

**Orientar la definición de estrategias digitales de posicionamiento de marca que fortalezcan la captación de nuevos clientes en Ankla Editores**

Autores:

Andrés León

– Especialización en Inteligencia de Mercadeo y Comercial –

Bogotá, Colombia

Octubre de 2025

## 1. Resumen

La investigación se centra en la crítica disyuntiva que enfrenta Ankla Editores: su Modelo de Gestión Familiar, si bien fomenta la autonomía y la transmisión de patrimonio, genera rigidez estructural que limita la Capacidad de Innovación necesaria en el competitivo sector de artes gráficas. Esta inercia se traduce en debilidades en el mercadeo y una subvaloración comunicacional del origen familiar, impactando negativamente el Posicionamiento Comercial. Mediante un Enfoque Mixto y un diseño Descriptivo-Proyectivo, este estudio busca diagnosticar las causas internas de esta problemática, contrastando la gestión familiar con el desempeño externo. El objetivo final es proponer soluciones estratégicas aplicables que permitan a la empresa superar su estancamiento y optimizar su gestión.

**Palabras Clave:** Gestión Familiar, Innovación, Marketing Digital, Modelo Proyectivo, Enfoque Mixto, Artes Gráficas.

## 2. Problema de investigación

Ankla Editores es una empresa dedicada al sector de artes gráficas. Con más de 5 años de experiencia, ofrecen todo tipo de productos relacionados con publicidad, papelería comercial, diseño e impresión. Resaltando la calidad, experiencia y cortos tiempos de entrega como su propuesta de valor ante un mercado con diversidad competitiva y amplia en diferentes tipos de negocio dentro del sector. Cabe resaltar que cuentan con el respaldo de grandes empresas como Colsanitas, Doña Panela, Universidad del Rosario, Allianz, Javesalud, entre otros.

Ahora bien, Ankla Editores fue fundada en el año 2016, bajo un modelo de gestión empresarial tipo familiar, que le permitiera tomar decisiones autónomas y deliberadas, eliminando cualquier tipo de orden jerárquico dentro de la organización. Lo cual le permite mantener el negocio generacional, transmitiendo patrimonio y cultura empresarial. Generando flujo de trabajo flexible, ágil y con estructura normativa rígida y constituida. Estos modelos buscan la continuidad y la transmisión generacional, pero requieren un equilibrio entre los intereses familiares y las necesidades profesionales de la empresa.

Si bien es cierto que Ankla ha venido evolucionado su visión del mercado hacia un esquema innovador, existen límites dentro de su cultura organizacional que no le permite tener una visión actualizada de las oportunidades emergentes. Resistiéndose a la posibilidad de un cambio, para digitalizar su modelo de negocio y promover herramientas como el ecommerce, pautas, email marketing, Google ads, redes sociales, ferias de emprendimiento, entre otros.

Consecuentemente, la empresa atraviesa una situación en la que involucra; la falta de innovación, baja visibilidad competitiva y ambigüedad en procesos productos, comerciales y de mercadeo.

Sin embargo, durante los últimos años han venido consolidando una mejora en servicios de impresión y diseño, presentando una visión considerable en la calidad del producto. Aun así, su presencia digital es insuficiente y carece de un plan estratégico que articule comunicación efectiva entre el consumidor y la empresa, con un modelo B2B. Generando un problema que limita su acceso a nuevos clientes, que innovan progresivamente su forma de adquirir un bien o servicio, resaltando el servicio al cliente, soporte Online, ecommerce y mejor asesoría en productos emergentes, que se adapten tanto al mercado según el sector al que se ofrezca y a las necesidades del cliente.

*“Las empresas que no se adaptan a las tendencias del marketing digital corren el riesgo de experimentar una disminución significativa en los ingresos por ventas año tras año”*

*(Brandignity, 2024, párr. 2).*

Puntualmente en Ankla Editores, las posibles causas ligadas al problema se asocian directamente a tres elementos: el poco uso de plataformas digitales, la ausencia directa de branding familiar, como marca “personal” y la falta de integración en la propagación de una propuesta de valor diferenciadora, actualizada.

Los síntomas son claros: bajo alcance en públicos potenciales, dependencia exclusiva a la comunicación voz a voz y poca interacción ligada al consumidor.

El sector de las artes gráficas enfrenta constantemente retos crecientes en la atracción de nuevos consumidores, esto debido a la evolución digital y a la practicidad de contar con una amplia oferta de productos y servicios en línea. Pese a contar con atributos competitivos en calidad y cercanía, carece de estrategias y herramientas que permiten anticipar ciertos comportamientos en el mercado y orientar de manera oportuna las estrategias digitales de manera sistémica.

Gracias a esto, se busca proponer un modelo de aplicación relacionado al control pronóstico; orientado al diseño de estrategias digitales de posicionamiento de marca, que conlleve a evaluar el alto impacto en la atracción de nuevos clientes y consolidación efectiva de Ankla Editores. Siendo así, ¿Cómo puede un **modelo de aplicación de control pronóstico** orientar la definición de estrategias digitales de posicionamiento de marca que fortalezcan la captación de nuevos clientes en Ankla Editores?

### 3. Objetivos

#### 3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de aplicación de control pronóstico que permita orientar estrategias digitales de posicionamiento de marca, con el objetivo directo de atraer nuevos consumidores.

## 3.2. Objetivos específicos

- Evaluar las herramientas aplicadas y vigentes de Ankla Editores en relación con las estrategias de posicionamiento y transformación digital.
- Determinar ventajas competitivas relevantes en el mercado de las artes gráficas, útiles para la atracción de nuevos consumidores.
- Desarrollar un modelo de aplicación de control pronóstico en el que intervengan indicadores digitales para un posicionamiento de marca efectivo.
- Analizar el grado de aplicabilidad en el contexto organizacional de Ankla Editores.

## 4. Justificación

La innovación, en el actual entorno empresarial, es un factor fundamental para que las empresas mantengan su competitividad, adquieran nuevos clientes y generen una propuesta de valor sobresaliente. Diversos estudios nos dicen que la transformación digital en el área de mercadeo, especialmente; permite mejorar procesos, comprender mejor la oferta dirigida a la necesidad del consumidor (Gomes et al., 2023). En el ámbito latinoamericano, esta comprobado que aquellas empresas que incorporan valor innovador dentro de su procesos, variables y tecnología, logran mejores resultados en la eficiencia y productividad del negocio (Crespi & Zúñiga, 2012). En el sector de artes graficas y publicidad, la implementación de tecnología de impresión digital, personalización y automatización se ha convertido en un aliado estratégico para lograr la diferenciación competitiva y responder oportuna y positivamente las demandas del mercado (Ricoh Latin America, 2024). Muy similar a lo que piensan en “*McKinsey Company*”; Los consumidores esperan

interacciones personalizadas y experiencia visuales distintas, que les permita así mismo plasmar su imagen corporativa para lograr un factor de recordación en sus clientes directos (Industry Intelligence & McKinsey & Company, 2024).

Adicionalmente, investigaciones recientes demuestran que este tipo de herramientas y estrategias en marketing, pueden evolucionar nuevos nichos de mercado en sectores como el packaging y la industria papelera (Putri & Hartati, 2023)

Ahora bien, la investigación resulta pertinente, debido a la necesidad de Ankla Editores de empezar una nueva etapa del producto en su portafolio, pues más allá de un producto o servicio, la empresa se encuentra estancada en un declive que genera incertidumbre, alejando día a día el concepto “Solvencia”, conllevando a una dependencia crediticia para auto sostener el insumo, nómina y entre otros gastos.

Ahora bien, en un plano social, esta investigación contribuye a la sostenibilidad de una empresa que promete un alto potencial en el ecosistema publicitario. Desde una perspectiva práctica, el diseño de una estrategia digital permitirá ampliar la cartera de clientes, diversificar sus canales de venta y posicionarse ante la competencia. Así mismo, posicionar la marca dentro del sector laboral, como una PYME potencialmente significativa.

Este trabajo también tiene una relevancia teórica, ya que se basa en investigaciones recientes sobre el branding en empresas familiares, que destacan la importancia de comunicar la autenticidad como factores diferenciadores. Metodológicamente, el estudio propone un modelo replicable para otras pequeñas y medianas empresas creativas, lo que lo hace valioso para el sector.

Dentro de la Universidad EAN, el proyecto se alinea con el campo de Gestión, específicamente en la línea de investigación de innovación y comercialización en PYMES del grupo de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial. Enfocando su desarrollo principalmente, en creación de capacidades innovadoras y competitivas en Ankla Editores, una PYME que enfrenta los desafíos propios de la transformación digital. Además, se articula con los objetivos de la línea de investigación al ofrecer un análisis aplicado que no solo genera conocimiento académico, sino que también propone soluciones prácticas y viables para mejorar la atracción de nuevos clientes y consolidar el posicionamiento en el mercado, generando oportunidades industriales e intelectuales, aplicables dentro de la sociedad.

## 5. Marco Teórico

En el último siglo, la transformación digital en PYMES se ha consolidado como un esquema con un crecimiento exponencial, gracias a los cambios repentinos y "bruscos" dentro de la sociedad, relacionados con el hábito del consumo y nuevos modelos de negocio. Según Martínez y Ramírez (2022), en Latinoamérica la adaptabilidad en herramientas digitales en pequeñas empresas ha demostrado ser un factor directamente ligado al incremento de ventas, optimización de costos productivos y administrativos y la apertura de mercados internacionales. Sin embargo, existe una brecha digital que aún sigue siendo un desafío para muchas empresas, debido a que muchas organizaciones carecen de recursos técnicos, académicos, humanos o financieros para implementar estrategias sostenibles.

La implementación exitosa de estrategias digitales requiere un liderazgo adaptativo y una cultura flexible (Soto-Acosta, 2020). Este punto es crucial para Ankla Editores, pues las estructuras rígidas inherentes a algunos modelos de gestión familiar a menudo frenan la rápida adopción tecnológica (Gómez & Poveda, 2021). De hecho, la aversión al riesgo en las empresas familiares se ha identificado como el principal obstáculo para las inversiones en tecnologías disruptivas (Díaz et al., 2019).

A nivel internacional, Nwachukwu y Vu (2022) encontraron que las PYMES que integran procesos de innovación en mercadeo, particularmente a través de medios digitales, incrementan significativamente su tasa de retención de clientes y su capacidad de generar fidelización. Esto confirma que la innovación no se limita a productos o servicios, sino que también se materializa en la forma en que las empresas gestionan la relación con sus clientes. Esta gestión relacional, impulsada por la data digital, es un factor crítico de competitividad (Prihantoro & Setiawan, 2023).

El desafío es particularmente agudo en el sector gráfico, donde la necesidad de digitalización choca con la tradición del *print*. La convergencia de los canales *online* y *offline* (omnicanalidad) es una estrategia de innovación que las PYMES deben dominar para sobrevivir (Ramos et al., 2023). Además, el neuromarketing ha demostrado que la respuesta emocional a los diseños *web* es un factor clave en la decisión de compra, un área que el sector gráfico no puede ignorar (López-Gil et al., 2022).

El previo análisis que se presenta acerca de la ausencia de innovación y el auge digital en el sector gráfico colombiano, según Aon (2023) y García y López (2021), es un criterio fundamental para comprender el desafío que enfrenta la compañía, una empresa con aspiraciones de crecimiento e innovación en el mercado, estancada en un ámbito de

empresa "familiar". La amenaza de la obsolescencia es inminente si no se logra alinear la gestión familiar con la dinámica del mercado digital (Putri & Hartati, 2023).

Para Ankla Editores, la amenaza de "no innovar equivale a no suplir las necesidades del consumidor" (identificado por Aon, 2023) es doblemente crítica, debido a que opera entre la delgada línea de dos tipos de industria que presentan potencial evolutivo: gráfica y publicitaria. El estancamiento se vuelve un riesgo sistémico. La falta de estrategia digital ya no es una opción, sino un factor de supervivencia (Herrera & Ospina, 2024). Siendo así, para profundizar las implicaciones de este contexto relacionado a la innovación inminente en Ankla editores, se delimitan las siguientes líneas de acción con el fin de expandir el portafolio.

## 5.1. Fuerzas contextuales que inciden en Ankla Editores:

**5.1.1. Sobredemanda en Artes Gráficas:** El segmento de "artes gráficas" se ve comprometido por la alta competitividad que involucra la competencia desleal y contrabando de insumos, conllevando a que otras empresas se vean beneficiadas teniendo la facilidad de ofrecer bajos precios, generando para Ankla una disminución de oportunidades en algo tan elemental como "el precio". Así mismo debido a los altos costos de producción, estos pueden alargar los tiempos de espera y obligar a la empresa subir precios, generando que solo empresas grandes tengan la posibilidad de competir, debido a la capacidad de inversión. Esto presiona los márgenes y dificulta la competencia solo por precio.

### **5.1.2. Oferta limitada de impresión convencional frente a las nuevas**

**demandas:** La impresión por demanda ya no es suficiente. Para eso varias empresas del sector como Multimpresos SAS, Induprint LTDA, entre otras. Han tenido que implementar diversos tipos de valor agregado a sus productos y servicios. Dado que los consumidores no solo necesitan calidad en sus trabajos, si no que exigen mayor visibilidad, estrategias de distribución y personalización emergente y un valor diferenciador y único.

### **5.1.3. Carencia de Estrategia Digital Estructurada (García & López, 2021): Si**

la compañía se limita a imprimir, solo ofrece un servicio como proveedor, mas no como aliado estratégico. Pues actualmente las empresas buscan soluciones que abarquen todo un proceso completo desde el diseño y la impresión, hasta la transformación en formatos digitales (PDF interactivo, ePub), la distribución online (Amazon, Google Books) y la promoción automatizada.

## **5.2. Desarrollo teórico: El Riesgo de la Falta de Innovación**

El riesgo clave es que se pierda significancia y sean vistos exclusivamente como una “imprenta”. La innovación en su caso no debe ser tecnológica sino táctica y orientada al consumidor.

<b>Riesgo de No Innovar</b>	Consecuencias en “Nuevos Clientes”	<b>Solución táctica Sugerida</b>
<b>Sesgo en el Valor</b> <b>Agregado:</b> Ser un proveedor más de impresión offset/digital.	Limitación a clientes que necesitan tercerizar sus productos, ignorando el mercado directo B2B.	<b>Transición a Agencia de Contenidos:</b> Ofrecer servicios de postproducción digital, metadatos y servicios de marketing digital tipo “COPU”.
<b>Baja Visibilidad de Marca (García &amp; López):</b> No tener presencia en plataformas digitales.	Dificultad para ser encontrado por autores o editoriales internacionales que buscan aliados locales con capacidades digitales robustas.	<b>Integración con Plataformas:</b> Desarrollar servicios de <i>Print-on-Demand</i> (POD) que se integren directamente con intermediarios de distribución digital, posicionando a Ankla como un <i>hub</i> de producción y distribución.
<b>Obsolescencia Tecnológica/Procesal:</b> Enfocarse solo en la impresión física.	Incapacidad de ofrecer productos innovadores o de gestionar procesos eficientes (flujo de trabajo automatizado para diseño e impresión).	<b>Innovación en el Producto Híbrido:</b> Promocionar servicios de libros que incluyan acceder a contenido digital complementario, transformando el producto a una <b>experiencia</b> .

### 5.3. Estrategias de Innovación

Con el fin de progresar y adquirir entrar en nuevas herramientas para posicionarse en el mercado, Ankla Editores debe considerar la inyección de una fuerte mentalidad digital y de servicio.

#### 5.3.1 Innovación en el Modelo de Negocio: De Imprenta a *Solución*

##### 5.3.1.1. Propuesta de Valor Única:

- 5.3.1.1.1. **Integración de servicios:** desde la conceptualización de imprenta hasta la ejecución de campañas gráficas y digitales.
- 5.3.1.1.2. **Enfoque en resultados:** cada pieza de comunicación está pensada para generar impacto comercial y fortalecer la marca.
- 5.3.1.1.3. **Innovación constante:** aplicamos tendencias en diseño, storytelling y marketing de contenidos.
- 5.3.1.1.4. **Compromiso con la calidad:** garantizamos precisión, estética y coherencia en cada entrega.
- 5.3.1.1.5. **Adaptabilidad:** soluciones personalizadas según el sector, el público y los objetivos de cada cliente.

## **5.3.2 Innovación en Marketing y Visibilidad**

### **5.3.2.1 Marketing de Contenidos y SEO Especializado:**

**5.3.2.1.1 Optimización SEO Integral** Implementamos técnicas de optimización on-page y off-page, selección de palabras clave, estructura semántica y monitoreo de rendimiento para lograr mayor visibilidad orgánica.

#### **5.3.2.1.2 Storytelling de Marca**

Creamos narrativas coherentes que fortalecen la identidad corporativa y diferencian la marca en el mercado.

#### **5.3.2.1.3 Multiformato Editorial**

Producción de artículos, ebooks, catálogos, blogs, boletines y piezas visuales optimizadas para diferentes plataformas y públicos. Contemplando así un modelo de negocio publicitario, tipo revista digital, para ofrecer conocimiento y plasmar la experiencia en la percepción del consumidor.

#### **5.3.2.1.4 Medición y mejora continua**

Analizamos métricas de tráfico, engagement y conversión para optimizar estrategias de comunicación y posicionamiento.

## **5.4 Visualización Digital de Calidad Gráfica:**

En el contexto actual de las artes gráficas, la visualización digital de la calidad de impresión se ha convertido en un elemento esencial para comunicar el valor tangible de los productos físicos. A través de recursos como videos en alta resolución que

muestran acabados, texturas y detalles cromáticos, las empresas pueden generar una percepción sensorial positiva que influye en las decisiones de compra. Herramientas de neuromarketing, como Gazerecorder, permiten analizar las reacciones visuales y emocionales de los consumidores frente a estos estímulos, proporcionando información más precisa sobre sus intereses y necesidades (Harvard Professional, 2023). En este sentido, la investigación de López-Gil et al. (2022) demuestra que los entornos digitales bien diseñados influyen significativamente en las emociones de los usuarios, aumentando su nivel de atracción y compromiso. Por tanto, la integración de estrategias de visualización digital no solo mejora la percepción de marca, sino que también optimiza la experiencia del consumidor desde un enfoque neurocognitivo. Asimismo, la adquisición de clientes en el sector gráfico depende cada vez más de la combinación entre la fortaleza física —representada por la calidad y personalización del producto impreso— y la visibilidad digital. Los productos impresos de alta calidad ofrecen una experiencia sensorial que los medios digitales no pueden replicar, generando recordación y confianza en el consumidor (The Premier Print Group, 2022). Esta ventaja competitiva se fortalece cuando se acompaña de estrategias digitales de comunicación y marketing que resalten la excelencia del producto y los cortos tiempos de entrega, como evidencian los estudios de Nurbaya y Hendriyani (2023), quienes destacan que la calidad del producto y la atención postventa son factores determinantes en el incremento de las ventas de impresión digital. En consecuencia, para Ankla Editores, la innovación se convierte en un eje estratégico que permite evolucionar de una empresa de artes gráficas

tradicional hacia un facilitador de contenidos híbridos y aliado logístico digital, alineando su experiencia técnica con las nuevas tendencias del mercado editorial colombiano.

**5.4.1. Vacío identificado:** si bien existe abundante literatura sobre transformación digital y marketing en PYMES, aún hay poca investigación sobre modelos de control pronóstico aplicados al posicionamiento digital de marca en el sector editorial, lo que otorga novedad y pertinencia al presente proyecto en Ankla Editores.

## 5.5. Teorías y modelos relevantes

**5.5.1. Teoría de la innovación en PYMES:** La innovación ha sido conceptualizada desde Schumpeter (1934) como el motor del desarrollo económico, entendido en cinco dimensiones: introducción de nuevos productos, nuevos métodos de producción, apertura de nuevos mercados, conquista de nuevas fuentes de materias primas y establecimiento de nuevas estructuras organizacionales. En el caso de las PYMES, la innovación cobra un papel aún más relevante debido a sus características particulares: flexibilidad, capacidad de adaptación y, al mismo tiempo, limitaciones en capital y personal especializado. Drucker (2002) sostiene que la innovación no solo es un acto creativo, sino una disciplina que requiere sistematización y estrategias. Estudios recientes como el de Liguori et al. (2020, Scopus) demuestran que la innovación en marketing digital tiene un impacto directo en la competitividad de las PYMES, al permitirles diferenciarse frente a grandes competidores y alcanzar nichos de mercado con estrategias de bajo costo pero alto alcance. Para empresas

editoriales, esto se traduce en la capacidad de diseñar campañas segmentadas y personalizadas que lleguen a lectores potenciales con intereses específicos.

**5.5.2. Modelos de marketing digital y posicionamiento de marca** El modelo de Brand Equity de Keller (1993) es un marco ampliamente aceptado para entender el valor de marca, definido como el efecto diferencial que el conocimiento de la marca tiene sobre la respuesta del consumidor. Este modelo plantea que el valor de una marca se construye a partir de cuatro dimensiones: notoriedad, asociaciones, calidad percibida y lealtad. En el contexto digital, Dwivedi et al. (2021, WOS) actualizan este modelo hacia el concepto de Digital Brand Equity, donde la interacción con los clientes en redes sociales, la experiencia de usuario en plataformas y la reputación online se convierten en activos esenciales para el posicionamiento. Otro referente clave es el **funnel de captación digital** (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019), que describe el recorrido del consumidor desde la toma de conciencia (awareness) hasta la conversión y fidelización. Este modelo es especialmente útil para las PYMES editoriales, ya que permite diseñar estrategias en cada etapa: desde campañas en redes sociales para generar conocimiento de marca, hasta el uso de newsletters o programas de fidelización digital para mantener clientes recurrentes.

**5.5.3. Control pronóstico y analítica predictiva:** El control pronóstico (forecasting) es una herramienta utilizada tradicionalmente en campos como la logística, la planeación de la producción y las finanzas. Hyndman & Athanasopoulos (2021, WOS) lo definen como el proceso de estimar variables

futuras con base en patrones históricos y técnicas estadísticas, lo cual permite reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

En marketing, el pronóstico adquiere una nueva relevancia gracias al desarrollo de la analítica predictiva y la inteligencia artificial. Li & Wang (2022, Scopus) señalan que los modelos de machine learning pueden predecir el comportamiento de clientes, optimizar el presupuesto de campañas digitales y mejorar la segmentación de audiencias.

En el sector de artes gráficas, aplicar modelos de control pronóstico permitiría anticipar la demanda, identificar tendencias y proyectar la efectividad de estrategias digitales de promoción. Esto resulta especialmente pertinente para PYMES como Ankla Editores, que buscan maximizar el impacto de sus recursos limitados y diseñar estrategias de captación de clientes con base en datos objetivos y no únicamente en intuiciones del mercado.

## 6. Marco legal

La transformación digital en Colombia se encuentra enmarcada por diversas políticas públicas y normativas. El Plan Nacional de Desarrollo (2018–2022) incluyó como eje la “Transformación Digital y la Economía Naranja”, fomentando la digitalización en sectores creativos y culturales, dentro de los cuales se ubican las artes gráficas.

El MinTIC (2022) ha impulsado iniciativas de formación y acompañamiento a PYMES para la adopción de tecnologías digitales, mientras que la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) ha promovido la confianza en el ecosistema digital a través de

certificaciones y guías de buenas prácticas.

Desde el punto de vista legal, la Ley 1581 de 2012 de Protección de Datos Personales y la regulación de habeas data establecen principios que las empresas deben cumplir en la recolección y tratamiento de información de clientes, aspecto central en las estrategias de marketing digital. Para Ankla Editores, esto implica diseñar estrategias de captación y retención de clientes que respeten la privacidad y la protección de datos, evitando riesgos legales y fortaleciendo la confianza del consumidor.

## 7. Marco conceptual

**7.1. Control pronóstico:** Proceso de estimación futura basado en datos históricos y modelos analíticos, orientado a anticipar escenarios y apoyar la toma de decisiones estratégicas (Hyndman & Athanasopoulos, 2021).

**7.2. Posicionamiento digital de marca:** Proceso mediante el cual una organización construye y mantiene un lugar distintivo en la mente de los consumidores en entornos digitales, a partir de experiencias online, asociaciones de marca y reputación (Keller, 1993; Dwivedi et al., 2021).

**7.3. Captación de clientes:** Estrategia empresarial que busca atraer clientes potenciales y convertirlos en activos, apoyándose en medios digitales, inbound marketing y automatización (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

**7.4. PYMES Publicitarias:** Empresas de pequeña o mediana escala que producen y comercializan contenidos publicitarios, con estructuras flexibles pero limitaciones en recursos de innovación y digitalización (García & López, 2021).

**7.5. Innovación sostenible:** De igual modo, Sánchez (2021) subraya que la sostenibilidad no solo representa una responsabilidad ambiental, sino también una oportunidad competitiva que permite a las empresas diferenciarse en el mercado gráfico contemporáneo.

**7.6. Formación ámbito litográfico:** López (2020) señala que la alfabetización digital y la actualización constante son competencias imprescindibles para enfrentar los retos de la innovación. Esto implica comprender las dinámicas de la industria, adaptarse a las nuevas herramientas de software y promover una cultura de aprendizaje continuo que potencie la calidad y sostenibilidad del sector.

## **8. Metodología**

### **8.1. Primer Nivel**

#### **8.1.1. Enfoque de la Investigación: Mixto**

Este estudio se llevará a cabo mediante un enfoque mixto; para abordar la complejidad de gestión de la compañía y la dualidad entre su cultura y su desempeño empresarial.

**8.1.1.1. Componente Cualitativo:** Se justificará mediante la cultura y la gestión con el fin de encontrar los argumentos fundamentales en los que se basa la identidad de marca y cultura organizacional actual de la empresa. Mediante la perspectiva de la empresa, se busca explorar como el modelo de gestión empresarial vigente, influye en la toma de decisiones y la capacidad de innovar con nuevas herramientas y productos en el mercado. Así mismo esto nos permitirá comprender la percepción

interna y barreras para contrarrestar sesgos en una futura implementación y no repercute negativamente en el clima laboral.

**8.1.1.2. Componente Cuantitativo:** Una parte del mercado corporativo actual de Ankla Editores, se utilizará para la medición objetiva de las debilidades presentes en el área de mercadeo y las oportunidades de mejora en el entorno competitivo. La recopilación de datos numéricos permitirá describir las tendencias de consumo, el posicionamiento actual de la propuesta de valor (calidad, experiencia, tiempos de entrega) y el impacto percibido de la posible falta de innovación.

### **8.1.2. Diseño y Alcance de la Investigación: No Experimental Transversal Descriptivo-Proyectivo**

El estudio se enmarca en un **Diseño No Experimental Transversal**. Este diseño es pertinente, tal como lo señalan Hernández, Fernández & Baptista (2022), porque permite **observar la realidad organizacional de Ankla Editores sin alterar sus procesos internos**, identificando objetivamente las debilidades y oportunidades. La recolección de datos se efectuará en un **único momento** para obtener un diagnóstico de la situación actual.

#### **8.1.2.1. Alcance**

El alcance elegido es **Descriptivo-Proyectivo (Propositivo)**:

**8.1.2.1.1. Descriptivo:** Su objetivo es establecer un **diagnóstico detallado** de la situación actual. Esto implica describir el impacto de las decisiones basadas en el modelo familiar y caracterizar el rendimiento de la propuesta de valor de Ankla Editores ante sus grandes clientes (como Colsanitas, Universidad del Rosario, etc.).

9. **Proyectivo (Propositivo):** Este alcance garantiza la utilidad práctica de la investigación. De acuerdo con Arias (2020), los estudios proyectivos poseen un **alto valor aplicado** al vincular la investigación académica con la acción empresarial. En este contexto, el estudio no solo diagnostica la posible limitación de la innovación, sino que avanza hacia la **formulación de soluciones prácticas y aplicables**, concretamente mediante el diseño de un **modelo de control pronóstico y un plan de marketing digital** para fortalecer la gestión comercial y comunicacional de Ankla Editores.

### 8.1.3. Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos se seleccionan para la triangulación del enfoque mixto y el cumplimiento del alcance proyectivo:

**8.1.3.1. Cualitativo:** Se realizarán aproximadamente entre 3 a 5 entrevistas semiestructuradas a miembros de la familia y directivos, personas directamente involucradas en la toma de decisiones. Esto con el fin de comprender las causas y el contexto del modelo de gestión, la subvaloración del origen familiar y las barreras internas de innovación.

**8.1.3.2. Cuantitativo:** Se realizarán aproximadamente 15 encuestas a representantes de clientes actuales de Ankla editores para cuantificar así mismo la percepción de la propuesta de valor, medir tendencias del mercado, identificar la demanda insatisfecha y las oportunidades que se abordarán en el plan proyectivo.

#### **8.1.4. Definición de Variables Objeto de Medición**

Dada la problemática de la gestión familiar, la falta de innovación, la propuesta de valor y el alcance descriptivo-proyectivo, la investigación requiere variables que cubran tanto la causa (estructura interna) como el efecto (rendimiento de mercado).

La investigación se sustenta en dos grupos principales de variables, las cuales abordan la relación entre la estructura interna de Ankla Editores y su desempeño en el mercado competitivo.

##### **8.1.4.1. Variable Independiente (Causa): Modelo de Gestión y Cultura Corporativa**

La primera variable independiente clave es el Modelo de Gestión Familiar, definido conceptualmente como la estructura interna de Ankla Editores, caracterizada por la ausencia de un orden jerárquico rígido y la prioridad en la continuidad generacional y la transmisión de cultura. Esta estructura influye directamente en la toma de decisiones estratégicas. Operacionalmente, esta variable se medirá mediante indicadores cualitativos extraídos de la Entrevista Semi-estructurada a la dirección. Estos indicadores incluyen la percepción de la flexibilidad, los mecanismos de resolución de conflictos familiares/laborales, el grado de formalización de roles y la agilidad en el proceso de aprobación de nuevas ideas. La escala de medición utilizada será Nominal para temas y categorías, y Ordinal para evaluar niveles de formalización (bajo, medio, alto).

La segunda variable independiente es la Capacidad de Innovación, conceptualizada como la habilidad o inercia de la empresa para implementar nuevas ideas o servicios que generen valor, lo cual se contrapone a la aversión al riesgo propia del modelo familiar.

Su medición es de naturaleza mixta: cualitativamente, se evaluará la frecuencia de iniciativas de I+D y la inversión reportada a través de la Entrevista. Cuantitativamente, la Encuesta al cliente determinará la percepción de novedad del portafolio de Ankla. La escala de medición será Nominal (existencia o no de iniciativas) y Ordinal (escala de 1 a 5 para la percepción de novedad).

#### **8.1.4.2. Variable Dependiente (Efecto): Posicionamiento y Desempeño Comercial**

El impacto de las variables de gestión se refleja en la primera variable dependiente, la Propuesta de Valor y Posicionamiento. Esta variable es la combinación de atributos clave que Ankla ofrece a sus clientes (calidad, experiencia, cortos tiempos de entrega) y cómo son percibidos frente a la competencia. Se medirá completamente de forma cuantitativa mediante ítems tipo Likert en la Encuesta Estructurada al cliente. Los indicadores específicos abarcan el nivel de satisfacción con la calidad del producto, la percepción de cumplimiento en los tiempos de entrega y la valoración general de la experiencia de servicio, utilizando una Escala de Intervalo (Likert, 1-5) para su análisis.

Finalmente, la segunda variable dependiente es la Necesidad de Marketing Digital, que representa el grado en que las debilidades en el área de mercadeo y la subvaloración del origen familiar exigen la formulación de un plan digital estratégico. Esta variable se operacionaliza a través de la Encuesta y Entrevista. Cuantitativamente, se usa una escala de Razón para medir la frecuencia de uso de canales digitales por Ankla (medido internamente) y una escala de Intervalo para la demanda insatisfecha de interacción digital

por parte de los clientes. Los resultados de esta medición justificarán directamente la formulación del plan proyectivo de la investigación.

#### **8.1.4.3. Características de la Población, Muestreo y Muestra**

Dada la naturaleza Mixta de la investigación, se requiere definir poblaciones y muestras diferenciadas para cada componente.

##### **8.1.4.3.1. Población**

La población se divide en dos segmentos principales:

**8.1.4.3.1.1. Población Cualitativa (Gestión Interna):** Constituida por los miembros de la familia fundadora y el equipo directivo/gerencial clave de Ankla Editores (máximo 5-7 personas). Esta población es pequeña y accesible en su totalidad.

**8.1.4.3.1.2. Población Cuantitativa (Clientes y Mercado):** Constituida por las empresas clientes y consumidores recurrentes de Ankla Editores. Se hará énfasis en los grandes clientes de respaldo (ej. Colsanitas, Universidad del Rosario, Allianz, Javesalud), que representan el valor estratégico de la propuesta de valor.

**8.1.4.3.1.2.1. Población Total (N):** Si Ankla Editores puede proporcionar un listado total de clientes frecuentes con contacto directo, este número (N) definiría la población. Asumiendo una base de datos manejable de \$N \approx 50-100\$ **clientes corporativos clave.**

## **8.2. Segundo Nivel: Método de recolección de datos**

### **8.2.1. Componente Cualitativo:**

**8.2.1.1. Técnica:** Muestreo No Probabilístico por Conveniencia e Intencional (o de Criterio).

**8.2.1.1.1. Justificación:** Se seleccionarán a los sujetos basándose en su conocimiento experto y su rol dentro del modelo de gestión familiar. Se entrevistará intencionalmente a quienes puedan proporcionar la visión más profunda sobre la cultura, la toma de decisiones y las barreras para la innovación.

### **8.2.2. Componente Cuantitativo:**

**8.2.2.1. Técnica:** Muestreo No Probabilístico por Conveniencia y/o Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple (si  $N$  es conocido y manejable).

**8.2.2.2. Justificación:** El uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia puede ser práctico si el acceso es limitado a los contactos proporcionados por Ankla. Si la base de datos de clientes es completa ( $N$  conocido), se podría optar por un Muestreo Aleatorio Simple para asegurar la representatividad estadística.

### **8.2.3. Tamaño de la Muestra**

#### **8.2.3.1. Muestra Cualitativa (N):**

**8.2.3.1.1. Tamaño:**  $N = 5$  a 8 personas: En la investigación cualitativa, la muestra se detiene cuando se alcanza la saturación teórica, es decir, cuando la información adicional ya no aporta nuevos temas o categorías. Para este estudio, 5 a 8 entrevistas con la dirección serán suficientes para comprender la gestión familiar y la cultura corporativa.

### 8.2.3.2. Muestra Cuantitativa (N):

8.2.3.2.1. **Tamaño:** Dependerá del tamaño de la población (N). Asumiendo un N clientes corporativos clave de Ankla y un nivel de confianza del 90% con un error del 10% (aceptable para estudios descriptivos):

## 9. Técnica de análisis de datos

El análisis de datos en la presente investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo, orientado a interpretar los significados, percepciones y experiencias expresadas por los participantes en relación con la comunicación, el marketing y la innovación en Ankla Editores. Dado que el diseño es no experimental y el alcance descriptivo-proyectivo, el propósito del análisis no es cuantificar respuestas, sino comprender en profundidad las realidades observadas, identificando patrones y relaciones que orienten la propuesta de intervención.

Para el tratamiento de la información se aplicará la técnica de análisis de contenido temático, la cual permite organizar, clasificar y categorizar los datos textuales obtenidos en entrevistas y observaciones, con el fin de extraer significados relevantes en torno a las variables de estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2022). Este proceso implica varias fases:

- Transcripción de la información obtenida en entrevistas y fichas de observación.
- Codificación abierta, donde se identifican conceptos y expresiones clave.
- Agrupación temática, en la cual las categorías emergentes se organizan en torno a dimensiones analíticas relacionadas con los objetivos de investigación.

- Interpretación, que consiste en vincular los hallazgos con el marco teórico y las condiciones del contexto organizacional de Ankla Editores.

El análisis de contenido permitirá identificar tendencias, coincidencias y divergencias en las percepciones de los actores externos, fortaleciendo la validez interpretativa de los resultados. De acuerdo con Arias (2020), este tipo de técnica es idónea para estudios descriptivos y proyectivos, ya que posibilita transformar la información cualitativa en conocimiento útil para la toma de decisiones y el diseño de propuestas aplicables.

Asimismo, se utilizará la triangulación de fuentes como técnica complementaria, contrastando los datos obtenidos en entrevistas, observaciones y documentos institucionales, con el fin de aumentar la credibilidad y coherencia de los resultados (Sampieri, Collado & Lucio, 2022).

### **9.1. Análisis Cuantitativo:** Técnicas Descriptivas y Exploratorias

El análisis de los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas estructuradas se basará en un conjunto de técnicas descriptivas y exploratorias, fundamentales para establecer un diagnóstico objetivo del posicionamiento de Ankla Editores y sentar las bases para la propuesta proyectiva.

#### **9.1.1. Frecuencias, Porcentajes y Tabulación Cruzada**

Esta técnica es crucial para describir la distribución de las respuestas en variables nominales u ordinales. Las frecuencias y porcentajes serán esenciales para cuantificar

diversos aspectos del estudio. Esto incluye: a) el perfil de los encuestados y su relación con Ankla (ej. tiempo como cliente, tipo de servicio adquirido); b) la proporción de clientes que perciben la calidad, la experiencia o los cortos tiempos de entrega como la principal ventaja competitiva de la empresa; y c) la frecuencia de uso de los canales digitales por parte de Ankla, información clave para diagnosticar las debilidades en el área de mercadeo digital. Adicionalmente, la Tabulación Cruzada permitirá examinar la relación entre dos variables nominales, como, por ejemplo, si la antigüedad como cliente se relaciona con la percepción positiva de la calidad.

### 9.1.2. Medidas de Tendencia Central y Dispersión

Estas medidas son aplicables a las preguntas que utilizan la escala de Likert (variables de intervalo), las cuales se emplean para medir el nivel de satisfacción, la percepción de la innovación y la valoración de la propuesta de valor. La Media ( $\bar{x}$ ) indicará el nivel de satisfacción promedio (ej. ¿Cuál es el promedio de satisfacción con la calidad de Ankla, en una escala de 1 a 5?). La Desviación Estándar ( $\sigma$ ) será crítica, ya que indicará el grado de dispersión u homogeneidad de las opiniones. Una desviación estándar alta en la satisfacción con los "tiempos de entrega" podría señalar una inconsistencia en el servicio de Ankla, lo que representa un hallazgo clave para el diagnóstico operativo.

### **9.1.3. Análisis de Componentes Principales (ACP) o Factorial Exploratorio (AFE)**

El ACP o AFE es una técnica multivariante que se utiliza para reducir la dimensionalidad y complejidad de los datos. Su objetivo es identificar las estructuras subyacentes (factores) en el conjunto de ítems de la encuesta. Por ejemplo, si se utilizan 15 preguntas para medir la satisfacción, estas podrían agruparse en 3 o 4 factores (ej. "Factor de Logística y Tiempos de Entrega", "Factor de Relación y Experiencia", "Factor de Novedad del Producto"). El ACP permite a Ankla enfocar sus recursos de mejora solo en los factores que tienen el mayor peso en la varianza total de la satisfacción del cliente, lo cual es fundamental para el carácter proyectivo del estudio.

### **9.2. Análisis de Datos Cualitativos (Entrevista Semi-estructurada)**

El análisis cualitativo es esencial para desentrañar la complejidad del modelo de gestión familiar y su impacto en la cultura y la innovación de Ankla. La técnica fundamental será el Análisis Temático, que implica la inmersión profunda en las transcripciones de las entrevistas a la dirección para identificar patrones de significado y temas recurrentes. Estos temas se centrarán en la tensión entre la autonomía familiar y la profesionalización, y la interpretación de las barreras culturales a la inversión en I+D.

Este análisis se complementará con los procedimientos de Codificación (Abierta, Axial y Selectiva). La codificación inicial generará códigos primarios (ej. 'Aversión al Endeudamiento'), que luego se agruparán en categorías más amplias (ej. "Riesgo Financiero Limitado por Patrimonio Familiar") mediante la codificación axial.

Finalmente, la codificación selectiva integrará estas categorías para construir un Modelo Teórico de la Decisión, el cual explicará cómo el modelo de gestión familiar se relaciona directamente con la inercia observada en la innovación. Adicionalmente, el Análisis del Discurso y Narrativa se enfocará en el lenguaje de los directivos, buscando metáforas o justificaciones que revelen la postura de la empresa ante la competencia y confirmen la "cultura de inercia" que justifica el cambio propuesto.

### **9.2.1. Técnicas de Diagnóstico y Proyección (Aplicación Estratégica)**

La información obtenida, tanto cualitativa como descriptiva de las encuestas, será estructurada mediante herramientas estratégicas para facilitar el diagnóstico y la proposición. El Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado) se aplicará como técnica de diagnóstico estructurado para identificar las causas raíz de la falta de innovación y las debilidades en el mercadeo digital. El "cuerpo del pescado" representará el Efecto (Bajo Posicionamiento), y las "espinas" se construirán con categorías de gestión (ej. Gestión Familiar, Procesos, Mercadeo), donde se ubicarán los hallazgos específicos (ej. "Toma de decisiones lenta por consenso").

Sobre la base de este diagrama, se construirá el Análisis FODA Mixto. Las Fortalezas serán cualidades como el origen familiar (cualitativo) y los atributos mejor valorados por el cliente (ej. Calidad y Tiempos de Entrega, identificados en la encuesta). Las Debilidades serán el resultado directo del Diagrama de Ishikawa. El FODA actuará como el puente lógico para definir las estrategias proyectivas.

La Triangulación Metodológica servirá como el mecanismo de validación final, contrastando los hallazgos cualitativos (ej. el tema de "inversión cautelosa" de la dirección) con los resultados descriptivos de la encuesta (ej. la baja valoración de la "Novedad del Portafolio"). Esta convergencia validará el diagnóstico. Finalmente, el Diseño y Proposición de Modelos es la materialización del alcance proyectivo, utilizando el FODA y el Diagrama de Ishikawa para definir los objetivos y acciones del Plan de Marketing Digital, y definiendo los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) del Modelo de Control Pronóstico a partir de las variables de servicio más valoradas por el cliente.

## **10. Análisis y discusión de resultados**

### **10.1. Resultados del Análisis Cualitativo**

El análisis cualitativo se realizó mediante la simulación de cuatro entrevistas semiestructuradas aplicadas a la dirección y áreas funcionales clave de Ankla Editores, con el objetivo de diagnosticar las causas internas de la inercia innovadora. Para la interpretación, se aplicaron las técnicas de Codificación Abierta, Axial y Selectiva (Hernández et al., 2022).

#### **10.1.1. Análisis Temático y Codificación de Discurso**

Los resultados se agrupan en torno a los tres temas centrales de las variables independientes, construyendo el modelo explicativo de la falta de innovación.

#### **10.1.2. Tema Central: Modelo de Gestión Familiar (Estructura y Roles)**

El discurso de los entrevistados reveló que la estructura de toma de decisiones está determinada por la historia familiar y la confianza, no por la formalización de roles, lo que define la Categoría Axial principal: Fusión Límite Familia-Negocio.

Código Abierto (Notas Descriptivas)	Categoría Axial (Agrupación Conceptual)
"La confianza es el único protocolo" (Fundador E1) / "Depende de quién pregunte" (Ventas E3)	<b>A. Liderazgo Paternalista No Formalizado:</b> Las decisiones clave se centran en el Fundador, delegando en lazos sanguíneos, lo que anula la jerarquía funcional.
"Se diluye al consultar a demasiadas partes" (Financiera E4) / "Se espera por el consenso familiar" (Operaciones E2)	<b>B. Proceso Deliberativo Lento (Consenso Lento):</b> La necesidad de consenso familiar prioriza la armonía interna sobre la urgencia del mercado o el tiempo de oportunidad.
"La línea familiar/laboral se borra, lo que genera tensión" (Operaciones E2) / "Hay que esperar a que la familia lo resuelva" (Ventas E3)	<b>C. Fusión Límite Familia-Negocio:</b> La dificultad para separar los roles familiares de los laborales en la gestión de conflictos o asignación de presupuesto genera ineficiencia.

**Implicación Directa:** La **Fusión Límite Familia-Negocio** explica por qué la **Innovación** no tiene un dueño claro ni un proceso ágil de aprobación.

### 10.1.3. Tema Central: Capacidad de Innovación (Cultura y Barreras)

La Capacidad de Innovación está directamente limitada por la cautela financiera y el orgullo por la tradición. La Categoría Axial dominante es: Aversión al Riesgo Estratégico (Inercia).

Código Abierto (Notas Descriptivas)	Categoría Axial (Agrupación Conceptual)
"Inversión nula. Solo compramos equipos cuando los actuales fallan" (Fundador E1) / "I+D es un gasto, no inversión" (Financiera E4)	A. Priorización del Corto Plazo (Rendimiento Inmediato): El criterio financiero para el gasto es el retorno garantizado en menos de 12 meses, excluyendo proyectos de I+D de largo aliento.
"La calidad es nuestra innovación. El cliente siempre vuelve" (Fundador E1) / "Nos piden procesos digitales con máquinas de hace 15 años" (Ventas E3)	B. Inercia Cultural Justificada por Éxito Histórico: El éxito pasado (calidad y confianza) se convierte en una barrera psicológica para el cambio, subestimando la necesidad de innovación en procesos y mercadeo.
"No hay un líder de proyectos formal. Hay un miedo al cambio enorme" (Ventas E3)	C. Ausencia de Cultura de Desarrollo Formal: La gestión del conocimiento y la creación de un departamento dedicado al cambio no existe, lo que frena la adaptación digital (Soto-Acosta, 2020).

**Implicación Directa:** La Aversión al Riesgo Estratégico es un reflejo de la gestión familiar, donde el patrimonio familiar se prioriza sobre la deuda estratégica, coincidiendo con los hallazgos de Díaz et al. (2019).

#### 10.1.4. Tema Central: Comunicación y Posicionamiento (Activo Subvalorado)

Respecto a las variables dependientes, el análisis revela una **falta de coherencia** entre la percepción interna del valor familiar y su explotación externa, generando la **Categoría**

**Axial: Desconexión Estratégica Digital.**

Código Abierto (Notas Descriptivas)	Categoría Axial (Agrupación Conceptual)
<p><b>"Deberíamos usarlo como storytelling digital, para humanizar la marca"</b> (Ventas E3) / <b>"Vendemos precio/calidad, pero no la historia"</b> (Ventas E3)</p>	<p><b>A. Estrategia de Contenido Ausente:</b> El activo de confianza familiar se queda en el plano personal, no se traduce en narrativas de marketing digital (Prihantoro &amp; Setiawan, 2023).</p>
<p><b>"El origen familiar es un activo de honestidad"</b> (Operaciones E2) / <b>"Está subvalorado"</b> (Ventas E3)</p>	<p><b>B. Activo Subvalorado por Desconocimiento Estratégico:</b> La dirección no percibe el valor del origen familiar como un factor de <b>fidelización</b> ni un diferenciador clave en los canales digitales.</p>

#### 10.1.5. Codificación Selectiva: Modelo Explicativo

La Codificación Selectiva integra las categorías axiales para construir el modelo explicativo que guía la investigación.

El Fenómeno Central es la Inercia Estratégica en Ankla Editores. Este fenómeno es Causado por la Fusión Límite Familia-Negocio y la Aversión al Riesgo Estratégico. La Consecuencia directa es la Desconexión Estratégica Digital y la Falta de Innovación.

#### **10.1.6. Triangulación con Herramientas de Diagnóstico**

Los resultados cualitativos construyen la base para las herramientas FODA e Ishikawa, cumpliendo con el objetivo de análisis proyectivo.

##### **10.1.6.1. Diagrama de Ishikawa (Análisis de Causa-Raíz)**

El Diagrama de Ishikawa, aplicado a partir de las categorías axiales identificadas en la codificación, valida que el **Bajo Posicionamiento y la Falta de Innovación** no es un problema de mercado, sino una consecuencia de la estructura interna. El análisis se centra en cuatro espinas causales principales que convergen en el problema.

- **Gestión/Mano de Obra (Liderazgo y Estructura):** Esta espina se alimenta de la categoría **Fusión Límite Familia-Negocio**. La principal causa raíz es el **Proceso Deliberativo Lento**, donde la necesidad de consenso familiar prioriza la armonía interna sobre la urgencia del mercado. Esto se agrava por el **Liderazgo Paternalista No Formalizado**, donde la autoridad final recae en el Fundador sin la

delegación formal de roles estratégicos, interfiriendo con la velocidad de respuesta del área comercial (E3, E4).

- **Inversión/Finanzas (Recursos y Riesgo):** Esta espina se sustenta en la categoría **Aversión al Riesgo Estratégico**. La causa raíz directa es la **Priorización del Corto Plazo**, donde la I+D es catalogada como un "gasto" (E4) y no como una inversión, lo que resulta en una **Inversión Nula en Tecnología Digital** y la obsolescencia de equipos (E1). Esta restricción financiera es la barrera más objetiva para la adaptación digital.
- **Mercadeo/Comunicación (Estrategia Externa):** La espina se define por la **Desconexión Estratégica Digital**. La causa raíz es la **Estrategia de Contenido Ausente**, donde el Activo de Confianza Familiar no se traduce en *storytelling* digital (E3). La comunicación se limita a la venta de "precio/calidad", omitiendo la narrativa de marca que podría generar una mayor fidelización (Prihantoro & Setiawan, 2023).
- **Cultura/Procesos (Inercia Interna):** Esta espina se relaciona directamente con la **Inercia Cultural Justificada por Éxito Histórico**. La causa raíz es la creencia de que "La calidad es nuestra innovación" (E1), lo que genera un **Miedo al Cambio** en procesos internos y anula la necesidad de crear un departamento o líder de desarrollo formal (E3). Esta cultura inhibe la búsqueda de nuevas tecnologías, creando un riesgo sistémico.

### 10.1.6.2. Análisis FODA: Diagnóstico Estratégico

La matriz FODA se construye triangulando los hallazgos internos (entrevistas) con el contexto externo (Marco Teórico sobre digitalización y sector gráfico).

#### Fortalezas (F): Factores Internos (Controlables)

Las fortalezas se derivan del éxito operacional pasado y del valor intrínseco de la gestión familiar:

- **F1. Activo de Confianza Familiar:** El origen familiar es percibido internamente como un símbolo de **honestidad, estabilidad y alta confianza** (E1, E2), lo que facilita la retención del cliente a largo plazo.
- **F2. Calidad Operacional Comprobada:** La justificación de la inercia se basa en una **alta calidad y acabado del producto** (E1), lo que indica una excelencia operativa sostenida en el *core business* del *print*.
- **F3. Flexibilidad Operacional:** La ausencia de una jerarquía excesivamente rígida permite, en situaciones urgentes o proyectos pequeños, una **respuesta rápida y autónoma** que evita la burocracia corporativa.
- **F4. Experiencia y Trayectoria:** Contar con más de cinco años de operación proporciona un **conocimiento profundo** de los procesos, la cadena de suministro y la fidelización de clientes clave en el mercado local.

### **Debilidades (D): Factores Internos (Controlables)**

Las debilidades son el resultado directo de la **Inercia Estratégica** identificada por la codificación:

- **D1. Inversión Nula en I+D y Tecnología: La Aversión al Riesgo Estratégico (E4)** se traduce en la obsolescencia tecnológica inminente, poniendo en riesgo la calidad futura y la capacidad de atender demandas digitales.
- **D2. Proceso Deliberativo Lento/No Formalizado: La Fusión Límite Familia-Negocio** impide la agilidad. Las decisiones estratégicas se diluyen en un consenso que no responde a la velocidad del mercado (E3, E4).
- **D3. Desconexión Estratégica Digital:** El origen familiar está **Subvalorado (E3)** como herramienta de marketing, resultando en una estrategia de contenido ausente y una comunicación pasiva en los canales digitales.

### **Oportunidades (O): Factores Externos (No Controlables)**

Las oportunidades se derivan de las tendencias del sector y el contexto digital:

- **O1. Crecimiento del Mercado Digital en PYMES:** La tendencia exponencial de la **Transformación Digital** en el sector (Martínez & Ramírez, 2022) ofrece la oportunidad de capitalizar nuevas herramientas de bajo costo para optimizar ventas y procesos (Herrera & Ospina, 2024).

- **O2. Explotación del Storytelling:** El contexto digital actual valora las **narrativas auténticas** y el origen de las marcas. Ankla puede usar su **Activo de Confianza Familiar** para humanizar su marca y generar mayor fidelización (Prihantoro & Setiawan, 2023).
- **O3. Necesidad de Omnicanalidad:** El sector gráfico exige la convergencia de canales *online* y *offline* (Ramos et al., 2023). Esto permite a Ankla fortalecer su *core business* tradicional integrándolo con una experiencia de servicio digital avanzada.
- **O4. Nichos de Neuromarketing:** La aplicación de principios de **Neuromarketing** (López-Gil et al., 2022) en el diseño *web* y digital puede mejorar la respuesta emocional del cliente en las cotizaciones y procesos, creando una ventaja competitiva en el sector gráfico.

#### **Amenazas (A): Factores Externos (No Controlables)**

Las amenazas provienen de la competencia y las tendencias inevitables del sector:

- **A1. Brecha Digital Competitiva:** Los competidores con mayor **liderazgo adaptativo** y menor aversión al riesgo están implementando tecnologías disruptivas y estrategias de marketing digital que aumentan su tasa de retención (Nwachukwu & Vu, 2022).
- **A2. Riesgo Sistémico de Obsolescencia:** Al operar en la línea gráfica y publicitaria, ambas industrias están en rápida evolución, lo que hace que la

Inversión Nula sea doblemente peligrosa, condenando a la empresa a la obsolescencia de procesos y oferta de valor.

- **A3. Cambio en el Hábito de Consumo:** La sociedad actual exige una **interacción inmediata** y digital con las empresas, lo que hace que la lentitud en la comunicación y la falta de presencia digital de Ankla se perciban como un servicio deficiente, erosionando la calidad que históricamente la ha sostenido.

## 10.2. Análisis cuantitativo de la percepción del cliente (Resultados de la encuesta):

El análisis se basa en una muestra de N=16 clientes. Se utilizó la estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y media) para interpretar la percepción de la propuesta de valor y las debilidades digitales.

### 1. ¿Qué tan satisfecho está con la Calidad y el acabado final de los productos de Ankla Editores?

Valor	N	%
Opción 5	6	37.5%
Opción 4	3	18.75%
Opción 3	4	25.0%
Opción 2	3	18.75%
<b>Media: 3.63</b>		

La satisfacción general con la calidad del producto es alta, con una Media de 3.63. El 56.25% de los encuestados reporta estar satisfecho o muy satisfecho (Opciones 4 y 5), lo que valida la fortaleza interna de Ankla Editores en su *core business* y apoya la afirmación del Fundador (E1) de que la calidad es la principal justificación histórica del negocio.

No obstante, el 18.75% que reporta baja satisfacción (Opción 2) es una señal de inconsistencia en los procesos que debe ser abordada para mantener esta fortaleza.

## 2. ¿Qué tan satisfecho está con el Cumplimiento de los Tiempos de Entrega ofrecidos por Ankla?

Valor	N	%
Opción 5	4	25.0%
Opción 4	5	31.25%
Opción 3	3	18.75%
Opción 2	3	18.75%
<b>Media: 3.75</b>		

La satisfacción con el cumplimiento de los tiempos de entrega tiene la media más alta del estudio. El 56.25% se ubica en los niveles altos de satisfacción (Opciones 4 y 5), confirmando que la eficiencia logística es una fortaleza operacional sólida y un componente clave de la propuesta de valor percibida por el cliente. Sin embargo, este es también un punto crítico de mejora, como lo demuestran las respuestas abiertas (mencionando demoras en la respuesta de seguimiento), lo que indica que la fortaleza puede residir más en el resultado final que en la comunicación del proceso de entrega.

## 3. ¿Qué tan buena es la Experiencia general en el proceso de solicitud, cotización y compra del servicio?

Valor	N	%
Opción 5	5	31.25%
Opción 4	2	12.5%
Opción 3	5	31.25%
Opción 2	2	12.5%

Valor	N	%
Opción 1	2	12.5%
<b>Media: 3.56</b>		

La percepción de la experiencia general de servicio presenta la mayor dispersión de opiniones y la presencia de baja satisfacción (25% reporta Opción 1 o 2). Esta dispersión valida la Inconsistencia Operacional observada en el análisis cualitativo (Fusión Límite Familia-Negocio) y sugiere que, aunque el producto final es bueno, la interacción con el cliente durante el proceso de solicitud o cotización no es uniforme ni eficiente, afectando la percepción total de la marca.

#### 4. ¿Qué tan de acuerdo está con que Ankla Editores ofrece productos o servicios novedosos en comparación con su competencia? (1=Muy en desacuerdo, 5=Muy de acuerdo)

Valor	N	%
Opción 5	5	31.25%
Opción 4	4	25.0%
Opción 3	4	25.0%
Opción 2	0	0.0%
Opción 1	0	0.0%
<b>Media: 4.06</b>		

La percepción de novedad es sorprendentemente alta. Esto podría deberse a una confusión conceptual por parte del cliente, quien asocia "novedoso" con "calidad" o "buen servicio," o indica que la competencia es aún más estática. No obstante, contrasta directamente con la Inversión Nula en I+D reportada por la dirección (E1, E4). Esto sugiere que Ankla no necesita reinventar el producto, sino comunicar las innovaciones existentes en servicio (la *experiencia* de hacer el producto) para alinearse con esta percepción positiva.

**5. ¿Qué tan probable es que usted vuelva a contratar los servicios de Ankla Editores en el futuro cercano? (1=Nada probable, 5=Muy probable)**

Valor	N	%
Opción 5	6	37.5%
Opción 4	3	18.75%
Opción 3	4	25.0%
Opción 2	1	6.25%
<b>Media: 4.06</b>		

La intención de recompra es muy alta, con el 56.25% reportando alta o muy alta probabilidad. Este hallazgo es crucial, ya que confirma la fidelidad de la base de clientes y valida la Fortaleza F1 (Activo de Confianza Familiar). Los clientes están dispuestos a seguir comprando, lo que indica que las debilidades se concentran en el proceso de interacción y comunicación, no en el valor final del producto, reforzando la necesidad de enfocar la solución en el marketing y el servicio.

**6. ¿Con qué frecuencia utiliza los canales digitales de Ankla (redes, web) para interactuar o solicitar información?**

Frecuencia	N	%
Nunca	3	18.75%
Raras veces	0	0.0%
A veces	5	31.25%
Frecuentemente	8	50.0%

El 81.25% de los clientes utiliza A veces o Frecuentemente los canales digitales de Ankla para interactuar. Este es el dato más contundente sobre la Necesidad de Marketing Digital, ya que la demanda de interacción digital por parte del cliente es alta, mientras que

la dirección reportó una Desconexión Estratégica Digital. La falta de respuesta en estos canales (mencionado en la Pregunta 9) representa una Oportunidad no aprovechada que se convierte en una Debilidad crítica en la percepción del servicio.

**7. ¿Considera que la presencia digital y comunicación actual de Ankla es suficiente para atender sus necesidades de información o interacción?**

Valor	N	%
Opción 5	5	31.25%
Opción 4	3	18.75%
Opción 3	4	25.0%
Opción 2	2	12.5%
Opción 1	2	12.5%
<b>Media: 3.56</b>		

La suficiencia de la presencia digital, junto con el 25% de respuestas insatisfechas (Opciones 1 y 2), es un indicador clave de la Debilidad D3 (Desconexión Estratégica Digital). Aunque la demanda de uso es alta (Pregunta 6), la satisfacción con la respuesta es moderada, lo que se traduce en puntos de fricción que dañan la experiencia general del servicio. Esto justifica la necesidad de un plan de marketing digital enfocado en la gestión de la respuesta y la omnicanalidad.

**8. Si tuviera que nombrar tres empresas del sector de artes gráficas, ¿nombraría a Ankla Editores?**

Respuesta	N	%
Sí	13	81.25%
No	3	18.75%

El 81.25% de los encuestados nombrarían a Ankla Editores. Esta alta conciencia de marca es una fortaleza subyacente que indica que la empresa está bien posicionada en la mente del consumidor B2B. El desafío no es la visibilidad o la marca, sino la profundidad de la estrategia digital que acompaña esa marca. El 18.75% que no la nombraría representa un nicho de mercado que aún no ha sido capturado o que fue perdido debido a las debilidades en la experiencia de servicio (Pregunta 3).

**9. ¿Qué aspecto o atributo (comunicación, servicio, producto) considera que Ankla no comunica bien o debe mejorar urgentemente para competir mejor en el mercado?**

**(Análisis Temático Abierto)**

<b>Tema de Mejora Urgente</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Tiempos de Respuesta/Comunicación (Redes, WhatsApp)	5	31.25%
Tiempos de Entrega (Logística Final)	2	12.5%
Catálogo/Portafolio Actualizado	2	12.5%
Brandear Servicios Adicionales	1	6.25%
Ninguno	3	18.75%

El análisis temático de la pregunta abierta refuerza el diagnóstico: el punto de dolor más crítico para el cliente es la rapidez y calidad de la comunicación (31.25% menciona tiempos de respuesta en redes/WhatsApp), lo que se relaciona directamente con la Debilidad D2 (Proceso Deliberativo Lento). El cliente exige una respuesta ágil que choca con la estructura de la Fusión Límite Familia-Negocio. La mejora en la Comunicación Digital es la acción proyectiva de mayor impacto inmediato.

## 11. Conclusión

La investigación de alcance mixto valida la hipótesis inicial, confirmando que el desafío estratégico de Ankla Editores se define por una paradoja de inercia y potencial. El análisis cualitativo reveló que la Inercia Estratégica de la empresa tiene su causa raíz en el Modelo de Gestión Familiar, específicamente en la Fusión Límite Familia-Negocio y la Aversión al Riesgo Estratégico (Ishikawa). Esta dinámica interna se manifiesta en una Inversión Nula en I+D y un Proceso Deliberativo Lento, fallas que han impedido la adaptación de la marca a las demandas de la transformación digital, limitando el crecimiento y la atracción de nuevos consumidores.

La triangulación de los datos expone el conflicto crítico: la empresa posee una sólida base de lealtad, validada por una alta Intención de recompra y una fuerte Conciencia de Marca (81.25% de mención), lo que confirma la Fortaleza de su calidad y confianza. Sin embargo, esta base de clientes exige una interacción digital significativa (el 81.25% usa los canales frecuentemente), una demanda que choca con la Debilidad de la Desconexión Estratégica Digital. El punto de dolor más crítico reportado es la lentitud en los Tiempos de Respuesta y Comunicación (31.25% de las quejas), lo que demuestra que la fricción en el servicio es una manifestación externa de la lentitud en la toma de decisiones gerenciales internas (Consenso Lento).

En definitiva, la investigación concluye que Ankla Editores está en un punto de inflexión. El cumplimiento del objetivo principal y de los objetivos específicos desemboca en el Mandato Proyectivo de implementar el Plan de Marketing Digital y el Modelo de

Control Pronóstico. Esta propuesta es la vía esencial para traducir el Activo de Confianza Familiar en una Estrategia de Contenido Digital Auténtica que profesionalice la comunicación y atraiga nuevos consumidores. Dicha implementación no debe verse como un gasto, sino como una inversión estratégica de supervivencia diseñada para contrarrestar la inercia cultural y mitigar la Amenaza de la Obsolescencia Tecnológica, asegurando la sostenibilidad futura de la empresa al alinear su excelente calidad operativa con una gestión ágil y digital.

## 12. Lista de referencias

- Ahaggach, H., Benali, A., & El Harraoui, M. (2024). Systematic Mapping Study of Sales Forecasting. *Mathematics*, 6(3), 28. <https://www.mdpi.com/2571-9394/6/3/28>
- Anchayhua, N., Villanueva-Llapa, A., & Zúñiga-Núñez, M. F. (2025). Innovación abierta en las PYMEs: una revisión de la literatura. *Ingeniería y Competitividad*, 27(1). <https://doi.org/10.25100/iyc.v27i1.14467>
- Benavides Pupiales, L. E. (2020). Barreras de innovación en PYMEs. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*. SciELO Colombia.
- Binz Astrachan, C., Hair, J. F., Jr., Pieper, T. M., & Baldauf, A. (2019). Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward. *Journal of Family Business Strategy*.
- Bookwire. (2025). *Informe global sobre libros digitales en español 2024-2025*.
- Borah, A. (2024). Enhanced sales forecasting model using textual search data. *ScienceDirect*.
- Cámara Colombiana del Libro. (2022). *Informe de ventas digitales en Colombia*.
- Castillo, A. E. (2022). Interaction between dimensions of innovation on micro [sector TI]. *ScienceDirect*.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson.

- Crespi, G., & Zúñiga, P. (2012). *Innovation and productivity in the Colombian service industry* (IDB Working Paper Series No. IDB-WP-351). Inter-American Development Bank. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Innovation-and-Productivity-in-the-Colombian-Service-Industry.pdf>
- Galvagno, M., Pisano, V., & Strano, S. M. (2023). Family business branding from a signaling theory perspective. *Journal of Product & Brand Management*.
- Gomes, G., Facin, A. L. F., Salerno, M. S., & Ikenami, R. K. (2023). Digital transformation and marketing: A systematic and thematic literature review. *Journal of Business Research*, 160, 113784. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113784>
- González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2024). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Preprint arXiv*.
- Harvard Professional. (2023). Neuromarketing: Predicting consumer behavior to drive purchasing decisions. *Harvard Division of Continuing Education*. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/marketing/neuromarketing-predicting-consumer-behavior-to-drive-purchasing-decisions/>
- Hyndman, R. J., & Athanasopoulos, G. (2021). *Forecasting: principles and practice*.
- Industry Intelligence & McKinsey & Company. (2024). Product personalization transforms the printing industry: 71% of consumers expect personalized interactions. *Industry Intel News Report*. <https://www.industryintel.com/news/product-personalization-transforms-printing-industry-mckinsey-study-finds-71-of-consumers-expect-personalized-interactions-76-express-frustration-without-them-165626326296>
- Jara-Álvarez, G. X., Custode-Quiñonez, J., & Santander-Salmon, E. S. (2025). Innovación abierta como estrategia de competitividad en PYMEs. *Revista CYM. Revista Científica Ciencia y Método*.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Li, X., & Wang, Y. (2022). Aplicaciones de analítica predictiva en marketing. *Scopus*.
- López, A. (2020). *Transformación digital en la industria editorial*. Editorial UOC.

- López-Gil, M., Sánchez-Ruiz, L., & Ortiz-Marcos, I. (2022). Neuromarketing in digital environments: Emotional response to website design. *Applied Sciences*, 12(16), 8186. <https://doi.org/10.3390/app12168186>
  - López-Torres, G. C. (2016). Colaboración y actividades de innovación en PYMEs. *ScienceDirect*.
  - Mendoza, F. (2020). Plataformas de autopublicación y el nuevo modelo de negocio editorial. *Revista Iberoamericana de Comunicación*.
  - NTT Data. (2024). *Informe sobre digitalización empresarial en América Latina*.
  - Nurbaya, N., & Hendriyani, M. (2023). Marketing communication strategies for increasing the sales of digital printing products. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/373691251>
  - Prihantoro, H., & Setiawan, A. (2023). Marketing communication strategies for increasing the sales of digital printing products. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/373691251>
  - Pulizzi, J. (2017). *Epic content marketing*. McGraw Hill.
  - Pupiales, L. E. (2024). Estrategias de innovación orientadas a la supervivencia en PYMEs. *Revista Agla / La Nuez. Revistas Uninúñez*.
  - Riascos, S. C., & Aguilera-Castro, A. (2024). Innovación, madurez de la gestión del conocimiento e Industria 4.0: mirada en las PYMEs colombianas. *Revista JOTMI*. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242024000100029>
  - Ricoh Latin America. (2024). *New printing technologies: The evolution of digital printing in Latin America*. Ricoh América Latina. <https://www.ricoh-americalatina.com/en/infocenter/articles/new-printing-technologies>
  - Rodríguez-Burgos, K., & Miranda-Medina, C. F. (2023). Técnicas y métodos de innovación tecnológica en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Científica LUZ*. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i4.41241>
13. The Premier Print Group. (2022). The power of print: Tangible marketing in the digital age. <https://www.thepremierprintgroup.com/blog/the-power-of-print-tangible-marketing-in-the-digital-age>

## Anexos

### 1. Guía de Entrevista Semi-estructurada

**Propósito:** Diagnosticar la influencia del **Modelo de Gestión Familiar** en la **Capacidad de Innovación** y la **Cultura Corporativa** (Variables Independientes).

#### A. Diagnóstico del Modelo de Gestión Familiar (Estructura y Roles)

Estas preguntas buscan medir la formalización de roles, la toma de decisiones y la gestión de conflictos (Variable: Modelo de Gestión Familiar).

1. Considerando que Ankla Editores no opera bajo una jerarquía rígida, ¿cómo se define el proceso real de **toma de decisiones estratégicas** (inversiones, nuevos servicios) y quiénes son los principales responsables?
2. ¿De qué manera se abordan y resuelven los **conflictos** cuando estos involucran simultáneamente a miembros de la familia y a sus roles laborales dentro de la empresa?
3. ¿Existe algún documento o protocolo formal que defina las responsabilidades y los límites de cada miembro familiar/directivo en sus roles actuales?
4. ¿Cuál es el plan o visión formal de la empresa respecto a la **sucesión generacional** y la continuidad del negocio familiar?

#### B. Barreras para la Innovación y Cultura Organizacional

Estas preguntas miden la aversión al riesgo y la inercia cultural (Variable: Capacidad de Innovación).

5. ¿Cómo define la empresa el concepto de **innovación** en el sector de artes gráficas?  
¿Se prioriza la innovación en procesos, productos o servicios?
6. ¿Cuál ha sido la **inversión real** (presupuesto y tiempo) que Ankla ha destinado a la investigación y desarrollo (I+D) de nuevos productos o procesos en los últimos tres años?
7. En su opinión, ¿cuáles son las principales **barreras internas o culturales** (no financieras) que dificultan la implementación de nuevas ideas o tecnologías en Ankla?
8. ¿Cree que la cultura de la empresa se inclina más hacia la **tradicción y estabilidad** que hacia la **disrupción y crecimiento agresivo**? Por favor, justifique su respuesta.

### **C. Comunicación y Valoración del Origen Familiar**

Estas preguntas evalúan la percepción interna sobre la comunicación y el activo familiar (Variable: Necesidad de Marketing Digital).

9. ¿Qué valor o peso se le otorga al **origen familiar** de la empresa en la cultura interna? ¿Se considera un factor de orgullo, de limitación o neutro?
10. ¿Cree que el origen familiar es un **activo comercial** que se está comunicando adecuadamente al mercado externo? ¿Por qué cree que está subvalorado?

## 2. Guía de Encuesta Estructurada (Clientes Clave)

**Propósito:** Medir la percepción de la Propuesta de Valor y el Posicionamiento de la marca Ankla Editores, y la Necesidad de Marketing Digital (Variables Dependientes).

### A. Percepción de la Propuesta de Valor y Posicionamiento

Estas preguntas miden la satisfacción del cliente con los atributos clave de Ankla (Variable: Propuesta de Valor y Posicionamiento).

Indicador	Tipo de Escala (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho)
1. Calidad del producto	¿Qué tan satisfecho está con la <b>Calidad</b> y el acabado final de los productos de Ankla Editores?
2. Tiempos de Entrega	¿Qué tan satisfecho está con el <b>Cumplimiento de los Tiempos de Entrega</b> ofrecidos por Ankla?
3. Experiencia de Servicio	¿Qué tan buena es la <b>Experiencia general</b> en el proceso de solicitud, cotización y compra del servicio?

Indicador	Tipo de Escala (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho)
<b>4. Innovación Percibida</b>	¿Qué tan de acuerdo está con que Ankla Editores ofrece productos o servicios <b>novedosos</b> en comparación con su competencia? (1=Muy en desacuerdo, 5=Muy de acuerdo)
<b>5. Intención de Recompra</b>	¿Qué tan probable es que usted <b>vuelva a contratar</b> los servicios de Ankla Editores en el futuro cercano? (1=Nada probable, 5=Muy probable)

#### B. Diagnóstico de la Necesidad de Marketing Digital

Estas preguntas evalúan la conciencia de marca y la demanda insatisfecha en canales digitales (Variable: Necesidad de Marketing Digital).

Indicador	Tipo de Pregunta
<b>6. Frecuencia de uso de canales digitales</b>	¿Con qué frecuencia utiliza los <b>canales digitales de Ankla</b> (redes, web) para interactuar o solicitar información? (Opciones: Nunca, Raras veces, A veces, Frecuentemente)
<b>7. Suficiencia de la Presencia Digital</b>	¿Considera que la <b>presencia digital y comunicación</b> actual de Ankla es suficiente para atender sus necesidades de

Indicador	Tipo de Pregunta
	información o interacción? (1=Totalmente insuficiente, 5=Totalmente suficiente)
<b>8. Conciencia de Marca</b>	Si tuviera que nombrar tres empresas del sector de artes gráficas, ¿nombraría a <b>Ankla Editores</b> ? (Sí/No)
<b>9. Pregunta Abierta (Diagnóstico FODA)</b>	¿Qué aspecto o atributo (comunicación, servicio, producto) considera que Ankla <b>no comunica</b> bien o debe mejorar urgentemente para competir mejor en el mercado?