

# RESUMEN DE LA TESIS

## Maestría en Gestión del Diseño

### Introducción

- Incidencia de la gestión estratégica del diseño en el posicionamiento, competitividad e innovación de panaderías gourmet en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Mireya Estefanía Cisneros Silva
- Cohorte 6 (Ingresados en agosto 2016)
- Nacionalidad ecuatoriana
- Ingeniera en Diseño Gráfico por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Ecuador)

La presente tesis propone el análisis y expansión del conocimiento sobre la función que ejerce la gestión estratégica del diseño en el sector empresarial de las panaderías gourmet. Considerando que esta disciplina interviene en el proceso de posicionamiento, competitividad e innovación corporativa, se plantea un análisis de las estrategias corporativas abordadas desde la administración, el diseño gráfico, el diseño del producto y el diseño del entorno. A su vez, este estudio identificó los patrones vinculantes que, a partir del cruce tipográfico entre diseño, gourmetismo y artesanidad contribuyeron a generar experiencias significativas de consumo. Particularmente en los casos de estudio analizados que son *Le Pain Quotidien* y *Le Blé* de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

### Conclusiones

Al realizar una aproximación del contexto en que se desarrollan las panaderías gourmet, sus características principales y los modos de consumo y perfiles de los consumidores de estas panaderías, se concluye que –desde una perspectiva utilitarista– el consumo en una panadería gourmet busca satisfacer las necesidades básicas de alimentación, pero desde una perspectiva hedonista representa la experiencia de consumir un excelente producto en un ambiente estéticamente agradable y exclusivo. Al consumir productos gourmet, los comensales no solo cumplen con satisfacciones sensoriales y psicológicas sino también validan su proceso de inclusión social (Padron & Barreto, 2010).

Los significados que representan el consumo hedónico en las panaderías gourmet *Le Pain Quotidien* y *Le Blé* se vinculan con la diversidad de sensaciones que experimenta el comensal mediante la exploración de nuevas alternativas y los juicios hedónicos que producen estos lugares, ya sea por los artefactos de la cultura que la componen como su atmósfera, propuesta gastronómica y el servicio que ofrecen. Considerando este hecho, los consumidores establecen estereotipos ligados al estatus, la diferenciación, la calidad, el prestigio social y la exclusividad. Así también, los significados culturales que se identificaron están asociados con la mezcla cultural que marca la exquisitez, el matiz de los sabores y la fusión que se genera en los alimentos de esta propuesta gastronómica considerándola como transmisora de valores, costumbres y tradiciones del medio familiar y/o entorno social.

Las implicaciones para la gestión que se derivan de este trabajo de investigación son múltiples. En primer lugar, los gestores de diseño han de ser conscientes que

actualmente, los tradicionales elementos utilitaristas –tales como la calidad y el precio– no son los únicos que valora el consumidor, especialmente en el rubro de servicios gastronómicos. Existen otros atributos de carácter hedonista que contribuyen en mayor medida a generar satisfacción y lealtad del consumidor, tales como el ambiente, el diseño, la decoración, la diversión, la estética o la apariencia visual de los puntos de contacto con los clientes.

Adicionalmente, se concluye que a pesar que la mayoría de los emprendimientos panaderos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires han integrado el diseño a su gestión en un nivel operativo, es decir para trabajos casuales en donde la participación del diseño resulta mínima en estas organizaciones. En el caso de las panaderías gourmet *Le Blé* y *Le Pain Quotidien*, la integración del diseño en su gestión se produce a nivel estratégico, debido a que el diseño participa en las funciones de la empresa como un proceso de creación y toma de decisiones. En este contexto, es importante recalcar el rol fundamental de los gerentes en la trayectoria de las panaderías gourmet, que permite prever que la integración del diseño y el nivel de éstas dependerán significativamente del conocimiento y valoración que dichos gerentes tienen de la disciplina. En este sentido, la valoración del diseño en la gestión de las panaderías gourmet por parte de sus gerentes es positiva, afirmando que el diseño es una herramienta esencial para mejorar la imagen, posicionamiento y competitividad de la empresa, asegurando también que se halle asociado con la mejora de la imagen de la empresa, aportando a diferenciarse de la competencia, mejorar la comunicación de los productos y mejorar las ventas.

Otra conclusión significativa es que las marcas *Le Blé* y *Le Pain Quotidien* funcionan como símbolo de identidad personal y social, potenciando la diferenciación a través del diseño, creando atractivo emocional, demostrando la excelencia a través de una experiencia con altos estándares de calidad y servicio, estableciendo además una personalidad única con capacidad de identificación. Las principales características de estas marcas están relacionadas con productos innovadores, creativos y atractivos, la calidad constante, con base en una herencia artesanal que dota de un estilo reconocible; y el atractivo emocional, que a su vez genera una identidad de marca diferenciada. Las identidades de las marcas de las panaderías gourmet *Le Blé* y *Le Pain Quotidien*, a través de sus elementos de diseño, proporcionan variables tangibles e intangibles donde prima la calidad, el buen hacer, la superación y la excelencia. En este aspecto se resalta la importancia de la coherencia tanto organizacional como visual de la empresa, lo que permite entender que la identidad de una empresa se construye a través de cada acción, de cada experiencia que se genera en cada punto de contacto con el cliente. En este aspecto la mirada de la gestión del diseño se plantea de una manera holística y sistemática, generando experiencias de valor de marca. Es el caso de las panaderías en estudio, que lograron marcar la diferencia a través de su producto, servicio, estrategias de diseño y experiencia de marca, demostrando coherencia con su valor de marca y actuar organizacional evidenciando ante su público credibilidad y preferencia. Esta credibilidad

y preferencia promueven que los consumidores recomienden estas marcas a sus amigos y compañeros creando una red de potenciales consumidores y acentuando relaciones entre estas marcas y sus públicos.

Se concluye que la integración del diseño y el nivel de esta dependen significativamente de la valoración y el conocimiento que los altos directivos y/o empresarios tengan de la disciplina. Si bien es cierto que la valoración del aporte del diseño a la gestión de las panaderías gourmet es positiva, también resulta posible y necesario optimizarla. Los contenidos más recurrentes para este impacto positivo son la imagen, la diferenciación y la comunicación, los cuales coinciden en que el diseño es un factor de competitividad empresarial y es un recurso para la fidelización de los clientes y aumentar las ventas. Por la suma de todos los elementos antes expuestos, arribamos a la conclusión que investigación, creatividad, conocimientos e identidad son palabras inevitablemente asociadas con la gestión estratégica del diseño.

#### Recorte temático

El presente estudio se inscribe en la línea temática marcas y empresas puesto que busca analizar de que manera la gestión estratégica del diseño incide en el posicionamiento, competitividad e innovación de las empresas gastronómicas, específicamente del rubro panadero gourmet.

En este contexto, en la Ciudad Autónoma de 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 entorno empresarial, las panaderías gourmet se enfrentan al desafío de competitividad en una economía globalizada, considerando que el contexto 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 considera 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 gourmet a través de sus canales de comunicación, particularmente la web, haciendo hincapié en la calidad de sus productos orgánicos.

El interés por realizar esta investigación se concibe en la inquietud que se genera por entender el cruce tipológico que se produce entre gourmetismo, diseño y artesanidad. Esta fusión entre lo moderno y lo tradicional ha encontrado su punto vinculador en el diseño, el cual mediante su capacidad creativa y comunicativa aporta significados morfológicos, estilísticos y cromáticos que representan artesanidad para presentar una sofisticada propuesta gastronómica gourmet.

#### Pregunta Problema

¿De qué manera la gestión estratégica del diseño incide en el posicionamiento, competitividad e innovación de las panaderías gourmet *Le Pain Quotidien* y *Le Blé* en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

#### Recorrido metodológico

El objetivo general de esta investigación se plantea 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 artesanidad vinculadas a la gastronomía para identificar patrones vinculados 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 artesanidad y gourmetismo de estas empresas e incide positivamente en su posicionamiento, competitividad e innovación en el mercado gourmet.

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 estas empresas 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.

#### **Desarrollo de la investigación**

La estructura del corpus de esta tesis fue planteada con la intención 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 coordinadas de gestión y estrategias de las marcas estudiadas.

#### **Marco teórico**

Para la contextualización del desarrollo de las panaderías gourmet en estudio y las principales dificultades del sector frente a las demandas competitivas que el mercado actual impone se consideraron datos estadísticos provenientes de INDEC (2018) y Crerar (2018). En el análisis de modos de consumo y caracterización de los perfiles de los consumidores de las panaderías gourmet se investigó a Canclini (1993), Bourdieu (2010) y Montecino (2006). Adicional a ellos, se estudio el valor utilitarista de la mano de Holbrook & Hirschman (1982) y el valor hedonista con Barbin & Attaway, (2000).

Para abordar la teoría de la gestión clásica o tayforista se consideró los aportes de Frederick Taylor (1994) y Henry Fayol (1969). En la construcción de una concepción de gestión desde la teoría sistemática o cibernética se estudio a Martínez (2005). Esta conceptualización se basó en los aportes de la teoría del desarrollo organizacional (Follet, 1924), teoría de la calidad total (Feigenbaum, 1951), función social de la gestión (Drucker, 1954) y la gestión desde el planteamiento estratégico (Ansoff 1980; Porter 2009).

Así también, en la conceptualización de estrategia desde el campo de la administración se estudió a Mintzberg (1993). En este contexto, los aportes de Porter (1996) permitieron abordar las ideas de ventaja competitiva, estrategia de diferenciación y concepto de valor. En esta línea de ideas, autores como Kotler (1973), Ambrosini, Johnson & Scholes (1998) permitieron desarrollar el concepto de valor. Partiendo de esto, se desarrolló el concepto de valor orgánico (AACREA, 2005) y valor artesanal (Sennett, 2009) vinculado a las panaderías en estudio.

Por otra parte, en el estudio de la construcción conceptual de diseño se considera aportes de Julier (2010), Krippendorff (2006) y Buchanan (1985), quienes coinciden en la ampliación de los ámbitos de intervención del diseño y Krippendorff (2006) con el desarrollo de la trayectoria de artificialidad del diseño. En este sentido, en base al análisis

anterior y a la multiplicidad de aportaciones conceptuales encontradas sobre diseño, se considera una noción abierta, situada en el contexto de la empresa que integra principalmente cinco concepciones que consideran al diseño como disciplina (Burdek, 1989), proceso (Buchanan, 1985 y Vilchis, 1989), actividad creativa (ICSID, 2015), práctica (Zimmermann, 1998) y función social (Manrique, 2016).

Asimismo, el abordaje de las conceptualizaciones tanto de gestión como de diseño propone una nueva definición desde la convergencia disciplinar que resulta fructífera en el ámbito empresarial desde los aportes de Ibañez (2000), Lecuona (2009), DMI (2015) y Finizio (2002). Los tipos de gestión estratégica de diseño y los niveles de integración del diseño fueron estudiados desde el enfoque de Koostra (2006), Borja de Mozota (2003) y Lecuona (2009).

Desde los aportes de Ollé y Riu (2009), Grant (2006) se analizó la gestión de marca o *brand management* con un enfoque corporativo. Se sumó a ellos Collins & Porras, (1995), Currás (2010), Balmer (2008), Costa (2001), Capriotti (2009) con sus aportes sobre identidad corporativa. Así también, se aludió a autores como Abratt (1989), Capriotti (2009), Olins (1991), Schmitt y Pan (1994) y Van Riel (1995) para esclarecer fundamentos del comportamiento corporativo. Los estudios de Capriotti (2009, 2010 y 2011) fueron considerados para retomar temas como identidad visual corporativa, coherencia corporativa, cultura y misión corporativa. En esta línea de ideas, Costa (2004) establece que los atributos interconectados entre sí forman cualidades únicas y primordiales en la generación de personalidad en las organizaciones, identificando cinco sistemas de signos estratégicos que componen la identidad corporativa, divididos en identidad verbal, identidad visual, identidad objetiva, identidad ambiental o arquitectura corporativa e identidad cultural.

Se desarrolló un análisis semiótico del espacio comercial de las panaderías *Le Pain Quotidien* y *Le Blé* basado en las teorías de Peirce (1974), Verón (1993) y Eco (1975). Así también, para establecer las estrategias de diseño se recurrió a Porter (1990) y fundamentos del diseño como positivo-negativo a Wucius Wong (2015).

Para entender, la armonía y experiencias perceptual en la configuración de elementos arquitectónicos se consideró los aportes de Amoroso, Pokropek & Cravino (2007).

En este contexto, se desarrolló las ideas de sociedad del espectáculo (Debord 1967), la cultura de consumo (Mike Featherston, 1991), la construcción de identidades sociales (Calvera, 2007), la economía de la experiencia (Pine y Gilmore, 1998) y el diseño como experiencia (Cooper y Press, 2009).

Se emplearon las nociones de Brakus, Schmitt & Zarantonello (2009) y Hultén (2011), para explicar los conceptos relacionados con la experiencia de marca y sus dimensiones sensoriales. Además, se retomaron conceptos propuestos por Aaker (1991) y Winters (1991) para tratar la concepción de valor de marca.

Los aportes de los autores Keller (2011) y Cubillo (2011), permitieron abordar temas como lealtad de marca, notoriedad de marca y calidad percibida.

Finalmente, se consideró a Capriotti (2009) para explicar posicionamiento, Porter (1990) y Gorb (1990) para hablar sobre competitividad y OCDE (2005), Ortiz Cantú y Pedroza Zapata (2006), para abordar temas relacionados con innovación.

## **Aportes al campo del conocimiento**

Esta tesis pone en relieve la gestión del diseño, dado que puntualmente explora y analiza sus alcances en el marco de las singularidades del sector gastronómico y la identidad cultural. En efecto, este estudio da cuenta del impacto positivo en los consumidores de las panaderías gourmet *Le Pain Quotidien* y *Le Blé* en el contexto socioeconómico del país.

En definitiva, aporta conocimientos acerca de cómo, cuando la gestión de marcas, y en particular la aplicación de herramientas y estrategias basadas en el diseño se realiza de manera coherente, adecuada, distintiva y atractiva genera casos exitosos, como los estudiados. De esta manera, sirve como guía para el desarrollo de otras propuestas similares.

Esta tesis resulta ser sumamente innovadora dada la vacancia de investigaciones en Latinoamérica y en el país que profundicen su estudio en la gestión estratégica del diseño vinculada al sector empresarial de las panaderías gourmet. Si bien existen aportes académicos, éstos se han enfocado en el campo de la administración y el marketing.

## **Cierre**

Un agradecimiento especial a los docentes de la Maestría en Gestión de Diseño de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo por compartir su conocimiento y experiencia a lo largo de este periodo de aprendizaje.

Así también, destaco mi infinita gratitud a mis padres, familiares y amigos por haber sido mi principal apoyo, motivación e inspiración en este proceso.

## **ANEXOS**

### **1) Presentaciones previas de la Tesis en proceso**

Los avances del proyecto fueron presentados en los siguientes Foros de Investigación de Posgrado de la Universidad de Palermo

- IX Congreso Latinoamericano de Enseñanza del Diseño (Julio 2018)
- VIII Congreso Latinoamericano de Enseñanza del Diseño (Julio 2017)

### **2) Publicaciones previas de la Tesis en proceso**

Los avances del proyecto fueron publicados en los siguientes títulos, comenzando por la última publicación.

- Escritos de la facultad N° 141 (mayo 2018)
- Escritos de la facultad N° 130 (mayo 2017)

### **3) CV de la directora**

Marina Matarrese, Doctora en Antropología (UBA). Profesora de Ciencias Antropológicas (FFyL), Universidad de Buenos Aires (UBA) con Diploma de Honor. Investigadora Asistente del Consejo Nacional de Ciencia y Técnica (CONICET). Docente de Posgrado (Maestría en Gestión del Diseño y Doctorado en Diseño) de la Universidad de Palermo. Titular de la cátedra Teoría Antropológica, Licenciatura en Servicio Penitenciario, Facultad de Derecho, Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Ayudante de Cátedra de Sistemas Socioculturales de América I, Carrera Antropología, Facultad de Filosofía y Letras (FFyL, UBA). Pertenece a la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo desde el año 2013.

## Referencias

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D. (2014). *Las marcas según Aaker, 20 principios para conseguir éxito*. Madrid: Empresa activa.
- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of marketing management*, 21(1), 63-73.
- Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa*. Barcelona: Paidós.
- Aldrey, F. (24 de febrero de 2018). *La Capital*. Recuperado de <http://www.lacapitalmdp.com/el-turismo-extranjero-prefiere-la-ciudad-de-buenos-aires-y-la-region-patagonica/>
- Alcaide, J. & Merino, M. (2011). Comunicación experiencial y sensorial: algunos ejemplos de aplicación. Harvard Deusto. Business Review.
- Amoroso, E.; Pokropek, J. & Cravino, A. (2007). La noción de simetría en el estímulo de la experiencia estética arquitectónica. *Forma y Simetría: Arte y Ciencia*, 66-69. Buenos Aires: Congreso de Buenos Aires.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Estados Unidos.
- Anthony, W. (2013). *E- study Guide for Human Resources Management*. Editorial Cram, 101.
- Araújo, P. (2015). Influencia de la experiencia de marca, en el valor de marca, por vía de la satisfacción lealtad de clientes. Universidad Rey Juan Carlos.
- Arnheim, R. (1974). *Arte y percepción visual*. España: Fernández Ciudad. S.L.
- Balmer, J. (2008). Identity Based View of the Corporation. Insights from Corporate Identity, Organisational Identity, Social Identity, Visual Identity an Corporate Image. *European Journal of Marketing*, 42 (2/10), 879-906.
- Barbin & Attaway (2000). Hedonic shopping motivations. *Journal of reailing*, 79 (2), 77-95.
- Barnes, J. (2003). Establishing meaningful customer relationships: why some companies and brands mean more to their customers. *Managing Service Quality*, Vol. 13, 178-186.
- Bastías, R. (2009). *Incorporación del diseño en la Gestión de las MIPYMES de la región de Valparaíso-Chile: diagnóstico y sugerencias*. Tesis doctoral Politécnica de Valencia.
- Belluccia, R. (2007). *El diseño gráfico y su enseñanza: ilusión y desengaños*. Buenos Aires: Paidós.
- Benedito, Gae y Ramón (2007). *El diseño como espectáculo. De lo bello de las cosas*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Bennis, W. (1987). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano.
- Berman, M. (1981). *Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la modernidad*. Buenos Aires: Siglo XXI
- Bermudez, C. (2008). Tesis doctoral en Estudios Latinoamericanos. México: UNAM.
- Best, K. (2007). *Design Managment*. Barcelona: Parramón.
- Bocock, R. (1992). *Consumismo y estilo de vida*.
- Borja de Mozota, B. (2002). *Design Management*. París: Éditions d'Organisation.
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management. Using to build brand value an corporate innovation*. New York: Allworthpress.
- Bourdieu, P. (2010). "Consumo cultural" en El sentido social del gusto. Elementos para una sociología de la cultura. Siglo XXI, 231-240.
- Brakus, Schmitt & Zarantonello (2009). Brand experience: What is? Does it effect Loyalty? *Journal of marketing*.
- Brasco, T. (1988). *Cómo se valora la adquisición de nombres de marca", en*
- Bruce, M. & Bessant, J. (2002). *Desing in Business, Strategic Innovation Though Design*. Inglaterra.: Harlow.
- Bucci, A. (2003). Gestión y diseño. *Revista experimenta*, 43, 111-114.
- Buchanan, R. (1985). Declaración por diseño: retórica, argumento y demostración en la práctica de diseño. *Design Issues*, 2(1), 4-22.
- Burdek, B. (1989). *Diseño, historia, teoría y práctica del diseño industrial*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Caldas, M.; Reyes, C. & Heras, A. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex.
- Calver, G. (2004). *¿Qué es packaging?* Barcelona: Gustavo Gilli
- Calvera, A. (2007). *De lo bello de las cosas: materiales para una estética del diseño*. Barcelona: Gustavo Gilli.
- Camacho, M. & Brea, E. (2004). *De la Identidad corporativa a la identidad visual*. Recuperado de Castello de la Plana: [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79609/forum\\_2003\\_39.pdf](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79609/forum_2003_39.pdf)
- CAME. (12 de noviembre de 2017). *Conferación Argentina de la mediana empresa*. Recuperado de <http://www.redcame.org.ar/contenidos/circular/Definicion-PYME.6529.html>
- Camisón, C. (2000). Reflexiones sobre la investigación científica de la Pyme. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía. México D.C.*, 6 (2), 13-30.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Carmagnola, F. (1991). *Estética y tecnología posindustrial*. Italia: Domus academy.
- Chandon, P. W. (2002). When are stockpiled products consumed faster?. A convenience-salience framework of postpurchase consumption incidence and quantity. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 321-335.
- Chaves, R. (2001). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Cheng, K. (2006). *Diseñar tipografía*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Chieng, F. & Goi, C. (2011). *Valor de marca basado en el cliente: una revisión de la literatura*. Recuperado de <http://www.research.erdworld.com>
- Cooper, R. & Press, M. (2009). *El diseño como experiencia: el papel del diseño y los diseñadores en el siglo XXI*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Corominas, J., & Pascual, J. (1984). *Diccionario crítico etimológico*. Madrid: Gredos.
- Costa, J. (1987). *Imagen Global*. Barcelona: CEAC.
- Costa, J. (2001). *La identidad corporativa*. México: Trilas.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2009). *El DirCom Hoy*. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía, p. 129.
- COTEC. (10 de enero del 2018). *Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa*. Recuperado de

- [http://informecotec.es/media/N25\\_Diseño\\_Innov\\_Gestion.pdf](http://informecotec.es/media/N25_Diseño_Innov_Gestion.pdf)
- Crerar, C. (9 de diciembre de 2018). *Banco Mundial*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/12/09/pan-argentina>
- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 9-34.
- Dawar, N. & Pillutla, M. (2000). *Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations*. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 37 (2), pp.215-226.
- Da Costa, J. (1992). *Diccionario de mercadeo y publicidad*. Cali: Norma.
- Davis, S. (2002). *La marca: máximo valor de una empresa*. México: Prentice Hall.
- Debord, G. (1967). *La sociedad del espectáculo*. Buchet: Chastel. Recuperado de <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/Societe.pdf>
- Díaz, A. (2013). Comunicación gourmet. Planteamiento estratégico para el lanzamiento de una pastelería. *Universidad de Palermo*.
- DMI. (21 de agosto de 2015). *Design Management Institute*. Recuperado de [http://www.dmi.org/?What\\_is\\_Design\\_Manag](http://www.dmi.org/?What_is_Design_Manag): [http://www.dmi.org/?What\\_is\\_Design\\_Manag](http://www.dmi.org/?What_is_Design_Manag)
- Dodds, W.; Monroe, K. & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers, product evaluations. *Journal of marketing research*, 28(3), 307-319.
- Dondis, D. A. (2017). *La sintaxis de la imagen*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Dowling, G. (1994). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. Londres: Kogan page.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Duhart, F. (2004). *Consideraciones transcontinentales sobre la identidad cultural alimentaria en Sincronía*. Jalisco, México: Departamento, de Letras, Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad de Guadalajara.
- Eco, H. (1999). *La estrategia de la ilusión*. Barcelona: Lumen, S.A
- Eco, H. (2000). *Tratado de semiótica general*. Barcelona: Lumen, S.A
- Fayol, H. (1969). *Administración industrial y general*, Taylor Frederick Winslow, *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Featherstone, M. (1991). *Cultura del consumo y posmodernismo*. Buenos Aires: Amorrortu. Recuperado de [http://www.cieg.unam.mx/lecturas\\_formacion/sexualidades/modulo\\_7/sesion\\_1/complementaria/Mike\\_Featherstone\\_Cultura\\_de\\_consumo\\_y\\_posmodernismo-pdf.pdf](http://www.cieg.unam.mx/lecturas_formacion/sexualidades/modulo_7/sesion_1/complementaria/Mike_Featherstone_Cultura_de_consumo_y_posmodernismo-pdf.pdf)
- Feigenbaum, A. (1951). *Total Quality Control*. United States of America: McGraw-
- Finizio, G. (2002). *Diseño y gestión*. Italia: Skira.
- Fischler, C. (1990). *El omnívoro*. Barcelona: Anagrama.
- Follett, M. (1924). *Creative experience*. Londres: Longmans.
- Fontvila, I. (2013). La voz de la marca. En Costa, J. et al. (coord.). *Los 5 pilares del branding. Anatomía de la marca*. Barcelona: CPC Editores.
- Franklin, E.; Krieger, M. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- García Canclini, N. (1993). *Consumo cultural, una propuesta teórica*. Barcelona: Gedisa.
- Garlin, F.V. y Owen, K. (2006). "Setting the Tone with a tune: A Meta-analytic Review of the Effects of Backgrounds Music in Retail Settings". *Journal of Business Research*. Vol. 59, No. 1. United States. Pp. 755-764.
- Gentile, C. S. (2007). *How sustain the customer experience: An overview of experience componentes*. *European Management Journal: European Management Journal*.
- Ghio, M. (2011). *Oxitobrand*. Perú: Planeta.
- Goldkuhl, L. y Styfvén, M. (2007). "Scenting the Scent of Service Success". *European Journal of Marketing*. Vol. 41, No. 11. United Kingdom. Pp. 297-305
- Gómez, C. & Mejía, J. (2012). "La gestión de marketing que conecta con los sentidos". *Revista Escuela Administración de Negocios*. Vol. 73, No. 2. Bogotá, Colombia. Pp. 168-183.
- Gorb, P. (1990). *Design Management. Papers from the London Business School: London*.
- GPSEMP (19 de junio de 2018). *GPS de Empresas: datos y análisis de las PyMEs argentinas*. Recuperado de [http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos\\_analisis/](http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos_analisis/)
- Grant, J. (2006). *The brand innovation manifesto. How to build brands, redefine markets and defy conventions*. Sussex: Wiley.
- Hill, W & Jones, G. (2012). *Strategic Management. An Integrated Approach*. Boston, Estados Unidos: Houghton Mifflin
- Hoch. (2002). Product experience is seductive. *Journal of Consumer Research*, 29 (3), 448-454.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Routledge, Londres. Psychology Press. Pp. 17
- Holbrook, M., & Hirschman, K. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feeling and fun. *Journal of consumer Research*, 9 (2), 132-140.
- Homburg, C. K. (2005). The interplay of cognition and affect in the formation of customer satisfaction: a dynamic perspective. *American Marketing Association, Conference Proceedings*, Vol. 16, p. 222.
- Houston, M. J. (1987). Picture-word consistency and. *Journal of Marketing Research*, 24, 359-369.
- Hui, M. &. (1991). Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience. *Journal of consumer research*, 18 (2) 174-184.
- Hultén, B. (2011). "Sensory Marketing: The Multi-Sensory Brand-Experience Concept". *European Business Review*. Vol. 23, No. 3. United Kingdom. Pp. 256-273.
- Ibañez, J. (2000). *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- ICSID (4 de julio de 2015). *Definition of Design*. Recuperado de <http://www.xn--diseadorindustrial-q0b.es/index.php?/queeseldiseño/04-el-icsid-y-el-diseño-industrial/>
- Iglesias, O. Singh, J. & Batista, J. (2010). *El papel de la experiencia de marca y compromiso afectivo en la determinación de lealtad de marca*. Barcelona

- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Díaz de Santos.
- INDEC (2018). *Informe de avance del nivel de actividad*. Buenos Aires: Lic. Jorge Todesca, Mag, Fernando Cerro.
- Interbrand (2004). *Starbuck, de commodity a Marca*. Merca2.0, 29, pág 19. Recuperado 21 de abril del 2018
- Jones, G., & George, J. (2014). *Administración contemporánea*. Monterrey: Mc. Graw
- Julier, G. (2010). *La cultura del diseño*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Keller, K. (1993). *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. Journal of Marketing, Vol. 57, pp. 1-22.
- Kerin, R. A. (1992). Store Shopping Experience and Consumer Price-Quality-Value Perceptions. *Journal of Retailing*, 68 (4), 376.
- Kootstra, G. (2006). The incorporation of desing management in today's business practises: An analysis of design msanagement practises in Europe. *Design managment Europe: ADMIRE programe*.
- Krippendorff, K. (2006). *The Semantic Turn; A New Foundation for Design Boca Raton*. London, New York: Taylor&Francis, CRC Press.
- Kunz, W. & Dávila, M. (2003). *Tipografía*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Lecuona, M. (2009). *Diseño estratégico, guía metodológica*. España: Prodintec.
- Lee, S. (2010). Walk-through audit for enhacing total consumer: The case of a full service restaurant. *International journal of business research*, 10(5), 141-146.
- Leiro, R. (2006). *Diseño estrategia y gestión*. Buenos Aires: Infinito.
- Lelly, C. d. (1851). *Gastrosophie oder Lehre von den Freuden der Tafel*. Francia.
- Levi-Strauss. (2002). *El pensamiento salvaje*. Madrid: Fondo de cultura y economía de España.
- Llopis, E. (2011). *Branding & PYME*. Valencia: ESIC.
- Lupton, E. (1996). *Mixing messages: Graphic design in contemporary culture*. Estados Unidos: Princeton Architectural Press.
- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño Convergencia Disciplinar. *Pensamiento y gestión*, 129-158.
- Margolin, V. (2009). *The idea of design*. Cambrige: MIT Press.
- Martínez, C. (2001). *La demanda internacional de productos orgánicos: ventajas y debilidades en la comercialización*. Recuperado de <http://www.exporganica.com.ar/docs/pldidpo.doc>
- Martínez, C. (2005). *Teoría avanzada de la organización y gestión: Análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- McCanell, D. (2003). *El turista, una nueva teoría de la clase ociosa*. Barcelona: Melusina.
- McCarthy, M. & David L. Mothersbaugh (2002). *Effects of Typographic Factors in Advertising-Based Persuasion: A General Model and Initial Empirical Tests*. Psychology and Marketing, 19(7-8), 663-691.
- Melewar, T. C. & Saunders, J. (2000). Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing*, 34, 538-547.
- Mínguez, N. (1999). Identidad, imagen y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicacion empresarial. *Madrid*.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Mollerup, P. (1987). *The Corporate Design Programme*. Copenhagen: European/EEC Design Editions.
- Moote, I. (2014). *Design thinking para la innovación estratégica*. Barcelona: Empresa Activa.
- Montaña, J. & Moll, I. (1989). *Como diseñar un producto*. Madrid: IMPI.
- Montecino, S. (2006). Signos de la exclusión: Las relaciones de género y el juego de lo invisible/visible. *Revista Mad (1)*, 139-148.
- Moreno, V. (22 de mayo del 2018). *Psicología Del Color y La Forma*. Universidad de Londres. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/236474118/MORENO->
- Mora-Victor-Manuel-Documento-Psicologia-Del-Color-y-La-Forma Universidad de-Londres-2005-Querretaro-MEXICO
- Muzellec, L. (2006). What is in a Name Change? Re-Joycing Corporate Names to Create Corporate Brands. *Corporate Reputation Review*, VIII (4), 305-316.
- Nysveen, H. P. (2013). Brand experiences in service organizations: Exploring the individual effects of brand experience dimensions. *Journal of Brand Management Vol. 20, 5*, 404-423.
- OCDE (2 de julio de 2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e Interpretación de datos sobre innovación*. Recuperado de Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos Oficina de Estadísticas de las Comunicades Europeas: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manuald eoslo.pdf>
- Olañeta, J. (2005). *El libro del amante del pan*. JOSE J. DE OLAÑETA.
- Olins, W. (1991). *Identidad corporativa: proyeccion en el diseño de la estrategia comercial*. Madrid: Celeste.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Ollé, R.; Riu, D. (2009). *El nuevo Brand Management*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ortega, J. (2012). *La gastronomía de la alta gama de lujo o de calidad, como eje del turismo cultural y de sensaciones en Extremadura*. Cáceres: Fundación Caja Extremadura.
- Orth, U. & Malkewitz, K. (2008). "Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions". *Journal of Marketing*. Vol. 72, No. 3. United States. Pp. 64-81.
- Ortiz, G. (1992). *El significado de los colores*. México: Trillas.
- Padron, C. M., & Barreto, I. (2010). Representaciones asociadas al consumo hedónico de alimentos en restaurantes. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 43, 487-496 .
- Pappu, R. Quester, P. y Cooksey, R. (2006). *Valor de marca basado en el consumidor y relaciones de país de origen*. *European Journal of Marketing*, vol. 40 Nos 5/6, pp. 696-717.

- Paulise, Luciana (2016). *Sos Pyme. 20 claves para potenciar tu empresa*. Buenos Aires: Empresa Activa Argentina.
- Peirce, C. (1974) *Clasificación de los signos. En La ciencia de la semiótica*. Nueva Visión, Buenos Aires.
- Pine, J. & Gilmore J. (1998). *The Experience Economy*. Harvard Business Review
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). *Los caminos de la rentabilidad. Claves para una verdadera ventaja competitiva*. Madrid: Pirámide.
- \_\_\_\_\_ (2009). *Estrategia competitiva*. Madrid: Pirámide.
- RAE (2018). *Real Academia Española*. Recuperado de: <http://www.rae.es/>
- Reynolds, TJ y Phillips, CB (2005). *En busca de métricas de verdadero valor de marca: todas las cuotas de mercado se han creado por igual*. Journal of Advertising Research, vol. 45 No. 2, pp. 171-86.
- Revolution, P. (2016). *Pastry Revolution*. Recuperado de <http://www.pastryrevolution.es/panaderia/lion-el-poilane-el-panadero-mas-famoso-de-francia/v>
- Ricard, A. (2017). *La aventura creativa*. Barcelona: Ariel.
- Robbins, S. (1990). *Organizational Theory structure, designs and applications*. Englewood Cliffs.
- Rusell, D. (1990). *El libro del blanco y negro*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Sahin, Azize, Zehir, Cemal and Kitapci, Hakan, (2011), *The Effects of Brand Experiences, Trust and Satisfaction on Building Brand Loyalty: An Empirical*  
 Research on Global Mobile Phone Brands, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24 (2011), p.1288-1301
- Schmitt, B. H. (1999). "Experiential Marketing". Journal of Marketing Management.  
 Vol. 15, No. 1. United Kingdom. Pp. 53-67.
- Schmitt, W. & Pan, Y. (1994). Managing Corporate and Brand Identities in the Asia Pacific Region. *California Management Review*, 36(4), 32-48.
- Sennett, R. (2009). *El artesano*. Editorial Anagrama S.A. Barcelona
- Simões, C. Dibb, S. & Fisk, R. (2005). Gestionar la identidad corporativa: una perspectiva interna. *Revista de la Academia de Ciencias de Marketing*, 33 (2), 153-168.
- Schupnick, W. y Mora, F. (2002). *El Posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor*. México: Diana.
- SEPYME (2018). *Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa. Clasificación PyME Sepyme-Resolución 154/2018*. Recuperado de <http://www.ieralpyme.org/noticias/ultima-clasificacion-pyme-argentina-7155.html>
- Taylor, F. (1994). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Télam (2016). *Télam*. Buenos Aires fue galardonada como Capital Iberoamericana de la Cultura Gastronómica 2017. Recuperado de <http://www.telam.com.ar/notas/201603/141260-turismo-ciudad-buenos-aires-designacion-capital-iberoamericana-de-la-cultura-gastronomica-2017.php>
- Topalian, A. (1990). *Design Management*. Londres: Architecture Design and Technology Press.
- Trout, J. y Ries, A. (1972) [1986]. *Posicionamiento*. Madrid: McGraw Hill.
- Tsai, S. (2005). Integrate Marketing as Management of Holistic Consumer. *Business Horizons*, 48(5), 431-441.
- Tynan, C. & McKechnie, S. (2009). Experience marketing: A review and reassessment. *Journal of Marketing Management*, 25(5), 501-517.
- Unnava, H. R. (1996). Interactive effects of presentation. *The Journal*, 23(1), 81-88.
- Van Riel, C. (1995). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall. Recuperado de <http://181.198.63.90:8081/DOCISDI/LE/LE-280/LE-280.pdf>
- Verón, E. (1993). *La semiosis social: Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.
- Viladas, X. (2008). *Diseño rentable, diez temas a debate*. Barcelona: Inderbook.
- Vilchis, L. D. (1989). *Métodos de diseño*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Watzlawick, P. Bavelas, J. & Jackson, D. (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Editorial Herder.
- Winters, L. (1991). *Brand Equity Measures: Some Recent Advances*. Marketing Research, pp. 70-73.
- Wong, W. (2015). *Fundamentos de diseño*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Yoo, B. & Donthu, N. (2002). *Testing Cross-Cultural Invariance of Brand Equity Creation Process*. Journal of Product and Brand Management, Vol. 11, No. 6, pp. 380-398.
- Zimmermann, Y. (1998). *Del diseño*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Zurlo, F. (2003). Del Design Management al diseño estratégico. *Revista Experimenta*, 100-105.