36.016.400,00 |
| CONSULTORÍA PROFESIONAL | \$ 53.928.506,00 |
| DESARROLLO | \$ 15.081.160,00 |
| ELEMENTOS PROMOCIONALES | \$ 38.817.621,00 |
| FABRICACIÓN | \$ 13.864.501,00 |
| GRÁFICA | \$ 221.970.219,00 |
| IMPRESIÓN | \$ 23.744.447,00 |
| MEDIOS | \$ 105.913.473,00 |
| MOBILIARIO | \$ 17.482.381,00 |
| RENDER | \$ 53.853.800,00 |
| SEÑALIZACIÓN | \$ 57.098.567,00 |
| SOUVENIR | \$ 134.090.298,00 |
| Total general | \$ 771.861.373,00 |

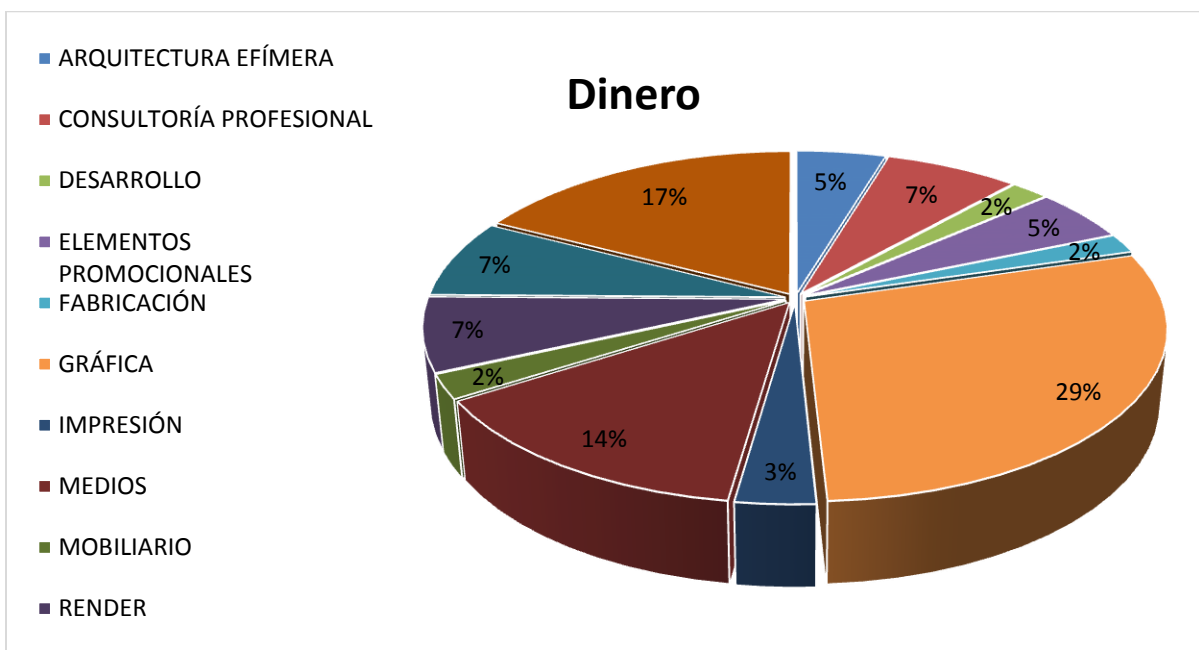


Figura 39. Gráfica distribución de la demanda

8.4.4 Conclusiones búsqueda. Los resultados de la búsqueda permitieron obtener información de la demanda de servicios de diseño, la cual debe tenerse en cuenta al momento de establecer el portafolio de servicios y las estrategias de comercialización de la agencia. Es importante mencionar que la demanda encontrada en esta búsqueda es estimada y se encuentra por debajo del valor de la demanda real, esto se debe a que se excluyó a los proveedores registrados como personas naturales. A su vez., es importante resaltar que las UAA contratan estudiantes de Diseño Industrial como auxiliares estudiantiles para suplir su demanda en algunos servicios de diseño.

En lo que respecta a las categorías se identificó que las categorías en que la UIS más invierte dinero (gráfica y medios) son las que, en su mayoría, atienden los auxiliares estudiantiles de Diseño Industrial en las diferentes UAA. Por lo tanto, la demanda sobre estas categorías es muy alta.

En cuanto otras categorías, cabe resaltar que la categoría souvenir pertenece únicamente a la UAA tienda UIS y representa un 30% del consumo de servicios de diseño, lo cual convierte a tienda UIS en un potencial cliente de los productos desarrollados por la agencia.

8.5 Identificación de necesidades del cliente. A partir de la información recolectada de las entrevistas de los stakeholders y la demanda UIS (historial de contratación), se construyeron los enunciados de las necesidades que deben cubrir los servicios de la agencia:

Tabla 8. Identificación de necesidades del cliente

| Insight del stakeholder | Demanda UIS | Enunciado de la necesidad: | Tipología de posible servicio |
|---|----------------------------|--|--|
| Los auxiliares no realizan gestión de diseño, dificultando los procesos dentro de las UAA. Para el mejor desarrollo de los procesos de diseño se podría trabajar de manera integral: “ Agencia - Auxiliar | Consultoría profesional 7% | Los procesos y la gestión del diseño se requieren para la eficiencia y la eficacia de los procesos de desarrollo de estrategias de diseño en las diferentes UAA y organizaciones | Consultoría en diseño: Asesoramiento por parte de la agencia en los procesos y la gestión de diseño |
| Los auxiliares desarrollan Material para comunicación interna/externa en las UAA | Gráfica 29% | El diseño visual se usa para fortalecer la generación de contenidos de comunicación interna y externa de las organizaciones | Presentaciones visuales: Diseño y desarrollo de presentaciones corporativas Fotografía: Fotografía publicitaria en estudio y exteriores, cubrimiento fotográfico de eventos. Contenidos audiovisuales: Generación de contenidos audiovisuales corporativos y publicitarios. Cubrimiento audiovisual de eventos. |
| | Medios 14% | | Comunicación gráfica: Desarrollo de piezas de comunicación gráfica |
| Los estudiantes manifiestan la necesidad de servicios para el desarrollo de sus proyectos estudiantiles | Impresión 3% | Los estudiantes de la Universidad industrial de Santander requieren el servicios de manufactura para construir modelos o prototipos de sus proyectos | Impresión2D y gran formato Impresiones de bajo volumen de producción realizables desde el laboratorio Impresión 3D Impresiones 3D usando la infraestructura de los laboratorios Corte y grabado laser Corte |

| | | |
|---|--|--|
| Arquitectura efímera 5% | Usar el diseño para realizar intervenciones sobre espacios generando un nuevo uso de manera temporal | y grabado por medio de maquina laser Arquitectura efímera Stands y espacios comerciales para ferias, eventos, campañas y entre otros. |
| Desarrollo de productos 2% Mobiliario 2% | El desarrollo de productos Materializa ideas y conceptos en objetos tangibles | Desarrollo de productos Desarrollar productos aplicando metodologías y procesos de diseño |
| Elementos promocionales 5% Suvenires 17% Fabricación 2% | Eventos y organizaciones requieren el diseño de elementos promocionales y suvenires para crear recordación de marca Aplicar herramientas y procesos de manufactura para construir lotes pequeños de productos | Desarrollo y fabricación de suvenires y elementos promocionales Fabricación de productos Fabricación de series cortas |
| Render 7% | Creación de imágenes digitales mediante motores virtuales de renderización y simulación | Render y simulación |
| Señalización 7% | Las organizaciones requirieren evaluar y construir sistemas de señalética preventiva, prohibitiva e informativa. | Señalización |

8.6 Perfil del cliente

Para construir el perfil del cliente se utilizó la metodología se ejecutaron los pasos mostrados en la Figura 40.



Figura 40. Pasos perfil del cliente

8.6.1 Segmentación de clientes. Los servicios de la agencia están orientados a potenciar la propuesta de valor de otras organizaciones, por lo tanto es un modelo B2B. Los modelos B2B implican varias partes interesadas en la búsqueda, evaluación, compra y uso de producto o servicio. Las partes interesadas pueden afectar la decisión de compra en una u otra dirección. En la Tabla 9 se muestran los diferentes roles de las partes interesadas.

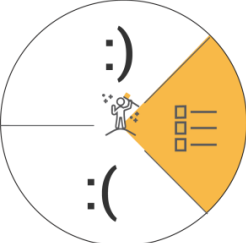
Tabla 9. Roles partes interesadas

| Partes interesadas | Descripción |
|--------------------|-------------|
|--------------------|-------------|

| | |
|---------------------------------------|---|
| Personas influyentes | Personas o grupos de personas que influyen en la decisión de compra; suelen ser del círculo profesional o personal de las personas con poder de decisión. |
| Personas que recomiendan | Personas que hacen una recomendación positiva o negativa de los servicios de la agencia; en su mayoría son personas que han escuchado sobre los resultados de los servicios de la agencia, o clientes anteriores que opinan en base a su experiencia. |
| Compradores comerciales | Controlan de manera parcial la decisión de compra y su ejecución; no tienen la última palabra, sin embargo tienen poderes delegados por las personas con poder de decisión. |
| Personas con poder de decisión | Personas que suelen tener la última palabra sobre la compra o el presupuesto del producto o servicio; en el caso del cliente interno (UIS), hace referencia a los ordenadores de gasto. |
| Usuarios finales | Usuarios finales del producto o servicio; son los clientes finales de la UAA u organización que adquiere los productos o servicios de la agencia. |
| Saboteadores | Personas que pueden llegar a obstaculizar u obstruir el proceso de compra del producto o servicio. |


8.6.2 Identificación de trabajos del cliente. Para identificar los trabajos del cliente, se describen tareas que buscan resolver en su vida profesional o personal. En la tabla 10 se muestran los diferentes trabajos realizados por el cliente de la agencia.

Tabla 10. Trabajos del cliente

| | | |
|---|--|---|
|  | Tipo de trabajo | Descripción |
| | Trabajos sociales | El cliente busca reconocimiento por su propuesta de valor |
| | Trabajos personales/emocionales | El cliente busca sentirse bien con su propuesta de valor |
| | Trabajos funcionales | El cliente busca vender su propuesta de valor |

8.6.3 Identificación de frustraciones del cliente. Las frustraciones obedecen a resultados no deseados, riesgos y obstáculos que tiene cliente cuando trata de resolver las necesidades por medios diferentes a la propuesta de valor de la agencia, se muestran en la tabla 11.

Tabla 11. Frustraciones del cliente

| | | |
|---|--|---|
|  | Tipo de frustración | Descripción |
| | Características, problemas y resultados no deseados | Los clientes asumen que pueden generar diseño de calidad por su cuenta. El cliente se siente mal porque sus productos no tienen el impacto que él desea. |
| | Obstáculos | Las agencias de diseño de alta calidad cobran precios muy altos |

Riesgos (resultados potenciales no deseados)


Los canales de la UIS para contratar entes externos, representan una cantidad de tramites complejos que crean barreras o entorpecen el desarrollo de proyectos

Las agencias externas a la Universidad, no comprenden el contexto y la identidad UIS. Por lo tanto sus productos no encajan dentro del contexto.

Los clientes que trabajan con auxiliares estudiantiles temen que no adopten la responsabilidad necesaria para el desarrollo de los proyectos, dado que no es su prioridad.

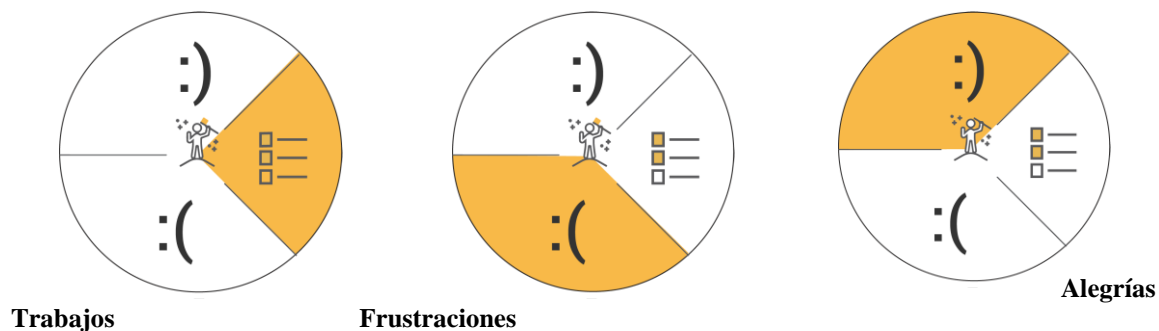
8.6.4 Identificación alegrías del cliente. Las alegrías hacen referencia a los resultados y beneficios que buscan los clientes. Las alegrías, como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** pueden ser necesarias, esperados, inesperadas y deseadas.

Tabla 12.1. Alegrías del cliente

|  | Tipo alegrías | Descripción |
|--|-----------------------------|---|
| | Alegrías necesarias | El cliente valora la entrega a tiempo. |
| | Alegrías esperadas | El cliente busca un nivel de calidad alto dado que se está apoyado en la marca EDI y la calidad es uno de los valores de la cultura empresarial de la agencia. |
| | Alegrías inesperadas | Las propuestas la agencia siempre buscan sorprender al cliente. |
| | Alegrías deseadas | Los clientes valoran el hecho de no tener que realizar procesos de contratación para adquirir servicios de diseño, Los clientes buscan mejorar su propuesta de valor a través de los servicios de la agencia. |

8.6.5 Definición de perfil de cliente por medio de la clasificación de trabajos, frustraciones y alegrías. Para definir el perfil del cliente fue necesario priorizar los trabajos, frustraciones y alegrías que resultan importantes para la experiencia del cliente. La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra los trabajos más importantes, las frustraciones más extremas y las alegrías más esenciales.

Tabla 13. Definición de perfil de cliente



| Importante | Extrema | Esencial |
|---|---|--|
| El cliente busca vender su propuesta de valor | El cliente se siente mal porque sus productos no tienen el impacto que él desea. | El cliente valora la entrega a tiempo |
| El cliente busca reconocimiento por su propuesta de valor | Las agencias de diseño de alta calidad cobran precios muy altos | El cliente busca un nivel de calidad alto dado que se está apoyado en la marca EDI y la calidad es uno de los valores de la cultura empresarial de la agencia. |
| El cliente busca sentirse bien con su propuesta de valor | Los clientes que trabajan usando auxiliares estudiantiles temen que no adopten la responsabilidad necesaria para el desarrollo de los proyectos, dado que no es su prioridad. | Los clientes valoran el hecho de no tener que realizar procesos de contratación para adquirir servicios de diseño |
| | Los clientes que trabajan usando auxiliares estudiantiles temen que no adopten la responsabilidad necesaria para el desarrollo de los proyectos, dado que no es su prioridad | Los clientes buscan mejorar su propuesta de valor a través de los servicios de la agencia |
| | Las agencias externas a la Universidad, no comprenden el contexto y la identidad UIS. Por lo tanto sus productos no encajan dentro del contexto | Las propuestas la agencia siempre buscan sorprender al cliente creando valor agregado en cada proyecto |
| Insignificante | Moderada | Agradable |

8.7 Estado del arte

Se realizó una revisión no estructurada explotaría de libros y artículos sobre modelos de negocio para la industria del diseño y de casos de intra-empresimientos creados en las academias, con el objetivo de ofrecer servicios al mercado.

El propósito de la búsqueda fue identificar tendencias y lecciones aprendidas durante el propósito de consolidar y gestionar el modelo de negocio de una agencia de diseño, por medio de la pregunta: ¿cómo es el modelo de negocio de las agencias de diseño que funcionan a través de las academias?

Resultados

El análisis de los resultados se hizo bajo el marco de la estructura de un modelo de negocios (Figura).

Generalidades del modelo de negocio

Gajardo (2010) Propone tres estrategias de operación para el modelo de negocio de una empresa de diseño: la primera es a través de la apertura de una oferta de servicios, la segunda a través del desarrollo de un producto estrella y la tercera es a partir de rodear una empresa líder (ofrecer servicios muy especializados a otras agencias). Muchas agencias suelen combinar las tres estrategias dentro de su funcionamiento. Sin embargo en los casos revisados no se identificó esta tendencia; las agencias consultadas operan desde la modalidad boutique de servicios (modalidad explicada más adelante).

Para la gestión de las empresas de diseño, según Barcelona Centre de Disseny, (2017) existen cuatro modelos estratégicos: orientación a producción, orientación a ventas, orientación al mercado y orientación hacia la diferenciación.

Segmentos de cliente

Para los segmentos de cliente se identificaron 2 tendencias: agencias que se limitan al mercado interno de la institución que pertenecen: (Braindeis University(2017) , Office of University Relations, (2017) y MSU Servicios (2017); agencias que manejan un mercado mixto (institución - comunidad externa) : (UNC Creative (2017), OU Creative (2017) , AGO (2017) , Consultorio de diseño (2017), The agency (2017), Pellos pilosos in-house (2017), Trompo (2017), Student Design Agency (2017), Student Design Agency SA, (2017) , In house UDES (2017) , The agency /2017) y Tienda Creativa UPB (2017)

En los modelos de negocio “boutique de servicios” la empresa debe visualizar un nicho dónde gane reconocimiento y espacios con base en soluciones que tengan baja probabilidad de ser abastecidas por grandes agencias” (Gajardo, 2010). Como estrategia de diferenciación, algunas organizaciones de las consultadas buscan atender un mercado muy específico. Student Design Agency SA (2017) Responde al segmento PYMES locales que no tienen presupuesto para pagar una agencia reconocida y The agency , (2017) con su slogan “Millennials engaging millennials” deja claro que su target es el público joven de la generación Millennials. Sin embargo, “los

nichos de mercado son fáciles de agotar y se deben contar con estrategias de expansión” (Gajardo, 2010)

Propuesta de valor

En el marco de las propuestas de valor, se identificó la tendencia de ofrecer un portafolio de servicios previamente ya estructurados UNC Creative (2017) , OU Creative (2017) , The agency (2017) (Student Design Agency (2017), Student Design Agency SA (2017), UNC Creative,(2017) ,OU Creative (2017) ,y Tienda Creativa UPB (2017). Algunas agencias no presentan estructura y ajustan sus servicios según las necesidades del cliente como es el caso de Pelaos pilosos in-house (2017) y Trompo, (2017).

Entre propuestas de diferenciación, Consultorio de diseño (2017) y The agency (2017) vinculan el conocimiento generado en los grupos de investigación y programas de postgrado a su oferta, existen agencias que buscan ofrecer un precio inferior en el mercado para dar oportunidad a nuevos talentos (estudiantes) Student Design Agency (2017), Student Design Agency SA (2017), también se busca vincular las actividades clave de la agencia en parte del proceso de formación del futuro profesional Trompo (2017) y Pelaos pilosos in-house (2017). Sin embargo, “Una propuesta de valor basada en el desarrollo de productos tiene un carácter más “diferenciador” que la oferta de servicios, fundamentalmente porque se basa en la creación de valor más que en agregar valor”. (Gajardo, 2010).

Relación con los clientes

La habilitación de preguntas frecuentes y/o documentos en el sitio web de la empresa ayudan a guiar a los clientes en el proceso proyectual (Gajardo, 2010). Estos documentos facilitan la gestión y la comprensión de las necesidades del cliente y garantiza mejores resultados. La tendencia de formularios web estructurado y no estructurados se identificó en agencias como Student Design Agency (2017) (OU Creative (2017) MSU Servicios (2017) y In house UDES (2017).

Muchas de las agencias medianas o grandes tienen dentro de su equipo de trabajo gente dedicada exclusivamente a la gestión de clientes llamados ejecutivos de cuentas (Gajardo, 2010)

Canales

Las agencias que atienden solo al cliente interno (institución), no invierten muchos recursos en promoción de sus servicios debido a que por su condición, el cliente conoce la oferta y generalmente se limitan a tener unas pestañas dentro la página web de la institución que las ampara, como por ejemplo: (Braindeis University , 2017) (Office of University Relations, 2017) , (MSU Servicios, 2017). Por otro lado, las agencias que buscan al cliente externo, publican portafolios de servicios a ofrecer, resultados y experiencias con clientes en la web de la institución que las ampara (Trompo, 2017) (Pelaos pilosos in-house, 2017) (UNC Creative, 2017) (OU Creative , 2017), en sus propias webs y en redes sociales no especializadas y especializadas en diseño como Behance y Adobe portfolio (Student Design Agency , 2017), (Student Design Agency SA, 2017) y (The agency , 2017).

Fuente de ingresos

La fijación de precios en general pueden ser de dos tipos: “menú de precios fijos” (dados por precios predefinidos basados en variables estáticas) y “precios dinámicos” (dados por el cambio de precio basado en condiciones del mercado y el cliente) (Gajardo, 2010). La tendencia generalizada es ajustar el precio de los servicios según los requerimientos del cliente para el servicio, aunque agencias como OU Creative (2017) y MSU Servicios (2017) manejan sistemas de tarifas planas estructuradas según el tipo de servicios. Algunas agencias funcionan bajo el modelo sin ánimo de lucro, dado que su principal objetivo es la formación profesional y no la rentabilidad Trompo (2017) Student Design Agency SA (2017)

Un caso diferenciador es Student Design Agency (2017), que usa un sistema de tarifas basado en horas de servicio y el valor de la hora cambia según los requerimientos de tiempo del cliente.

La asociación de la Industria Publicitaria Mercadeo Diseño Gráfico y Audiovisual presenta periódicamente un lista²⁶ de tarifas de servicios del gremio. En esta lista, las tarifas son planas pero tienen variaciones porcentuales incrementales según la experiencia del profesional que realice el servicio.

²⁶ Lista de tarifas sugeridas ADGORA Junio 6 (2017) [en línea] <http://www.adgora.org/php/contenido.php?clave=tarifas&ciudad=1>

Actividades clave

Para una agencia de diseño, las actividades clave según (Gajardo, 2010) son: definir habilidades que se transformen en servicios ofrecer, desarrollo de canales de entrega y promoción, establecimiento de proveedores y servicios posteriores al diseño, calendarización de eventos, definición de políticas de atención al cliente y definición de política de precios y pagos.

Los proyectos de diseño requieren etapas finales que muchas ocasiones no puede realizar la agencia por sí sola (como por ejemplo: imprenta en el caso del diseño editorial). Una visión de negocio del diseño incorporará estas necesidades de los clientes como soluciones que entrega la empresa de diseño para ayudar en la concretización del proyecto bajo los mejores parámetros y supervisión técnica (Gajardo, 2010)

Recursos clave

La tendencia mayoritaria consiste en conformar equipos de estudiantes, practicantes y tutores (que pueden ser o no profesores) para construir los equipos de trabajo de las agencia Trompo (2017) UNC Creative (2017), AGO (2017) , Consultorio de diseño (2017), The agency (2017) , (Pelaos pilosos in-house, 2017), (The agency , 2017) y (Tienda Creativa UPB, 2017). Algunas agencias cuentan con un staff conformado únicamente por estudiantes Student Design Agency (2017), Student Design Agency SA (2017), mientras que otras que se limitan al mercado interno como MSU Servicie(2017) OU Creative (2017) no involucran estudiantes (en actividades de diseño) dentro de su equipo de recursos humanos.

Para los recursos tecnológicos y físicos, estas organizaciones suelen apoyarse en la institución que las ampara, disponiendo de plataformas de comunicación, producción y venta de su propuesta de valor.

9. Fase 3: Diseño

9.1 Servicios a ofrecer en la agencia

La agencia ofrecerá sus servicios haciendo uso de la infraestructura disponible en la EDI. La figura 42 muestra los recursos disponibles por parte de la EDI para la agencia Kimera.

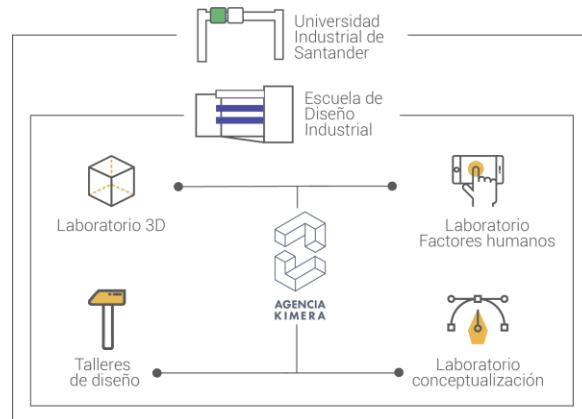


Figura 40. Infraestructura EDI

Para la creación de servicios, se usará como estrategia la gestión del ciclo de vida del producto (PLM), la cual permitirá identificar a futuro nuevas oportunidades para establecer nuevos servicios. La figura 43 muestra las fases del ciclo de vida del producto (para identificar a que fase pertenece cada servicio, se usarán los colores de la figura).



Figura 41. PLM

9.1.1 Laboratorio de factores humanos. La figura 42 muestra los servicios ofrecidos a través del laboratorio de factores humanos.




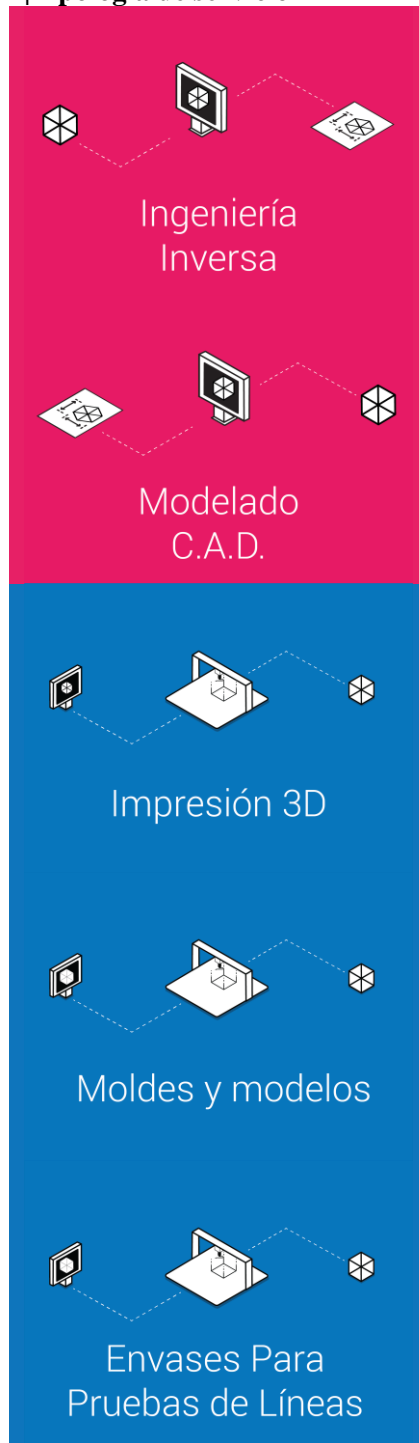
| Tipología de servicio | Descripción | Recursos |
|---|--|--|
|  <p data-bbox="207 468 558 552">Evaluación Productos y Software</p> | <p data-bbox="613 279 1065 415">Identificación, validación y evaluación de productos y software en términos de usabilidad (eficiencia, eficacia y satisfacción)</p> | <ul data-bbox="1138 279 1443 562" style="list-style-type: none"> • Goniómetros Biometric • Electromiografía • Sensores de fuerza (dicotómicos y continuos) |
|  <p data-bbox="199 751 565 825">Desarrollo de Soluciones para Sistemas Productivos</p> | <ul data-bbox="613 562 1065 835" style="list-style-type: none"> -Identificación de riesgos posturales y carga física -Identificación de postura estática y de movimiento -Modelamiento biomecánico -Puestos de trabajo, líneas y plantas de producción, centros de servicios y bodegas de almacenamiento | <ul data-bbox="1138 562 1443 846" style="list-style-type: none"> • Sensores de presión para sillas • Guante con Sensores de presión • Gafas eyetraking seguimiento retinal |
|  <p data-bbox="207 1035 574 1119">Evaluación y Estudios de Ergonomía del Producto</p> | <ul data-bbox="613 846 1065 993" style="list-style-type: none"> -Ergonomía del producto y herramientas manuales -Estudios antropométricos del pie y evaluación de calzado | <ul data-bbox="1138 846 1443 1232" style="list-style-type: none"> • Medidor de diametro pupilar • equipo biomecánico CONTEMPLAS • Luxómetro • Antropómetros • Adipómetros |

Figura 42 Portafolio laboratorio factores humanos (Fuente: Autor)

9.1.2 Laboratorio de tecnologías 2D y 3D. La figura 43 muestra los servicios ofrecidos a través del laboratorio de tecnologías 2D y 3D

Tipología de servicio



Descripción

La ingeniería inversa (disección de productos) es una metodología de rediseño que a partir del análisis y medición de lo existente, plantea mejoras y nuevas soluciones de diseño

Uso de herramientas CAD para crear objetos y mallas digitales

Desarrollo , modelado e impresión de prototipos mediante tecnologías de impresión 3d

Desarrollo y modelado de moldes para inyección y modelos para fundición.

Prototipos para prueba de líneas de fabricación

Recursos

- Impresora 3D Project 1500 + Kit de arranque (estación lavado y curado)
- Impresora 3D ProJet 260c
- Impresora 3D ProJet 1200
- Impresora Mimaki CJV 150-160
- Impresora 3D BGC Smart Tech
- Escaner 3 D GIOSCAN

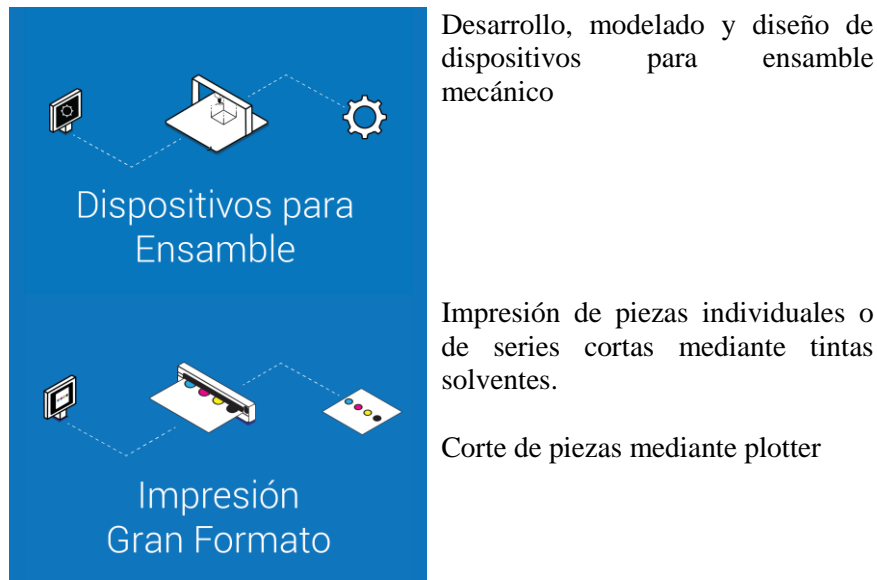


Figura 43. Portafolio laboratorio 3D

9.1.3 Laboratorio de conceptualización. La Figura 44. muestra los servicios ofrecidos a través del laboratorio de conceptualización

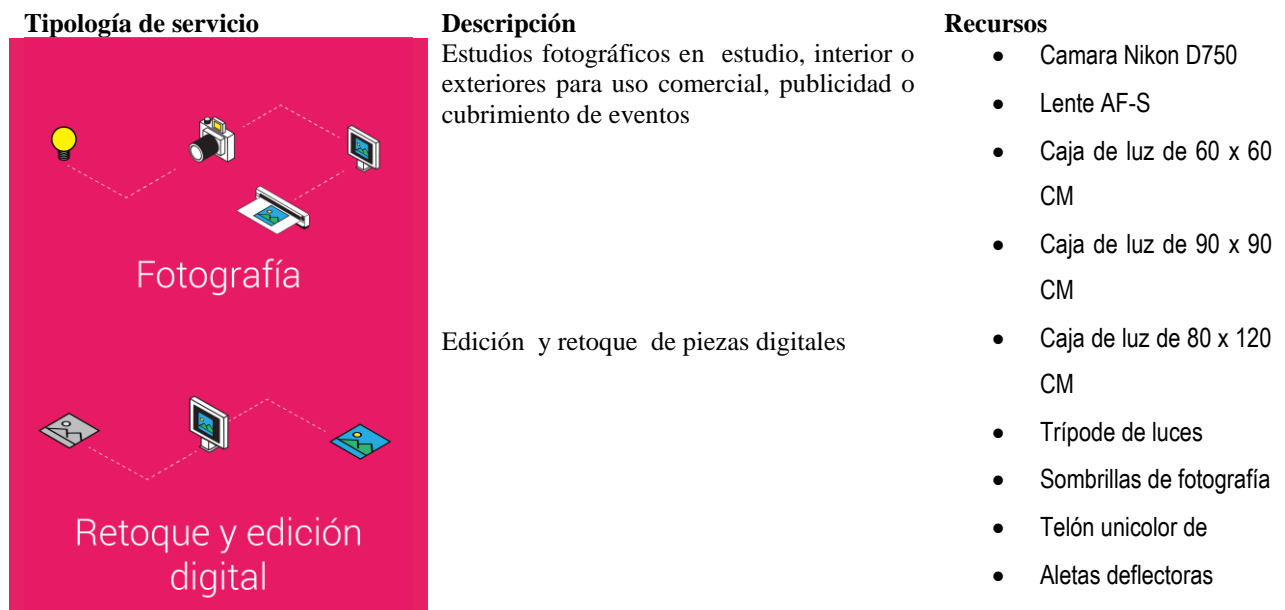




Ilustración de piezas digitales

- Boom FAN 501
- Portafondos
- Flash godox TC500
- Reflector de 60 x 90 5 en 1
- Reflector de 100 x 150 5
- PC Apple I Mac
- Adobe suite CC
- Plantallas CINTIQ 27"

Figura 44. Portafolio laboratorio de conceptualización

9.1.4 Talleres de diseño. La Figura muestra los servicios ofrecidos a través de los talleres de diseño EDI

| Tipología de servicio | Descripción | Recursos |
|--------------------------------------|--|--|
| <p>Manufactura de Series Cortas</p> | <p>Desarrollo y fabricación de series cortas de productos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Equipo para grabado y corte Laser Marca Trotec, modelo SP 500. • Fresadora vertical 800, • Torno para madera • Centro de lijado unilev • Lijadora Modular DG-60, |
| <p>Contrapantillado Manufacturas</p> | <p>Desarrollo y construcción de guías y plantillas para producción de manufacturas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Escuadradora SCM • Extractor ECO 300S • Aerografos por gravedad • Sistema HVLP |
| <p>Corte y grabado laser</p> | <p>Uso de tecnología láser para corte y grabado sobre laminas planas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas electro – manuales • Bancos de trabajo para polímeros, Maderas y metales • Soldadura MIC • Horno cerámico |

Figura 45. Portafolio talleres de diseño

9.1.5 Oficina agencia. La Figura muestra los servicios ofrecidos a través de los espacios de la oficina de la agencia

| Servicio | Descripción | Recursos |
|--|---|--|
|  <p data-bbox="300 619 470 703">Diseño de Empaques</p> | <p data-bbox="602 443 1047 535">Diseño y desarrollo de soluciones que permitan Contener, Proteger, Preservar, Transportar y Vender un producto.</p> | <ul data-bbox="1112 443 1443 535" style="list-style-type: none"> • Mobiliario para Conceptualización |
|  <p data-bbox="300 913 470 997">Consultoría en Diseño</p> | <p data-bbox="602 730 1047 823">Consultoría y coaching para la gestión de procesos de diseño en las organizaciones.</p> | <ul data-bbox="1112 541 1443 655" style="list-style-type: none"> • Tablero + Proyector interactivo touch + sistema de audio |
|  <p data-bbox="300 1197 535 1281">Desarrollo de Nuevos materiales</p> | <p data-bbox="602 1018 1047 1081">Investigación, desarrollo y aplicación de nuevos materiales y aplicaciones</p> | <ul data-bbox="1112 661 1443 777" style="list-style-type: none"> • SMART Tv 40 |
|  <p data-bbox="300 1480 495 1564">Pensamiento Creativo</p> | <p data-bbox="602 1306 1047 1419">Consultoría y coaching para aplicación e implementación de metodologías y procesos de creatividad en las organizaciones</p> | <ul data-bbox="1112 787 1443 903" style="list-style-type: none"> • Sistema de audio compacto bose L1 Model 1S + B1 |
|  <p data-bbox="300 1764 470 1848">Diseño de Interfaces</p> | <p data-bbox="602 1593 1047 1686">Diseño y desarrollo de interfaces para controladores y pantallas (web, móvil, otros)</p> | <ul data-bbox="1112 913 1443 934" style="list-style-type: none"> • PC workstation • pantalla CINTIQ 27" wacon |



Figura 46. Portafolio oficina agencia

9.1.6 Portafolio de servicios. Para la divulgación del portafolio de servicios, se elaboró la página web de la agencia (figura 47) siguiendo los parámetros visuales del manual de identidad y se registró bajo el dominio: [www.agenciakimera.com](https://serviciosedi.myportfolio.com). Los diferentes screens y detalles de la página web se encuentran en el anexo c



Figura 47. Página web agencia Kimera

9.2 Mapa de valor

Para construir el perfil del cliente se ejecutaron los pasos mostrados en la figura 49.



Figura 48. Proceso mapa de valor

9.2.1 Lista de productos. La lista de productos corresponde al portafolio de productos, el cual se desarrolla durante toda la fase 3 del proyecto.

9.2.2 Aliviadores de frustraciones. Los aliviadores de frustraciones corresponden a los factores que eliminan o reducen algunas cosas que molestan al cliente durante el desarrollo de un trabajo, para el caso de la agencia Kimera fueron identificados los siguientes:

- La agencia ahorra esfuerzos al cliente, porque ya conoce el contexto UIS. Esto ayuda a acelerar los procesos de desarrollo de los proyectos
- La estandarización de procesos es una ventaja frente a los auxiliares de diseño, lo cual le ahorra tiempo al cliente.
- La agencia disminuye los riesgos que se pueden presentar al usar auxiliares para el desarrollo de proyectos de diseño.

9.2.3 Creadores de alegrías. Los creadores de alegrías corresponden a los factores que crean alegrías al cliente durante el desarrollo de un trabajo. Para la agencia Kimera fueron identificados los siguientes:

- Sorprender es parte de la cultura organizacional de la agencia, ya que ofrece una mayor calidad frente a las propuestas de valor del mercado.

- La agencia ahorra los procesos burocráticos que implica al cliente interno de manera externa a la Universidad.
- La agencia crea en su cliente consecuencias sociales positivas al mejorar la propuesta de valor de los clientes en el marco de comunicación y diseño.

9.2.4 Clasificación de aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías. Para definir el mapa de valor fue necesario priorizar los productos, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que son importantes para el cliente. La

Figura muestra los productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías clasificados en una escala definida entre esenciales y agradables



**Productos y servicios
Esencial**

(Los productos y servicios se encuentran en las figuras 43,44,45,46 y 47)

Agradable

**Aliviadores de frustraciones
Esencial**

La agencia disminuye los riesgos que se pueden presentar frente a un auxiliar durante el desarrollo de los proyectos.
La estandarización de procesos es una ventaja frente a los auxiliares de diseño, lo cual ahorra tiempo

La agencia ahorra al cliente esfuerzo al conocer el contexto UIS, lo que ayuda a acelerar los procesos de desarrollo de los proyectos

Agradable

**Creadores de alegrías
Esencial**

La agencia ahorra los procesos burocráticos que implica al cliente contratar de manera externa a la Universidad.
La agencia crea en su cliente consecuencias sociales positivas al mejorar la propuesta de valor de los clientes en el marco de comunicación y diseño.

Sorprender es parte de la cultura organizacional de la agencia, por lo ofrece una mayor calidad frente a las propuesta de valor del mercado.

Agradable

Figura 48. Clasificación de productos, aliviadores e frustraciones, creadores de alegrías

9.3 Encaje entre perfil del cliente y mapa de valor

Para crear la propuesta de valor de la agencia, se realizó un encaje entre las etapas: perfil del cliente (8.6 perfil del cliente) y mapa de valor (9.2 Mapa de valor).

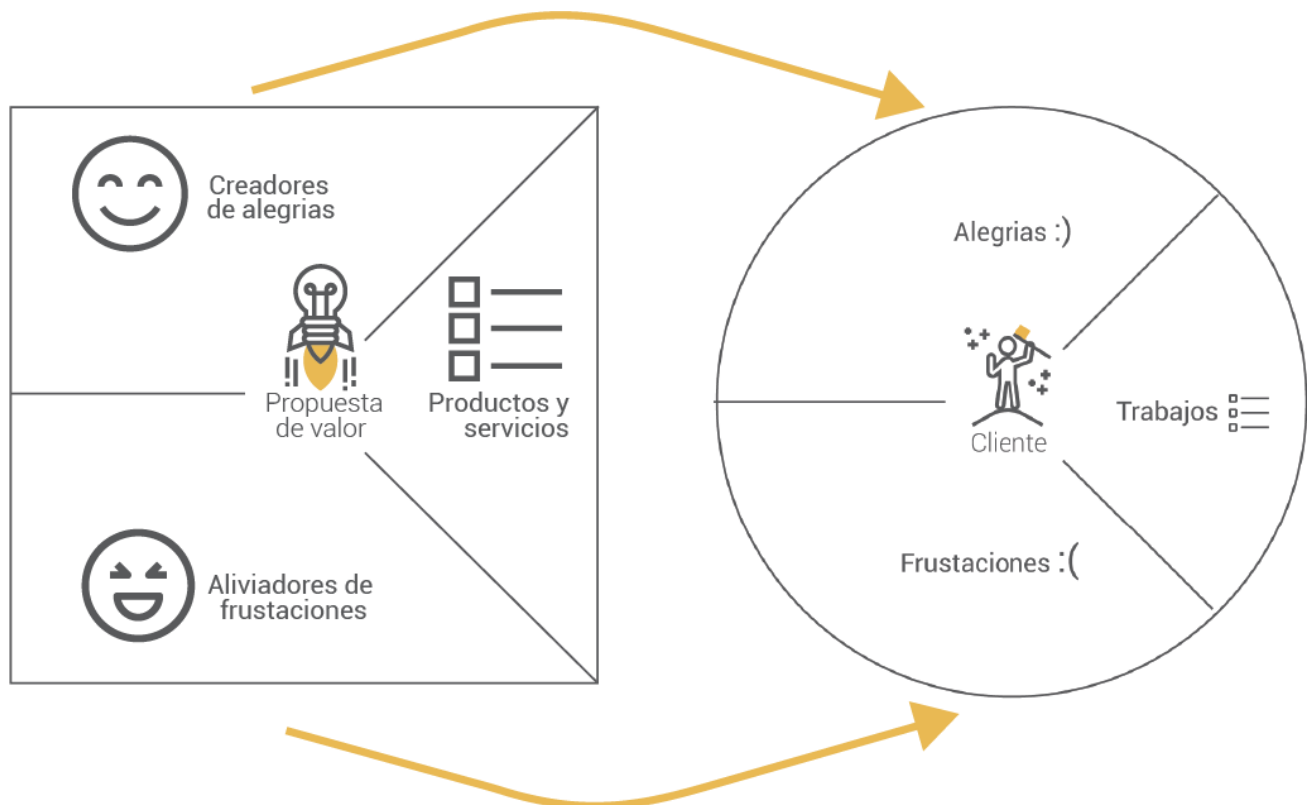


Figura 49. Encaje perfil del cliente y mapa de valor

9.3.1 Alegrías y frustraciones no atendidas. Para encontrar alegrías y frustraciones no atendidas, se elaboró una relación entre creadores de alegrías (8.6 perfil del cliente) / alegrías (9.2 mapa de valor) y aliviadores de frustraciones/frustraciones (Figura). Las alegrías y frustraciones no atendidas están demarcadas en color amarillo.

| Creadores de alegrías | Alegrías | Aliviadores de frustraciones | de Frustraciones |
|-----------------------|---------------------------------------|---|---|
| | El cliente valora la entrega a tiempo | La agencia disminuye los riesgos que se pueden presentar frente a un auxiliar durante el desarrollo de los proyectos. | Los clientes que trabajan usando auxiliares estudiantiles temen que no adopten la responsabilidad para el desarrollo de los proyectos, dado que no es |

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>De la cultura organizacional de la agencia, por lo que ofrece una mayor calidad frente a las propuestas de valor del mercado</p> <p>Sorprender es parte.</p> | <p>El cliente busca un nivel de calidad alto dado que se está apoyado en la marca edi y la calidad es uno de los valores de la cultura empresarial de la agencia.</p> | <p>La estandarización de procesos es una ventaja frente a los auxiliares de diseño, lo cual ahorra tiempo</p> | <p>su prioridad</p> |
| <p>La agencia ahorra los procesos burocráticos que implica al cliente contratar de manera externa a la Universidad.</p> | <p>Los clientes valoran el hecho de no tener que realizar procesos de contratación para adquirir servicios de diseño, Los clientes buscan mejorar su propuesta de valor a través de los servicios de la agencia</p> | <p>La agencia ahorra al cliente esfuerzo al conocer el contexto UIS, lo que ayuda a acelerar los procesos de desarrollo de los proyectos</p> | <p>Las agencias externas a la UIS, no comprenden el contexto y la identidad UIS. Por lo tanto sus productos no encajan dentro del contexto UIS.</p> |
| <p>La agencia crea en su cliente consecuencias sociales positivas al mejorar la propuesta de valor de los clientes en el marco de comunicación y diseño.</p> | <p>Las propuestas la agencia siempre buscan sorprender al cliente creando valor agregado en cada proyecto</p> | <p>Las agencias de diseño de alta calidad cobran precios muy altos</p> <p>Los clientes suelen asumir que pueden generar una buena solución de diseño por su cuenta. El cliente se siente mal porque sus productos no tienen el impacto que el cliente desea.</p> | |

Figura 50. Alegrías y frustraciones no atendidas

9.3.2 Soluciones a alegrías y frustraciones no atendidas. Para complementar la construcción de la propuesta de valor, se plantearon soluciones para las alegrías y frustraciones no atendidas:

Alegrías no atendidas

- **El cliente valora la entrega a tiempo:** Durante la cotización de proyectos el equipo de trabajo, la agencia Kimera deberá establecer un cronograma de entregables para que el cliente conozca a satisfacción las fechas de entrega. Además se deben establecer políticas de planeación que permitan el cumplimiento de los tiempos.

Frustraciones no atendidas

- **Las agencias de diseño de calidad cobran precios muy altos:** La cultura organizacional de la agencia tiene como uno de sus valores la calidad , por lo tanto resulta difícil ser competitivos a nivel de precio. Sin embargo, es necesario establecer una política de precios que resulte competitiva en el mercado.
- **Los clientes asumen que pueden generar una buena solución de diseño por su cuenta:** A través de experiencias previas desarrolladas con clientes con necesidades similares, se puede exponer al cliente la ventaja de potencializar su propuesta de valor a través de la agencia.
- **El cliente se siente mal porque sus productos no tienen el impacto que el cliente desea:** La agencia Kimera está pensada para ser un modelo B2B, ya que la propuesta de valor de la agencia estará diseñada para fortalecer la propuesta de valor del cliente.

9.4 Características Propuesta de valor de la agencia

La propuesta de valor fue construida a partir de 7 características fundamentales:

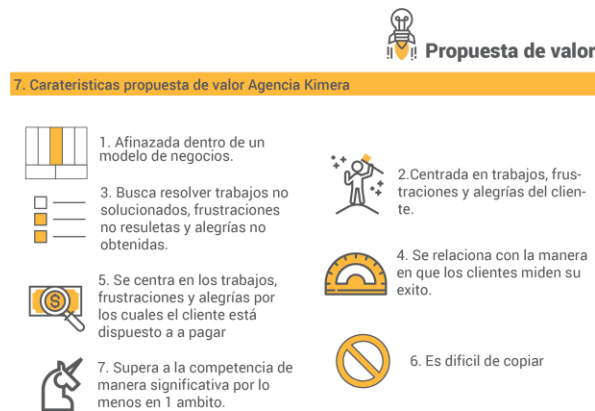


Figura 51. Características propuesta de valor

- **1. Modelo de negocio:** La propuesta de valor está afianzada en el marco la modelo de negocio de la agencia Kimera – servicios de extensión escuela de Diseño Industrial – Universidad Industrial de Santander
- **2. Centrada en trabajos, frustraciones y alegrías que más le importan a los clientes:** Durante el desarrollo del mapa de valor se identificaron y se adaptó la propuesta a ellas.

- **3. Responde a trabajos no solucionados, frustraciones no resueltas y alegrías no obtenidas por el mercado actual :** Responde a nicho de clientes no atendido(cliente UIS), resolviendo necesidades no atendidas desde un nuevo enfoque (calidad)
- **4. Está en consonancia en el modo que los clientes miden el éxito:** La visión de éxito del cliente está basada en la aceptación de su propuesta de valor en el mercado, el modelo de negocio de la agencia está construido desde un enfoque B2B
- **5. Se concentra en los trabajos, frustraciones y alegrías por los que la gente está dispuesta a pagar mucho dinero:** La diferenciación por calidad es altamente valorada por el cliente dado que el mercado no cumple sus parámetros.
- **6. Supera a la competencia de manera significativa por lo menos en un ámbito:** Algunos de los servicios no son ofrecidos por el mercado (localmente)
- **7. Difícil de copiar:** La Agencia se encuentra respaldada por una institución académica de trayectoria como es la UIS –EDI, resulta muy difícil a la competencia construir una propuesta que tenga ese respaldo de marca

10. Fase 4: Aplicación

10.1 Estudio Técnico

10.1.1 Propuesta conceptual de mejoramiento. Para establecer una propuesta conceptual de mejoramiento, se describió a la agencia en términos de ventajas y desventajas (figura 55) y se elaboró un perfil productivo a partir de los valores estratégicos de la cultura organizacional de la agencia (Figura 56)

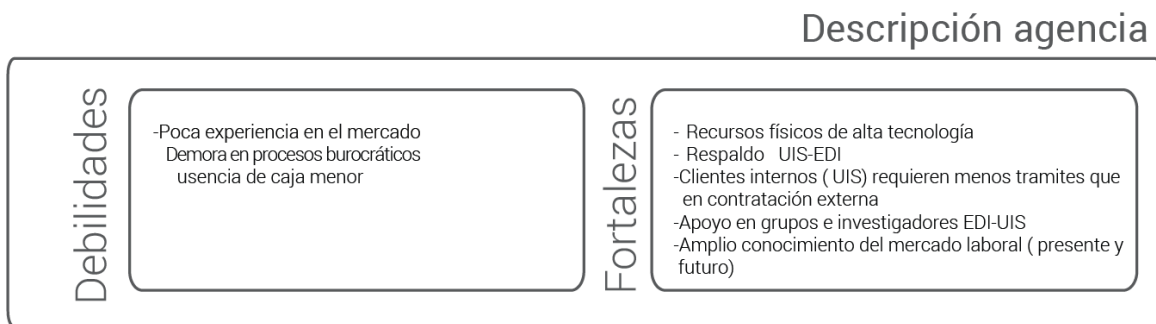


Figura 52. Descripción agencia

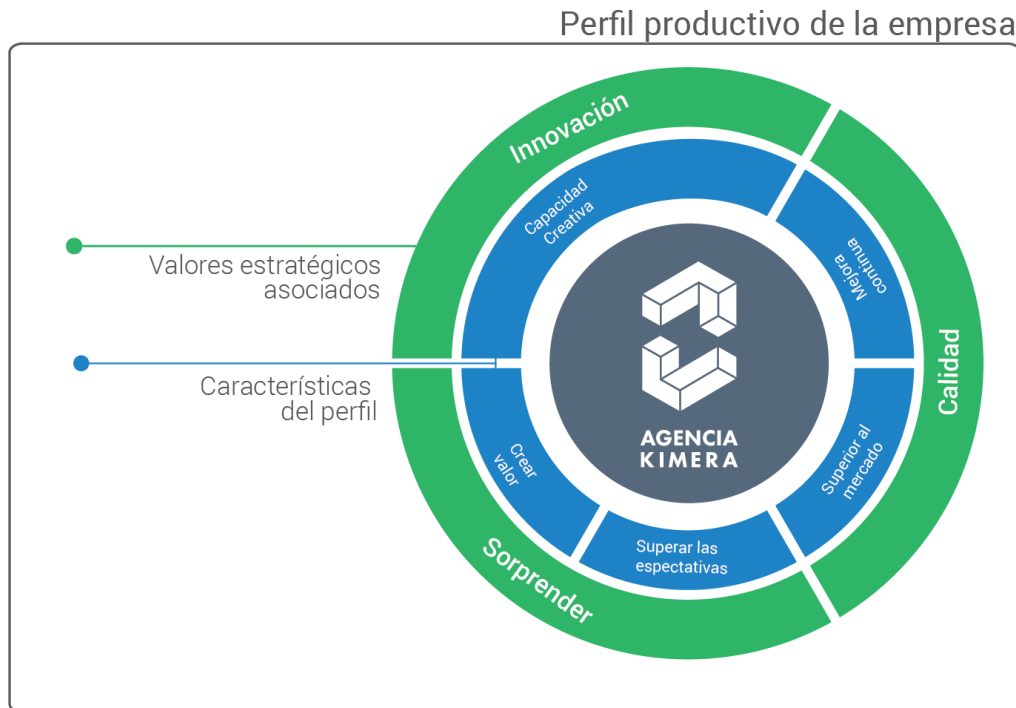


Figura 53. Perfil productivo de la agencia

A partir de la descripción y el perfil productivo, se realizó una proyección del modelo productivo a corto, mediano y largo plazo como estrategia de mejoramiento (figura 56) . Esta proyección se plantea para ser abordada desde tres niveles: la comunicación externa (empresa/mercado), la estructura organizacional (gobierno corporativo) y el sistema productivo asociados a los valores estratégicos identificados a partir de las características del perfil de la empresa.



Figura 54. Estrategia de mejoramiento

10.1.2 Áreas de la agencia. Para el funcionamiento de la agencia se definieron las siguientes áreas: Laboratorio de conceptualización, Laboratorio de factores humanos, Laboratorio de tecnologías 3D, Área de marketing, Área de producción y Área de administración (Figura)

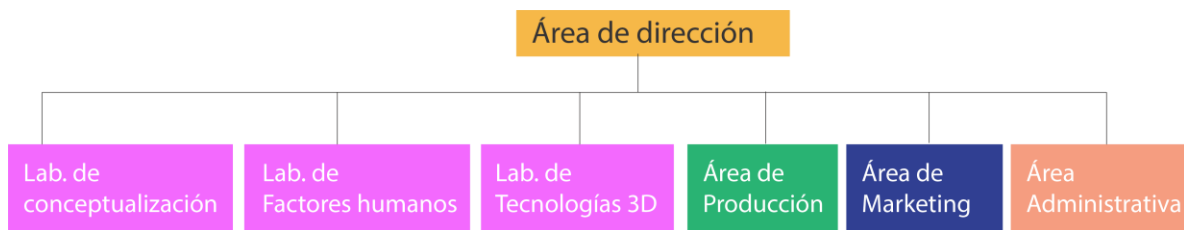


Figura 55. Áreas de la agencia

10.1.3 Procesos. Para el desarrollo de los servicios de la agencia, se crearon procesos estandarizados. Estos definen una jerarquía de procedimientos y de los departamentos de la agencia que participan en ella (Figura , Figura , Figura , Figura , Figura , Figura).

Proceso tipo 1

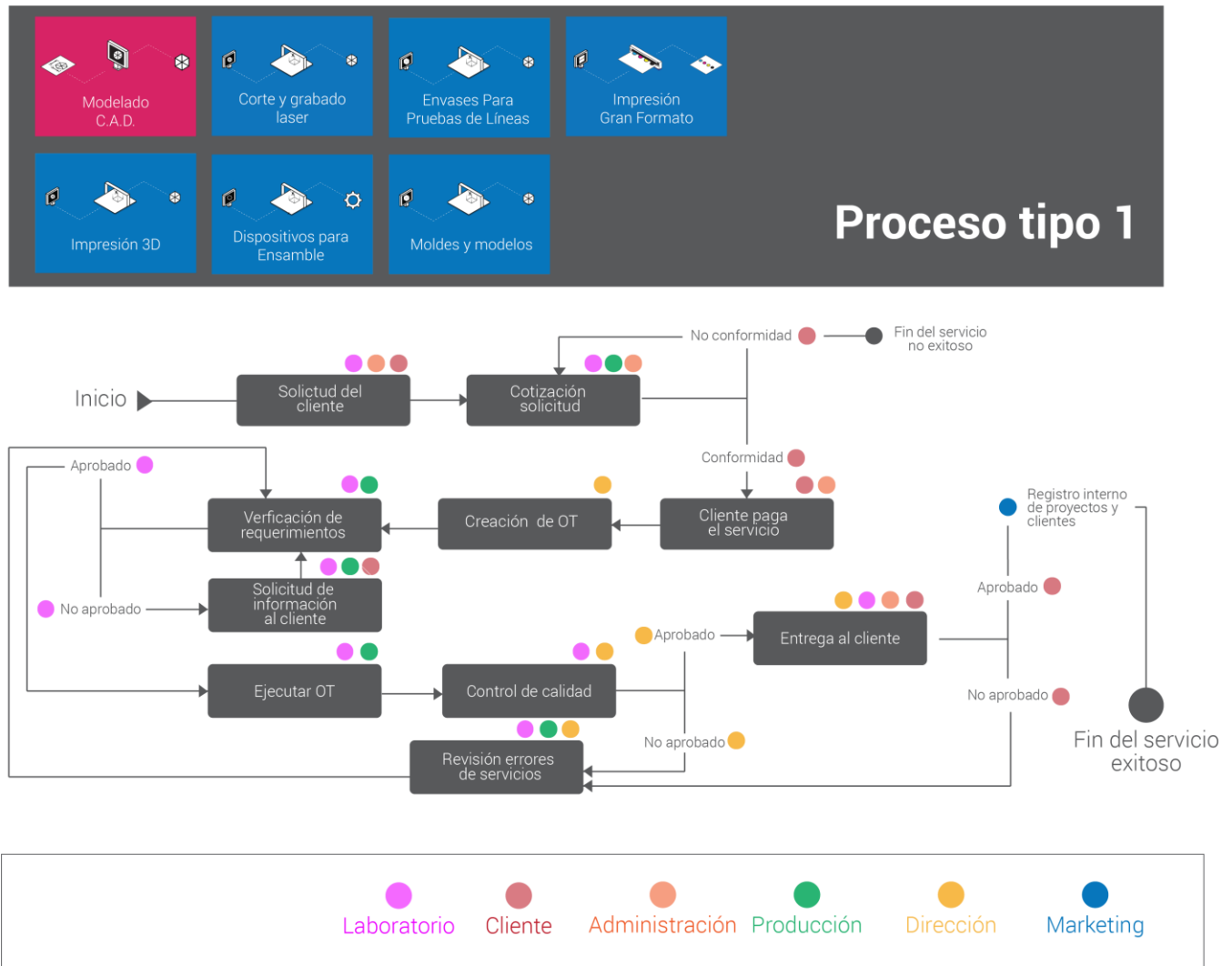


Figura 56. Proceso tipo 1

El proceso tipo 1 está diseñado principalmente para los servicios de producción. Su jerarquía está construida para que el servicio se ejecute de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Proceso tipo 2

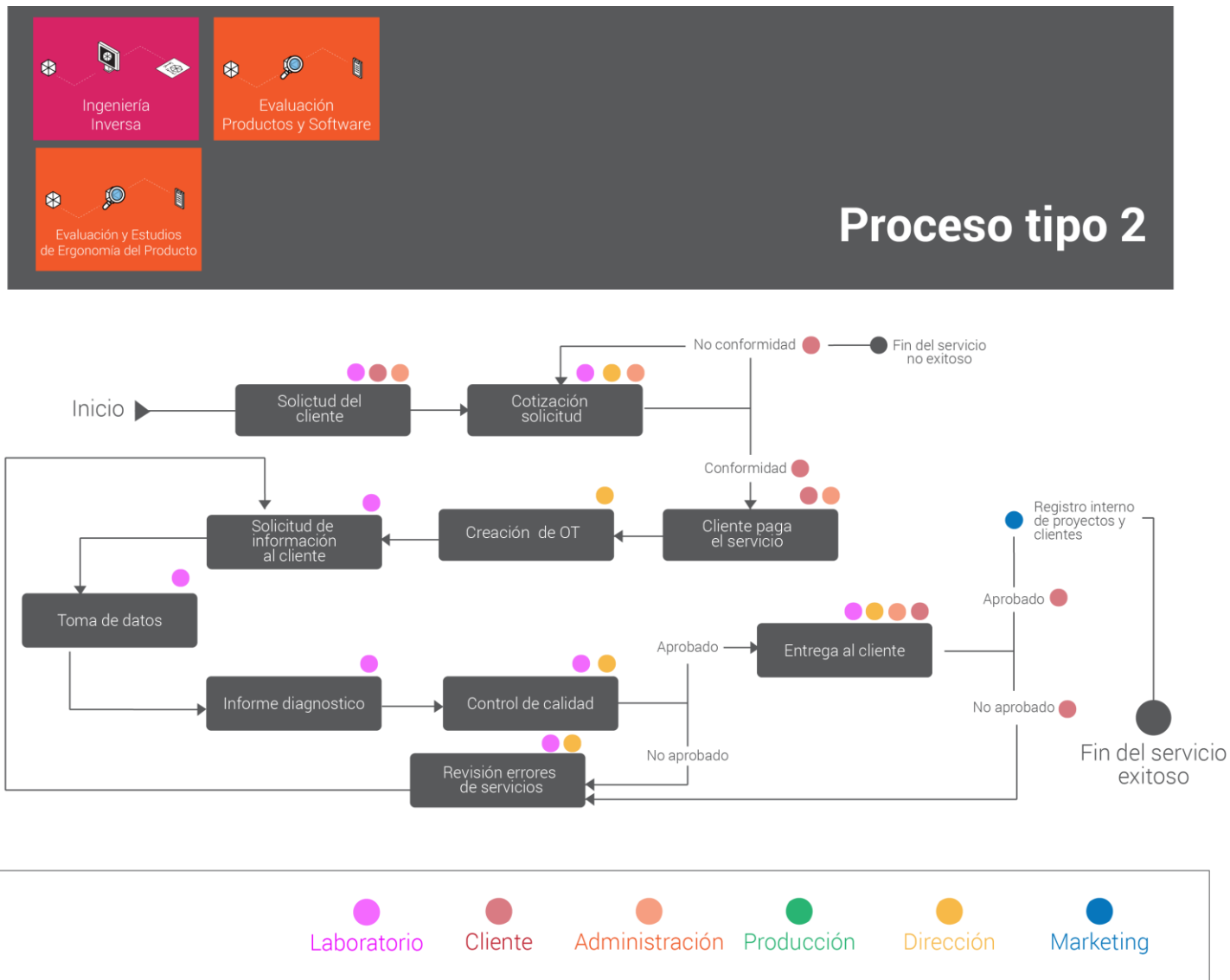


Figura 57. Proceso tipo 2

El proceso 2 se establece para los servicios que el cliente requiere recibir como resultado final de un análisis por parte de la agencia para usarlo en tomas de decisiones. Involucra en su mayoría la fase de uso y un servicio de la fase de ideación del PLM.

Proceso 3

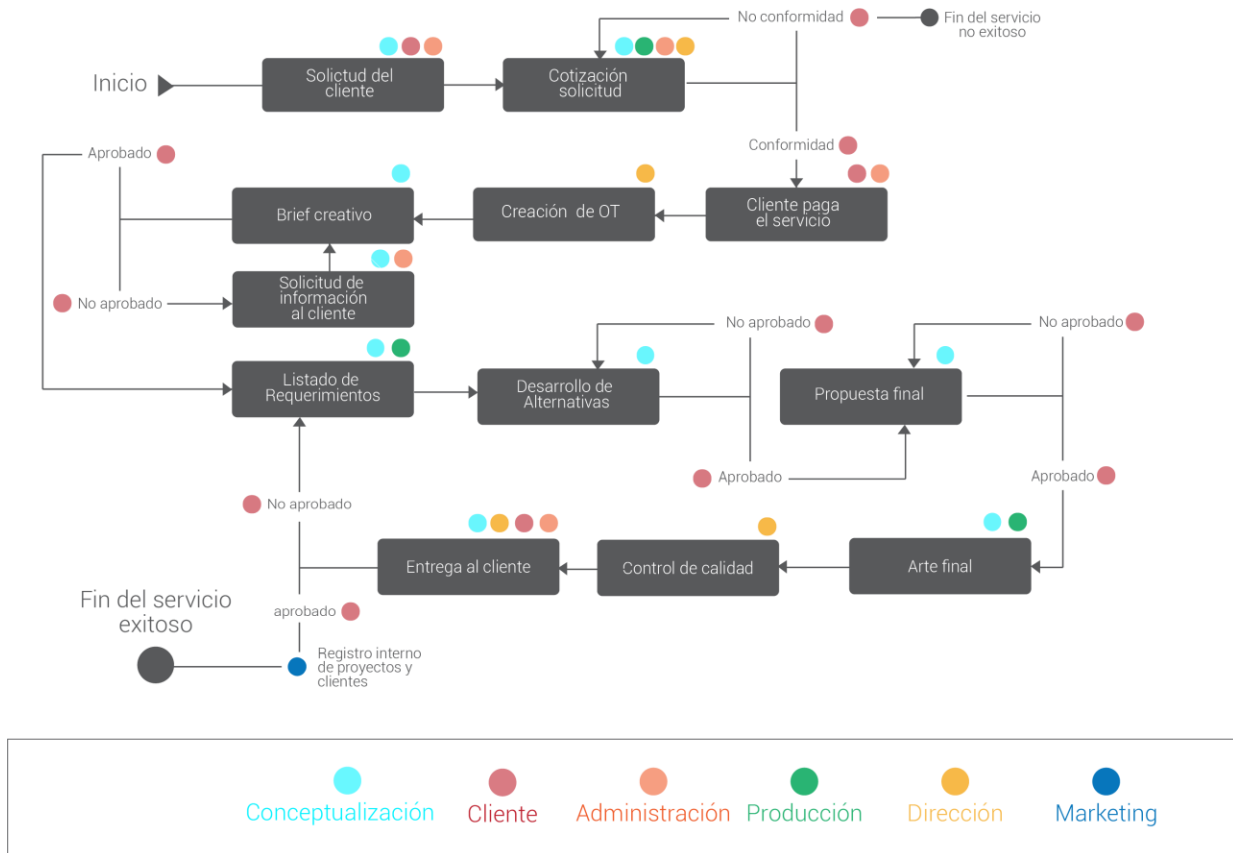


Figura 58. Proceso tipo 3

El proceso tipo 3 abarca en su mayoría el área de ideación de PLM, en la cual manejar un mismo lenguaje de diseño entre agencia y cliente es fundamental para el correcto desarrollo de los procesos. Para esto, se hace necesario crear un documento tipo brief (ver Anexo G).

Proceso 4

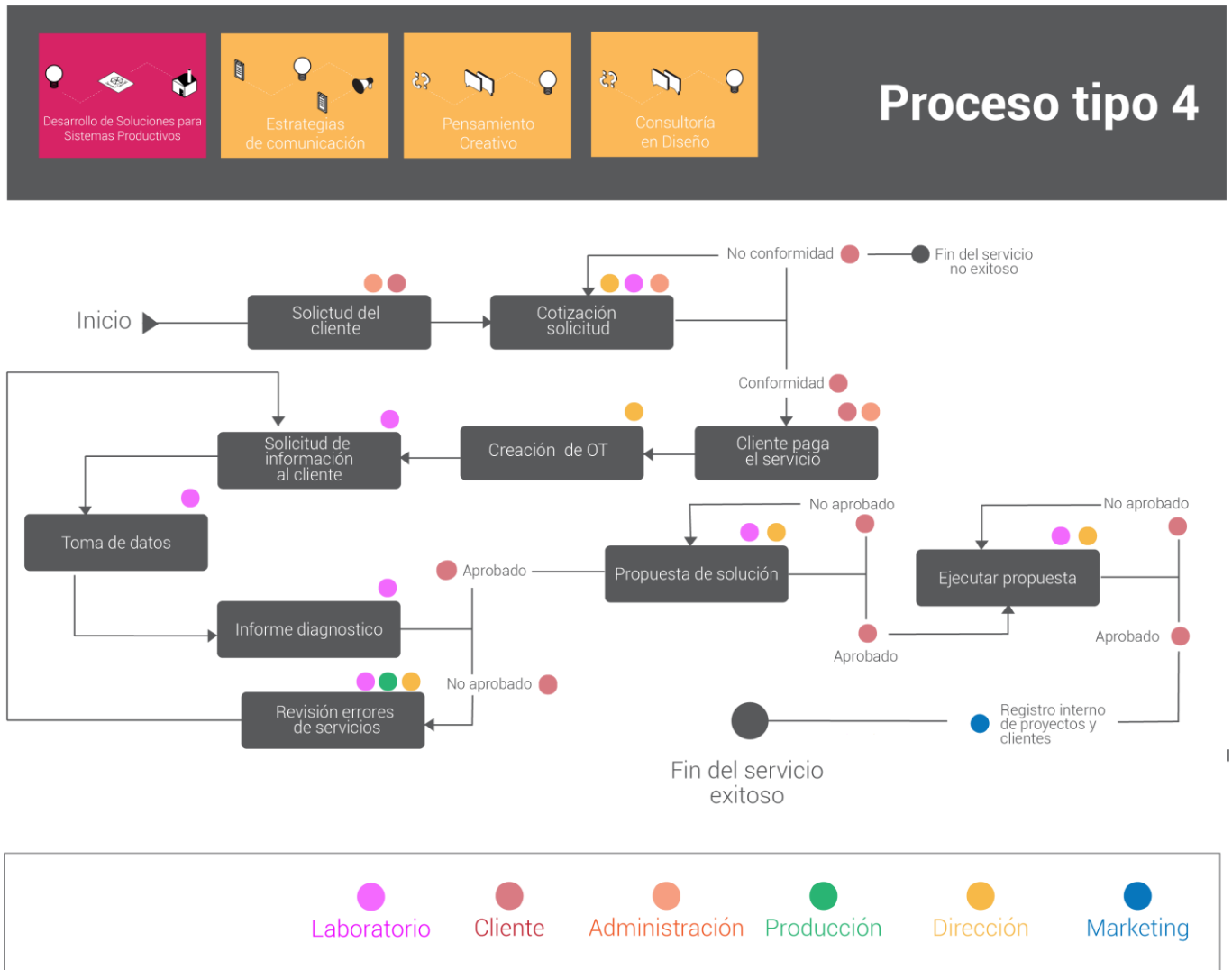


Figura 59. Procesos tipo 4

El proceso 4 es utilizado en los servicios en los cuales el cliente requiere una propuesta de solución a partir de un análisis diagnóstico del problema.

Proceso 5

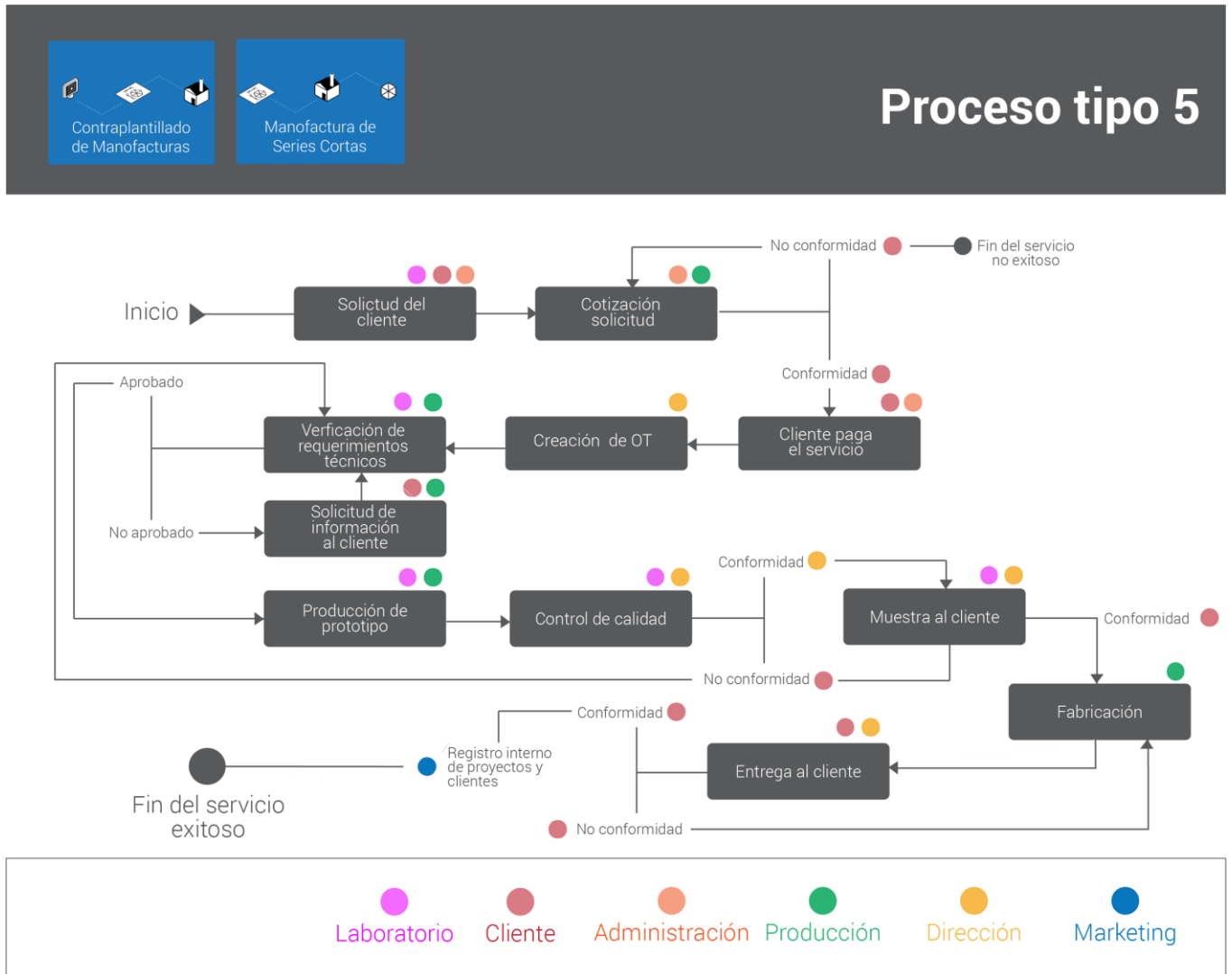


Figura 60. Proceso tipo 5

El proceso tipo 5 se usa para fabricar productos en serie a partir de la aprobación de un prototipo por parte del cliente.

Proceso tipo 6

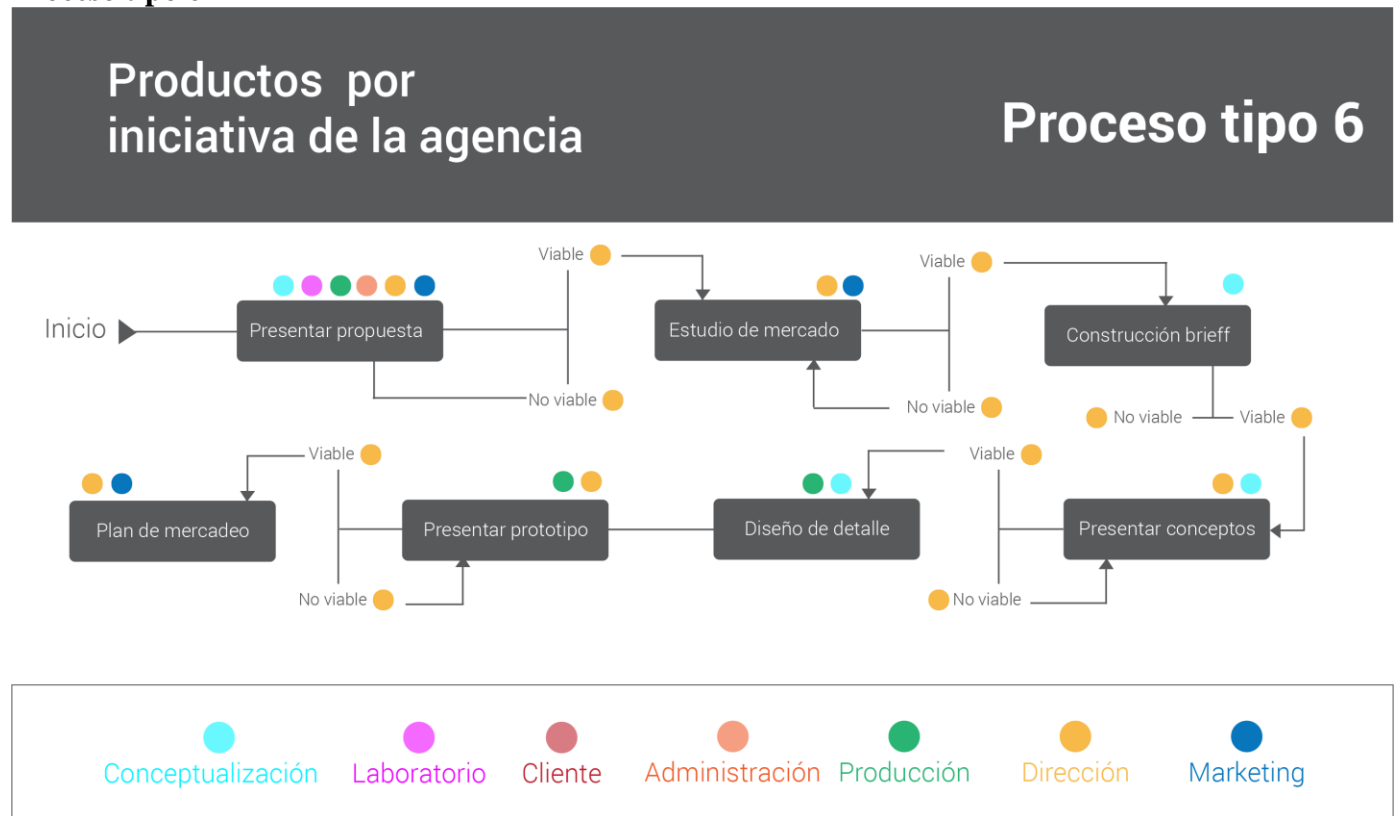


Figura 61. Proceso tipo 6

El proceso tipo 6 será usado para el desarrollo de productos por iniciativa propia de la agencia y no por pedido del cliente, diversificando así el modelo de negocios de la agencia.

10.2 Estudio legal

10.2.1 Normativa para la legalización de proyectos de extensión UIS. Para el procedimiento de legalización de los se desarrolló un formato (Anexo k) acorde el acuerdo **103 de 2010** que establece los tramites y requerimientos para legalizar los servicios de extensión. El proceso de legalización se muestra en la figura 63.

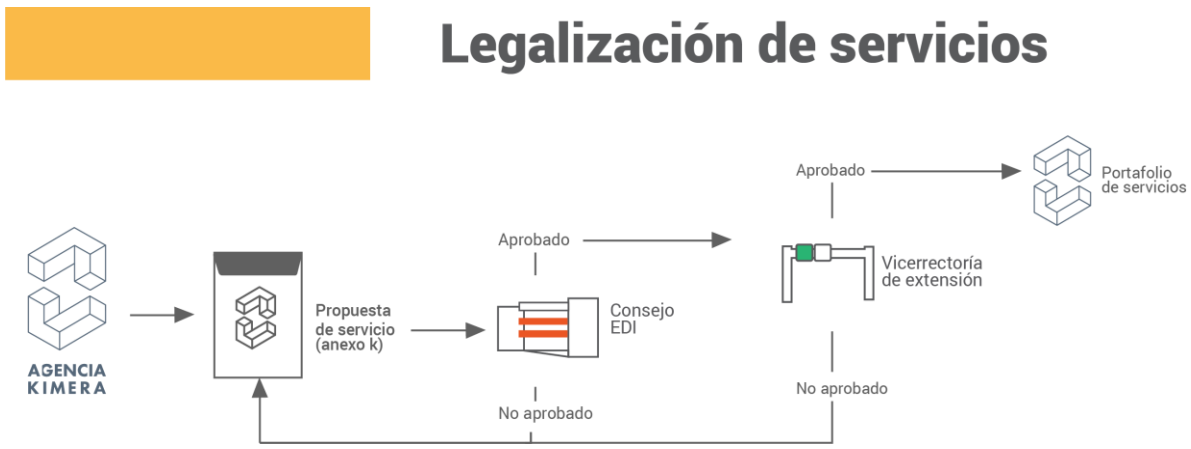


Figura 62. Proceso de legalización de servicios

10.2.2 Legalización de servicios de la agencia. En la etapa inicial de la agencia, se presentan ante la VIE los siguientes servicios: Impresión 3D, Corte y grabado laser, Impresión a gran formato y Diseño de producto (señalización). Los documentos de aprobación por parte de la Universidad se encuentran en el anexo F.

10.3 Estudio organizativo

El propósito de este estudio, es definir la estructura organizacional y administrativa que permita el buen funcionamiento de la agencia de diseño, así como los planes de trabajo con los cuales operará durante su funcionamiento.

10.3.1 Políticas de selección de personal. La agencia está sujeta a las políticas y procesos de contratación de la Universidad Industrial de Santander. Sin embargo, el director de la agencia se encargará de definir los perfiles y realizar las entrevistas a los postulados para tomar la decisión final.

Respecto a los auxiliares estudiantiles, en el acuerdo del consejo superior 066 de 2003 sobre auxiliaturas estudiantiles se especifican una serie de requisitos que el estudiante deberá cumplir. Durante el proceso de selección se verificará que los postulados cumplan las diferentes habilidades para desarrollar su trabajo.

10.3.2 Organigrama. A partir de los diferentes servicios y los procesos necesarios para la ejecución de los servicios en la agencia, se definieron 5 áreas (: diseño (Lab. De conceptualización), producción, administración, Lab. De factores humanos, Lab 3D y marketing. Cada área está conformada por un líder y unos subalternos. La figura 65 muestra los diferentes cargos y el tipo de relación establecida entre ellos.

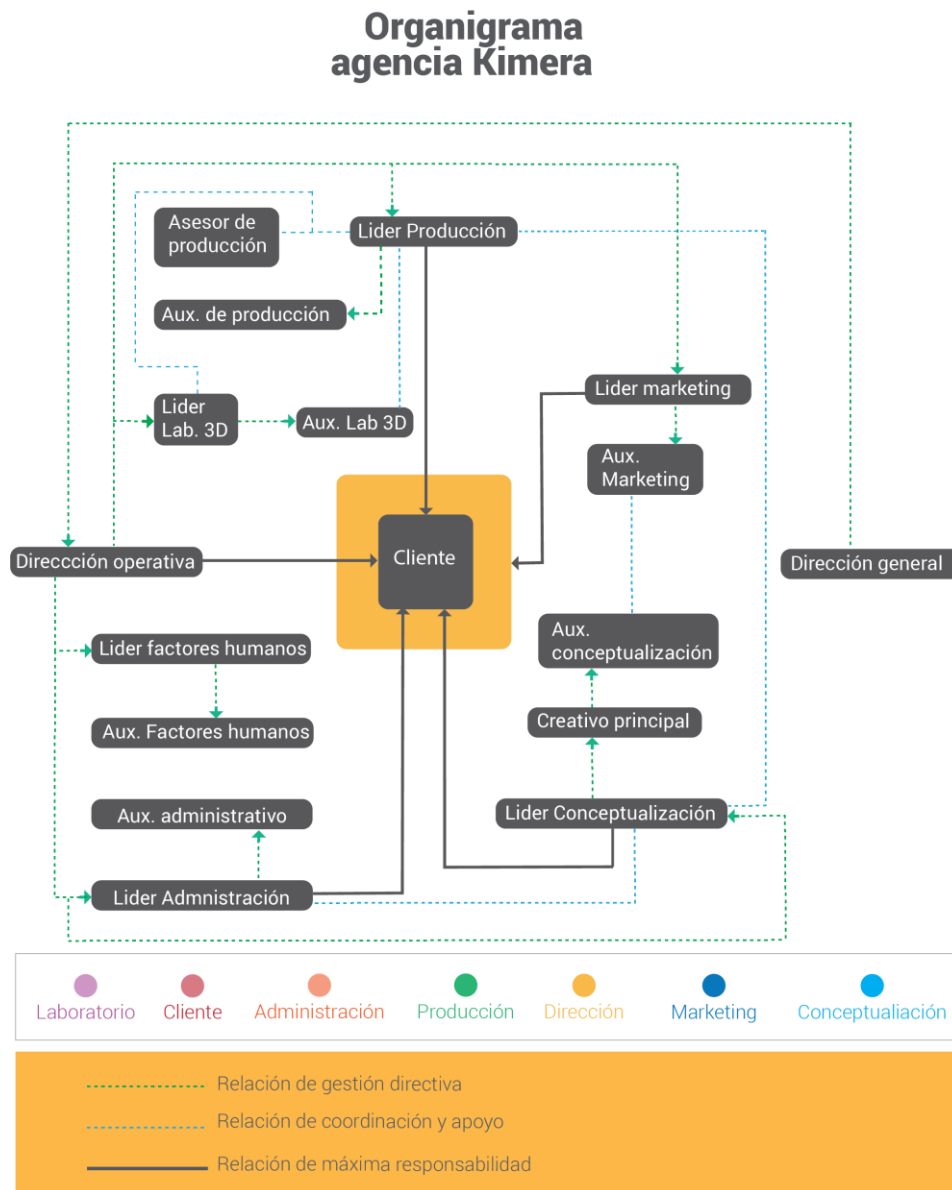


Figura 62. Organigrama agencia

10.4 Cargos de la agencia Área de dirección general

10.4.1 Director general. El cargo corresponde a un profesor titular EDI UIS, el cual estará a cargo del liderazgo de la organización, de tomar decisiones estratégicas de la agencia y de la planificación de los objetivos a corto y mediano plazo. La Figura 3 muestra el flujo de trabajo del cargo.

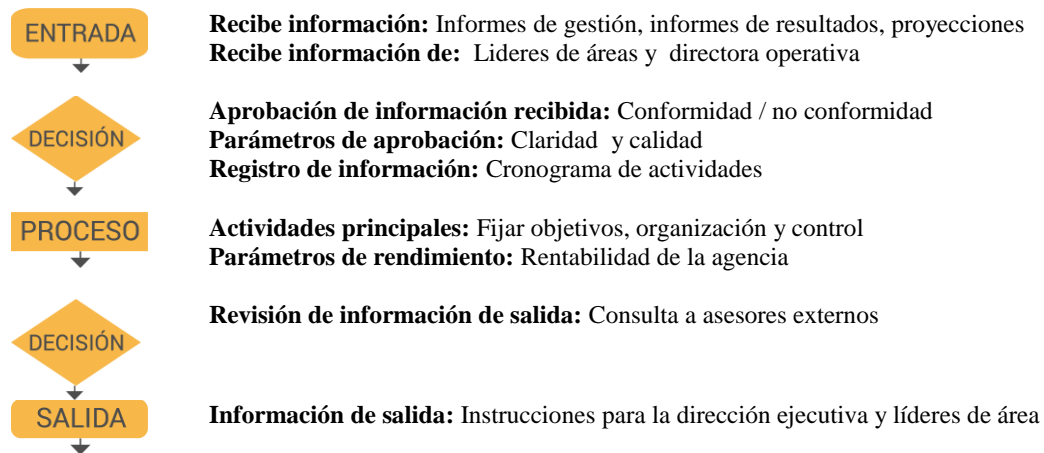


Figura 63. Flujo de trabajo Director general

Dirección operativa

El perfil de este cargo está formado para un profesional en gestión empresarial o similar. Su función es ser el puente entre el cliente y la agencia, para coordinar los procesos y recursos y así poder dar cumplimiento oportuno a los clientes. La Figura muestra el flujo de trabajo del cargo.

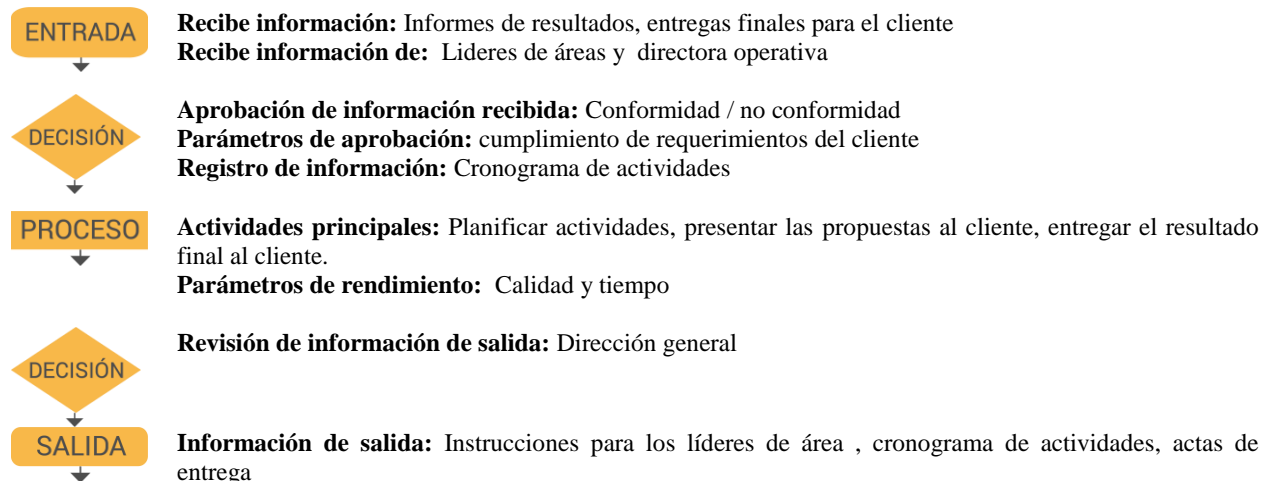


Figura 64. Flujo de trabajo dirección operativa

10.4.2 Área de producción

Líder de producción. El perfil del líder de producción corresponde a un diseñador industrial con habilidades en gestión de proyectos y fabricación de productos. Requiere conocimientos en gestión de la producción e impresión 3D. Será el encargado de coordinar el área de producción. La Figura 5 muestra el flujo de trabajo del cargo.

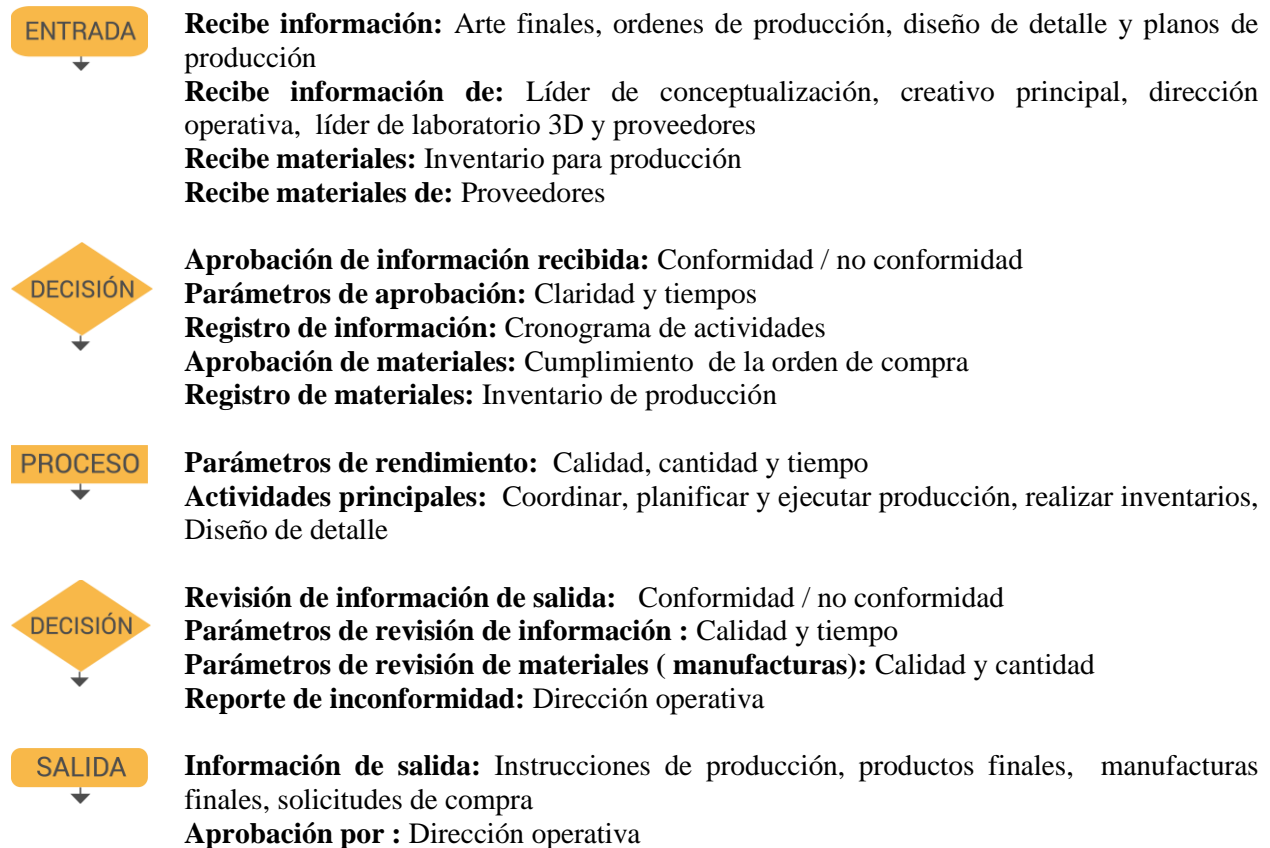
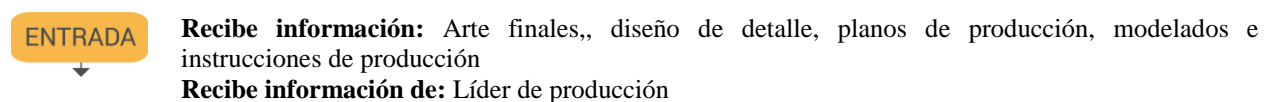


Figura 65. Flujo de trabajo Líder de producción

Auxiliar de producción

Estudiante de diseño Industrial con habilidades en el manejo de máquinas de taller y manejo de software SolidWorks y Adobe Suite CC. Este estudiante debe haber aprobado y haberse destacado en las materias correspondientes a la línea de materiales y procesos. La figura 66 muestra el flujo de trabajo del cargo.



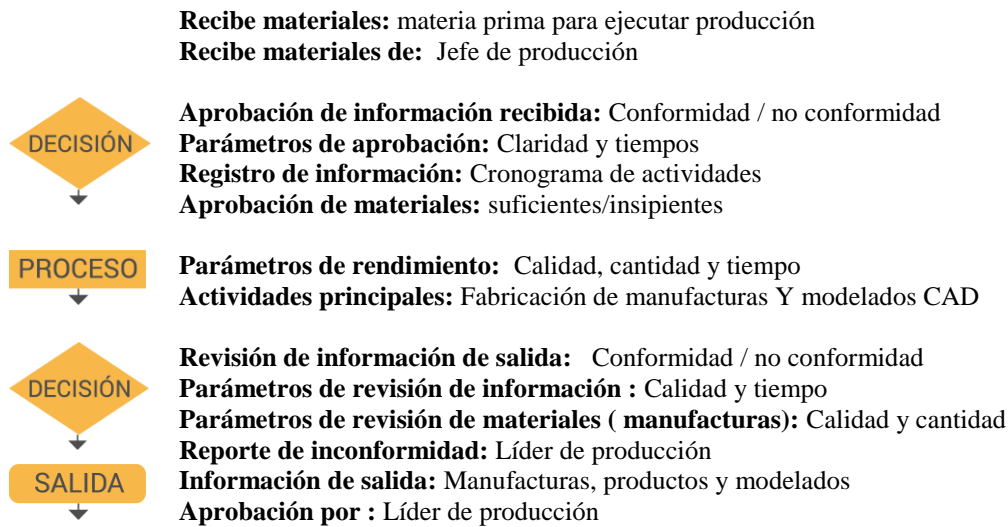


Figura 66. Flujo de trabajo auxiliar de producción

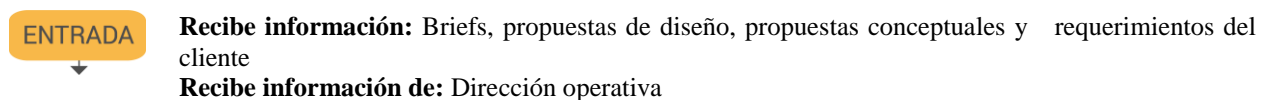
Asesor de producción

La asesoría de producción está a cargo del técnico de taller de la Escuela de Diseño Industrial UIS, el cual es el encargado del mantenimiento y la operación de las maquinas del mismo. El asesor de producción tiene la responsabilidad de sugerir materiales y procesos al líder de producción cuando este lo solicite

10.4.3 Área de conceptualización

Líder de conceptualización

El liderazgo de la conceptualización estará a cargo de un Diseñador Industrial con experiencia en diseño de productos y dirección creativa. El líder de conceptualización es el responsable de los resultados del equipo de conceptualización generando, aprobando y rechazando conceptos y briefs. La Figura muestra el flujo de trabajo del cargo.



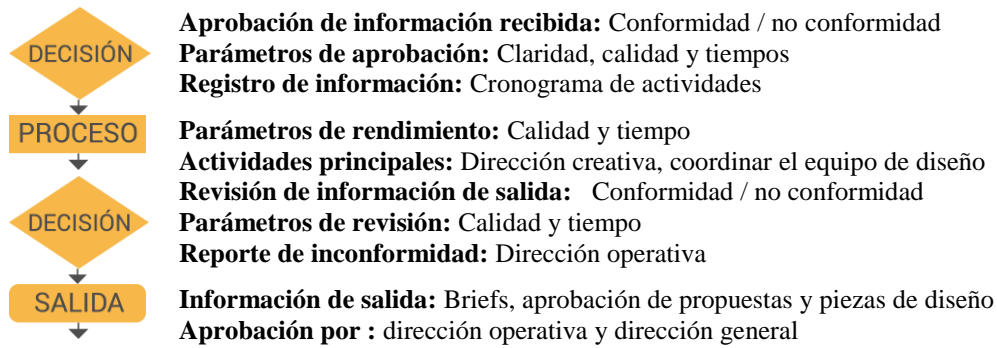


Figura 67. Flujo de trabajo jefe de conceptualización

Creativo principal

El perfil corresponde a un Diseñador Industrial con habilidades de conceptualización, empatía con el cliente, desarrollo de conceptos y propuestas de diseño. El creativo principal es el encargado de construir conceptos, briefs de diseño y dirigir la producción, ensamble de piezas de diseño y artes finales. La Figura muestra el flujo de trabajo del cargo.

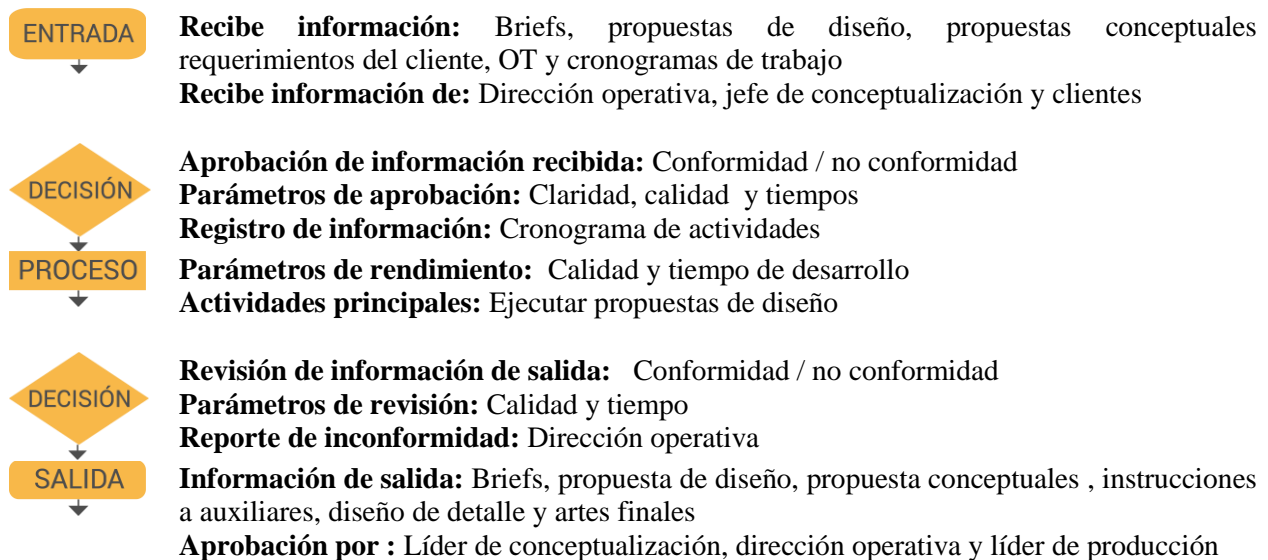


Figura 68. Flujo de trabajo Creativo principal

Auxiliar de conceptualización

Estudiante de diseño Industrial con habilidades de conceptualización de productos, manejo de adobe suite CC, Rhinoceros y habilidades de renderizado. Este estudiante debe haber aprobado y haberse destacado en las materias correspondientes a la línea de expresión. La Figura muestra el flujo de trabajo del cargo.

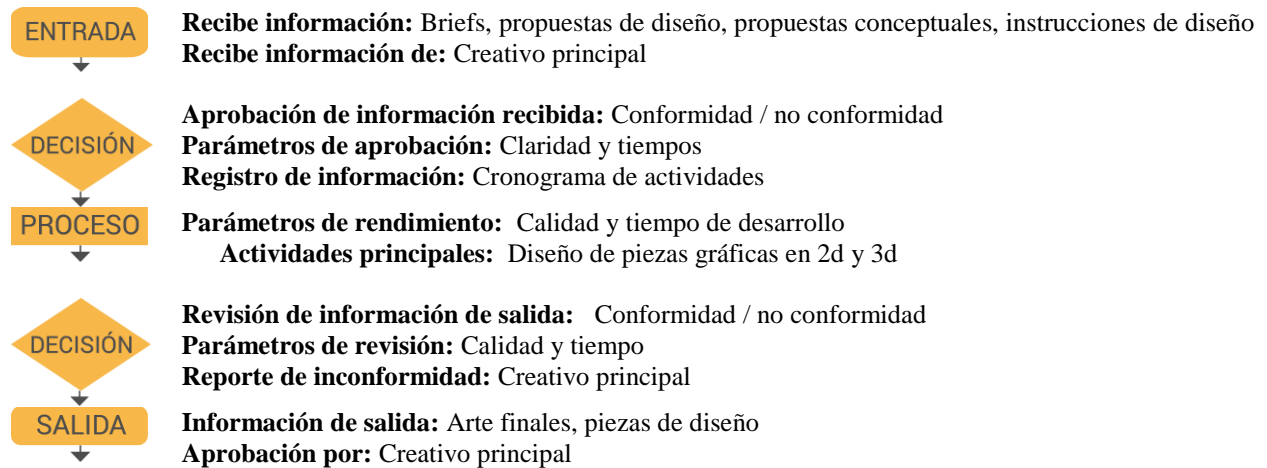


Figura 69. Flujo de trabajo Auxiliar de conceptualización

10.4.4 Área de marketing

Líder de marketing

El perfil corresponde a un profesional en Diseño Industrial con experiencia en mercadeo y ventas. Es el encargado de generar estrategias para promocionar los servicios de la agencia y captar nuevos clientes. La Figura 70 muestra el flujo de trabajo del cargo.

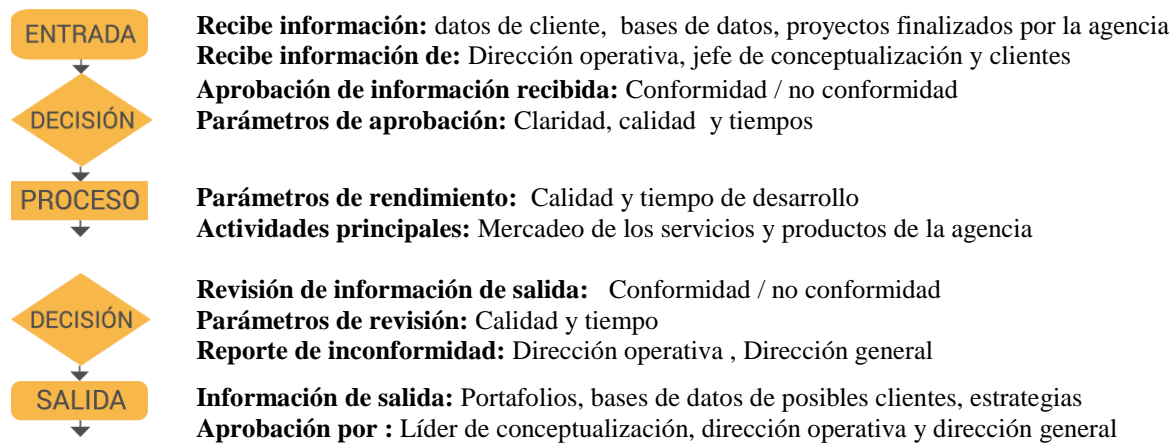


Figura 70. Flujo de trabajo Lider de marketing

Auxiliar de marketing

Estudiante de diseño Industrial con habilidades de conceptualización de productos, manejo de Adobe Suite CC, Rhimoceros y habilidades de renderizado. Este estudiante haber aprobado y destacado en las materias correspondientes a la línea de expresión. Su principal objetivo es ejecutar la colaboración en la ejecución de las estrategias definidas por el líder de marketing, llevar los registros de los proyectos de la agencia y actualizar los portafolios. La

Figura muestra el flujo de trabajo del cargo.

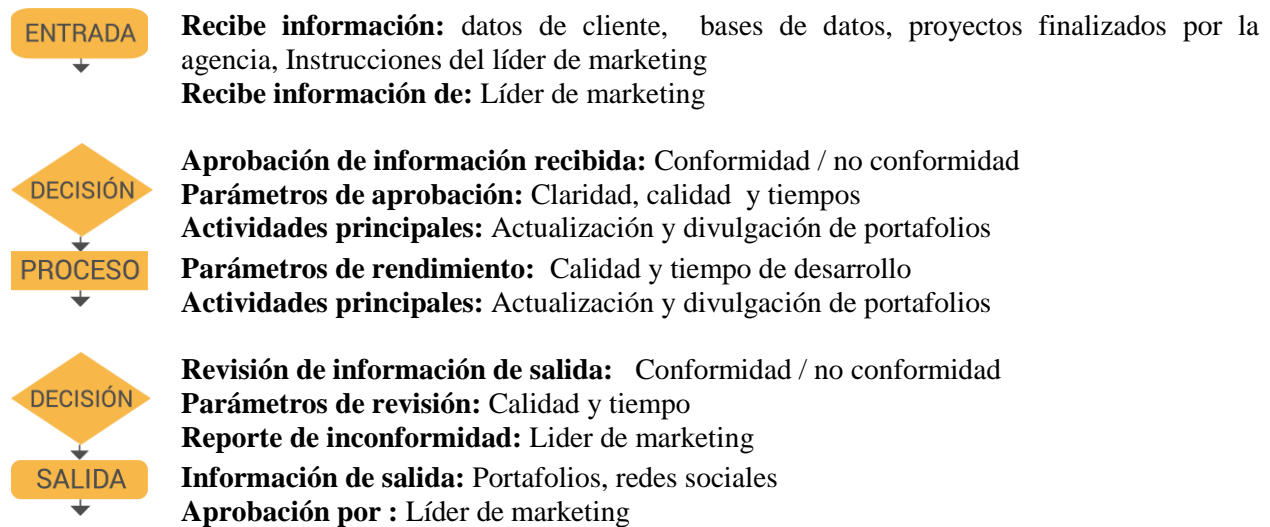


Figura 71. Auxiliar de marketing

10.4.5 Área de administración

Líder de administración

El perfil corresponde a un profesional en gestión empresarial o afines. Su objetivo debe ser ejecutar los procesos administrativos de la agencia como la contratación, presupuestos, compras, pagos y entre otros. La Figura 2 muestra el flujo de trabajo del cargo.

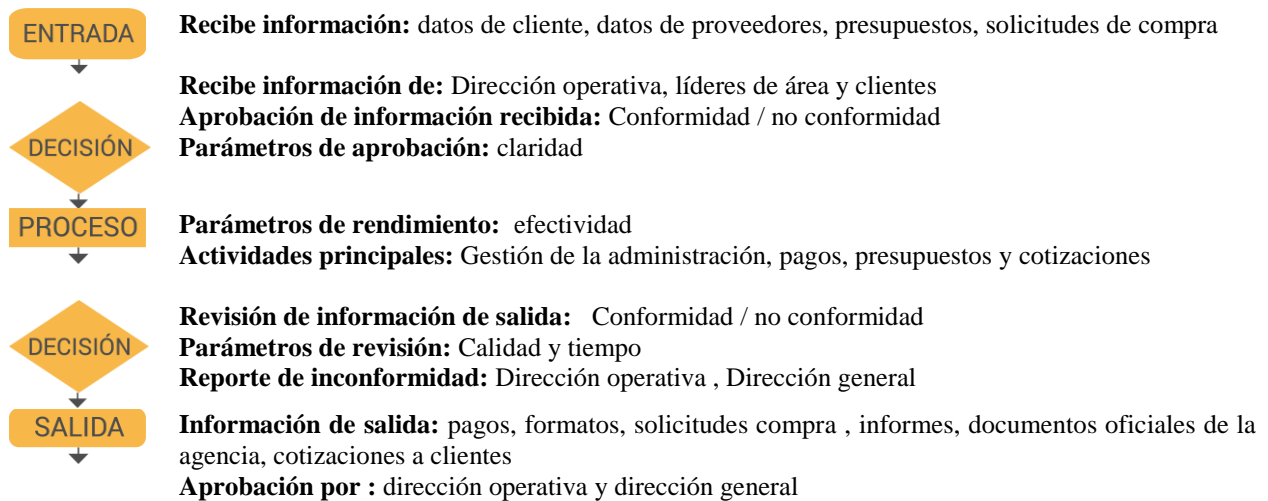


Figura 72. Flujo de trabajo Líder de administración

Auxiliar de administración

Estudiante de Diseño Industrial o Ingeniería Industrial, a quien el líder de administración designa funciones operativas. La Figura 3 muestra el flujo de trabajo del cargo.

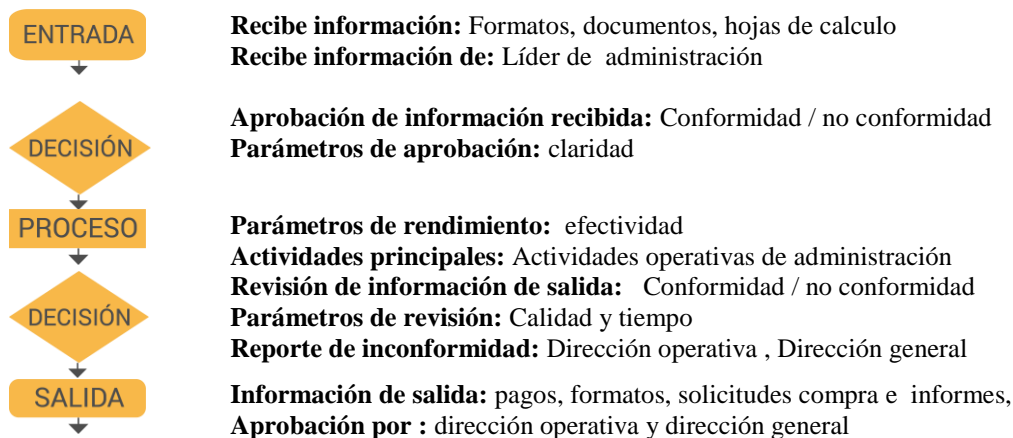


Figura 73. Flujo de trabajo Auxiliar de administración

10.4.6 Laboratorio de factores humanos

Líder de factores humanos

El líder de factores humanos corresponde al profesor titular EDI encargado de dirigir el laboratorio de factores humanos de la misma. En el contexto de la agencia, esta persona debe

gestionar los procesos para ejecutar los servicios del laboratorio de factores humanos. La Figura 4 muestra el flujo de trabajo del cargo.

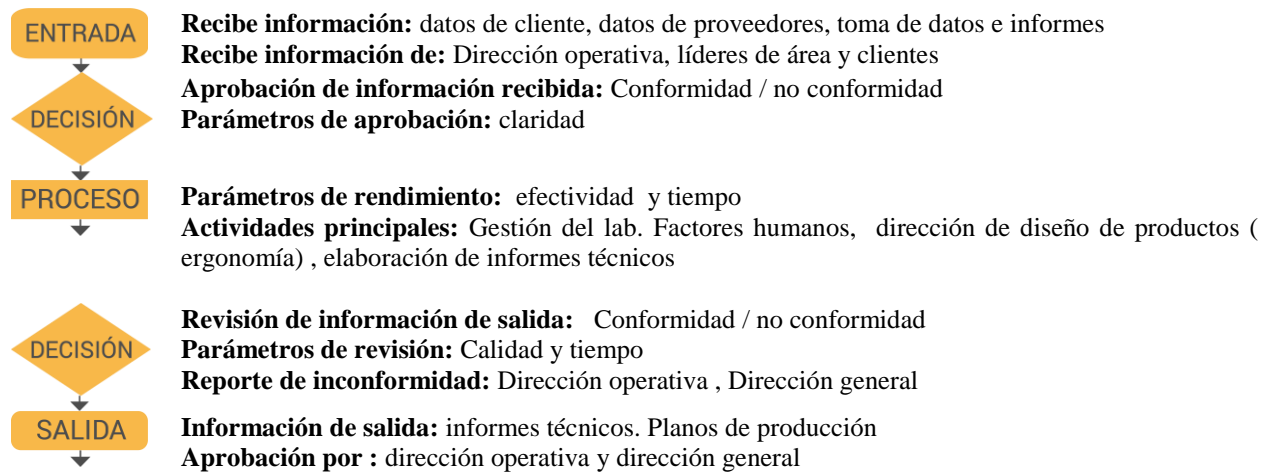


Figura 74. Flujo de trabajo Líder de factores humanos

Auxiliar de factores humanos

Estudiante de diseño Industrial, debe haber aprobado y haberse destacado en las materias correspondientes a la línea de ergonomía. La

Figura 5 muestra el flujo de trabajo del cargo.

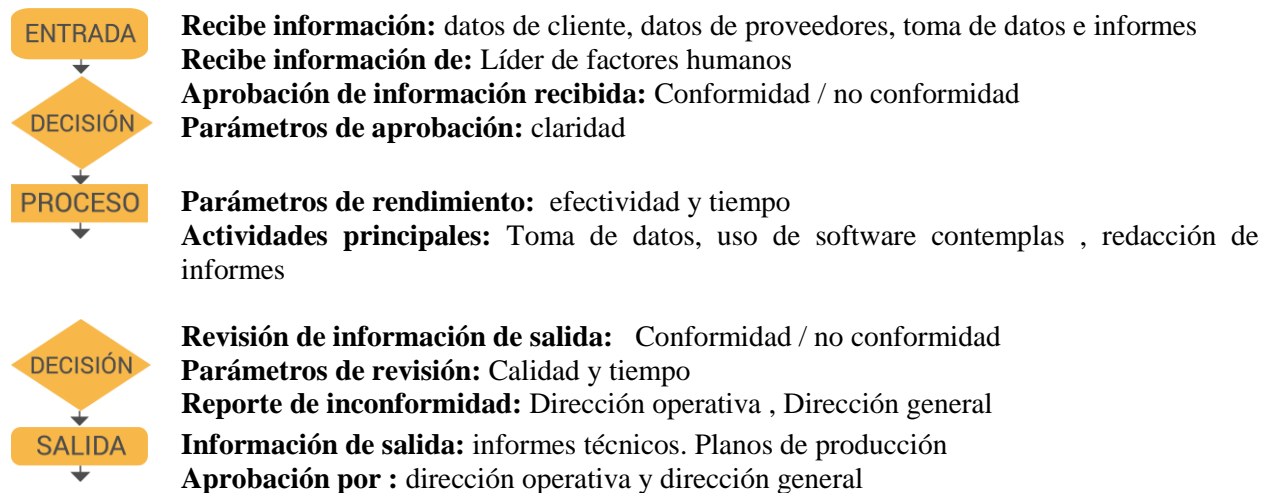


Figura 75. Flujo de trabajo Auxiliar de factores humanos

10.4.7 Laboratorio de tecnologías 3D

Líder de laboratorio 3D

El líder de factores humanos corresponde al profesor titular EDI encargado de dirigir el laboratorio de 3D de de la misma. En el contexto de la agencia, esta persona debe gestionar los procesos para ejecutar los servicios del laboratorio de tecnologías 3D. La

Figura 6 muestra el flujo de trabajo del cargo.

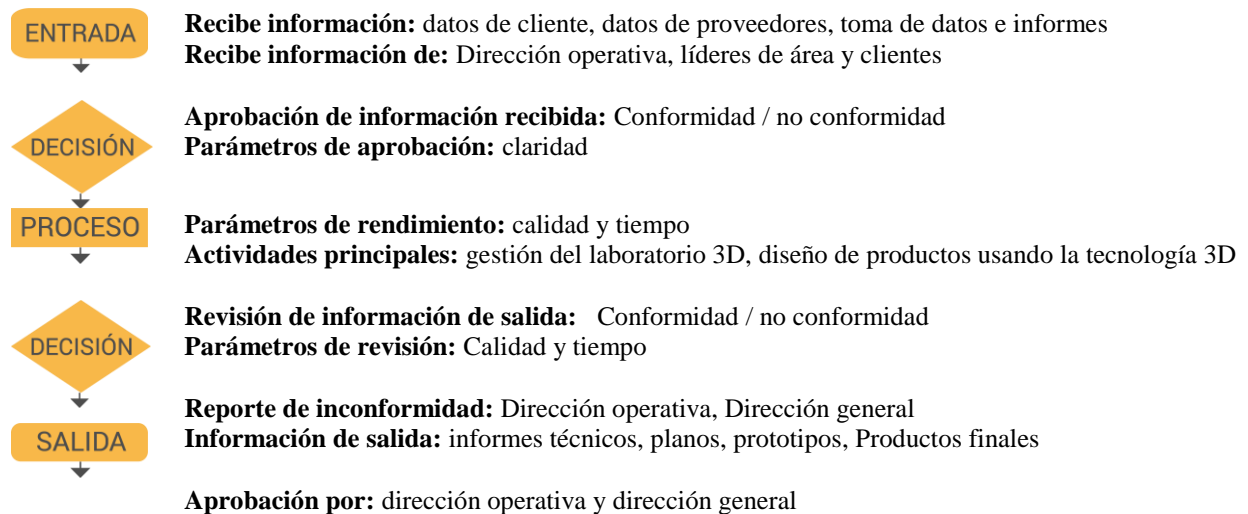


Figura 76. Flujo de trabajo Líder de Laboratorio 3D

Auxiliar laboratorio 3D

Estudiante de Diseño Industrial con conocimientos de modelado e impresión 3D. Su función principal es ejecutar tareas asignadas por el líder de laboratorio 3D y el líder de producción. La

Figura 7 muestra el flujo de trabajo del cargo.

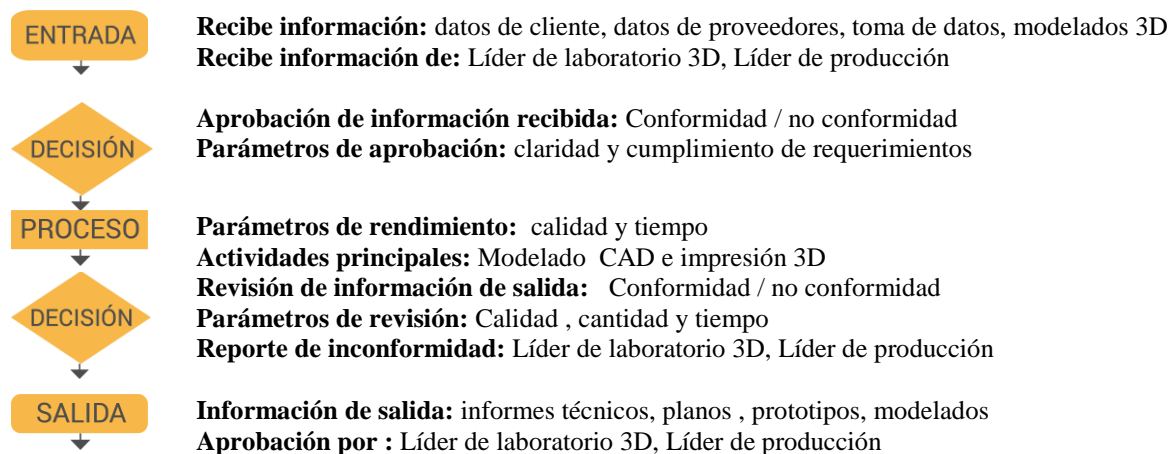


Figura 77. Flujo de trabajo Auxiliar laboratorio 3D

10.5 Fuente de ingresos

10.5.1 Estrategia de precios. La política de la agencia será obtener una ganancia mínima de 30% en cada proyecto o servicio, para ello se establecerá un proceso de cotización donde se calcularán todos los ingresos y egresos de cada ítem de los servicios. Para obtener un precio final de referencia con el mercado, se compararán los precios propuestos por la agencia con los de la competencia usando el historial de contrataciones UIS consultado en la fase 2.

10.5.2 Proceso de cotización de servicios y proyectos. Para realizar el proceso de cotización de servicios de la agencia, se planteó el modelo mostrado en la Figura 8.

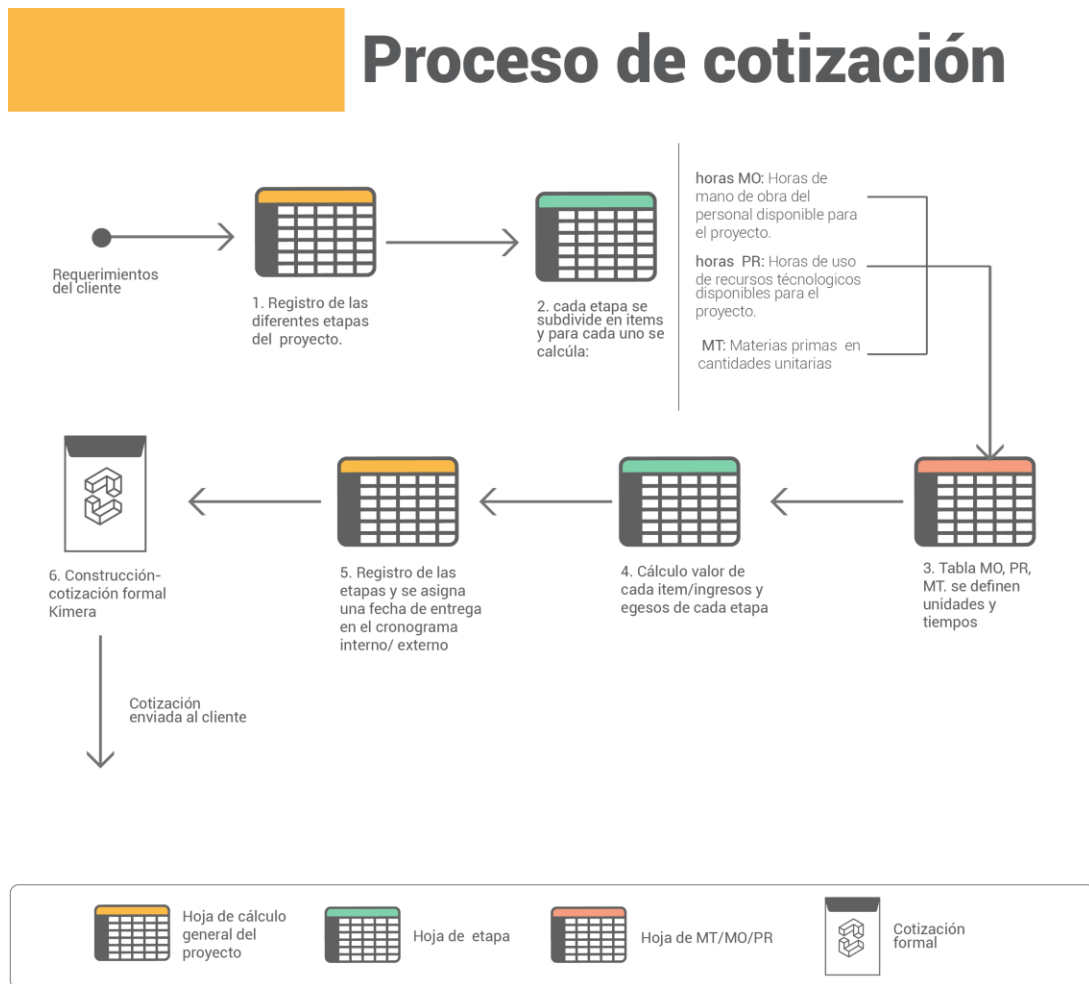


Figura 78. Procesos de cotización

Hoja de cálculo de etapa

Este formato (Figura 80) muestra en detalle la etapa de un proyecto y permite calcular los ingresos y egresos para cada etapa e ítem del proyecto o servicio.



Hoja de cálculo etapa

| ITEM | DISEÑO IMAGEN CORPORATIVA | MO | | | | PR | | MT | | Total Horas laborales | Costo por ítem | ITEM | |
|-----------------|---|------------|------------|----------------|-------------|-----------|---------------|----|--------------|-----------------------|----------------|--------------|--------|
| | | Admon (h) | Diseño (h) | Producción (h) | Auxiliar(h) | Uso PC(h) | Uso Adobe (h) | | | | | | |
| 1 | Manual de imagen básico definitivo (Concepto, rediseño de logo, Fuentes | 2 | 10 | 2 | 1 | 15 | 13 | 0 | | 15 | 42% | \$ 541.667 | 1 |
| 2 | Plantilla para presentaciones PowerPoint con diagramación de | 2 | 8 | 2 | 1 | 13 | 11 | 0 | | 13 | 36% | \$ 463.444 | 2 |
| 3 | Diseño de poster promocional | 1 | 5 | 1 | 1 | 8 | 7 | 0 | | 8 | 22% | \$ 288.889 | 3 |
| SUBTOTAL -1 | | 5 | 23 | 5 | 3 | 36 | 31 | 0 | | 36 | 100% | \$ 1.300.000 | |
| Valor Unitario | | \$ 20.204 | \$ 16.625 | \$ 19.119 | \$ 6.138 | \$ 300 | \$ 146 | 0 | \$ 612.725 | | | | |
| SUBTOTAL -2 | | \$ 101.020 | ##### | \$ 95.595 | \$ 18.414 | \$ 10.800 | \$ 4.521 | 0 | \$ 61.272 | | | | |
| Imprevistos 10% | | | | | | | | | \$ 673.997 | | | | |
| SUBTOTAL -3 | | | | | | | | | \$ 1.300.000 | | | | |
| Precio sugerido | | | | | | | | | \$ 143.000 | | | | |
| UIS 11% | | | | | | | | | \$ 91.000 | | | | |
| Escuela 7% | | | | | | | | | \$ 392.003 | | | | |
| Ganancia | | | | | | | | | | | | | |
| % Ganancia | | | | | | | | | | | | | 30,15% |

| TABLA VIE | | |
|-----------|-----------|--------------|
| INGRESOS | Valor | \$ 1.300.000 |
| | Materias | \$ - |
| | Procesar | \$ 15.321 |
| | Imprevist | \$ 61.272 |
| | Honorari | \$ 95.595 |
| EGRESOS | Honorari | \$ 101.020 |
| | Honorari | \$ 382.375 |
| | Honorari | \$ 18.414 |
| | UIS 11% | \$ 143.000 |
| | Escuela | \$ 91.000 |
| | Total Egr | \$ 907.997 |
| | Produccid | \$ 392.003 |
| | | 30,15% |

Valores que se pueden modificar. El resto tiene formula.
 Vigilar que este superior al 30%
 ITEMS Lista Propuesta-Cronograma

Figura 80. Ejemplo hoja de cálculo etapa

Tabla MO/PR/MT

Este formato tabla (Figura 1) presenta los valores unitarios para materia prima, mano de obra y recursos necesarios para desarrollar el proyecto o servicio.



Tabla MT/MO/PR

| DESCRIPCION | und | Costo |
|--|-----|--|
| Diseño | h | \$ 16.625 |
| Producción | h | \$ 19.119 |
| Administración | h | \$ 20.204 |
| Auxiliar | h | \$ 6.138 |
| Banner impreso (incluye uso plotter y material) | ml | \$ 20.000 |
| Tubo aluminio | m | \$ 6.000 |
| Tapón para tubo Aluminio | und | \$ 600 |
| Estructura Araña | und | \$40,000 a \$80,000 |
| Préstamo Araña | día | \$ 5.000 |
| Ojales para pendón | und | \$ 500 |
| Corde! | m | \$ 1.000 |
| Uso PC (energía \$115/h + dep equipo \$171/h) | h | \$ 300 |
| Amortización licencia ADOBE (\$1,400,000 anual x 5 usuarios) | h | \$ 146 |
| Adquirir imagenes (hora diseño + dep Camara 1600/h (costo "3 millones)) | h | \$ 18.225 |
| | | |
| | | Materiales para comprar. No hay en existencia. |

Figura 81. Ejemplo de tabla MT/MO/PR

Cotización formal

La cotización formal es el documento final enviado al cliente. Su estructura contiene el proceso de diseño para desarrollar la propuesta, los entregables en detalle, las fechas de entrega y las condiciones de la misma. El formato se muestra en la Figura 2

Estrategia de Comunicación de la Conferencia Internacional de Energía Sostenible – CONIES 2017 y Workshop Materiales para Nuevas Tecnologías de Energía.

Doctor. Viatcheslav Kafarov
Decano Facultad Ingenierías Fisicoquímicas - UIS

Asunto: Propuesta estrategia de comunicación.

Agradecemos la confianza depositada en nosotros. Atendiendo a su amable solicitud, la Agencia Kimerá, adscrita a la Escuela de Diseño Industrial UIS, presenta la siguiente propuesta económica, la cual esperamos sea de su interés.

Sobre el proyecto.

El propósito de este proyecto es el desarrollo y ejecución de una estrategia de comunicación para el evento: "Conferencia Internacional de Energía Sostenible – CONIES 2017 y Workshop Materiales para Nuevas Tecnologías de Energía" que se realizará del 17 al 19 de octubre de 2017, para la ejecución de la estrategia presentamos el siguiente procedimiento.

Detalles del proceso de diseño.

- 1. Definición.**
Se realizará un taller de activación de marca entre el equipo de trabajo de la Agencia Kimerá y los encargados del evento. Resultado de esta reunión, se construirá un documento brief donde queden establecidos los objetivos del evento, identificación del público objetivo, posicionamiento, definición del eje y concepto de la campaña de comunicación, requerimientos de diseño e identificación de canales de comunicación. Por el momento, los equipos de trabajo han tenido la posibilidad de interactuar en dos ocasiones.
- 2. Propuesta inicial imagen corporativa del evento.**
Se presentará (1) alternativa conceptual de la imagen corporativa del evento, partiendo del logotipo definido por la comunidad académica. Esta propuesta contendrá: Concepto de diseño, rediseño del logo y un ejemplo de pieza gráfica.
- 3. Propuesta final imagen corporativa.**
Se presentará una propuesta final de la imagen corporativa a los organizadores del evento para su aprobación a partir de las observaciones y aportes de la alternativa presentada.
- 4. Arte final.**
Se presentarán todas las piezas gráficas y aplicaciones del manual de imagen. Para la página web se realizará respaldio gráfico, acorde a lo conversado con el grupo de trabajo. Solo se atenderá una solicitud de cambios a las piezas finales.
- 5. Entrega final**
Se realizará la entrega final de piezas en medios digitales y piezas en medios físicos para su difusión y uso por parte del grupo organizador del evento.

Plazos y condiciones de entrega

El tiempo estimado en la realización de este proyecto depende de la recepción de todo el material, necesario para la realización del mismo; y la disposición del cliente para el desarrollo del proceso. Durante la etapa de definición se pactará entre las partes las fechas de entrega.

El desarrollo de alternativas de diseños, solicitud de cambios, adicionales a las pactadas por las partes, generará costos adicionales a la cotización y modificaciones en las fechas concertadas.

En la **tabla 1** se detalla lo que puede realizar la Agencia Kimerá, en relación con su capacidad operativa.

En la **tabla 2** se detalla el costo de los elementos que necesitan imprimirse o construirse, mostrando referencias de tamaños, cantidades y precios por parte de Publicaciones UIS.

A partir de la aceptación de la propuesta, agradecemos realizar el respectivo traslado de efectivo al fondo especial 9291, adscrito a la Escuela de Diseño Industrial, para el caso de la tabla 1.

Tabla 1. Entregables por parte de Kimerá.

| Ítem | Descripción | Entrega (probable) | Costo por ÍTEM | Costo |
|---|---|--------------------|----------------|---------------------|
| 1. Diseño de imagen corporativa | 1. Manual de imagen básico definitivo (Concepto, rediseño de logo, fuentes y paleta de colores), incluye 2. Alternativas y propuesta final | Junio | \$ 541.567 | \$ 1.300.000 |
| | 2. Herramienta para presentaciones PowerPoint con degradación de contenidos en PPT editable | Junio | \$ 469.444 | |
| | 3. Diseño de cartel promocional principal, digital en resolución 600DPI | Julio | \$ 288.888 | |
| | 4. Documento digital que contiene la estrategia digital de difusión de contenidos, incluye: (a) Cronograma de difusión (contenidos, timing, canal, fecha) (b) Medios canales (redes: U2, mail, Facebook, twitter, Instagram) (c) Post. Exclamatorias con sugerencia de contenido, para publicación de acuerdo al canal seleccionado (solo en web) para una publicación anterior al evento de 2 meses, con una frecuencia de publicación de 2 días | Julio | \$ 204.032 | |
| 2. Marketing medios digitales | 5. Contenido anterior al evento. Cinco (5) posters digitales promocionales para post en canales de comunicación. En formato JPEG en 600DPI. 4 con perfiles de los conferencistas (12 conferencias que ocupan) 1 post con la ubicación del evento en la U2 y cronograma del evento 1 post general del evento para mailing a redes | Julio-Agosto | \$ 469.444 | \$ 1.150.000 |
| | 6. Contenido durante el evento. Formato: Único. Seis (6) post con contenido visual del evento, 1 por cada jornada, para los tres días de duración del evento. | Octubre | \$ 408.295 | |
| | 7. Diseño Rompe Hielo (poster sobre piso montado en estructura postea pendiente tipo A3/A4) | | \$ 139.999 | |
| | 8. Diseño Perforado de ambientación Auditorio principal | | \$ 88.818 | |
| | 9. Diseño formato carta de invitación | | \$ 68.493 | |
| | 10. Diseño tríptico cronograma del evento 600DPI (doble cara) | | \$164.110 | |
| | 11. Diseño de volante para promoción y divulgación del evento (una cara) | Agosto | \$171.238 | |
| | 12. Diseño certificado de asistencia | | \$ 68.493 | |
| | 13. Diseño Escarapeta | | \$ 68.818 | |
| | 14. Agenda agenda día | | \$ 119.888 | |
| 3. Diseño Digital de piezas publicitarias | 15. Diseño banner | | \$ 119.888 | \$ 1.290.000 |
| | 16. Preparo para contenido gráfico y fotografías, según la necesidad del programador WEB | Junio-Agosto | \$ 389.888 | |
| | 17. Estructura tipo arañas puestas sobre piso para montaje de torres trifásicas. Se fabrica el perenne de estructura sobre perennes para su montaje impresión de 2 piezas a 600DPI alta calidad en U2. Dimensiones: 80x180cm. (Diseño ÍTEM 7) | Septiembre | \$ 224.750 | |
| | 18. Dos (2) perennes de gran tamaño para ambientación del auditorio 600DPI alta calidad en U2, con foto de alumna suspenso e interior, sostenido por armario. Dimensiones 1.8x3.5m. (Diseño ÍTEM 8) | | \$ 974.250 | |
| TOTAL | | | | \$ 4.899.000 |

Tabla 2. Productos de Publicaciones UIS.

| Ítem | Descripción | Entrega (septiembre) | Costo Unitario | Costo (publicaciones) |
|--|---|----------------------|----------------|-----------------------|
| 4. Impresión material gráfico del evento | 18. Impresión Offset de poster promocional: alta calidad 600DPI sobre propaleno. Dimensiones 80x120 cm. 200 unidades. (Diseño ÍTEM 18) | 15 días | \$ 900 | \$ 180.000 |
| | 19. Impresión Offset de Tríptico cronograma del evento. Alta calidad 600DPI sobre propaleno. Formato: 28x20 cm. se entregan plegados 600 unidades. (Diseño ÍTEM 19) | 15 días | \$ 440 | \$ 220.000 |
| | 20. Impresión Offset volante 1 cara de 15x20 cm en propaleno 1000 unidades. (Diseño ÍTEM 20) | 15 días | \$ 180 | \$ 180.000 |
| | 21. Impresión Offset certificado asistencia formato CARTA. 30x22 cm en papel, con sello en blanco. 600 unidades. (Diseño ÍTEM 21) | 15 días | \$ 400 | \$ 210.000 |
| | 22. Impresión Offset Escarapeta. Dimensiones 9x11, 5 cm. 600 unidades en U2, con foto en blanco, protegido por sobre plástico, con corchete para atar sobre suelto. Se entregan por separado sin armar. (Diseño ÍTEM 13) | 15 días | \$ 1.100 | \$ 660.000 |
| 4. Impresión y construcción suavero (Ítem 14) | 23. Bata en cambio pequeña con 1 logo a 1 tira. 600 unidades. | 30 días | \$ 2.200 | \$ 1.100.000 |
| | 24. Impresión agendas. Pesta Dura, 17x11 cm. 60 hojas 600 unidades. | 30 días | \$ 7.200 | \$ 3.600.000 |
| | 25. Cartelera impreso media carta 15x20 cm. 30 hojas impreso en cuadrícula. 600 unidades. | 30 días | \$ 9.800 | \$ 5.760.000 |
| 26. Bandejas Logo Bateria. Impresión en U2. 600 unidades. | 30 días | \$ 2.200 | \$ 1.000.000 | |
| 27. U20 tarjeta con impresión en dos caras a full color. 600 unidades | 30 días | \$ 17.000 | \$ 8.000.000 | |
| TOTAL | | | | \$ 17.240.000 |

Nota. Los precios anteriormente consultados con publicaciones, no incluyen el diseño gráfico de las piezas. Agencia Kimerá se compromete a entregar los respectivos diseños a los organizadores del evento, quienes tienen la responsabilidad logística de velar por la entrega de los materiales seleccionados a publicaciones.

Javier Mauricio Martínez Gómez
 Director Escuela de Diseño Industrial

Por: Mariana Livares
 Subdirectora 21 de Mayo de 2017

Agencia Kimerá
 Oficina 220 Escuela de Diseño Industrial
 Universidad Industrial de Santander

servicios efi
 @UIS.INDUSO
 6344000
 Ext. 200

Figura 82. Ejemplo cotización formal

10.6 Presupuesto y flujo de caja

Para el inicio formal de la agencia, se solicitó la aprobación de un presupuesto por parte de rectoría (Anexo G). Para el cálculo del flujo de caja, se realizó una proyección a partir de los servicios ya aprobados por la UIS, teniendo en cuenta los compromisos ya adquiridos por la agencia y los posibles proyectos futuros para el año 2017.

Ingresos por servicios

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra los ingresos para 2017 por servicios: se calcularon los ingresos para cada servicio entre enero y mayo de 2017 y se proyectaron los ingresos a generar por cada servicio de junio a diciembre.

Tabla 14. Ingresos presupuestados por servicios

| Servicio | Meses | | Promedio venta mensual | Valor |
|--------------------------|-------|-------------------|------------------------|--------------|
| Corte y grabado laser | 5 | Enero - Mayo | \$389.250 | \$ 1.946.250 |
| | 7 | Junio - Diciembre | \$ 400.000 | \$2.800.000 |
| Impresión 3D | 1 | Mayo | \$318.000 | \$318.000 |
| | 7 | Junio - Diciembre | \$ 350.000 | \$2.450.000 |
| Impresión a gran formato | 1 | Mayo | \$ 110.000 | \$ 110.000 |
| | 7 | Junio - Diciembre | \$ 120.000 | \$ 840.000 |
| SUBTOTAL | | | | \$ 8.464.250 |

Ingresos por proyectos

Para el ingreso por proyecto se tomaron en cuenta los ingresos obtenidos desde funcionamiento de la agencia entre enero y junio 2017 y los posibles proyectos a desarrollar en 2017

Tabla 15. Ingreso presupuestado por proyectos de señalización

| Descripción | Cant. | INGRESOS | Valor Unitario Promedio | Valor | Estado/Diferencia | |
|-------------------------------------|--------|----------|-------------------------|---------------|-------------------|--------------|
| Edificio Jorge Bautista | Fase1 | 110 | \$ 60.000.000 | \$ 77.273 | \$ 8.500.000 | Realizado |
| | Fase 2 | 128 | | \$ 82.031 | \$ 10.500.000 | En proceso |
| | Fase 3 | 28 | | \$ 350.000 | \$ 9.800.000 | |
| | Fase 4 | 1 | | \$ 12.000.000 | \$ 12.000.000 | |
| Edificio Administrativo 1 | Fase 1 | 60 | | \$ 78.000 | \$ 4.680.000 | |
| | Fase 2 | 40 | | \$ 84.000 | \$ 3.360.000 | |
| Edificio Administrativo 2 | Fase 1 | 30 | | \$ 78.000 | \$ 2.340.000 | |
| | Fase 2 | 30 | | \$ 84.000 | \$ 2.520.000 | |
| CENTIC | Fase 1 | 30 | | \$ 78.000 | \$ 2.340.000 | |
| | Fase 2 | 40 | | \$ 84.000 | \$ 3.360.000 | |
| Edificio Camilo Torres (3 bloques) | Fase 1 | 210 | | \$ 78.000 | \$ 16.380.000 | |
| | Fase 2 | 200 | | \$ 84.000 | \$ 16.800.000 | |
| Edificio Salud | Fase 1 | 30 | | \$ 78.000 | \$ 2.340.000 | |
| | Fase 2 | 40 | | \$ 84.000 | \$ 3.360.000 | |
| Escuela Ingeniería Industrial | Fase 1 | 50 | | \$ 78.000 | \$ 3.900.000 | |
| | Fase 2 | 60 | | \$ 84.000 | \$ 5.040.000 | |
| Escuela ET3 | Fase 1 | 90 | | \$ 78.000 | \$ 7.020.000 | |
| | Fase 2 | 100 | | \$ 84.000 | \$ 8.400.000 | |
| Diseño Industrial | Fase 1 | 30 | | \$ 78.000 | \$ 2.340.000 | |
| | Fase 2 | 30 | | \$ 84.000 | \$ 2.520.000 | |
| SUBTOTAL | | | \$ 60.000.000 | | \$127.500.000 | \$67.500.000 |
| ESCUELA DE PETRÓLEOS | | | | | | |
| Señales emergencia y laboratorios | Fase 1 | 238 | \$ 10.078.000 | | \$ 10.078.000 | Realizado |
| Infografías Aulas Campos | | 9 | | \$ 800.000 | \$ 7.200.000 | En proceso |
| Laboratorio Petrofísico Guatiguará | | 18 | | \$ 234.111 | \$ 4.214.000 | |
| SUBTOTAL | | | | | \$ 21.492.000 | |

Tabla 16. Ingresos proyectados planes de comunicación

| PLANES DE COMUNICACIÓN | | | | | |
|-------------------------------------|---|------|-------------|---------------|-------------------|
| Descripción | | Cant | Ingresos | Valor | Estado/diferencia |
| Mailing Ingeniería Civil | Piezas graficas de comunicación | 1 | \$180.000 | \$ 180.000 | Realizado |
| Mailing Posgrados Ingeniera Civil | Piezas graficas de comunicación | 3 | | \$ 750.000 | |
| Decanato Fisicoquímicas -COIES 2017 | Piezas graficas de comunicación | 1 | \$4.999.000 | \$ 4.999.000 | En proceso |
| Teleuis | Estudio de mercado /percepción comunicación | 1 | | \$ 7.000.000 | |
| Relaciones Exteriores | Material visual /presentación | 1 | | \$ 1.440.000 | |
| Escuela Ingeniería Mecánica | Estrategia de comunicación | 1 | | \$ 7.000.000 | |
| SUBTOTAL | | | | \$ 21.369.000 | |

Tabla 17. Ingresos proyectados por proyectos de diseño de productos iniciativa de la agencia

| Diseño de producto | | | |
|---------------------------|----------|----------------|----------------------|
| Descripción | Cantidad | Valor unitario | Total |
| Souvenir (libelula) | 100 | \$ 50.000 | \$5.000.000 |
| Souvenir (babilla) | 100 | \$50.000 | \$5.000.000 |
| Souvenir (culona) | 100 | \$50.000 | \$ 5.000.000 |
| Souvenir (llaveros) | 200 | \$20.000 | \$ 4.000.000 |
| SUBTOTAL | | | \$ 19.000.000 |

Tabla 18. Total de ingresos

| SERVICIOS | Enero - Mayo | \$ 2.374.250 |
|-------------------------|------------------|-----------------------|
| | Junio -Diciembre | \$ 6.090.000 |
| Traslados por proyectos | | \$ 192.861.000 |
| TOTAL INGRESOS | | \$ 201.325.250 |

Egresos

Para el cálculo de los egresos, se realizó una proyección para un año (2017), incluyendo los gastos de honorarios profesionales (profesionales y auxiliares estudiantiles), materias primas, herramientas, equipos de cómputo, impuestos y tributos internos de la Universidad. Los datos se muestran en la:

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. Tabla 19. Proyección de egresos

| EGRESOS | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--------------|-----------|-----------|------------|
| Honorarios profesionales | Profesional administrativo | 11 | \$ | \$ | \$ |
| | | | 3.075.97 | 33.835.70 | 93.751.070 |
| | Profesional producción | 11 | \$ | \$ | |
| | | | 2.901.39 | 31.915.36 | |
| | Profesional en diseño | 4 | \$ | \$ | |
| | | | 2.500.00 | 10.000.00 | |
| | Prestación servicio estructura | 12 | \$ | \$ | |
| | | | 1.500.00 | 18.000.00 | |
| Auxiliatura Estudiantiles 2017-1 | Auxiliar diseño | 2 | \$ | \$ | \$ |
| | | | 800.000 | 1.600.000 | 10.400.000 |
| | Auxiliar producción | 1 | \$ | \$ | |
| | | | 800.000 | 800.000 | |
| Auxiliates estudiantiles 2017-2 | Auxiliares de diseño y producción | 10 | \$ | \$ | |
| Riesgos profesionales estudiantiles | 1er semestre | 3 | \$ 20.000 | \$ 60.000 | \$ 260.000 |
| | | 2do semestre | 10 | \$ 20.000 | \$ 200.000 |
| Compra de Inventarios 2017-1 | Metalcril | 1 | \$ | \$ | \$ |
| | | | 8.535.27 | 8.535.275 | 90.427.729 |
| | Dispapaes | 1 | \$ | \$ | |
| | | | 4.627.40 | 4.627.404 | |
| | Herramientas Industriales | 1 | \$ | \$ | |
| | | | 4 | | |

| | | | | | |
|---|---------------------|----------|----------|------------|---------------|
| | | | 3.445.05 | 3.445.050 | |
| | | | 0 | | |
| Compra de inventarios 2017-2 | | 1 | | \$ | |
| | | | | 26.408.00 | |
| | | | | 0 | |
| Papelería y utiles de escritorio | | 1 | | \$ | |
| | | | | 32.044.00 | |
| | | | | 0 | |
| Reparación y mantenimiento de Maquinaria | | 1 | | \$ | |
| | | | | 8.057.000 | |
| Equipo de computo | | 1 | | \$ | |
| | | | | 5.090.000 | |
| Herramientas | | 1 | | \$ | |
| | | | | 2.221.000 | |
| Descuentos | Prouis | 2% | | \$ 638.307 | \$ 829.800 |
| | Dto Resolución | 0,00 | | \$ 63.831 | |
| | | 2 | | | |
| | 4x1000 | 0,00 | | \$ 127.661 | |
| | | 4 | | | |
| | | | | \$ 361.711 | |
| Impuesto | Servicios extensión | EDI 0,07 | | \$ 426.300 | \$ |
| | | UIS 0,11 | | \$ 669.900 | 1.096.200 |
| | | EDI 0,07 | | \$ 426.300 | |
| | Traslados | UIS 0,11 | | \$ 0 | |
| | | EDI 0,07 | | \$ 0 | |
| Total Egresos | | | | | \$196.764.799 |

Balance final

El balance para la agencia durante el año 2017, es de cuatro millones quinientos sesenta mil cuatrocientos cincuenta y un pesos (\$4.560.451)

10.7 Producto mínimo viable (PMV)

Para el desarrollo del producto mínimo viable de la agencia, se siguió el proceso mostrado en la Figura

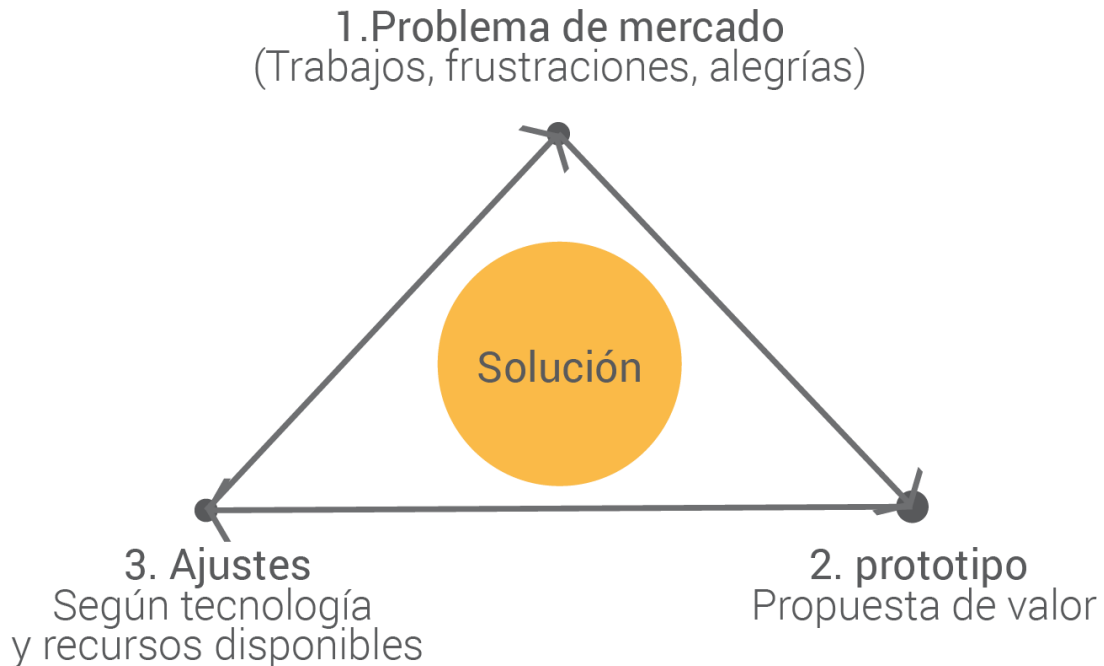


Figura 83. Ciclo PMV

10.7.1 Problema del mercado. Un producto mínimo viable debe responder a un problema del mercado. En el contexto de la remodelación de los edificios de la UIS, surgió la necesidad de diseñar y fabricar un sistema de señalización para un edificio, aplicable en primera instancia en el Edificio Jorge Bautista Vesga y con posibilidad de réplica en toda la institución.

El problema de mercado surge a partir de un trabajo no solucionado: Sistema de señalización unificado y con identidad de marca para la Universidad Industrial de Santander. A continuación se presentan la muestra, las frustraciones y las alegrías producidas por el trabajo no solucionado.

Tabla 20. Frustraciones y alegrías producidas PMV

| | Importante | Tangible | No solucionados | Lucrativas |
|----------------------|---|--|---|---|
| Frustraciones | La ausencia de una señalización unificada en la UIS, genera problemas de orientación en la comunidad universitaria | La desorientación es un problema común en la comunidad Universitaria | Existe sistemas de señalización independientes en algunos edificios pero no resultan útiles en el contexto institucional | Según el estudio de mercado de la fase hay clientes dentro de la Universidad dispuestos a pagar por la señalización de sus espacios |
| Alegrías | En el marco del marco del plan de mejoramiento “La UIS que queremos” una señalización UIS” se plantea un mejoramiento de la imagen de la UIS, tener una señalización acorde a la imagen UIS refuerza la marca | Otras instituciones crear su propio sistema de señalización para reforzar su marca | En el plan de mejoramiento se contempla mejorar la imagen de la universidad, la señalización puede ser parte de la estrategia para conseguirlo. | |

10.7.2 Hipótesis PMV. Para el producto mínimo viable de la agencia, se estableció la siguiente hipótesis:

“La agencia cree que la UIS necesita un sistema de señalética institucional el cual aborde el problema de señalización de espacios como un todo y no por soluciones particulares s para cada edificio u unidad. Para verificarlo, se construirá una propuesta conceptual que solucione el problema de señalización de espacios en la UIS y se medirá la aceptación de la propuesta por parte de la universidad. Se comprobará la hipótesis si se logra vender el sistema de señalización a la UIS”.

10.7.3 Cliente PMV. El PMV debe contar con un primer cliente o grupo de clientes que estén dispuestos a adquirir un producto o servicio nuevo. Usualmente son conocidos como Early adopters o primeros evangelistas.

El cliente del producto mínimo viable de la agencia será la Universidad Industrial de Santander. La Figura 4 muestra las características de este cliente:

Primer evangelista



Características primer evangelista



1. problema: Ausencia de señalización de espacios.



2. Conciente del problema El problema es comun entre la comunidad UIS.



3. Busca un solución El cliente propuso el problema a la EDI.



4. Ha encontrado una solución de varias piezas Existen varias soluciones particulares al problema por parte de las UAA.



5. Presupuesto La UIS dispone de presupuesto para realizar la señalización.

Figura 84. Características primer evangelista PMV

10.7.4 Proceso de diseño PMV. Para el desarrollo del PMV, se creó un equipo de trabajo para la agencia, la muestra las personas y los cargos que ocupan en la estructura de la organización

Tabla 21. Equipo de trabajo Kimera para el desarrollo del PMV

| Persona | Ocupación | Cargo en la agencia |
|--------------------------|--|---|
| Javier Martínez | Director EDI UIS | -Director general |
| Clara Isabel López | Profesor | -Líder laboratorio 3D |
| Israel Garnica Bohórquez | Diseñador Industrial EDI UIS | -Líder de producción |
| Nicolás Santiago Plata | Autor del presente proyecto | -Creativo principal |
| Viviana Llanes | Profesional en gestión empresarial EDI UIS | -Líder administrativa -Dirección operativa |

Para el proceso de diseño del producto mínimo viable se interactuó con diferentes actores en ciclos de iteración, diseño y aprendizaje. La Figura 5 muestra el proceso de diseño desde la reunión inicial del grupo de trabajo hasta la aprobación del cliente del producto para así comenzar con el proceso de fabricación.

Sistema de señalización edificios UIS

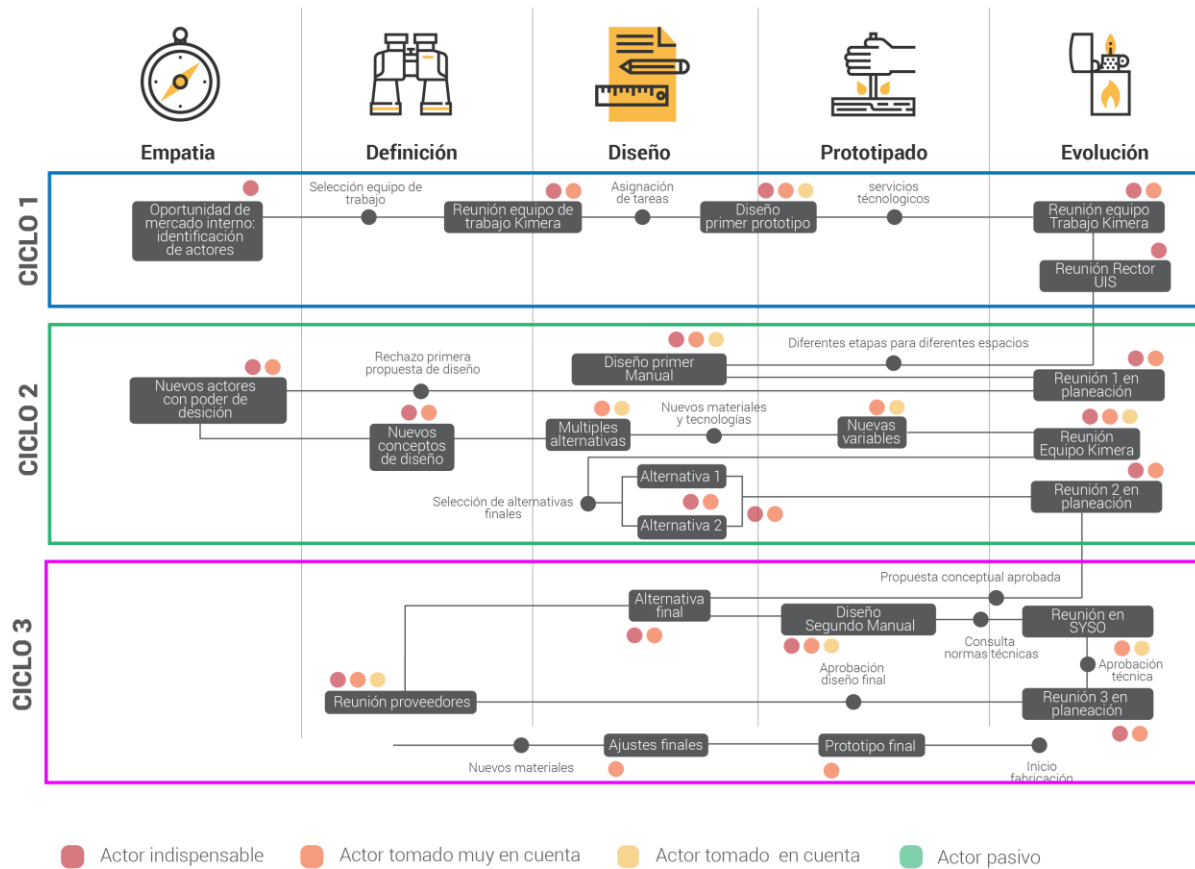


Figura 85. Proceso diseño PMV

10.7.5 Ciclos de diseño y aprendizaje. Los ciclos mostrados en la Figura 5 incluyen una propuesta de diseño, una prueba con clientes y a partir de la prueba, se generó un feedback para la agencia.

Ciclo 1

Diseño ciclo 1

A partir de la oportunidad de mercado, el equipo de trabajo de Kimera desarrolló un primer prototipo a partir del análisis de los requerimientos supuestos del cliente (Figura 6).



Figura 86. Prototipos ciclo 1 PMV

Para validar el producto se realizó una reunión de validación de propuesta final, el día 16 de febrero del 2017. Los asistentes fueron:

- Javier Mauricio Martínez –Director general agencia Kimera, Director EDI
- Hernán Porras – Rector Universidad Industrial de Santander
- Israel Garnica- Profesional agencia Kimera

Feedback ciclo 1

El rector Hernan Porras aprobó el diseño de los prototipos iniciales. Sin embargo, designó la responsabilidad final sobre el comité de planeación UIS (creando un nuevo actor en los stakeholders de proyecto de señalización).

Ciclo 2

Diseño ciclo 2

A partir de los prototipos del diseño ciclo 1, se desarrolló una propuesta de señalización (figura 90) donde se contemplaron 3 etapas: señalización aulas, señalización edificios y señalización exterior. La propuesta 1 del manual de imagen se encuentra en el Anexo G.

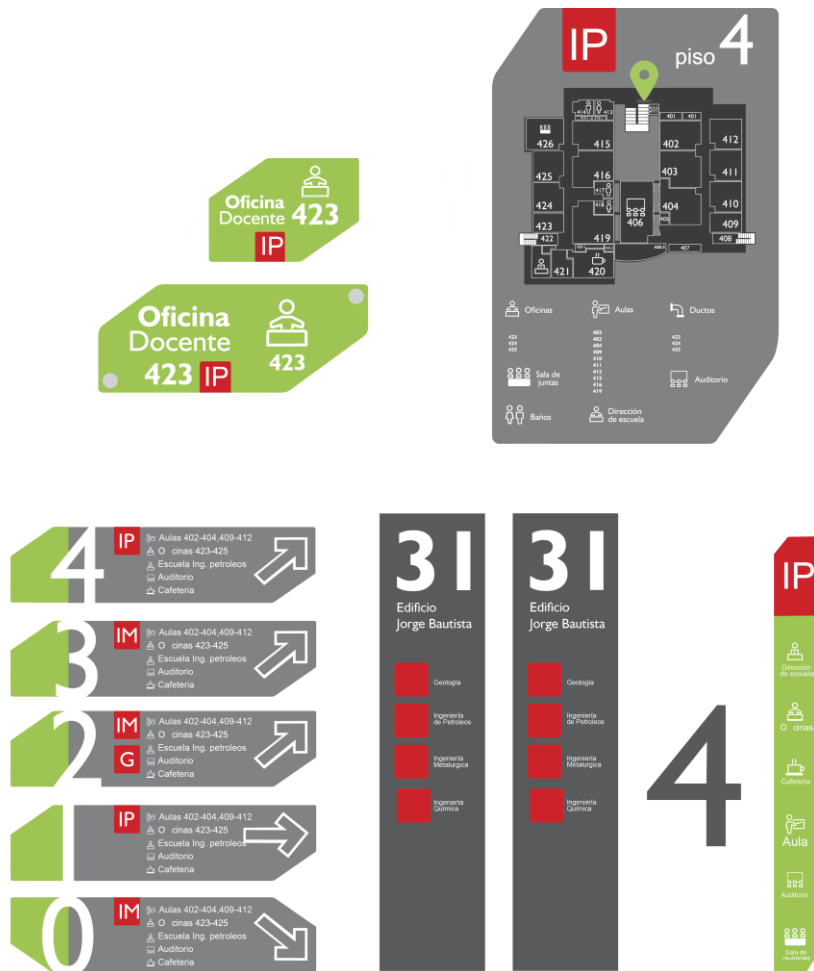


Figura 87. Propuesta de señalización ciclo 2 PMV

Prueba con clientes ciclo 2

Para la segunda prueba con clientes, representantes del equipo de Kimera y de Planeación UIS se reunieron para debatir sobre la propuesta de señalización (la muestra una fotografía de la reunión) . La reunión se llevó a cabo el 21 de febrero del 2017 y los participantes fueron:

- Javier Mauricio Martínez - Director general Kimera

- Israel Garnica - Lider de producción Kimera
- Santiago Plata - Autor del presente proyecto
- Jose Alejandro Gomez - Coordinador plan de mejoramiento UIS (Planeación UIS)
- Fabio Salah - Representante planta física UIS
- William Calderon - Consultor plan de mejoramiento UIS
- Juan Miguel Ortiz - Profesional planeación UIS
- Helmer Fabian Camargo - Arquitecto plan de mejoramiento UIS (Planeación UIS)

- Feedback del cliente ciclo 2

Los representantes del equipo de planeación sugirieron integrar de manera modular las diferentes piezas de la propuesta de señalización. También plantearon la necesidad de crear una familia de pictogramas para mejorar la comunicación e integrar la propuesta de señalización al manual de imagen UIS. Se acordó que Planeación UIS tomara la decisión de aprobar la señalización a nivel formal, sin embargo se debe contar con el visto bueno del departamento de salud y seguridad ocupacional (SYSO) de la UIS a nivel técnico.

Ciclo 3

-Diseño ciclo 3

Para el ciclo 3, el equipo de diseño Kimera creó un nuevo concepto cumpliendo con las sugerencias de planeación y aplicando las normas logrando una propuesta más dinámica respecto a las anteriores y que cumple con la normativa exigida a este tipo de productos (fFigura).



Figura 88. Propuesta PMV ciclo 3

-Prueba con clientes ciclo 3

Para este ciclo se ejecutaron dos reuniones: revisión técnica con SYSO y revisión formal con planeación UIS.

Reunión SYSO

Se realizó una reunión en la oficina SYSO, el 13 de marzo del 2017 y los asistentes fueron los siguientes:

- Mary Lupe Angulo de Meza - Representante SYSO
- Israel Garnica - Profesional Agencia Kimera
- Santiago Plata - Autor del presente proyecto

Reunión planeación

Para esta reunión, además de los representantes de planeación, se invitó a los representantes del equipo de diseño de TeleUIS porque son la dependencia que mayor uso y conocimiento tienen sobre la aplicación de la marca UIS. La reunión se realizó el 14 de marzo del 2017 y los asistentes a la reunión fueron:

- José Alexander Gómez – Consultoría plan de mejoramiento UIS (Planeación UIS)
- Karín de Poortire – Consultoría plan de mejoramiento UIS (Planeación UIS)
- Fabio Salah - Representante planta física UIS
- Camilo Londoño - Consultoría plan de mejoramiento UIS (Planeación UIS)
- Santiago Plata – Autor del presente proyecto
- Israel Garnica - Profesional agencia Kimera
- Vidal Humberto Abreo - Director TeleUIS
- Fernando Rivero - Diseñador gráfico TeleUIS
- Javier Mauricio Martínez – Director general Kimera

-Feedback del cliente Ciclo 3

En la reunión con SYSO se aprobó el diseño. Se sugirieron pequeños cambios técnicos en las señales para cumplir de manera efectiva con las actualizaciones de las normas exigidas y se recibieron instrucciones para proceder en el momento de la instalación de las señales.

Por parte de la planeación, se aprobó la propuesta de diseño, pero agregaron que era necesario definir los usos permitidos en el manual de señalización e incluir renders con los colores respectivos de las diferentes facultades y además, presentar diferentes alternativas de uso.

Propuesta final

La propuesta final de manual de señalización aceptada por la UIS se encuentra en el Anexo I. Para la fabricación e instalación de la señalización sobre el primer edificio de la UIS (Edif. Jorge Bautista Vesga), se ha dividido el proyecto en tres fases: señales de seguridad (fase1), señales aulas (fase 2), señales del edificio (fase3).



Figura 89. Prototipo final in situ

Servicios involucrados para el desarrollo del producto mínimo viable (señalización)

A partir de la propuesta final aprobada, los diferentes servicios se acoplan para el desarrollo del proyecto . La figura 89 muestra los servicios involucrados en el desarrollo del PMV

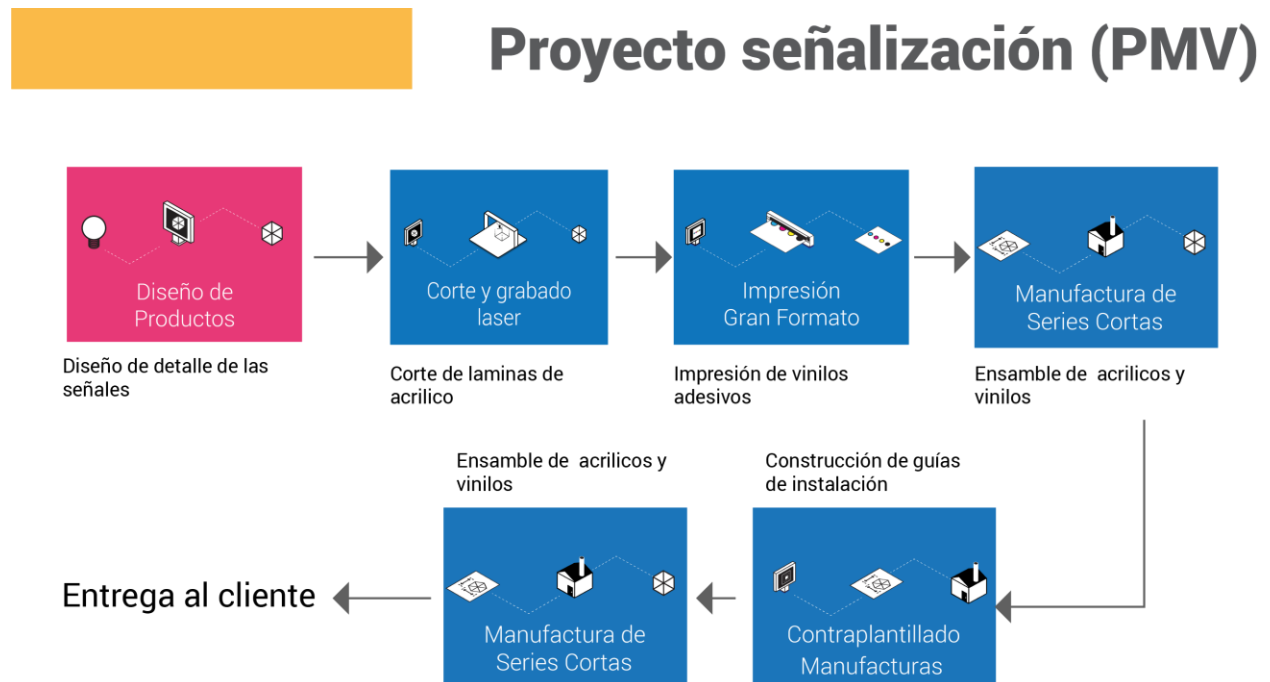


Figura 90. Servicios involucrados en el PMV

Fabricación

Las tablas 22 Y 23 muestran las cantidades de señales a fabricar para el proyecto señalización Edificio Jorge Bautista (fase 1 y fase 2) . la fase 3 aún se encuentra en decisión por parte del cliente y la agencia a la fecha (Julio 28 del 2017).

Tabla 22. Señales FASE 1

| Señal | CANT | Tamaño Sugerido | Descripción de materiales |
|--------|------|-----------------|---|
| Salida | 95 | 15 X 20 cm | Sustrato de poliestireno e: 3mm, con vinilo Fotoluminiscente y Vinilo traslucido impreso. Soportado con distanciadores de aluminio. |
| Salida | 7 | 15 X 20 cm | Sustrato de acrílico e: 1.8mm, con vinilo Fotoluminiscente y vinilo traslucido impreso. Soportado con pestaña lateral a muro o techo por distanciadores. La mayoría con doble cara. |

Tabla 23. Señales FASE 2

| Piso | Normal | Esquinera | Adhesivo a Puerta |
|--------------|--------|------------|-------------------|
| Sótano | 5 | 14 | 4 |
| Piso 1 | 6 | 15 | 3 |
| piso 2 | 11 | 17 | 3 |
| piso 3 | 9 | 12 | 2 |
| Piso 4 | 9 | 12 | 3 |
| SubTotal | 40 | 70 | 15 |
| TOTAL | | 125 | |

11. Fase 5: Gestión

11.1 Lienzo modelo de negocio

Mediante el lienzo de modelo de negocio es posible tener una visión global de la unidad de negocio de la agencia, pudiendo establecer cuáles son los componentes principales y la forma en que se estará haciendo llegar la oferta de valor a los potenciales clientes. (Figura 91)

| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relaciones con el cliente | Segmentos de cliente |
|--|--|--|---|---|
| El principal socio clave es la EDI-UIS la cual ofrece su infraestructura para realizar las actividades clave de la agencia | Promoción Publicar portafolios de la agencia y desarrollar estrategias para atraer cliente | La agencia estructura su oferta con 24 servicios en el área del diseño los cuales se acoplan según las necesidades proyectuales de cada cliente. | Los clientes reciben una asistencia personalizada por el equipo de trabajo de la agencia mediante visitas al cliente o en las instalaciones de la agencia. | La relación con el cliente es B2B y el modelo vá dirigido hacia 2 segmentos: Cliente interno: UAA de la universidad industrial de Santander (perfil definido en el capítulo 8) Cliente externo: Empresas del área metropolitana que requieran servicios de diseño dentro de su sistema productivo. |
| proveedores de materia prima para el desarrollo de los proyectos | Diseño Diseño de productos 8 (o ejecución) que conecten con las necesidades de los clientes producción Ejecutar ordenes de producción seguir requerimientos del diseño o el cliente. | Canales Comunicación La agencia cuenta con una página web (portafolio) , visitas a posibles clientes identificado sus problemas no resueltos | El cargo de coordinación operativa establece un puente de comunicación entre la agencia y los clientes y además se cuenta con formatos como el brief dónde se establece un lenguaje común agencia-cliente | |
| | | Servicio Instalaciones de la EDI y la agencia Ventas: Entrega personalmente al cliente, publicación en portafolio de agencia y en redes de la EDI | Recursos clave Físicos: Infraestructura y equipo de trabajo EDI Humanos: Equipo de trabajo Intangibles: Marca UIS | |
| Estructura de costos Costos fijos Salarios y prestaciones del equipo de trabajo. Cosos variables Materias primas e insumos para el desarrollo de los proyectos. | | Fuentes de ingresos: Prestación de los 24 servicios de la agencia y desarrollo de productos. Los precios no son fijos y están sujetos a las necesidades específicas cada cliente y se definen mediante un método Los pagos se realizarán a través del fondo 9091 dentro del marco legal de la Universidad para los servicios de extensión. | | |

Figura 91. Modelo canvas

11.2 Análisis DAFO

El análisis DAFO permite ver el panorama actual del modelo de negocio (debilidades / oportunidades) para crear pautas de cómo debe evolucionar a futuro (fortalezas / amenazas)

Tabla 24. Análisis DOFA

| Debilidades | Oportunidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de caja menor • Complejidad en la contratación para la compra de materias primas • Poca difusión en el mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Ventajas con un segmento de cliente (interno UIS) • Servicios que no posee la competencia • Posicionamiento previo marca EDI UIS • Facilidad para vinculación a proyectos académicos • Ley naranja (fomento a la industria creativa por parte del estado • Nueva marco legal para crear spin off universidad-empresa |
| Fortalezas | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo y asesores de alta formación académica • Infraestructura EDI UIS • Parte del equipo de trabajo ya tiene experiencia trabajando junto • Respaldo de la marca EDI UIS • Conocimiento del talento del mercado laboral | <ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal • Políticas institucionales desfavorables para los servicios de extensión • Empresas en la región cuentan con mayor experiencia en algunos de los servicios ofertados. |

11.3 Estrategias de promoción

El mercado principal de la agencia es la Universidad industrial de Santander, sin embargo la agencia debe expandirse para busca consolidarse en nuevos nichos de mercado a corto, mediano y largo plazo. Como se muestra en la figura 92

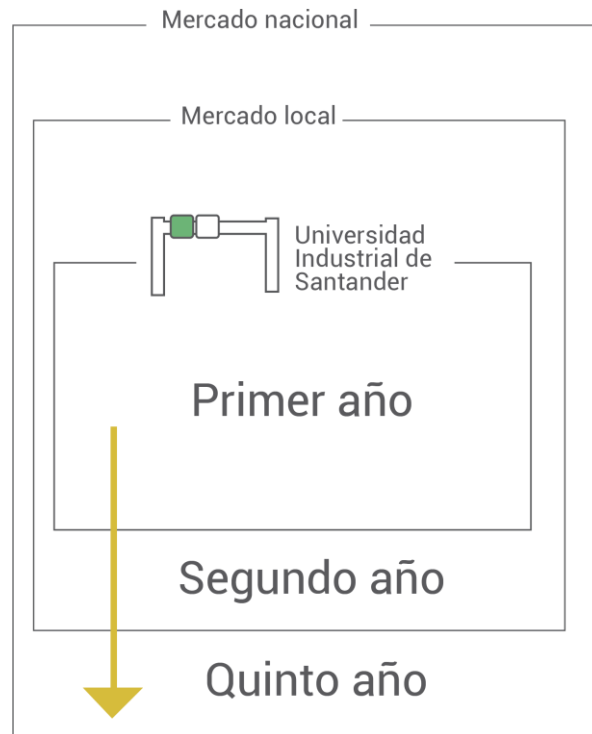


Figura 92. Crecimiento del mercado

Estrategias de promoción

La agencia debe crear conciencia en los clientes la necesidad de mejorar sus propuesta de valor a través del diseño, esto se traduce en una intervención utilizando uno o varios servicios de la agencia. Para ello es necesario comunicar los beneficios y características diferenciadoras de utilizar los servicios de la agencia. A través de las siguiente medidas:

Portafolios web: La empresa utiliza su web y su webs aliadas (UIS Y EDI) para publicar los diferentes proyectos y como impactaron en los diferentes clientes

Visitas comerciales: Se realizan visitas a clientes de proyectos anteriores o de posibles clientes futuros

Oficina agencia Kimera: El espacio destinado para la agencia en la EDI es usado para atender visitas de clientes o de interesados en los servicios.

Telemercadeo: A partir de la selección de un nicho de mercado objetivo se realiza el contacto con los gerentes o propietarios vía telefónica

Mailing: A partir de bases de datos, la agencia envía mailing ofreciendo servicios a los correos de los posibles clientes.

Estrategias de comunicación

Herramientas de comunicación de la agencia:

Branding: Versiones impresas de los catálogos web acompañados con las carpetas, tarjetas profesionales y hojas membrete de la agencia (Como se muestra en el anexo B).

Redes sociales. Utilizar redes propias y de los aliados estratégicos (EDI Y UIS) para publicar la oferta de servicio y los casos de clientes satisfechos.

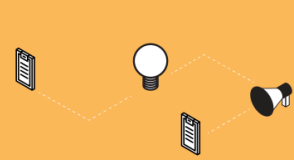
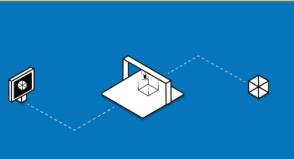


11.4 Encuesta de satisfacción de clientes

Como parte de la mejora continua, se ejecutarán encuestas de satisfacción de los servicios a los clientes (Formato encuesta: Anexo L). Esta información ayudará a formular estrategias de mejora a futuro.

Durante la etapa de formulación del modelo de negocio se aplicaron 9 encuestas a diferentes servicios y proyectos realizados (como lo muestra la

Tabla)

Tabla 25. Resultados encuestas

| Servicio | Encuestas / servicio | Criterios (media) |
|--|---|---|
|  <p>Estrategias de comunicación</p> | 1 servicio realizado para el proyecto: Mailing maestría recursos hídricos | Cumplimiento: 5 Satisfacción: 5 Cumplimiento: 4 Atención: 5 |
|  <p>Impresión 3D</p> | 2 servicios de impresión: Prototipo botella, molde para piezas de ajedrez | Cumplimiento: 5 Satisfacción: 4.5 Cumplimiento: 4.5 Atención: 5 |
|  <p>Impresión Gran Formato</p> | 1 servicio: impresión de poster | Cumplimiento: 5 Satisfacción: 4.5 Cumplimiento: 4.5 Atención: 5 |
|  <p>Corte y grabado laser</p> | 5 servicios ejecutados a estudiantes de diseño industrial | Cumplimiento: 4.6 Satisfacción: 4.5 Cumplimiento: 4.5 Atención: 4,78 |

11.5 Estado general de proyectos desarrollados y servicios por la agencia

La Figura 3 muestra el estado en que se encuentran los proyectos desarrollados por la agencia a fecha de corte julio 31 del 2017. Los servicios que se muestran en color representan los concretados, y los servicios en blanco y negro los pendientes por ejecutar

| Proyecto | Servicios involucrados | | | | |
|---|------------------------|--|--|--|--|
| Señalización Edificio Jorge bautista etapa 1 UIS | | | | | |
| Señalización Edificio Jorge bautista etapa 2 UIS | | | | | |
| Señalización Edificio Jorge bautista etapa 3 | | | | | |
| Señalización Escuela de Ing. De Petróleos UIS | | | | | |
| Señalización Escuela de Geología UIS | | | | | |
| Señalización Lab. petrofísicos guatiguará UIS | | | | | |
| COIES 2017 (Dec. De fisicoquímicas) | | | | | |
| Estudio de mercado TeleUIS | | | | | |
| Desarrollo souvenir libélula | | | | | |

Figura 93. Estado de proyectos

12. Conclusiones

A partir del análisis de portafolio de servicios desarrollados durante el proyecto, se identificaron Servicios con potencial de generación de recursos dado que no existen en el mercado local y representan una necesidad importante para los cliente

Dada la necesidad de generar canales de comunicación que permitan el conocimiento de la organización por parte del target, se desarrolla un sitio web como parte de las estrategias de mercado. Donde se encuentra el portafolio, el equipo de trabajo e información del corporativo, la cual se encuentra disponible online en la dirección: www.agenciakimera.com. Esta herramienta permite la visualización de la propuesta de valor en la red y el acceso por parte del cliente.

Los servicios ofrecidos por la agencia a través de la VIE fueron validados y aprobados por el marco legal de la Universidad Industrial de Santander. A partir de esa experiencia se pudo identificar el proceso necesario para presentar servicios, con lo que se pretende ampliar la oferta de servicios a futuro.

El modelo de negocio fue validado mediante un producto mínimo viable desarrollado con el objetivo de señalar los espacios de la Universidad Industrial de Santander. Durante el procesos de validación se evidenció que los servicios de la propuesta de valor responde al mercado objetivo.

Durante el desarrollo del proyecto se identificaron nuevas oportunidades para ampliar el portafolio de servicios con el fin de diversificar la oferta a partir de las necesidades y oportunidades identificadas.

Los ejercicios de co-creación realizados durante el proyecto permitieron desarrollar un modelo de negocio centrado en el talento humano de la organización para identificar capacidades y habilidades del equipo de trabajo que facilite el flujo de trabajo y potenciar las capacidades de cada área.

El desarrollo de propuestas de extensión hace parte de la estrategias de las UAA para buscar recursos de autofinanciación, que permitan agilizar procesos de obtención de recursos para su direccionamiento en pro del beneficio de la comunidad académica.

13. Recomendaciones

Dar continuidad al modelo al modelo de negocio como proyecto de extensión en la Escuela de Diseño Industrial. El modelo debe evolucionar según las nuevas necesidades del cliente y la infraestructura y enfoques que la EDI desarrolle a futuro.

A futuro, el modelo de negocio de intraemprendimiento de la agencia debe evolucionar desde el marco legal de de los “*Spin off*” con apoyo de los grupos de investigación.

El proyecto sienta un precedente en la creación de servicios de extensión y intraemprendimiento en la EDI, nuevos proyectos de este tema puede surgir a partir del este.

Referencias Bibliográficas

- ADGORA. (7 de junio de 2017). *Tarifas sugeridas* . Obtenido de Asociación Colombiana de la Industria Publicitaria : <http://adgora.org/php/contenido.php?clave=tarifas&ciudad=1>
- AGO. (7 de Junio de 2017). *AGO consultoría y proyección profesional* . Obtenido de Universidad Central : <http://www.ucentral.edu.co/la-universidad/vicerrectoria-academica/facultad-de-ciencias-sociales-humanidades-y-arte/departamento-de-publicidad/ago-publicidad>
- Al-Debei, & Mutaz , M. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, (pág. 11).
- Barcelona centre de disseny. (6 de junio de 2017). *Manual sobre gestión del diseño*. Obtenido de Barcelona centre de disseny: http://www.bcd.es/es/page.asp?q=manual&id=620&lr=lang_es&hl=es&ie=iso-8859-1&oe=iso-8859-1&submit=Buscar
- Blomkvist, J. (2015). In-House Service Design Roles – A First Look. *IASDR Congress*, 201-213. Brandeis University . (6 de Junio de 2017). *Creative servicios*. Obtenido de Brandeis University : <https://www.brandeis.edu/communications/creative/>
- Binghamton Univesity. (11 de 11 de 2016). *Student Design Agency*. Obtenido de <https://bengaged.binghamton.edu/organization/Student-Design-Agency-SA>
- British design council. (2005). The importance of creativity, design and innovation to business performance and the UK economy. *The Cox Review of Creativity in Business*.
- British Desing Council. (2010). *Desing Industry Insights 2010*. Londres: Desing council.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard business review*.
- BSR. (2011). Stakeholder Mapping. *Business for Social Responsibility (BSR)*, 1-5.

Cambridge Dictionary. (15 de 11 de 2016). *Cambridge Dictionary*. Obtenido de Cambridge Dictionary: <http://dictionary.cambridge.org/>

Chiva , R. (2002). *Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: implicaciones en la gestión del producto*. castellón de la plana: publicacions de la universitat jaume I.

Consultorio de diseño. (5 de Marzo de 2017). *Programa de diseno visual* . Obtenido de <http://www.disenovisual.com/consultorio-de-diseno/>

Escuela de Diseño Industrial UIS. (14 de 11 de 2016). *Escuela de Diseño Industrial Universidad Industrial de Santander*. Obtenido de Escuela de Diseño Industrial Universidad Industrial de Santander: <http://disindustrial.uis.edu.co/>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

G., Z. (1998). *Investigación de mercados*. Mexico, D.F.: Pretince Hall.

Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. (15 de Noviembre de 2016). *Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*. Obtenido de Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano: <http://www.utadeo.edu.co/es/micrositio/in-house-tadeista>

Gajardo, R. (2010). *Modelo de negocio para empresas de diseño emergentes* .

Gemser, G., & Leenders, M. (2001). How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance. *The Journal of innovation management*, 28-38.

Gerencie. (5 de Marzo de 2017). Obtenido de <https://www.gerencie.com/good-will.html>: <https://www.gerencie.com/good-will.html>

Ghost, S., Sudjajara, h., & Anthony, J. (2004). Optimisation of the determinants of e-service operations. *Business Process Management Journal*, 616-635.

Gilbert, D. (1988). *Corporate Strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Howkins, J. (2001). *Creative economy How people make money form ideas*. London: Allen Lane
The Penguin press.

In house UDES . (6 de Junio de 2017). *In house UDES*. Obtenido de Universidad de Santander
UDES: <http://cucuta.udes.edu.co/in-house.html>

In house UDES . (7 de Junio de 2017). *In house UDES*. Obtenido de [http://cucuta.udes.edu.co/in-](http://cucuta.udes.edu.co/in-house.html)
[house.html: http://cucuta.udes.edu.co/in-house.html](http://cucuta.udes.edu.co/in-house.html)

Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. New York: Columbia
University.

Maglio, P. A., Kieliszewski , C., & Spohrer, J. (2010). *Handbook of Service Science*. New York:
Springer Verlag.

Mayr, G. V. (1877). *Die Gesetzmäßigkeit im Gesellschaftsleben*. Muinich: Oldenbourg.

MSU Servicies. (6 de Junio de 2017). *Creative services* . Obtenido de University State Montana :
<http://www.montana.edu/creativeservices/>

Naciones Unidas . (1134). *dfsdfdf. dgfg, ggf.*

Naciones unidas. (2011). Informe sobre el comercio y el desarrollo . *Conferencia de las naciones
unidas sobre comercio y desarrollo* (pág. 38). Ginebra: Naciones unidas.

Nickkoleda Psychology & Marketing. (1 de Enero de 2017). Obtenido de Nickkolenda:
<https://www.nickkolenda.com/naming-process/>

Office of University Relations. (7 de Junio de 2017). *Office of University Relations*. Obtenido de
University of Michigan : <https://wmich.edu/universityrelations/creative>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2011). *Generación de modelos de
negocio*

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Value Propositopn desing*. New Jersey: Jhon wiley &
sons.

OU Creative . (6 de Junio de 2017). *Creative Oregon University* . Obtenido de Oregon University : <https://creative.uoregon.edu/getting-started>

Paul Hague, N. H., Hague, P., Hague, N., & Harrison, M. (17 de 11 de 2016). *B2B International*. Obtenido de B2B International: <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>

Pelaos pilosos in-house. (6 de junio de 2017). *Universidad Tadeo lozano*. Obtenido de <http://www.utadeo.edu.co/es/micrositio/in-house-tadeista>

Piazza, J. (2011). *cómo presupuestar el diseño*. Buenos Aires: Ediciones RedArgenta – COMM Tools.

Pontix. (14 de 11 de 2016). *Pontix*. Obtenido de www.pontix.net

Princeton University. (14 de 11 de 2016). *Student design agency* . Obtenido de <http://www.princetonnda.com>

Rise, E. (2011). *The Lean Startup*.

Smith, A., & Fichbacher, M. (2005). New service development: A stakeholder perspective. *European Journal of Marketing*.

Student Design Agency . (6 de Junio de 2017). *Student Design Agency Princeton Univesity*. Obtenido de <http://www.princetonnda.com/>

Student Design Agency SA. (6 de Junio de 2017). *Student Design AgencySA*. Obtenido de Binghamton Univesity : <https://bengaged.binghamton.edu/organization/Student-Design-Agency-SA>

The agency . (6 de Junio de 2017). *The agency*. Obtenido de Florida University : <http://theagency.jou.ufl.edu>

Tienda Creativa UPB. (6 de Junio de 2017). *Tienda creativa UPB*. Obtenido de Universidad Pontificia Bolivariana: <https://www.upb.edu.co/es/tienda-creativa-palmira>

Trompo, A. (7 de Junio de 2017). *Agencia Trompo*. Obtenido de Politécno gran colombiano : <http://www.poli.edu.co/agenciatrompo>


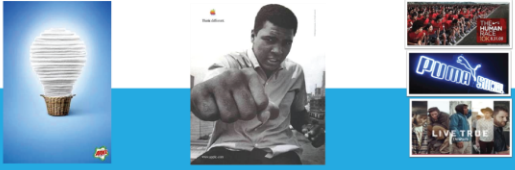
UNC Creative. (6 de Junio de 2017). *Creative UNC*. Obtenido de University of North Carolina: <http://creative.unc.edu/>

UNC, C. (6 de Junio de 2017). *Creative UNC*. Obtenido de University of North Carolina : <http://creative.unc.edu/>

Universidad Industrial de Santander UDES. (16 de 11 de 2016). *Universidad Industrial de Santander UDES*. Obtenido de <http://cucuta.udes.edu.co/in-house.html>

Apéndices

Apéndice A: Presentación para construcción de marca

| | |
|--|---|
| <p>Workshop Desarrollo de marca Kimera</p> | <p>Marca</p>  |
| <p>Marca</p>  <p>2.0 3.0</p> | <p>Branding</p> <p>“Llevar la marca a la cabeza del cliente</p> |
| <p>2. BRAND MEANING CREATION (personality). Storytelling: Una marca cuenta una</p> | <p>1. PROMESA DE MARCA Una marca es efectiva si cumple su promesa</p> |

3. TARGET

¿Quién es mi cliente?

Destinatarios ideales del producto:

Target del producto

Target comunicacional

4. POSICIONAMIENTO

Actual

Lugar que ocupa en la mente del público objetivo

Buscado

Posicionamiento que queremos que tenga el público

5. SOPORTE (¿cómo?)

¿Cuál debe ser nuestro mensaje para alcanzar el posicionamiento buscado?

Definición del producto y características basadas en el beneficio o beneficios elegidos para componer el mensaje.

6. CONCEPTO

Promesa o beneficio

¿Qué ofrece nuestro producto o marca?
¿Cuáles son los principales beneficios?

Tono de comunicación

Enfoque que se debe utilizar para expresar el posicionamiento
Racional o Emocional

Insight / Idea de activación

Es la expresión de la manera de pensar, sentir o actuar de mi target
¿Qué siento cuando toco, uso y compro el producto?
¿Por qué compro el producto?

Idea de marca

¿Cuál es el concepto que guiará la estrategia de comunicación?
Indica la línea creativa de la marca, esto es, mediante qué concepto se va a contar al público los beneficios del producto

Apéndice B. Manual de Imagen Agencia Kimera



kimera Concepto de marca

AGENCIA KIMERA

Encuadre + Objeto imposible = **AGENCIA KIMERA**

kimera Elementos

Tipografías

A ABCDEFGHIJKL
MOPQRSTUVWXYZ
Z!#\$%&/'()=?

Roboto light
Roboto light italic
Roboto regular
Roboto medium
Roboto medium italic
Roboto Bold
Roboto Bold Italic
Roboto Black

Paleta básica de colores

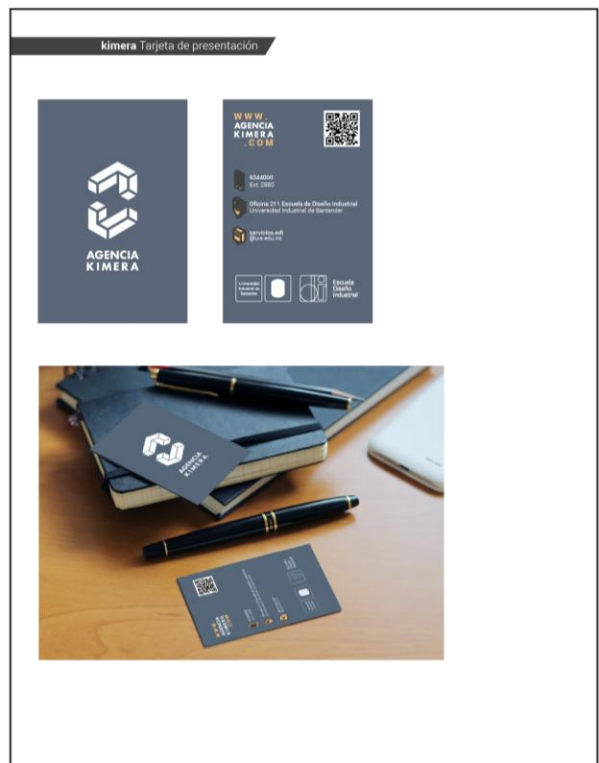
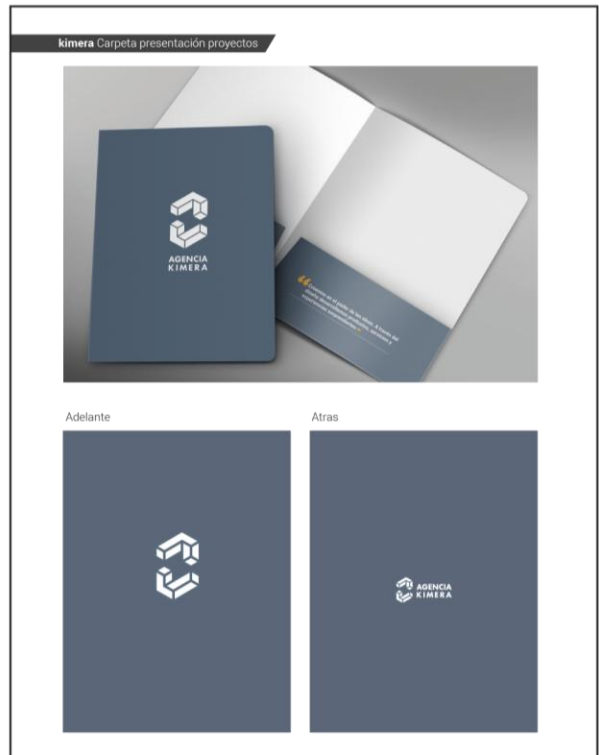
R66 G66 B66
C68 Y51 Y59 K49

R66 G66 B66
C68 Y51 Y59 K49

R91 G103 B120
C68 Y51 Y59 K49

Iconos marca kimera

Teléfono Ubicación Buzón



Apéndice C. Página web Agencia Kimera



Apéndice D. Contratos revisados en la búsqueda en el historial de compras UIS

| Proveedor | Contrato |
|--|------------|
| 84 STUDIO DISEÑO | 2013006023 |
| | 2013005229 |
| | 2013004599 |
| | 2014002950 |
| | 2014002782 |
| | 2014000234 |
| | 2015001712 |
| | 2015000246 |
| ACRILDISEÑO | 2010002562 |
| | 2012003491 |
| | 2012002251 |
| | 2013000117 |
| ARTESANÍAS METÁLICAS DISEÑOS INNOVADORES | 2015002615 |
| | 2016000200 |
| CRISTY JOHANNA MANZANO HOYOS Y/O MI IMAGEN DISEÑO Y PUBLICIDAD | 2012000061 |
| | 2013002656 |
| | 2013002658 |
| DISEÑO DIGITAL Y/O YOLANDA RAMOS DE ORTIZ | 2010005398 |
| DISEÑO EMPRESARIAL Y/O FERNANDO GONZALEZ | 2015002921 |
| | 2016001453 |
| | 2014002254 |
| | 2014001784 |
| | 2014001523 |
| | 2014001436 |
| DISEÑOS LITODIGITAL Y/O EDILMA POLANCO POLO | 2015000296 |
| DOS DISEÑO EXHIBICIÓN | 2015002700 |
| LADO AMABLE | 2011004450 |
| | 2011005506 |
| | 2011004223 |
| | 2011005002 |
| | 2012001934 |
| | 2012000001 |
| | 2013001532 |
| | 2014003045 |
| | 2015000054 |
| MAURE STUDIO DISEÑO | 2016001098 |
| MYRIAN BUSTAMANTE Y/O ACEROS Y DISEÑO | 2011001657 |
| CARLOX PUBLICIDAD / LUZ MERY PATERNINA T | 2015000031 |
| CENTRAL CREATIVA PUBLICIDAD Y MARKETING | 2016001499 |
| | 2016001105 |
| | 2016003524 |
| PROYECTOS Y DISEÑOS PUBLICITARIOS E.U. | 2010002631 |
| DESIGNMRC AVISOS | 2011005650 |
| | 2015002956 |
| GRAFIMAX PUBLICIDAD | 2012004026 |
| GSP PUBLICIDAD & MERCADEO S.A.S. | 2016002418 |
| | 2016001980 |
| INNOVARTE DECORACION Y PUBLICIDAD S.A.S | 2017000797 |
| JORDAN PUBLICIDAD S.A. | 2012000565 |
| MARKETING Y PUBLICIDAD NLP SAS | 2013005749 |
| | 2013005195 |

| | |
|---|------------|
| | 2013004652 |
| | 2013002188 |
| | 2013002188 |
| | 2013001481 |
| | 2013001299 |
| | 2013001200 |
| | 2013001182 |
| | 2013000927 |
| | 2014000565 |
| | 2014000153 |
| | 2015002448 |
| | 2015002061 |
| | 2015001057 |
| | 2015000982 |
| | 2015000933 |
| | 2015000923 |
| | 2015000874 |
| | 2015000821 |
| | 2015000443 |
| | 2015000334 |
| | 2016001266 |
| MARTIN GERMAN MARTINEZ Y/O ARISMAR PUBLI | 2012004343 |
| | 2012003928 |
| | 2012001860 |
| | 2012000054 |
| PRINTEX PUBLICIDAD SAS | 2016001341 |
| | 2016001854 |
| PUBLICIDAD Y ESTAMPADOS NATALIA S.A.S | 2011004530 |
| SALMAH AGENCIA DE PUBLICIDAD S.A.S. | 2011007262 |
| | 2011000130 |
| | 2012005173 |
| | 2012000142 |
| | 2012002824 |
| | 2012000095 |
| SANDRA CRISTINA ORTIZ ARIZA Y/O ABARTE PUBLICIDAD | 2011000013 |
| YUMARD PUBLICIDAD Y/O YURI IVAN RINCON A | 2010005234 |
| | 2010003746 |
| | 2010003225 |
| | 2011004817 |
| | 2011001973 |
| | 2011001060 |
| | 2011001069 |
| | 2014002666 |
| | 2016000086 |
| | 2017000046 |
| LUZ STELLA MANTILLA Y/O IDEAS GRAFICAS | 2011001856 |
| | 2015002956 |
| | 2014003636 |
| INGSUCOL Y/O JIMMY ALIRIO RICO PRADILLA | 2011005666 |
| | 2011001359 |
| | 2012000053 |
| SWAMI CASTRO | 2015001070 |
| VALSAK ROJAS | 2017000868 |

| | |
|---|------------|
| | 2011002992 |
| | 2012005698 |
| | 2012002126 |
| INGENIO CREATIVOS Y/O YOHANY GONZALEZ | 2016001634 |
| JUAN CARLOS OSORIO SARMIENTO/ PRINTEX CREATIVOS | 2014003193 |
| NOUS ESTUDIO GRAFICO Y CREATIVO | 2013001656 |
| TALLER CREATIVO Y/O JAIME ALFONSO QUINTERO | 2016001764 |
| SERVICIOS GRAFICOS DIGITALES LTDA | 2011004137 |
| | 2012004878 |
| | 2012002029 |
| | 2013001021 |
| | 2016000835 |
| ESPUMAS CREATIVAS LTDA | 2011005396 |
| HILER EDUARDO MARTINEZ SALAZAR Y/O CENTRAL CREATIVA | 2010003237 |
| | 2013005301 |
| | 2013003737 |
| | 2013001062 |
| | 2014003098 |
| | 2014002668 |
| | 2014002381 |
| | 2015001088 |
| LOS OTROS AGENCIAS SAS | 2016002360 |
| | 2014001374 |
| IMAGEN CORPORATIVA Y PUBLICITARIA | 2015002449 |
| | 2015002344 |
| | 2015001701 |
| IMAGEN PERFECTA 7 ASESORRES EN MARKETING | 2012005166 |
| | 2012004627 |
| | 2012004582 |
| | 2012003921 |
| | 2012003353 |
| | 2012002939 |
| | 2012002510 |
| | 2012002080 |
| | 2012001369 |
| | 2012001348 |
| | 2013004657 |
| | 2013000777 |
| | 2013000356 |
| | 2013000129 |
| GRUPO MEDIA DIGITAL LTDA | 2010003979 |
| | 2010002464 |
| LUSTRACION DIGITAL Y/O RICARDO VARGAS M | 2011003351 |
| | 2011001626 |
| | 2011001863 |
| LITOGRAFÍA CORONA DIGITAL Y/O JAIRO GUTI | 2016003689 |
| | 2016003135 |
| | 2010000231 |
| | 2010006695 |
| | 2010005663 |
| | 2010003359 |
| | 2010003634 |
| | 2010003370 |

| | |
|--|------------|
| | 2010000065 |
| | 2010000066 |
| | 2011000271 |
| | 2011006137 |
| | 2011000323 |
| | 2011004237 |
| | 2011002046 |
| | 2011000707 |
| | 2012006592 |
| | 2012006433 |
| | 2012005572 |
| | 2012004940 |
| | 2012004538 |
| | 2012003467 |
| | 2012002707 |
| | 2012000190 |
| | 2012002138 |
| | 2012001822 |
| | 2012001760 |
| | 2012001454 |
| | 2013006455 |
| | 2013006289 |
| | 2013005493 |
| | 2013005001 |
| | 2013003981 |
| | 2013003158 |
| | 2013000989 |
| | 2013000081 |
| | 2013001068 |
| | 2014002063 |
| | 2014001586 |
| | 2015003089 |
| | 2015002852 |
| | 2016002374 |
| | 2016001288 |
| | 2016000200 |
| | 2011004137 |
| | 2012004878 |
| | 2012002029 |
| | 2013001021 |
| | 2016000835 |
| STANDS MODULARES Y/O ELSA ELENA GUARACAO | 2016000738 |
| | 2016000732 |
| IMPRESIONES EL TRIANGULO Y/O LILIANA CAS | 2011-02-10 |
| OLFI STUDIO S.A.S. | 2017000798 |

Apéndice E. Servicios de la agencia legalizados ante la Universidad

FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
 CONSEJO DE ESCUELA DE DISEÑO INDUSTRIAL
 ACTA No.014

FECHA: 28 de marzo de 2017
 HORA: 2:00 p.m.
 LUGAR: oficina de dirección 308B
 ASISTENTES: JAVIER MAURICIO MARTÍNEZ GÓMEZ, Director Escuela de Diseño Industrial
 MARÍA FERNANDA MARADEI GARCIA, Representante de los Profesores, Secretaria
 CLARA ISABEL LÓPEZ GUALDRÓN, Representante de los Profesores
 RUBIEL FERNANDO MARTÍNEZ, Representante de los Estudiantes

ORDEN DEL DÍA

1. Verificación del quórum
2. Lectura y aprobación del acta anterior
3. Asuntos de Estudiantes
4. Asuntos de Escuela

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

1./.
 2./.
 3./.

4. Asuntos de Escuela

4.1 El profesor Javier Martínez, solicita incluir los siguientes servicios dentro del portafolio de la unidad:

- Corte y grabado laser
- Impresión a gran formato
- Prototipado rápido y/o Impresión 3D
- Señalización
- Estudio de mercado y estrategias de comunicación
- Fotografía

4.2./.

El Consejo de Escuela aprueba la propuesta.

Siendo las 2:35 p.m. se dio por terminada la reunión.



JAVIER MAURICIO MARTÍNEZ GÓMEZ
 Director Escuela de Diseño Industrial

Apéndice F. Documento Brief



“Creemos en el poder de las ideas. A través del diseño desarrollamos productos, servicios y experiencias sorprendentes”

Datos de identificación

Cliente:

Fecha: Mayo 26 del 2017.

Proyecto:

Esencia de la marca o producto

Objetivo

Target

Target del producto:

Target comunicacional:

Target público:

Posicionamiento

Posicionamiento actual:

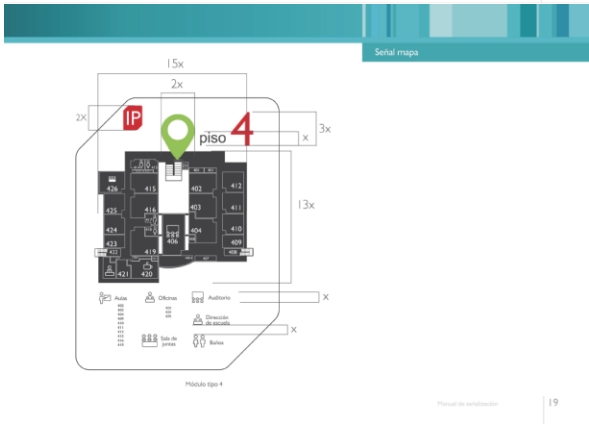
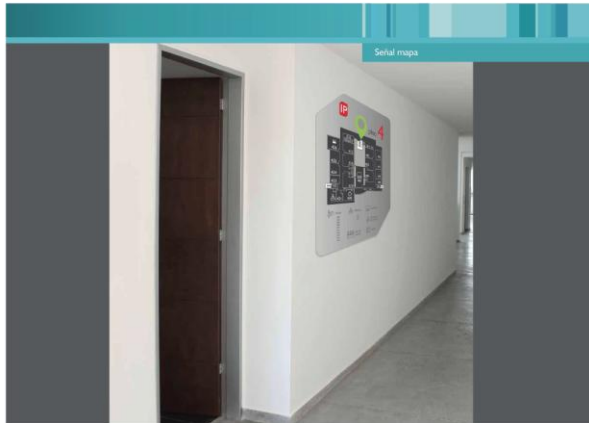
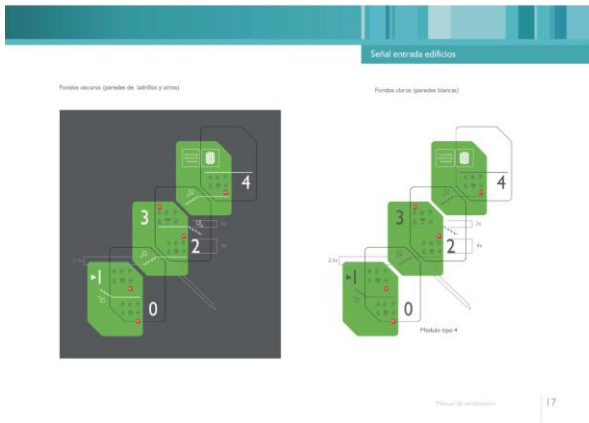
Posicionamiento ideal o deseado:

Soporte (eje de campaña)

Promesa o beneficio:

Tono de comunicación:

Insight/idea activación:



Apéndice H. Propuesta 1 manual de imagen



Proceso de desarrollo



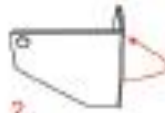
1. Desarrollo de un primer prototipo donde se parte a partir de las condiciones técnicas de un edificio existente en grado de obra, el cual permite verificar la correcta implementación de los planos de topografía y se toma datos al respecto sobre geometría y fondo.



2. Se analizan los planos del terreno de las parcelas del edificio, esto permite construir una alternativa aprovechando las características de las máquinas y componentes eléctricos.



1



2



3. Prototipo con cables que provee los logs electrónicos y funciona bien.



4. Se eliminan los logs electrónicos por ser redundantes en la instalación.



5. Prototipo con una forma cuadrada que permite controlarlo con la pantalla de los edificios, lo que mejora la velocidad de los sistemas. Se construyen 2 módulos donde se usa la forma cuadrada para funcionar en algunos espacios.



6. Las dimensiones se ajustaron para una mejor distribución del espacio exterior, se agregó un sistema de ventilación por foros y a programar.

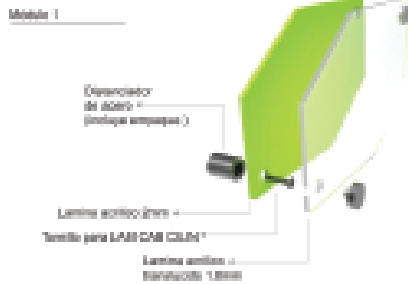


Módulo 1



Módulo 2

Componentes



Módulo 1



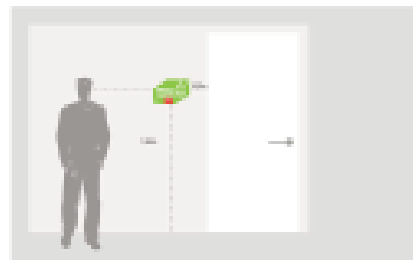
Módulo 2 (medidas de instalación)



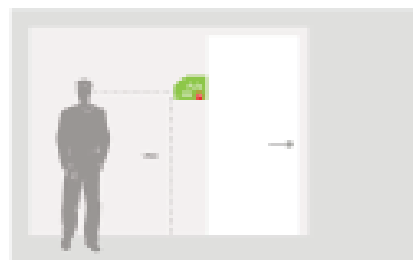
Mejoras propuesta EDI frente a propuesta actual

| Item | Actual | EDI |
|---------------------------------|---|--|
| Impresión o información gráfica | Materiales no resistentes al rayado o al desgaste. Se deteriora con facilidad con el paso del tiempo y es sensible a la intemperie. | Información gráfica en vinilo, por una mayor protección los colores de fondo. Los colores resistentes y de configuración con facilidad a corto del tiempo y a las condiciones de la intemperie. |
| Sistema de montaje | La señalética se puede ser fácilmente arrancada, empapada o rasgada por las propiedades de adhesión por el uso del tiempo. | El sistema con fondo, al sistema a la pared es resistente al vandalismo y sus propiedades de sujeción no son afectadas por el paso del tiempo. |
| Construcción | Dispositivo susceptible a un lenguaje estándar, falta de identidad institucional, falta de identidad LED. | Dispositivo, colores y tipografía con grado acorde al manual de identidad institucional, los fondos, colores y como construcción están construido con base en ella. El lenguaje gráfico usado, los diseñados desde un contexto institucional y se puede aplicar en toda la universidad. |
| Instalación | Propuesta genérica en el estándar actual por muchos otros sistemas u organizaciones. | Procedimientos de instalación para ver en la institución que se beneficiará a características de los espacios de la Universidad. |

Módulo 1 (medidas de instalación)



Módulo 2 (medidas de instalación)





Identificaci3n ic3nica



Desarrolla acorde a la identidad institucional UIS, basado en la tipograf3a Humanst521 (Tipograf3a institucional)

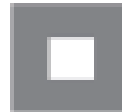


Tipograf3a

Humanst521 Light
Humanst521 Roman
Humanst521 Bold

Distancia 00%
Texto ejemplo para distancias

Colores



■ CMYK (25,100,0) RGB (0,128,0)

■ CMYK (50,50,50) RGB (128,128,128)

■ CMYK (25,25,25) RGB (0,0,0)

Nota: Colores de identidad seg3n manual de imagen institucional

Recursos adicionales

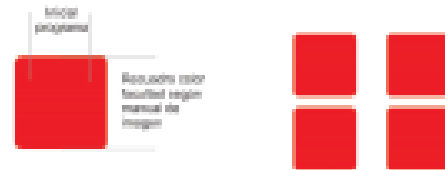
Mostrar Familia de Iconos



Nota: La familia aumentada seg3n el desarrollo de las piezas, los iconos aqui mostrados corresponden al estado: plan de edificio Jorge Buit3n.

Recursos adicionales

Mostrar Identificaci3n ic3nica (Tipograf3a)



Diagramaci3n y aplicaci3n visual (ejemplo modelo T)



Recursos adicionales



Mapa piso (ejemplo piso 4)





Distancias e instalación (Mapa piso)

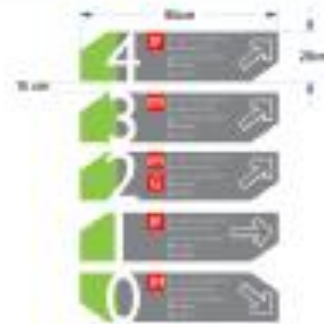


Revoluciones 2011

Diagramación



Medidas



Revoluciones 2011

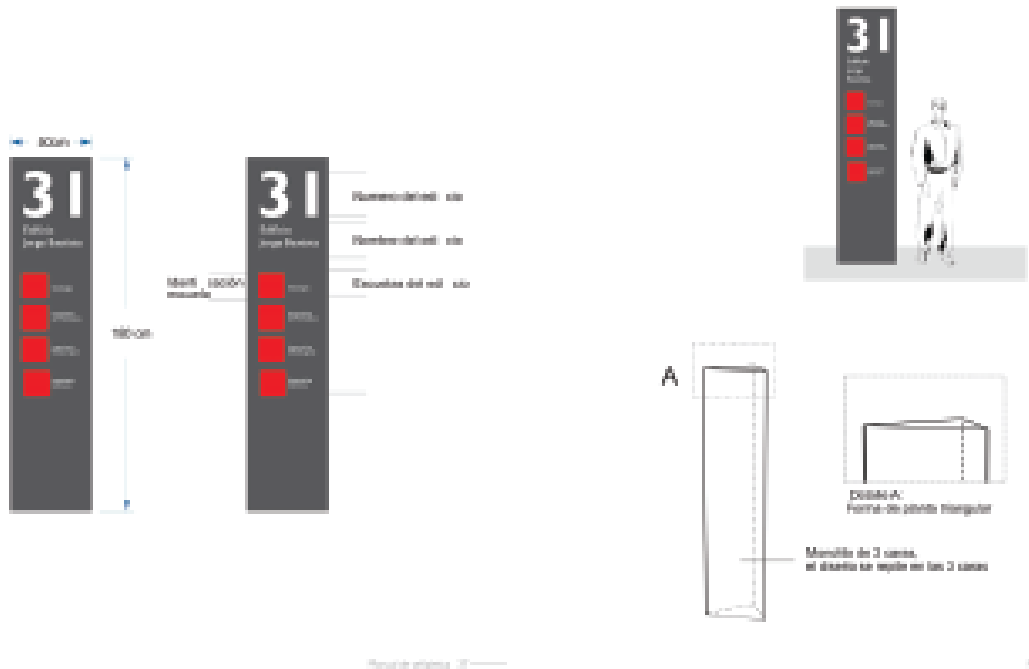


Revoluciones 2011



Monótipo para exteriores

Monolito



Reservados todos los derechos.

Reservados todos los derechos.

Apéndice I. Preguntas entrevista stakeholders

Auxiliares de diseño UIS

Necesidades del mercado

- ¿Dónde trabajó como auxiliar de diseño y por cuánto tiempo?
- ¿Qué tipo de servicios de diseño prestaba en su UAA?
- ¿Qué tipologías de servicios eran las más frecuentes?

Proceso de diseño

- ¿cómo es (o era) el proceso de diseño?
- ¿Cuál es (o era) el alcance los entregables?
- ¿Cómo distinguen (o distinguían) lo urgente de lo importante?

Oportunidades del mercado

- ¿qué tipo de servicios de diseño no podían ser satisfechas desde su papel como auxiliar?
- ¿qué oportunidades de diseño no atendidas identifica usted desde su papel como auxiliar?

Aportes personales

- ¿Tiene alguna otra información valiosa que aportar para la creación de la agencia In-house de diseño en la UIS?

Estudiantes

Necesidades del mercado

- ¿Qué necesidades de servicios técnicos (impresión, grabado) ha tenido durante el desarrollo de sus proyectos?
- ¿Cómo ha solucionado estas necesidades de servicios técnicos?
- ¿Cuáles son los servicios que requiere con más frecuencia?
- ¿Estaría dispuesto a pagar por ellos?

Oportunidades del mercado

- ¿Qué tipo de servicios de técnicos para diseño cree que podría ofrecerle la EDI a usted como estudiante?
- ¿Qué oportunidades de servicios técnicos no atendidos ve usted en la Comunidad estudiantil?

Proveedores de servicios de diseño**Necesidades del mercado**

- ¿Qué tipo de servicios ha ofrecido a la universidad industrial de Santander?
- ¿De los servicios que ha ofrecido, cuáles pueden ser ofrecidos a través de una agencia de diseño?

Oportunidades del mercado

- ¿Qué necesidades que pueden ser cubiertas por una agencia de diseño ha visto en la Universidad Industrial de Santander?
- ¿Qué oportunidades de diseño no atendidas identifica usted desde su papel de proveedor en la UIS?

Administrativos y profesores UIS**Necesidades el mercado**

- ¿Qué tipo de servicios en diseño ha visto que ha contratado la universidad? (si es necesario aclarar las diferentes tipologías de servicios de diseño)
- ¿De los servicios que ha visto cuáles pueden ser ofrecidos a través de una agencia de diseño que funcione al interior de la universidad?

Oportunidades del mercado

- ¿Qué necesidades que pueden ser cubiertas por una agencia de diseño ha visto en la Universidad Industrial de Santander?
- ¿Qué oportunidades de diseño no atendidas identifica usted desde su papel de administrativo?

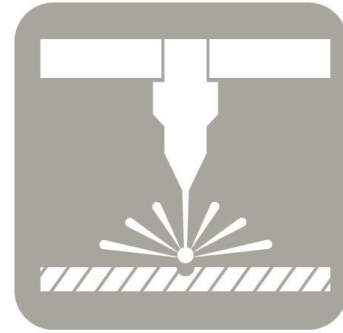
Apéndice K. Formato legalización de de servicios (ejemplo: corte y grabado láser)

1. CORTE Y GRABADO LÁSER

1.1. Descripción general:

La tecnología de grabado y corte funciona por medio de energía térmica y gas basado en el direccionamiento de un haz de luz incandescente que vaporiza o funde el material; este haz es controlado por computador utilizando como marco de referencia vectores definidos desde archivos digitales. Como resultado se obtienen piezas cortadas y/o grabadas de diferentes calibres o espesores, en diversos materiales.

Este tipo de tecnología para la manufactura cuenta con diferentes ventajas, entre ellas la adaptación de materia prima laminar, y el empleo de objetos bidimensionales para crear elementos tridimensionales por ensamble, pegado de capas, o por doblez. La Escuela de Diseño Industrial cuenta en la actualidad con un equipo de corte y grabado láser, Marca Trotec modelo SP500, con el cual puede procesar los siguientes materiales: Acrílico, cuero, madera aglomerada, poliestireno, papel, cartón, entre otros; con dimensiones para corte y grabado láser de 1200 x 700 mm.



1.2 Modalidad y requerimientos para la prestación del servicio:

La prestación del servicio se realizará en los Talleres de la Escuela de Diseño Industrial. El espacio destinado para la máquina de corte y grabado láser está adecuado con los requerimientos técnicos y físicos para garantizar su buen funcionamiento, como control de temperatura y humedad, alimentación eléctrica y extracción de vapores.

Para la prestación del servicio se estableció una tarifa por hora/corte o grabado seccionada en minutos. Se identificaron cuatro etapas, las cuales se enuncian a continuación:

- **Preparación del archivo o encapsulado:** El usuario debe entregar un archivo digital editable en formatos de extensión .ai, .cdr, o .pdf. Para la preparación, debe considerar el tamaño del material, la distribución de los cortes, el grosor virtual de la línea (muy fina / 0,025 pt), y la diferenciación mediante colores de los procesos de corte (rojo), grabado (negro) y grabado lineal (azul) en valores máximos RGB. Si no es posible o presenta errores, el encapsulado lo realiza el auxiliar con un costo adicional entre el 30 y 40% del corte.
- **La cotización del servicio** se realiza mediante el software Job Control ® de TROTEC. Para ello, se requiere que el usuario defina el tipo de material y espesor en mm. De acuerdo a estos datos, se define la potencia, la velocidad y la frecuencia del haz de luz. El software calcula el tiempo estimado en minutos y segundos de acuerdo al archivo

vectorial. Si el material no figura dentro del registro de materiales, es necesario realizar una prueba para determinar los valores de potencia, velocidad y frecuencia. Se establece un valor de corte mínimo, en caso de que el servicio requerido sea inferior a 5 minutos de trabajo de la máquina.

- Si el servicio es aprobado, el cliente debe dirigirse a cancelar el servicio en el fondo designado, en este momento, el fondo 9291; con el recibo de pago se iniciará el **proceso de corte y grabado del material**. Es necesario aclarar, que el material laminar debe aportarlo el usuario. En caso de tratarse de un cliente interno, se solicitará el traslado de rubro en efectivo al fondo de la unidad académica.
- De acuerdo a la programación de corte y grabado, se **entregará el material cortado y el material residual**. Para una mayor comprensión de la modalidad del servicio.

1.3 Beneficios:

- Ahorro de tiempo de maquinado de piezas laminares de gran complejidad.
- Tarifa diferencial para la Comunidad UIS y clientes externos, competitiva en comparación con las tarifas del mercado.
- Ofrecer servicios tecnológicos por medio de tecnologías de corte y grabado láser.
- Facilitar los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Brindar soporte a los proyectos académicos y de investigación.

1.4 Clientes:

Comunidad UIS (Estudiantes, Grupos de Investigación, Facultades y Unidades Académico Administrativas) y Clientes externos.

1.5 Producto


Piezas cortadas y/o grabado según requerimiento de diseño del cliente.

1.6 Proyectos

-Modelo de negocio para la puesta en marcha de una agencia de diseño In House, en la Escuela de Diseño Industrial. Fecha de Inicio: 17 Octubre de 2016. Estado: En ejecución. Nicolás Santiago Plata Plata.

-Trampa para captura y muerte de culícidos. Fecha inicio: 26 enero 2016. Fecha Finalización: 16 Diciembre 2016. Finalizado. María Fernanda Vidal.

Apéndice J. Encuesta de satisfacción

| | | | | | | |
|--|---|--|---------------|------------|------------|---|
|  | | ENCUESTA DE SATISFACCIÓN SERVICIOS DE EXTENSIÓN | | | | Código: FEX.10 Versión: 03 |
| REGISTRO DE EXTENSIÓN | Número: | | Fecha: | Día | Mes | Año |
| | Información General del Servicio de Extensión | | | | | |
| Nombre del Proyecto: | | | | | | |
| Nombre de la UAA que ofreció los servicios de extensión: | | | | | | |
| Nombre de la entidad que responde la encuesta: | | | | | | |
| Información de la persona que responde la encuesta | | | | | | |
| Nombre: | | | | | | |
| Cargo: | | | | | | |
| Teléfono: | | | | | | |
| Correo electrónico: | | | | | | |
| Encuesta | | | | | | |
| Teniendo en cuenta los productos y/o servicios que recibió por parte de la Universidad, por favor califique de 1 a 5 los aspectos que se presentan a continuación, considerándose los siguientes criterios: 1= Inaceptable, 2= Deficiente, 3= Aceptable, 4=Buena y 5=Excelente. | | | | | | |
| N° | Criterios | | | | | Calificación |
| 1 | Cumplimiento de los objetivos establecidos en el proyecto. | | | | | |
| 2 | Satisfacción respecto a los requerimientos solicitados y en relación a los productos y/o servicios entregados por la Universidad. | | | | | |
| 3 | Cumplimiento del cronograma establecido. | | | | | |
| 4 | Atención prestada por el equipo ejecutor de la UIS. | | | | | |
| 5 | ¿Volvería a contratar servicios con la UIS? | | | | SI | NO |
| | ¿Por qué? | | | | | |
| Comentarios Finales: | | | | | | |
| | | | | | | |