

sociedades. Pretende comprender qué elementos de la representación visual son eficientes en construir y transmitir determinados mensajes para utilizarlos de manera intencionada en medios de comunicación tradicional e hipermedia.

Por otra parte, es un aporte a la comprensión de la función de los elementos de la comunicación hipermedia en los sectores populares y cómo utilizarlos para transmitir los mensajes de manera más efectiva, asertiva y directa a los distintos públicos a los cuales se dirijan. De esta manera, el proyecto analizará cómo las relaciones hipermediales afectan la configuración de imaginarios simbólicos y permitirá conocer a profundidad el alcance de las variables que modifican elementos de la comunicación en estos fenómenos. Se proporciona una lectura sobre el espacio que tiene la tecnocumbia en su expresión colectiva-social de los sectores populares a través de la hipermedia, como soporte que reafirma modelos e imaginarios culturales.

Para la ejecución de este análisis aplicará un método de observación cualitativa de videos musicales existentes en la red YouTube y entrevistas que serán realizadas a productores de tecnocumbia y personas cercanas a esta actividad.

### **171. Cisneros Silva, Mireya Estefanía**

(Ingeniera en Diseño Gráfico / Escuela Superior Politécnica de Chimborazo / Ecuador)

*Incidencia de la gestión estratégica del diseño en el posicionamiento, competitividad e innovación de las panaderías gourmet de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.* Tesis de Maestría en Gestión del Diseño (2019)

#### **Introducción**

El desarrollo de las empresas en este entorno cambiante recae principalmente en la toma de decisiones que impactan en su crecimiento, es decir en la búsqueda de una gestión efectiva, la necesidad de una rápida respuesta a los cambios, la eficacia de sus operaciones y su posicionamiento en un entorno cada vez más competitivo. Además, el sector corporativo afronta la planificación de su desarrollo sostenible, relacionado fundamentalmente con la búsqueda de eficiencia, el aprovechamiento de las tecnologías, la formación de sus líderes y el acceso a mercados más amplios, sin por todo ello olvidar las problemáticas ambientales.

En la Argentina, el sector empresarial es uno de los motores de la economía social y está conformado por más de 600.000 empresas que generan el 70-75% de los puestos de trabajo (Paulise, 2016). Por tanto, enfocarse en este sector influye favorablemente en el desarrollo socioeconómico del país. La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica Argentina afirma que en el país existen unos 35.000 establecimientos vinculados a la gastronomía entre restaurantes, bares, panaderías, cafés y confiterías; y el 35% de ellos brindan sus servicios en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Télam, 2016). Esta concentración de empresas gastronómicas en la ciudad aporta el 8% del Producto Interno Bruto (PBI) nacional y su variedad atrae a gran cantidad de turistas nacionales e internacionales.

En virtud de ello, la ciudad de Buenos Aires fue presentada oficialmente como Capital Iberoamericana de la Cultura Gastronómica 2017, convirtiéndose en la primera de la región en ser galardonada con esta distinción por parte de la Academia Iberoamericana de Gastronomía (IGA), y que significa el posicionamiento a nivel mundial de un rubro –la gastronomía– que atrae a turistas de todas las latitudes (Télam, 2016). Esta condecoración involucra directamente el desarrollo del turismo gastronómico, que promueve la visita de turistas a la ciudad con la finalidad de conocer el patrimonio cultural, material e inmaterial y disfrutar de productos, servicios y experiencias propias de la región.

El sector gastronómico está fragmentado entre operadores independientes (70%) y cadenas organizadas (30%), en donde participan diferentes categorías de empresas tales como restaurantes tradicionales, bares, cafeterías y la industria panadera, que fusionan la cocina italiana, francesa y latinoamericana, entre muchas otras.

La industria panadera en Buenos Aires está constituida principalmente por pymes con más de diez años de experiencia, las cuales generalmente elaboran los productos que comercializan sin considerar procesos de gestión e innovación. A esto se le suma la irrupción de grandes supermercados, tiendas de proximidad y pequeños almacenes que ofrecen productos de la industria panadera –como pan a granel, pan envasado, pan congelado y pan pre-cocido– atendiendo al cliente masivo de esta industria. Siendo poco consideradas las tendencias actuales que apuntan a consumidores que buscan obtener productos de alta calidad, con gran surtido y que entregue una experiencia diferente de compra y consumo. Para satisfacer esta necesidad, la industria panadera integra a sus productos el estilo gourmet. Específicamente en Buenos Aires, las panaderías gourmet representan un aspecto importante de la gastronomía local, siendo un rubro que viene creciendo exponencialmente y que, a la vez, manifiesta dificultades de diversa índole para los empresarios del sector.

En este contexto, las panaderías gourmet se enfrentan al desafío de competitividad en una economía globalizada, considerando que el entorno actual se caracteriza por la creciente intensificación de la competencia, la inserción en mercados globales, la rápida difusión de las tecnologías, el aumento en las exigencias por parte del consumidor, el impacto en el campo laboral y el bienestar de las economías regionales y su contribución a las economías nacionales.

Específicamente dentro de este sector, y para la presente investigación, se trabajará con las panaderías gourmet tomándose dos casos de estudio. El primero corresponde a la cadena de panaderías gourmet Le Pain Quotidien, que cuenta con siete locales en barrios como Puerto Madero, Recoleta, Palermo, Belgrano y Chacarita. Por su parte, la cadena de panaderías Le Blé dispone de 16 sucursales ubicadas íntegramente en la ciudad de Buenos Aires salvo una ubicada en Vicente López, que corresponde a la Zona Norte del Gran Buenos Aires. Ambas panaderías gourmet cumplen con las características de mediana empresa que presenta sus marcas con un estilo artesanal y renovado a través de sus canales de comunicación, particularmente la web, haciendo hincapié en la calidad de sus productos orgánicos.

Ahora bien, en este mercado de pymes dentro del sector gastronómico y en particular de las panaderías gourmet en estudio, la pregunta que inspira parte del cruce con el diseño es ¿cómo se articula la gestión estratégica del diseño en un sector cuyo presupuesto es reducido y en la mayoría de los casos no se existe un presupuesto específico destinado para esto,

independientemente que se conoce su éxito? Ello genera que el proceso de incorporación del diseño en las funciones empresariales se lleve a cabo en el largo plazo, y después de superar varias etapas y coordinar diversos esfuerzos fuera del área del diseño.

Es por esto que la gestión estratégica del diseño se ha convertido en una necesidad comercial, que permite implementar con éxito el diseño con fines de innovación a una empresa u organización y permanecer en sintonía con el mercado a medida que las necesidades de los consumidores van cambiando (Kootstra, 2009). El objetivo de la gestión en este nivel es administrar la coherencia del diseño con la organización e infundir el diseño en el proceso de formulación estratégica: gestión de la identidad, competencia para generar una visión, gestión del conocimiento y construcción de la realidad (Borja de Mozota, 2002).

En relación a ello, la creatividad y el diseño como una actividad innovadora desempeñan un papel relevante en la creación de productos y servicios de alto valor añadido para los consumidores. En general, y ante la enorme proliferación de productos en el entorno social, existe poca capacidad y tiempo suficiente para analizar en profundidad la oferta total, y el comprador elige según la percepción que tiene del producto (Lecuona, 1998).

Cuando la gestión del diseño es la pieza central del proceso de gestión, provoca mayor impacto en el rendimiento de la empresa y asegura su posición en el mercado a largo plazo (Borja de Mozota, 2002). Lo antedicho evidencia la necesidad de instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación, utilizando como recurso la gestión estratégica del diseño, para la participación activa de las empresas en la economía y favoreciendo un crecimiento económico sostenido en el país.

En lo que atañe a explicar la situación del diseño en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los antecedentes más significativos se encuentran en la falta de reconocimiento social del diseño como una disciplina que aporta valor concreto al producto y su proceso productivo y en el propio modelo de desarrollo económico, que ha llevado al gobierno porteño a priorizar estrategias de Investigación y de Desarrollo –en adelante “I+D”– ligadas a los sectores económicos asociados a este eje, por sobre el fomento de I+D en el sector industrial tradicional.

Bajo esta perspectiva, la presente investigación se propone analizar y expandir el conocimiento sobre la función que ejerce la gestión estratégica del diseño en el sector empresarial de las panaderías gourmet, siendo una disciplina que interviene en el proceso de posicionamiento, competitividad e innovación corporativa, utilizando herramientas de gestión desde la administración, el diseño gráfico, el diseño del producto y el diseño del entorno para crear una estrategia diferenciadora en la experiencia de consumo.

En un primer término, esto implica que la gestión estratégica del diseño trabaja sobre los procesos y políticas de diseño incorporados en las funciones empresariales, así como también sobre la gestión de marca, los sistemas de signos estratégicos de la identidad corporativa, sus elementos compositivos y la comunicación corporativa, con el objetivo de alcanzar –como meta organizacional– la generación de experiencias significativas en sus consumidores. En segundo lugar, la gestión plantea un análisis de las estrategias de diseño, de posicionamiento e innovación que permiten el desarrollo competitivo de las empresas en el mercado. Y, por último, esta propuesta supone identificar patrones vinculares que

hayan servido para establecer coordenadas de gestión y estrategias de marca que surgen del cruce tipológico entre diseño, *gourmetismo* y *artesanalidad*.

Es por ello que esta tesis se centrará específicamente en la gestión estratégica del diseño dentro del sector gastronómico, donde surgen interrogantes como: ¿Cuál es el nivel de integración y valoración del diseño en la gestión estratégica de las panaderías gourmet de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires? ¿Cómo son utilizados los elementos compositivos y sistemas de signos de la identidad corporativa para la fidelización y generación de experiencias significativas en los consumidores? ¿Cuáles son los aspectos sociodemográficos característicos de los consumidores de las panaderías que orientan el consumo gourmet? ¿Cuál es la relación existente entre diseño y artesanalidad vinculados a la gastronomía?

En resumen, entre tantos interrogantes planteados deriva la pregunta principal, la cual se constituye como eje central de la investigación: ¿De qué manera la gestión estratégica del diseño incide en el posicionamiento, competitividad e innovación de las panaderías gourmet de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

Asimismo, el objetivo general se desarrollará sobre la pregunta de investigación, analizando de qué manera la gestión estratégica del diseño incide en el posicionamiento, competitividad e innovación de las panaderías gourmet de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, siendo los casos de estudio Le Blé y Le Pain Quotidien.

A partir del objetivo general se desprenden cuatro objetivos específicos. En primer lugar, se analizará el nivel de integración y valoración de la disciplina del diseño en la gestión de las panaderías gourmet en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En segundo término, se identificará de qué manera son utilizados los elementos compositivos y sistemas de signos de la identidad corporativa para la fidelización y generación de experiencias significativas en los consumidores. En tercer lugar, se identificarán las características sociodemográficas de los consumidores de las panaderías gourmet en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Y, por último, se analizará la relación existente entre diseño y artesanalidad vinculadas a la gastronomía para identificar patrones vinculares que hayan servido para establecer coordenadas de gestión y estrategias de marca de los casos de estudio mencionados.

A partir de estas problemáticas y objetivos, la investigación se apoya en la hipótesis que sostiene que la gestión estratégica del diseño en panaderías gourmet de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires conyuga a acentuar el nivel de artesanalidad y gourmetismo de estas empresas e incide positivamente en su posicionamiento, competitividad e innovación en el mercado gourmet.

La estructura del corpus de esta tesis está planeada con el fin de facilitar la comunicación tanto de la trayectoria seguida para su elaboración como de sus resultados más significativos. Por ello, para articular los temas que se proponen, se establecen una serie de capítulos de tal modo que guíen al lector a través de las diferentes instancias de investigación.

Así, este estudio ha sido diagramado en cuatro capítulos que se detallan a continuación. En el capítulo uno se desarrolla una aproximación al contexto en el que se desenvuelven las panaderías gourmet en estudio, exponiendo las principales dificultades que sufre el sector y las razones que las impulsa a buscar alternativas de diseño y comunicación para hacer frente a las demandas de competitividad que el actual mercado impone.

Además, se realiza un análisis de los modos de consumo y caracterización de los perfiles del consumidor de las panaderías gourmet Le Blé y Le Pain Quotidien. Desde un enfoque

sociológico, se analizan los fenómenos de consumo que se producen en las empresas antes mencionadas y desde la perspectiva de la psicología social, mediante un estudio etnográfico, se fundamentan los significados sociales que orientan el consumo gourmet.

En el capítulo dos se establecerán los conceptos fundamentales de gestión estratégica del diseño, concebido en líneas generales como la gestión de estrategias de marca que contribuye con el posicionamiento, competitividad e innovación de las empresas en estudio, analizando y discutiendo los principales conceptos y procesos asociados a la gestión del diseño en las panaderías estudiadas.

Posteriormente, en el capítulo tres, se analizarán los elementos que intervienen en la gestión de marca y las posibles formas de gestionar estos intangibles según los consumidores y el posicionamiento respecto de su competencia. Así, se abordarán aspectos como la semiótica de marca, su valor y el desarrollo de su estética, como aquellos signos que permiten construir una identidad e insertarse de una determinada manera en el mercado. Adicional a ello, en este capítulo se identificarán las estrategias de diseño de las panaderías en estudio que generan experiencias significativas en los consumidores, que construye un valor de marca, que posteriormente es reflejado en el posicionamiento y competitividad de estas empresas.

Finalmente, todo ello conduce al último capítulo, el cuatro, en donde se presentarán diferentes estrategias de posicionamiento, competitividad e innovación en el sector empresarial, como los métodos de planificación según las metas y las audiencias a las que se busque alcanzar, haciendo un abordaje de lo que ocurren en Latinoamérica y en especial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, focalizando en el sector de panaderías gourmet, específicamente en Le Blé y Le Pain Quotidien.

Adicionalmente, se analizará el cruce tipológico entre diseño, artesanidad y gastronomía; y el que se produce entre identidad, diseño y *gourmetismo*, con el fin de identificar patrones vinculares que hayan servido para establecer coordenadas de gestión y estrategias de las marcas estudiadas.

En cuanto a la metodología utilizada, se realizó un estudio cualitativo con objetivos descriptivos. Las fuentes utilizadas son de carácter primario, y consisten en la bibliografía pertinente sobre el tema y el análisis de las estrategias de diseño de las empresas panaderas indicadas. El mismo se llevó a cabo a través del estudio de los elementos compositivos de la identidad corporativa y comunicacional que llevan adelante para insertarse en el segmento de mercado en el marco del cual compiten.

Se utilizaron tres tipos de técnicas de recolección de datos, cada una de ellas con el propósito de enriquecer la investigación en sus diferentes etapas y objetivos. El primer instrumento utilizado fue una encuesta estructurada aplicada a determinados grupos de personas, distribuidos en los barrios de Recoleta, Palermo, Belgrano y Puerto Madero, con el fin de analizar el universo de panaderías gourmet de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el posicionamiento de cada una en el mercado. Además, este instrumento evaluó los atributos de percepción de sus componentes gráficos –logotipo, tipografía y cromática– de las dos panaderías mejor posicionadas.

El segundo instrumento consistió en la entrevista semiestructurada a gerentes de Le Pain Quotidien y Le Blé. Este instrumento permitió una comunicación y manejo más flexible del tema con los entrevistados, como así también otros datos publicados que permitan

comprobar la validez de las observaciones. El uso de esta técnica metodológica se fundamentó en el dominio de información que los directivos poseen en relación a las definiciones tanto funcionales, estratégicas y operativas de la empresa, lo que garantizó acceder de manera confiable a las características de la integración y valoración del diseño en su gestión estratégica.

El tercer instrumento consistió en una matriz de observación que permitió identificar de qué manera los elementos de identidad corporativa influyen en el posicionamiento y competitividad de las panaderías gourmet *Le Pain Quotidien* y *Le Blé* en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Así también, este instrumento permitió el análisis de las estrategias de diseño que implementan estas empresas para generar experiencias de consumo significativas en sus consumidores.

El cuarto y último instrumento utilizado fue una encuesta estructurada a consumidores de las empresas en estudio, con el fin de percibir la imagen y reputación de las mismas. Este instrumento busca reconocer las características de identidad gráfica de cada empresa en estudio, tanto a nivel morfológico/estético como funcional. Este instrumento busca conocer las características del público objetivo y evaluar la imagen que ese público tiene de las empresas. Del mismo modo se analiza el posicionamiento de la marca en el mercado y la percepción de sus componentes gráficos (logotipos, tipografías y cromática).

El motivo por el cual se tomaron diversas variantes radicó en el valor simbólico de la marca que, conjugado con el estético, construyen su imagen corporativa. Finalmente, con el fin de conocer en el marco de qué discusiones académicas se inscribe la presente tesis, se ha realizado una exploración de las principales investigaciones que se proponen analizar la gestión del diseño, su integración en las funciones operativas, organizativas o estratégicas de la empresa y la valoración de la disciplina del diseño en la empresa (Bastias, 2014; Bruce y Bessant, 2002; Finizio, 2002; Lecuona, 1998, 2009; Montaña y Moll, 2003, 2007a, 2007b). A nivel estratégico, el objetivo de la gestión del diseño es administrar la coherencia del diseño con la empresa, es decir que procura crear el vínculo entre diseño, identidad y cultura de la organización. Además, incluir el diseño en el proceso de formulación estratégica empresarial conlleva la gestión de la identidad, la gestión del conocimiento, la competencia para generar una visión y la construcción de la realidad.

La estrategia de diseño es analizada como una herramienta de competitividad. Los mencionados autores refieren directa o indirectamente al modelo sobre la estrategia corporativa elaborado por Porter (1996). Adicionalmente a las tres estrategias genéricas planteadas por Porter –liderazgo de costos, nichos de mercado y diferenciación– se asocian tres estrategias de diseño y tres posicionamientos estéticos diferenciales: la estrategia de diseño-costo, la estrategia de diseño-imagen y la de diseño-marca (Borja de Mozota, 2002).

En esta línea argumental, el diseño es un instrumento eficaz para la exploración de nuevas tecnologías (Finizio, 2002) y para la transferencia de éstas, desde I+D al mercado, a través de la aplicación de la creatividad para la generación y utilización de nuevos productos (Bruce y Bessant, 2002). Esto implica la incorporación de cambios empresariales con efectos económicos reales (Lecuona, 1998). Montaña y Moll (2007a), por su parte, sostienen que el diseño puede ser un factor articulador entre I+D, dirección de procesos y marketing. Habido cuenta que el marketing busca el éxito comercial, el diseño se basa en la gestión de la innovación mediante el desarrollo de productos o servicios centrados en el consumidor

(Borja de Mozota, 2002), para ello es condición realizar procesos analíticos del entorno, de públicos, de necesidades y de consumidores, entre otros (Lecuona, 1998).

Otro componente, igualmente importante, lo constituye la integración del diseño a la planificación estratégica de la empresa, y en esta tarea el rol de la alta dirección resulta clave (Montaña y Moll, 2007a). La planificación del diseño –expresado en políticas, programas y proyectos (Lecuona, 1998)– es deseable que esté coordinada y enriquezca el proceso de planificación estratégica de la empresa (Bruce y Bessant, 2002). Entre los dispositivos metodológicos que se postulan utilizar en este nivel estratégico de gestión, se relevan la auditoría, la prospectiva y los estudios de mercado, que aportan a identificar, anticipar y capturar necesidades sobre la empresa, los consumidores y el mercado (Borja de Mozota, 2002; Bruce y Bessant, 2002; Finizio, 2002, Lecuona, 1998; Montaña y Moll, 2007a; Portales, 2000).

En términos de la posición del diseño en la estructura organizacional, se postula su representación en la alta dirección como una instancia asesora en la definición e implementación de la estrategia corporativa en general y de la estrategia de diseño en particular (Borja de Mozota, 2002). La forma mixta de integrar los servicios de diseño en la empresa, a través de la conformación de un departamento interno y de la contratación de servicios externos, aparece como una trayectoria deseable (Finizio, 2002; Lecuona, 1998).

En esta instancia, y por lo antes propuesto, se eligió un corpus teórico referenciado en tres disciplinas: gestión estratégica del diseño, identidad corporativa y estrategias competitivas. Con el objetivo de concluir la presente introducción, se desea remarcar el aporte de esta tesis al campo disciplinar en discusión. En primera instancia al existir pocas investigaciones y estudios en Latinoamérica y en el país que profundicen su estudio en la gestión del diseño vinculada al sector empresarial de las panaderías gourmet que no sean enfocados desde el campo de la administración y el marketing. Esta investigación resulta ser sumamente innovadora dada la falta de estudios que articulen la disciplina del diseño y sus diferentes especialidades. En este contexto, esta tesis aspira enriquecer pedagógicamente a la disciplina del diseño gráfico con el aporte teórico de otras disciplinas científicas tales como la sociología, la semiología, la antropología y la administración. Es por ello que toda la información y análisis desarrollados en este documento aportan reflexiones significativas a la disciplina del diseño y este sector empresarial específico.

Al mismo tiempo, haciendo referencia a la gestión de marca, la mayoría de las investigaciones aportan particular interés al desarrollo de los elementos que maneja la identidad corporativa desde una perspectiva general. Las singularidades del sector gastronómico y la identidad cultural que contiene hacen que el análisis de la gestión del diseño de estas empresas tenga directa implicación e impacto positivo en el consumidor, pero también en el desarrollo socioeconómico del país. Dicho de otra manera, esta tesis aporta conocimientos para la aplicación de la identidad corporativa en términos de exponer herramientas y estrategias basadas en el diseño que sean coherentes, adecuados, distintivos y atractivos para los consumidores de estas empresas, y sirva como guía para el desarrollo de otras.