

## MAESTRÍA EN GESTIÓN DE DISEÑO

### TESIS DE MAESTRÍA

# **Incidencia de la gestión estratégica del diseño en el crecimiento, competitividad y posicionamiento de panaderías gourmet en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

- 
- ▶ Nombre y Apellido del Autor | Mireya Estefanía Cisneros Silva
  - ▶ Cuerpo B de la Tesis
  - ▶ Fecha de presentación | 12 / 04 / 2018
  - ▶ Categoría | Investigación
  - ▶ Línea Temática | Empresas y marcas

## Índice

Introducción.....	1
Planteamiento del problema .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Objetivo general .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Objetivos específicos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Hipótesis .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Estado de la cuestión .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Marco Teórico .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Capítulo I: Gestión del diseño como activo estratégico de la empresa;	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.1. Gestión como concepto.....	8
1.2. El diseño: nuevo enfoque .....	11
1.3. Gestión del diseño.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.4. Historia de gestión del diseño .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.4.1. Gestión de la estética del producto y el diseño corporativo .....	17
1.4.2. El diseño administrado sistemáticamente.....	18
1.4.3. La gestión del diseño como activo estratégico .....	19
1.4.4. Gestión del diseño para la innovación.....	20
1.4.5. Enseñanza de la gestión del diseño.....	21
1.5. Tipos de Gestión del diseño.....	22
1.6. Gestión del diseño orientado a los negocios.....	22
1.7. Procesos de Gestión del Diseño.....	23
1.8. Responsabilidades del Gestor del Diseño.....	24
Capítulo II: Estrategia, Innovación y competitividad.....	25
2.1. Estrategia .....	25
2.1.1. Estrategia empresarial.....	25

2.1.2. Estrategias empresariales basadas en diseño .....	26
2.1.2. Planificación empresarial .....	27
2.2. Innovación .....	28
2.2.1. Innovación en Latinoamérica .....	29
2.2.2. Innovación en la empresa .....	30
2.2.3. Creatividad y diseño .....	32
2.2.4. Visión estratégica del diseño en el proceso de innovación empresarial .....	33
2.3. Competitividad en el entramado empresarial .....	34
Capítulo III. Comunicación corporativa .....	37
3.1 Conceptualización del diseño .....	37
3.2. Diseño en la empresa.....	37
3.3. Funciones del diseño en la empresa .....	38
3.3.1. Área de acción del diseño en la empresa .....	39
3.4. Diseño gráfico.....	40
3.4.1. Identidad corporativa .....	41
1.4.1.1. Semiótica de los componentes de la identidad corporativa .....	43
3.4.2 Imagen corporativa .....	44
3.4.3. Reputación corporativa.....	46
Capitulo IV: Modelos de Gestión del diseño en la empresa.....	47
4.1. Modelo de M. Bruce / J. Bessant.....	47
4.2. Modelo de Borja de Mozota .....	47
Capítulo V: Panaderías Gourmet .....	49
5.1 Las características distintivas de las panaderías gourmet.....	49
5.2 La gastronomía .....	50
5.3 El consumidor gastronómico y gourmet.....	52
5.4 Las dificultades del sector .....	53
5.5 Aspectos para considerar en el sector.....	53
Capítulo VI: Desarrollo Metodológico de la investigación. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	

6.1. Instrumentos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.2 Muestra.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.3 Variables, indicadores o elementos de indagación;	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.4. Presentación de los instrumentos utilizados .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Capítulo VII. Presentación de los resultados, interpretación y análisis;	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Capítulo VIII. Conclusiones .....	54
Bibliografía.....	56

## **Desglose**

### **Título:**

Incidencia de la gestión estratégica del diseño en el crecimiento, competitividad y posicionamiento de panaderías gourmet en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### **Pregunta problema:**

¿De qué manera la gestión estratégica del diseño incide en el crecimiento, competitividad y posicionamiento de panaderías gourmet de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

### **Objetivo general**

Analizar de qué manera la gestión estratégica del diseño incide en el crecimiento competitividad y posicionamiento de panaderías gourmet de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### **Objetivos específicos:**

A partir de esto, se desprenden como objetivos específicos:

- Analizar el nivel de incorporación de la disciplina del diseño en la gestión estratégica de las panaderías gourmet en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Diagnosticar el nivel de conocimiento y valoración de la incorporación del diseño en panaderías gourmet en C.AB.A.
- Identificar de qué manera la identidad corporativa influye en el posicionamiento de las panaderías gourmet en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Caracterizar socio demográficamente a los clientes de las panaderías gourmet en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A partir de estas problemáticas y objetivos se anuncia la siguiente hipótesis:

### **Hipótesis**

La gestión estratégica del diseño en panaderías gourmet de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, incide en su crecimiento, competitividad y posicionamiento en el mercado.

## **Introducción**

En la Argentina, el sector empresarial se enfrenta simultáneamente a situaciones problemáticas en diferentes planos superpuestos, económico, social-cultural, ambiental, político, tecnológico que implican aspectos cada vez más profundos de su naturaleza.

En la actualidad, el desarrollo de las empresas recae principalmente en la toma de decisiones que impactan su crecimiento, es decir en la búsqueda de una gestión efectiva, la necesidad de una respuesta rápida 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 tecnologías, la formación de sus líderes, el acceso a mercados más amplios, sin olvidar temáticas ambientales.

En la Argentina, el sector empresarial es uno de los motores de la economía social y está conformado por más de 600.000 compañías que generan entre el 70% y 75% de los puestos de trabajo (Paulise, 2016). Por tanto, enfocarse en este sector influye favorablemente en el desarrollo socio-económico del país.

Además, la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica Argentina afirma que en el país existen 35 mil establecimientos vinculados a la gastronomía, entre restaurantes, bares, panaderías, cafés y confiterías, el 35% de ellos brindan sus servicios en la ciudad Autónoma de Buenos Aires (Fehgra, 2018). Dichas empresas gastronómicas aportan el 3.5 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y su variedad atrae a un mayor número de turistas nacionales e internacionales.

En este panorama, 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 producto, la gastronomía, que atrae a turistas de todas las latitudes. (Télam, 2016). Esta condecoración, involucra también, el desarrollo del turismo gastronómico que motiva 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.

En este entramado gastronómico participan diferentes categorías de empresas gastronómicas como son los restaurantes tradiciones, franquicias nacionales e internacionales, emprendimientos gastronómicos familiares, que fusionan la cocina italiana, francesa, los tradicionales sabores judíos, los particulares platos armenios y las delicias turcas.

El primer complemento al emprendimiento gastronómico tradicional es el de la estética gourmet. En esta categoría, se han destacado las panaderías gourmet con un producto muy requerido en el mercado global y, específicamente en Buenos Aires, representan un aspecto importante de la gastronomía local, siendo un rubro que se viene desarrollando exponencialmente y que, a la vez, manifiesta dificultades de diversa índole para los empresarios del sector.

Específicamente dentro de este sector, y para presente investigación se trabajará con las panaderías gourmet y se tomarán dos casos de estudio que son: “Le Pain Quotiden” y “Le Blé”.

Leve presentación panaderías a estudiar

En este contexto, las empresas gastronómicas 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, sin olvidar, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, el aumento en las exigencias por parte del consumidor, la consolidación de su actividad económica, el impacto en el campo laboral, el bienestar de las economías regionales y su contribución a las economías nacionales.

Frente a esta constante necesidad de competitividad e innovación, las empresas desconocen el potencial del diseño como factor estratégico que fomenta la generación de valor y éxito en el mercado. Lo que genera, que el proceso de incorporación del diseño en las funciones empresariales se lleva 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 de diseño se está convirtiendo 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 y de 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, 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 por analizar en profundidad la oferta total, y el comprador elige según la percepción que tiene del producto (Lecuona, 1998).

Cuando la gestión de 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, 2002) . Lo que 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 favorezcan un crecimiento económico sostenido en el país.

En términos de 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 a priorizar estrategias de Investigación y de Desarrollo ligados a los sectores económicos asociados a este eje, por sobre el fomento de I+D en el sector industrial tradicional.

En este contexto, las preguntas que guían el recorrido de esta investigación son: ¿De qué manera la gestión estratégica del diseño incide en el crecimiento, competitividad y posicionamiento de panaderías gourmet de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires? ¿Cuál es nivel de integración de la disciplina del diseño en estas empresas? ¿Cuál es el nivel de conocimiento y valoración de la incorporación del diseño en la empresa? ¿De qué manera la identidad corporativa influye en el posicionamiento de las panaderías gourmet en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

### **Objetivo general**

Analizar de qué manera la gestión estratégica del diseño incide en el crecimiento competitividad y posicionamiento de panaderías gourmet de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A partir de esto, se desprenden como objetivos específicos Analizar el nivel de incorporación de la disciplina del diseño en la gestión estratégica de las panaderías gourmet en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Diagnosticar el nivel de conocimiento y valoración de la incorporación del diseño en panaderías gourmet en C.AB.A.

Identificar de qué manera la identidad corporativa influye en el posicionamiento de las panaderías gourmet en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Caracterizar socio demográficamente a los clientes de las panaderías gourmet en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A partir de estas problemáticas y objetivos se anuncia la siguiente hipótesis:



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, incide en su crecimiento, competitividad y posicionamiento en el mercado.

La estructura del documento de Tesis intenta 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 establecerán una serie de capítulos de tal forma que guíen al lector por las diferentes instancias de la investigación. Así, este estudio se diagramó en cuatro capítulos que se inscriben:

En el capítulo uno, se establecerán los conceptos fundamentales de gestión estratégica del diseño, concebido en líneas generales como la gestión de estrategias de marca que contribuye con la rentabilidad y posicionamiento de *analiza y discute los principales conceptos y procesos asociados a la gestión del Diseño en las empresas. El análisis y la discusión se estructura en torno a tres niveles (estratégico, funcional y operativo)*

Posteriormente, en el capítulo dos se presenta

En el capítulo tres, se analizarán los elementos que intervienen en el branding gastronómico y la forma de gestión de estos intangibles para alcanzar una conexión con las audiencias y su posicionamiento respecto de su competencia.

Lo que conduce al capítulo cuatro, en donde de manera particular, se analizará el cruce tipográfico entre diseño, gourmetismo y gastronomía, / identidad, diseño y gourmetismo para identificar patrones vinculares

Por último, en el capítulo cinco, se representará la metodología de trabajo utilizada en esta investigación cualitativa de tipo exploratoria – descriptiva, definiendo el universo de estudio sobre el que se va a trabajar y las unidades de análisis e información tomadas en cuenta.

### Estado de la cuestión

Finalmente, con el fin de conocer dentro de que 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 gestión del sistema de diseño de la empresa (Autores, año) En el nivel estratégico de la gestión del diseño en panaderías gourmet, se busca sobre todo crear el vínculo entre diseño, identidad y cultura de la organización.

A nivel estratégico, el objetivo de la gestión del diseño es administrar la coherencia del diseño con la empresa, es decir busca crear el vínculo entre diseño, identidad y cultura de la

organización. Además, el infundir 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.

Integración del diseño

Sistema de diseño

Estrategia

Los autores analizados coinciden acerca de la relación productiva entre comunicación corporativa, cultura corporativa y estrategia de diseño en la empresa (Lecuona, 1998, 2009; Bruce y Bessant, 2002; Finizio, 2002; Montaña y Moll, 2003, 2007a, 2007b). En este sentido, el diseño debe integrarse plenamente en el desarrollo de las funciones de la empresa.

La estrategia de diseño debe ser desarrollada como una herramienta de competitividad. Los mencionados autores refieren directa o indirectamente al modelo sobre la estrategia corporativa elaborado por Michael Porter (1996). Adicional a las tres estrategias genéricas planteadas por Porter (liderazgo de costes, nichos de mercado y diferenciación), se asocian tres estrategias de diseño y tres posicionamientos estéticos diferenciales: la estrategia de diseño-coste, la estrategia de diseño-imagen y la estrategia de diseño-marca (Borja, 2002).

A fin de ver dentro de que discusiones académicas se inscribe la presente tesis de investigación se ha hecho un rastreo de los principales proyectos que se proponen analizar la gestión ....

**Considerando lo propuesto anteriormente, esta tesis realiza un recorrido teórico y conceptual desde diferentes disciplinas en un objeto de estudio que ha sido poco teorizado y estudiado en su función comunicacional y estética, desde lo visual y lo 18 sonoro.**

Los trabajos que abarcan la temática diseño e innovación pueden articularse en ...

Para hacer un paneo a cerca de los aportes de diseño e innovación en el ámbito académico se rastreó las investigaciones en innovación, diseño estratégico....

Los trabajos sobre xx son estos...

Por su parte los trabajos que trabajan sobre la gestión del diseño que se han encontrado han sido estos....

Parte también de los textos que abordan el cruce entre diseño y gastronomía son, el trabajo de marketing gastronómico.

A continuación, se detallarán los trabajos que estratégicamente hablan de ....

### Conclusión

Habida cuenta de los trabajos reseñados queda una laguna

Si bien existen varios trabajos que, abordados la propuesta del cruce entre gestión del diseño, artesanidad y gastronomía, abordado al caso de las panaderías todavía es una cuenta pendiente que se pretende saldar con la presente tesis.

## 1.1. Gestión como concepto

La gestión ha sido centro de estudio de diferentes disciplinas como la administración finanzas, recursos humanos, marketing, sistemas de información, logística, teoría de organizaciones, emprendedurismo en tanto respecta su análisis a las responsabilidades en los procesos empresariales. Por otro lado, también ha sido de gran interés en estudios sociológicos en cuanto poder comprender ciertos procesos sociales y culturales que involucren a la gestión y el entorno en el que se desenvuelve.

De todas maneras, resulta adecuado precisar conceptos sobre la gestión y el diseño para posteriormente poder construir una definición de gestión del diseño abarcando las variables de análisis propuestas en esta tesis.

El término gestión, proviene de la raíz etimológica *gesto* y del latín *gestus*, definido como actitud, gesto, movimiento de cuerpo. **En principio este significado remite a lo que el sociólogo Pierre Bourdieu ha designado la *hexis*, esto se refiere a la manera en que un *hábitus* (serie de esquemas, dispositivos e interpelaciones culturales internalizadas por los sujetos) se expresan a través del cuerpo en gestos, posiciones, movimientos, etc.** El vocablo gestión, data su origen en 1884 y a su vez, se deriva de *gerere*, que significa gestionar, ejecutar, dirigir y administrar una actividad; noción que refiere explícitamente al carácter activo del término. (Corominas, 1984).

En tanto, la gestión como disciplina aparece en las décadas de 1920, como un cuerpo de conocimiento orientado a apoyar a las empresas que se desarrollaban por instinto, y generar cambios en sus procesos organizacionales y valores institucionales.

En este contexto, Frederick W. Taylor (1994), considerado padre de la administración explica que “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente” (Taylor, citado en Ducker, 1981, p. 26). Esta noción propia de la sociedad industrial en un contexto de tecnología y productividad, se apoya en distintas disciplinas que permitan optimizar recursos con énfasis en la racionalización del trabajo.

Asimismo, Henry Fayol (1969), uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración. Explica la gestión como:

“un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: provisión, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y el funcionamiento del cuerpo social” (Fayol, 1969, citado en Ducker, 1981, p. 27).

Esta serie de elementos hacen referencia a un enfoque directo de las funciones de la administración y constituyen un planteamiento teórico desde criterios prácticos con énfasis en la racionalización de la estructura y las funciones de la organización.

Las nociones explicadas por Taylor y Fayol se enfocan en mejorar la eficiencia de las organizaciones. Sin embargo, Taylor lo planea desde niveles operativos para la mejora de la producción y Fayol en niveles tácticos mediante una organización lineal para la mejora empresarial a través de tareas administrativas.

De forma paralela, Follett (1924), determina la gestión desde un enfoque administrativo en el que aborda el aspecto humano en las organizaciones. Su orientación conductual establece que la gestión es “lograr resultados a través de las personas, determinando que el éxito o el fracaso de cualquier empresa depende, en gran medida, del compromiso y entrega de sus trabajadores” (Follett, 1924, p. 14). Es decir, la gestión enfocada desde la teoría del comportamiento organizacional, asume una orientación motivacional y psicológica basada en el análisis de las relaciones sociales y las conductas de individuos en las organizaciones. A esta concepción, se adiciona al enfoque técnico de Taylor y el enfoque contemporáneo, lo que permite comprender la importancia del lado humano en el desarrollo de las organizaciones.

Más adelante, Drucker (1981), define la gestión desde la teoría de la administración como “un método de planificación basado en factores cuantitativos, con el que directivos y subordinados eligen áreas prioritarias, establecen resultados a alcanzar por la organización, dimensionan sus contribuciones y realizan la supervisión sistemática del desempeño” (Drucker, 1981, p. 27). A partir de esta teoría de desarrollo organizacional, se determina que la planificación es la base para la toma de decisiones, y por medio de ella se formulan objetivos empresariales y se determina la manera de alcanzarlos. En esta instancia, sobresale la función social de las tareas administrativas, enfocadas en los resultados, alcances y logros planeados en los procesos organizacionales.

Otros autores que han contribuido en la conceptualización de la gestión han sido Ansoff (1980), con un enfoque estratégico de la gestión, desarrolló una serie de acciones para conquistar nuevos mercados; y Michael Porter, quien desarrolló las estrategias genéricas (costo, diferenciación y segmentación selectiva) y una serie de matrices para el análisis de las cinco fuerzas y la cadena de valor. (Manrique, 2016)

Aunque los avances tecnológicos y la competencia global han propiciado cambios radicales en las tareas y responsabilidades de la gestión en las últimas décadas, la

administración contemporánea considera que “la gestión implica planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una entidad”. (Jones y George 2014, p. 5); un concepto que se deriva de la teoría de gestión determinada por Fayol y que es reconocido por varios autores como guía y principio de investigaciones recientes.

Con el pasar del tiempo, la gestión ha sido reconocida como una disciplina, en tanto vincula un conjunto de principios, métodos, técnicas y prácticas derivadas de la teoría científica, cuya aplicación posibilita la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una empresa, garantizando el logro de objetivos institucionales a través del esfuerzo humano sistematizado. (Manrique, 2016)

Definición sociológica sobre gestión...

En la actualidad, la conceptualización de gestión esta íntegramente relacionada con concepciones administrativas de empresas, organizaciones e instituciones y se encuentra estrechamente vinculada con la noción de estrategia. En este contexto, la concepción de gestión es aplicable a:

“1) las nuevas empresas, no sólo a las ya existentes; 2) a pequeñas y medianas empresas, no es sólo atributo de las grandes empresas; 3) a las instituciones sociales y públicas (salud, educación, transporte, entre otros), en contraposición a la idea de ser aplicables solo a las actividades productivas; 4) a todas las actividades de servicios, incluso a aquellas que no son consideradas como empresas; y 5) a la búsqueda y exploración sistemática de nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades de los individuos en sociedad” (Lecuona Y Vidala, 1998, p 20).

Particularmente la categoría 2 que aplica a pequeñas y medianas empresas es a la que se va a ceñir la presente investigación, tomando como caso las panaderías gourmet *Le Blé* y *Le Pain Quotidien* seleccionadas en estudio y que cumplen las características de mediana empresa.

Así pues, considerando los diferentes planteamientos sobre la gestión, se podría construir una definición que sea lo suficientemente abarcativa del análisis que propone esta tesis.

Entonces, la gestión constituye una acción integral, que coordina procesos y resultados organizacionales considerando diferentes, perspectivas y esfuerzos, para alcanzar competentemente objetivos planteados institucionalmente. Además, la gestión implica también la corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, y se basa en la idea de centralización/descentralización y en la verticalidad/horizontalidad en las decisiones. De este modo, la acción de gestionar atraviesa todas las funciones de la empresa teniendo en

cuenta el desarrollo de procesos de trabajo compartido y asumiendo la realización personal de quienes participan del proyecto. (Villamayor y Lamas (1990)

Así, la función de gestionar no se enfoca solamente en la conducción o dirección, aunque las implique. Es la coordinación de procesos de trabajo en el marco de una organización, donde se asignan roles y tareas específicas, y que al articularse generan niveles de gestión. La gestión hace posible un rumbo para alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos.

Actualmente, la gestión planteada desde un enfoque estratégico y vinculada en los procesos directivos adopta actividades de diseño en su cadena de valor para obtener ventajas cada vez más competitivas que garanticen la rentabilidad de las empresas.

Esta definición es la que se va considerar en la presente tesis para analizar los casos de estudio dentro de la gastronomía y las panaderías gourmet en su vinculación con la tipografía y la artesanidad.

A continuación, resulta preciso hacer una breve aproximación sobre la conceptualización de diseño y los cambios conceptuales que atraviesa esta disciplina a lo largo del tiempo. En este apartado se pretende explicar la función del diseño y su vinculación con el sector empresarial.

En consecuencia, en el conjunto de actividades que desempeña una organización para crear, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar nuevos productos y servicios, el diseño contribuye a optimizar procesos desde la selección de materias primas de calidad a bajo costo, la reducción de errores y desechos derivados de procesos de ensamble más eficientes, la consideración de aspectos ambientales en todo el ciclo de vida de los productos y servicios, la selección de canales de distribución más eficientes, entre otros; y además, permite la diferenciación desde las dimensión del producto, su comunicación y sus espacios de comercialización a partir de la introducción de valores simbólicos, prácticos y formales, que justifican frente al consumidor un precio de venta correspondiente a valores agregados determinados por las necesidades y expectativas del mercado.

## **1.2. El diseño**

La concepción del diseño, desde su historia se puede abordar tanto desde sus aspectos técnicos, funcionales y morfológicos como desde la sociología, administración, antropología entre otras disciplinas. En este contexto, los nuevos ambitos que impone la globalización, el avance de la tecnología y las transformaciones ambientales, culturales y sociales han llevado a precisar diferentes conceptualizaciones sobre diseño.

A pesar de numerosos debates sobre la concepción de diseño, desde interpretaciones que se refieren al “diseño como proceso (la práctica, o el acto de diseñar), o al resultado de dicho proceso (un diseño, boceto, plan o modelo), o a los productos fabricados mediante un diseño” (Walker 1989, citado por Julier, 2008, p. 63), la falta de consenso al respecto, no permite planear una definición integrada que atienda a lo que es y deja de ser esta disciplina, ya que su apertura y alcance la obligan a reposicionarse constantemente desplazando su foco atención del estudio de las formas y los objetos a la comprensión y el análisis de la experiencia de los usuarios y sus contextos. (Manrique, 2016)

En este sentido, atendiendo a las necesidades de transformación y aplicación de nuevas estrategias para el campo del diseño que cumplen las pymes del sector gastronómico analizadas y que tal serán presentadas más adelante; y en coherencia tanto con los puntos de vista clásicos, como con las nuevas perspectivas que resaltan las habilidades creativas y estratégicas de los diseñadores, se considera una noción abierta y situada en el contexto de la empresa que integra principalmente cinco concepciones que son: constituir una disciplina ser un proceso, ser una actividad creativa, creación de estrategias, conceptos relaciones y ser interdisciplinar.

Como primer indicio, el diseño es una disciplina, un conjunto de prácticas y discursos específicos identificados por un cuerpo de conocimientos, que adopta técnicas derivadas de la teoría científica para asumir procesos proyectuales de forma racional a través del pensamiento lógico y sistemático, teniendo un control de todas las variables (aspectos de uso, formales, simbólicos, especificaciones y restricciones de procesos, materiales, medioambientales, etc.) (Burdek, 1989).

Así también, como segundo principio, el diseño es un proceso que busca la comprensión de nuevos problemas y valores de la sociedad para la reformulación de los productos (símbolos comunicativos e imágenes, objetos físicos, sistemas, entornos, ideas y valores) en el contexto de acción (Buchanan, 1989).

El tercer principio, el diseño es una actividad creativa cuyo objetivo es determinar las cualidades multifacéticas de objetos, procesos, servicios, así como sus sistemas en la totalidad de sus ciclos de vida. (ICSID, 2015).

Además, en un cuarto principio el “diseño es una práctica que posibilita la creación de estrategias, conceptos relaciones, ideas y procesos” (Julier, 2008,p 54).

Y el quinto principio explica que el diseño es interdisciplinar, en la medida en que reúne a especialistas de la cultura material y visual, de la comunicación bidimensional y tridimensional, y a diferentes dominios profesionales (Margolin, 2009).



Bajo este planteamiento, el paradigma de cambio propio del siglo XXI, ha llevado a redefinir la idea de diseño, desde una perspectiva global caracterizada por un mercado complejo y una creciente demanda, difícil de localizar y de satisfacer. En la actualidad la mayoría de negocios, son conscientes de que el diseño es un instrumento importante para alcanzar el éxito en el mercado. (Lecuona y Viladas, 2009, p. 10).

Desde una concepción tradicional, el diseño permite determinar y configurar los “vectores de visibilidad” (Viladas, 2008, p. 42) de una empresa desde procesos de producción, distribución y consumo; a través de aquellos elementos que reflejan la identidad y la estrategia de la empresa hacia el mercado y que son: los productos, la comunicación y el espacio donde lleva a cabo sus actividades. No obstante, desde una perspectiva contemporánea, el diseño ha asumido desafíos y condiciones propios de la época, y dirigirse a un mercado de bienes y servicios que responden a consumidores cada vez más reflexivos, críticos y exigentes. En este punto, el diseño trasciende el objeto físico ampliando sus campos de acción hacia territorios intangibles, como son la interacción, la experiencia, la innovación, todo aquello que envuelve, cualifica, diferencia y posiciona un producto más integral y avanzado. Esto implica, orientar nuevas estrategias de relación del diseño con las empresas y organizaciones, adoptando enfoques que le permitan moverse en la complejidad de una nueva economía y de nuevos modelos sociales y productivos. (Manrique, 2016)

En efecto, una de las estrategias en relación del diseño en las empresas pymes del sector gastronómico trabajadas coincidieron en considerar las funciones del diseño, dentro de su gestión global mediante la unificación de un criterio gráfico, construir una identidad de marca.... resultados

En este sentido, la orientación del diseño hacia campos inmateriales (Buchanan, 2007; Julier, 2010) ha sido posible gracias a una metodología propia que se basa en su enfoque interdisciplinar, la capacidad para manejarse en escenarios complejos, la aptitud para observar los pequeños detalles desde una dimensión sistémica, la habilidad para leer indicios y anticipar tendencias, la facilidad para visualizar conceptos y para comunicarlos de forma creativa, y todo esto centrado en las personas y adaptándose a las posibilidades y los recursos de cada proyecto. De ahí que los expertos en gestión hayan encontrado que estas son habilidades básicas que se requieren en las organizaciones contemporáneas para desenvolverse con fluidez en el dinámico y complejo mercado global y de esta manera, el diseño ha empezado a capitalizar una nueva misión estratégica en el escenario administrativo, apoyando el desarrollo de empresas e instituciones.

Tal como arrojan los casos estudiados, tanto *Le Blé* como *Le Pain Quotidien* están orientados a ajustar la emocionalidad y la artesanidad a través de ...tales y tales estrategias .. la emocionalidad lerelerele..... Información que pudo ser constatadas a través de la utilización de la técnica metodológica de la observación. (Anexo IV).

A pesar de la diversidad de usos y sentidos dados al término diseño, es necesario conceptualizarlo fusionado a través de la empresa. Como lo explica Bermúdez (2008, p. 34), “El diseño es una actividad creativa, cuyo objetivo es establecer las cualidades multifacéticas de objetos, procesos, servicios y sus sistemas en ciclos vitales enteros”. Esta conceptualización refiere el carácter planificador del diseño y lo posiciona en el centro de la relación entre la cultura y la economía. Es decir, el diseño produce sistemas de signos y símbolos que se comercializan y son consumidos por el valor que alcanzan en la sociedad, siendo el diseño un producto cultural, técnico, creativo e inventivo del ser humano. (Bermúdez, 2008).

Es así como, en los últimos años, el diseño es considerado como un activo estratégico en el valor de marca, diferenciación y calidad de los productos, motivo por el cual las organizaciones adoptan la cultura de gestión del diseño para vincular el diseño con los procesos corporativos. Así pues, es el caso las empresas pymes del sector gastronómico, y más específicamente de las panaderías gourmet analizadas.

Ahora bien, hasta aquí se ha expuesto los diferentes roles y concepciones tanto de gestión como de diseño, para lo que amerita esta investigación. En el siguiente apartado se desarrollará la conceptualización de gestión y diseño como convergencia interdisciplinar vinculada a sector en estudio.

### **1.3. Gestión y diseño, convergencia interdisciplinar**

La gestión del diseño o *design management* emerge con sus primeros antecedentes en Gran Bretaña con la institución de los *Presidential Awards for Design Managment* por parte de la Britain's Royal Society of Arts y por el Design Council en 1965. (Zurlo, 2003). Se estableció entonces, la primera concepción sobre de gestión del diseño definida como aquella actividad que vincula todas las actividades referentes a los proyectos de diseño, que se desarrollan en el entorno de una organización (Zurlo, 2003). Después, de este punto de manifestación, autores como Farr (1966), Gorb (1990), Mozota (1998), Naranjo, (2004), Montaña (2001), Leiro (2006) y Hollins (2002), han aportado definiciones que evidencian el surgimiento de la gestión del diseño, como respuesta a la necesidad de una disciplina que permite

vincular la idea creativa del diseño con criterios administrativos que posibiliten su integración en el sector empresarial. Por ende, como herramienta que vincula de manera permanente y efectiva el diseño en la empresa y que está directamente relacionada con las áreas funcionales necesarias para solucionar los principales problemas de gestión desde el diseño.

De este modo, la gestión del diseño es una concepción multidisciplinaria que se apoya en principios que proceden de otras disciplinas como la administración, comunicación, ciencias cognoscitivas, ciencias humanas y sociales adoptando de estas técnicas, estrategias y fundamentos que le permitan objetivos estratégicos a través del diseño. Se caracteriza por ser una actividad integral en todos los niveles de la empresa (desde los aspectos operativos hasta la estrategia), desde la fase de descubrimiento a la fase de ejecución. (Manrique, 2016)

La gestión del diseño cumple un rol estratégico que consisten en fundar la cultura de la empresa y la cultura de proyecto, integrando innovación proveniente del mundo del diseño con la estrategia de la empresa para realizar productos y servicios convincentes para el mercado (Finizio, 2002).

La gestión del diseño es una disciplina empresarial multifacética que utiliza recursos como la gestión de proyectos, la estrategia, el diseño y técnicas de la cadena de suministro para crear un proceso creativo apoyado en una cultura de creatividad y organización basada en el diseño (Anthony, 2013).

El objetivo de la gestión estratégica del diseño es construir un ambiente creativo multidisciplinario en el que la empresa pueda alcanzar su visión y objetivos estratégicos a través del diseño. Se caracteriza por ser una actividad integradora de todos los niveles de la organización, desde la fase de concepción a la fase de ejecución a través del diseño. Para el *Design Management Institute* DMI (2015) la gestión estratégica:

(...) abarca los procesos en curso, las decisiones de negocios y estrategias que permitan la innovación y creación de productos, servicios, comunicaciones, entornos y marcas que mejoren la calidad de vida a través del diseño como un diferenciador clave y motor del éxito de la organización. En un nivel más profundo, la Gestión de Diseño busca vincular el diseño, la innovación, la tecnología, la gestión, y los clientes para proporcionar una ventaja competitiva a través de la triple cuenta de resultados: los factores económicos, sociales/culturales y ambientales. Es el arte y la ciencia de darle poder al diseño para mejorar la colaboración y la sinergia entre el “diseño” y el “negocio” con el fin de mejorar la efectividad en el diseño (p. 34).

Un aspecto a destacar de la Gestión de Diseño es que incluye el uso de la metodología del *Design Thinking* o el uso de los procesos de diseño para resolver problemas del negocio

en general. Es por ello que esta disciplina ocasionalmente es confundida con la Gestión de Diseño debido a que esta última se refiere a la integración del diseño pensando en la gestión estratégica como un enfoque interdisciplinario y de igual manera centrado en el ser humano.

La Gestión de Diseño es el despliegue efectivo de recursos de diseño disponibles en una organización por parte de los directivos con el fin de alcanzar los objetivos corporativos. Está, por tanto, directamente relacionado con el lugar que tiene el Diseño dentro de una organización, con la identificación de disciplinas específicas de diseño que resuelvan los principales problemas de gestión y con la formación de gestores que puedan usar el diseño con eficacia (Gorb, 1990). **Gestión del diseño de marcas añadir**

La Gestión del Diseño consiste en la realización de un programa que involucre a fondo la cultura de la empresa con la cultura del proyecto. Desarrolla diseño conceptual utilizando tecnología y procesos existentes y posibles, crea ventaja competitiva a través de la generación de productos adaptados al hombre. (Finizio, 2002). La Gestión del Diseño tiene dos componentes diferenciados: uno de ellos concierne a la alta dirección de la empresa que debía formular políticas, tomar decisiones sobre los niveles de diseño a adoptar en la empresa y organizar actividades de diseño; y la, segunda actividad de la Gestión del Diseño concierne a la dirección y control de los proyectos individuales de diseño (Topalian, 1990).

Según Montaña (1989), la Gestión del Diseño tiene por objetivo coordinar todos los recursos de diseño y su función es crear la relación correcta entre el diseño y las otras áreas de la organización, que se resumen en estas últimas cinco instancias, Contribuir a la consecución de los objetivos corporativos, Participar en la identificación de las necesidades de los consumidores, Gestionar los recursos de diseño, gestionar el proceso de diseño, Crear una red de información y de generación de ideas.

## Conclusión

Según Magallanes Galaviz (2014) la gestión del diseño es mencionada en la literatura a mediados de la década de 1960, siendo, en un comienzo, entendida como una función estética en el nivel de planificación del proyecto.

A lo largo de la historia, la gestión del diseño es influenciada disciplinas como la arquitectura, diseño industrial, desarrollo de software, ingeniería, movimientos como la teoría de sistemas y metodologías de diseño (Magallanes Galaviz, 2014).

## **Gestión de la estética del producto y el diseño corporativo**

La gestión de la estética del producto, documentada por primera vez en 1907 con Deutscher Werkbund, es un aspecto muy significativo que resulta clave para el desarrollo fructífero empresarial, considerando, según Venkatesh y Meamber (2006), que la estética condiciona las estrategias de producción cultural y la comercialización, siendo un valor agregado que genera fidelidad, eleva el precio de los productos, transporta información, reduce costos y aumenta la productividad, constituyéndose en un plus de los productos, por lo que los valores estéticos deben ser una prioridad dentro de la estrategia de comunicación (Villamizar Duarte y Osorio Contreras, 2014).

Asimismo, y acorde con esta perspectiva, Lagier y Godey (2007) destacan el papel relevante que desempeña la estética en el ámbito corporativo, ya que las empresas, al expresar su “posición estética” logran otorgarle una notoriedad a la marca, provocando asociaciones intelectuales y afectivas que potencian el marketing del producto (Villamizar Duarte y Osorio Contreras, 2014).

Por su parte, Olson (1981) afirma que la percepción de valor de la estética es definida como la reacción a la consonancia y la unidad de un objeto físico, cadencia o desempeño que responde a criterios emocionales y personales, tales como la interpretación, la apreciación personal, el placer, las sensaciones o los sentimientos que genera el producto o el entorno de consumo (Lagier y Godey, 2007).

De este modo, mientras que los consumidores evalúan los bienes de acuerdo con características objetivamente identificables, los objetos asociados a servicios poseen un atractivo más sensorial (Sánchez Fernández e Iniesta Bonillo, 2009).

Asimismo, estos son percibidos y analizados conforme a criterios emocionales y personales relativos a la interpretación y apreciación del objeto y del entorno, además del placer, sensaciones y sentimientos que genera (Lagier y Godey, 2007).

Pero además de la gestión de la estética del producto, también es pertinente destacar la importancia de la gestión del diseño corporativo, que, según Ibáñez (2000), incumbe a la alta dirección de la empresa, que debe formular políticas, tomar decisiones sobre los niveles de diseño a adoptar y organizar las actividades de diseño.

Así, el diseño corporativo, que consiste en la comunicación visual de una organización, desde el logotipo y el estilo tipográfico a los sistemas de señales y el diseño del entorno (Navarrete Carrascosa, 2008), está en función de los objetivos y recursos de todos los niveles

de la actividad corporativa para alcanzar los objetivos organizacionales (Montaña y Moll, 2001).

### **El diseño administrado sistemáticamente**

Según Magallanes Galaviz (2014), el diseño administrado sistemáticamente es influenciado en la década de 1960 por la industria, ya que el debate sobre el diseño evoluciona a partir de una función estética a la cooperación activa con la industria, con diseñadores que deben trabajar en equipo con los ingenieros y vendedores.

Asimismo, Geyer (1970) afirma que los instrumentos y listas de control se desarrollan para estructurar los procesos y decisiones de las empresas para el desarrollo empresarial de éxito, con una administración sistemática del diseño que, según Cervantes Abarca (2008), comienza a estar relacionada con el control, la supervisión y la coordinación de todos los aspectos referidos al producto para lograr las metas fijadas en la forma más acertada, teniendo como base los principios fundamentales de la administración, que son la supremacía del fin y la eficacia (que es la capacidad para conseguir un resultado determinado).

Cervantes Abarca (2008) añade que en esta administración sistemática del diseño la operación de controlar y supervisar debe coadyuvar a la obtención de las metas, señalando oportunamente cualquier desviación, con el objeto de alcanzarlas eficientemente en el ahorro de esfuerzo, tiempo y costo.

Por su parte, en relación a la coordinación, Estrada Mejia (2007), destaca que la administración del diseño pasa a estar en función de las siguientes: Coordinar por medio de un contacto directo, Coordinar el proceso de planeación, Coordinar por medio de relaciones recíprocas, Coordinar en forma de proceso continuo. Esta necesaria coordinación, según Rangel Pérez (2013), apunta a la integración de los esfuerzos y al aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas, buscando el desarrollo productivo organizacional.

De este modo, la administración del diseño se enfoca, según Hernández Palma (2011), en la observación de los acontecimientos en la producción, la investigación y el análisis de las operaciones empresariales, con técnicas específicas como el estudio de tiempo y movimiento, la planeación y control en la producción, la distribución de equipos en las plantas, reconocimiento salarial, administración del recurso humano. Además, dentro de la administración sistémica del diseño, otro aspecto muy importante para considerar es la

contabilidad de costos, definida como una herramienta de apoyo en la toma de decisiones de la administración de la empresa, ya que los costos juegan un papel muy importante en el proceso de la toma de decisiones. (Cervantes Abarca, 2008).

Asimismo, la contabilidad de costos utiliza las siguientes cuentas para el control de los costos (Cervantes Abarca, 2008): Materiales: Directos, indirectos y suministros, Mano de Obra: Directa e indirecta, Costo de maquinaria y equipo, Gastos Indirectos de construcción, Inventario de obras en proceso, Inventario de trabajos u obras terminadas, Costo de la obra realizada.

### **La gestión del diseño como activo estratégico**

A partir de la década de 1980, la gestión del diseño comienza a ser analizada en su utilidad como activo estratégico, resultando determinante, según Borja (2002), que el diseño se focalice en crear un vínculo con la identidad y la cultura de la organización. De este modo, adquiere una gran relevancia administrar la coherencia del diseño con la organización y así infundir el diseño en el proceso de formulación estratégica (Bastías Castillo, 2015), gestionando la identidad y generando una visión y un conocimiento (Borja, 2002).

Asimismo, Bastías Castillo, (2015) afirma que la gestión del diseño como activo estratégico implica la integración del diseño en la empresa a nivel operativo del proyecto, organizativo de la función o estratégico de la misión. Además, la gestión del sistema diseño de la empresa, con las creaciones de los diseñadores son las formas materiales: documentos, espacios, productos, servicios que tienen una estética propia.

Por su parte, Martin (2005), en su modelo general de construcción de gestión de marcas y activos, menciona que se deben considerar tres aspectos en el desarrollo de la estrategia de administración de activos de marca, como son el posicionamiento de la marca, el establecimiento de una cultura corporativa basada en la marca, y las medidas sobre inversión del desempeño corporativo. Estos aspectos que consideran la gestión del diseño como activo estratégico tienen, según Valls et al., (2008), la habilidad de reconocer y asimilar los gustos, preferencias y cambios en los consumidores, considerando que el consumo de unas marcas u otras está anclado en la construcción de categorías relacionadas con valores identitarios en los que se proyectan los consumidores (Rangel Pérez, 2013).

Asimismo, Hatch y Schultz (2008) realzan que una marca proporciona símbolos de interpretación para representar las ideas, sentimientos o experiencias de los que consumidores que se asocian, a su vez, con los que representa la marca.

## **Gestión del diseño para la innovación**

Según Magallanes Galaviz (2014), a partir de la década del 2000 la gestión del diseño adquiere un rol aún más estratégico para la innovación, siendo reconocida en toda la Unión Europea en función de la ventaja corporativa que ofrece a las compañías y naciones. Ramírez (2012) afirma que la gestión del diseño facilita a la innovación y es un factor de peso en la toma de decisiones, orientando a la empresa en el mercado, potenciando sus fortalezas y detectando las necesidades de los usuarios, adecuándose así a los recursos y a las condiciones de producción.

La COTEC (2008) destaca que la innovación consiste en la creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado, imponiendo novedades en la gestión, en la organización o en la forma de producir bienes o servicios.

Asimismo, la innovación es un valor necesario para generar productos de calidad y diseño capaces de competir a altos niveles, destacándose como el principal agente de apoyo y potenciación (Alarcón Castro, 2012).

Según García Prósper y Songel (2004, p. 22):

Para que un producto o servicio sea innovador debe ser aceptado por el mercado y, además, generar ganancias superiores a las de otros productos. De este modo, la innovación es sinónimo de éxito económico y, por tanto, interesante tanto para las empresas como para los Gobiernos. Éstos perciben a la innovación como una ventaja competitiva entre las empresas, pero también entre las naciones considerando el mercado mundial. Además, la innovación puede, en el mejor de los casos, crear mercados nuevos, lo que supone el liderazgo en un crecimiento económico, presumiblemente con éxito.

Así, una innovación puede ser desde una acción sobre el precio de un artículo para conquistar un mercado, hasta la mejora de un producto antiguo o el descubrimiento de un nuevo uso para un producto ya existente (Ferrer Salat, 1984).

Henderson (1990) argumenta que las empresas son incapaces de mantener un liderazgo de innovación a medida que evolucionan sus tecnologías base, por lo cual adquiere una gran relevancia la gestión de la innovación en el campo de la dirección de empresas, tanto a nivel académico como a nivel práctico.

De este modo, la gestión de la innovación debe enfocarse en que la empresa mantenga un vínculo importante con los aspectos dominantes a nivel macro, y que su evolución esté determinada en parte por el desarrollo conceptual de la trilogía ciencia-tecnología y sociedad (Henríquez y Vega Jurado, 2012).



## **Enseñanza de la gestión del diseño**

La enseñanza formal de la gestión del diseño en una escuela de diseño se inicia en la década de 1980 en el Royal College of Art (RCA), para luego extenderse a importantes universidades en Europa y Estados Unidos, principalmente debido al interés de los empresarios en la formación de mezcla de diseño y de gestión (Magallanes Galaviz, 2014).

Según el DMI, las principales instituciones educativas internacionales, localizadas en países que tradicionalmente han tenido una cultura de diseño (como Reino Unido, Países Bajos, Corea del Sur, Italia y EE. UU) han establecido “design management” como tema de estudio (DMI, 2015).

Por su parte, Manrique López, (2014) realiza que en Latinoamérica la gestión del diseño se aborda como saber integrador de la cultura de diseño desde espacios académicos y políticos, con programas que han emprendido actividades de promoción del diseño y de trabajo con empresas, favoreciendo la presencia de espacios de reflexión sobre temáticas relacionadas con el pensamiento estratégico en el diseño y el mundo productivo.

Además, según Hilera y Palomar (2005), existen numerosas técnicas para modelar los procesos como mecanismo necesario para comprender la forma de trabajo en una organización y poder encontrar la problemática que en un momento determinado esté impidiendo alcanzar sus objetivos de manera eficaz y eficiente, destacándose herramientas informáticas de modelado de procesos, que permiten al usuario obtener una vista estática del proceso en su conjunto y, en algunos casos, también una vista dinámica mediante la simulación de la ejecución del proceso.

Hilera y Palomar (2005), realzan la importancia de conocer el Sistema de Gestión de Workflow, que es un sistema informatizado que permite la definición de los procesos que constituyen un flujo de trabajo, y la gestión de su ejecución mediante la interpretación de los modelos y la ejecución de las aplicaciones necesarias para la elaboración de los documentos implicados en el trabajo o para la intercomunicación de los participantes en el mismo, automatizando, de este modo, el trabajo en una organización.

Asimismo, las herramientas que permiten el modelado de procesos, como las de workflow, utilizan su propia tecnología de almacenamiento de información en la que recogen las definiciones de los procesos, siendo muy utilizado el lenguaje XML para representar en documentos de texto los modelos de los procesos, para facilitar su reutilización e intercambio entre herramientas (Martínez y Méndez, 2002).

## **Tipos de Gestión del diseño**

Kootstra (2006) destaca cinco tipos de gestión del diseño, que son los siguientes:

- Gestión de diseño orientado al producto: Son los aspectos estéticos, semióticos y ergonómicos del producto para expresar las cualidades del producto y gestionar los diversos grupos de productos y las plataformas de diseño de producto.
- Gestión de diseño orientado a la marca: Son los puntos de contacto con el cliente, la fiabilidad, el reconocimiento y las relaciones de confianza. Se divide en Gestión de Marca Corporativa y Gestión de Diseño de Marca de Producto.
- Gestión de diseño orientado a los servicios: Se especifica en la actividad de la planificación y la organización de las personas, la infraestructura, la comunicación, y los componentes materiales de un servicio, buscando mejorar la calidad del servicio, la interacción entre el proveedor de servicios y sus clientes, y la experiencia del cliente.
- Gestión de diseño orientado al negocio: Aborda la aplicación de metodologías de diseño para la práctica empresarial.
- Gestión del diseño orientado a la ingeniería: Se centra en la gestión de datos y de personas en el área de producción, planificando cómo elaborar un producto, y que herramientas se deben usar en la fabricación de la pieza.

Por su parte, Borja (2002) distingue dos tipos de modelos de gestión del diseño, el modelo innato y el modelo adquirido. El modelo "innato" de la gestión del diseño estratégico se refiere a las empresas donde el diseño siempre ha jugado un rol estratégico y a menudo por la voluntad del fundador. Y el modelo adquirido de la gestión del diseño estratégico: Son las empresas donde el diseño juega progresivamente un rol cada vez más estratégico.

Según Bastias Castillo (2015), cada uno de los modelos de gestión del diseño en la empresa presentan una estructura de procedimiento, establecen una serie de pasos o actividades que se deben seguir para el desarrollo y la integración del diseño en la empresa, coincidiendo en que la estructura debe tener una serie de etapas, como la búsqueda de oportunidades, la definición de una estrategia de diseño, la planificación, los recursos del diseño, y la realización y evaluación.

## **Gestión del diseño orientado a los negocios**

Según Montaña y Moll (2001), la gestión del diseño tiene una gran incidencia en los negocios, ya que desempeña un importante papel en la competitividad de las empresas, la eficacia de las organizaciones y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Asimismo, el diseño influye directamente en la optimización de los recursos de la empresa, mejorando los recursos físicos de la organización, como así también los aspectos organizativos y los procesos de trabajo a través del diseño de interiores y la distribución de espacios en oficinas y puntos de venta, interviniendo directamente en la calidad de los sistemas de información y comunicación y también en el crecimiento de los recursos más intangibles, incrementando el valor de la marca (Montaña y Moll, 2001).

Por su parte, Magallanes Galaviz (2014) afirma que la gestión del diseño orientado a los negocios abarca los procesos en curso, las decisiones de negocios y estrategias que permiten la innovación y creación de productos, servicios, comunicaciones, entornos y marcas que mejoran la calidad de vida a través del diseño como un diferenciador clave del éxito de la organización.

De este modo, la gestión de diseño vincula el diseño, la innovación, la tecnología, la gestión, y los clientes para proporcionar una ventaja competitiva a través de los factores económicos, sociales/culturales y ambientales (Magallanes Galaviz, 2014).

Según Finizio (2002) la gestión del diseño orientado a los negocios consiste en la realización de un programa que involucra la cultura de la empresa con la cultura del proyecto, siendo, según Alarcón Castro (2012), muy relevante la postura del diseño del proyecto, ya que, conjuntamente con su comprensión como actividad proyectual en el sentido de su significado puro, este es entendido desde una visión comercial y sistémica, dado que se manifiesta como una herramienta capaz de integrarse a la cultura de la empresa e incrementar su competitividad desde una visión holística, en un entorno global de mercado.

Así, la gestión del diseño contribuye a reconocer la función del diseño en la definición de estrategias empresariales como elemento clave para la innovación, la diferenciación y la competitividad de las organizaciones (Manrique López, 2014).

## **1.7. Procesos de Gestión del Diseño**

Topalian (1990), afirma que la gestión del proceso de diseño debe enfocarse en la formulación de programas sensatos de diseño acorde con prioridades y políticas de la estrategia empresarial, con la formación de equipos adecuados de trabajo, detallando requerimientos de entrega de propuestas de diseño para ser evaluadas por el comité gerencial,

buscando resolver dificultades que pudieran surgir en materia de diseño, particularmente aquellas relacionadas con aspectos estéticos.

Según Valencia Hernández (2012), el proceso de gestión del diseño se divide en tres etapas, en base al conocimiento adquirido y aplicado. En la primera etapa documental/exploratoria, se explora el contexto, se documenta lo que existe y se describe la realidad observada a partir de datos recabados y generados. La segunda etapa es la emergente y consiste en franquear las barreras disciplinares y logra converger en objetivos comunes, al margen de las diferentes metodologías aplicadas. Esta fase concluye cuando se identifican las líneas de innovación, transformando las ideas en productos conceptuales, de comunicación o virtuales. Y la última etapa, denominada convergente, conjunta las tácticas y operaciones enfocando los esfuerzos al desarrollo de un brief, en el cual se incluyen las necesidades del usuario en base a su contexto, la factibilidad de realización y la viabilidad de su ejecución.

La COTEC (2008) realiza que el proceso de diseño varía de empresa a empresa y depende también del tipo de producto, entre los aspectos que hay que considerar se encuentra la definición la estrategia de producto, la planificar convenientemente el proceso de diseño y hacer participar en el proceso de diseño a diferentes departamentos.

Asimismo, para reducir el riesgo y el coste en el desarrollo de nuevos productos, es preciso, además de una estrategia bien definida, tener un proceso ordenado, con una flexibilidad necesaria para que el diseño tenga éxito mediante la creación y dirección de equipos multidisciplinarios, considerando que la gran función del gestor del diseño es ser capaz de interrelacionar a diferentes personas sobre las cuales no ejerce una autoridad formal para conseguir el mejor producto (COTEC, 2008).

Bruce (1999) identifica tres aspectos como los más importantes en un proceso de gestión de diseño inicia con la búsqueda del diseñador apropiado, la redacción de los requerimientos del proyecto, lo cual se refiere al método que la compañía emplea para darle al diseñador la información necesaria para realizar el trabajo de diseño y por ultimo con la evaluación del diseño.

## **1.8. Responsabilidades del Gestor del Diseño**

Según Herrera (2003), todo esfuerzo individual en relación a la gestión del diseño de la empresa será aislado y efímero, por lo que el liderazgo del programa de diseño dependerá de la posición estructurada y permanente que tenga el gerente de diseño.

Este liderazgo implica una serie de responsabilidades que están comprendidas en aspectos como la contribución al logro de los objetivos corporativos, la participación en la identificación de las necesidades de los consumidores, la gestión de los recursos de diseño, la gestión del proceso de diseño y la creación y desarrollo de una red de información. (Blaich, 1993)

Asimismo, el responsable de la Gestión de Diseño ha de hacer por tanto que la actividad del diseño esté presente en todas las áreas de la empresa, desde la planificación estratégica hasta los departamentos de marketing, operaciones, ingeniería, investigación y desarrollo. En una pequeña y mediana empresa esta responsabilidad debe recaer en la dirección general, aunque se apoye en consultores externos (Montaña y Moll, 2003).

## **Capítulo II: Estrategia, Innovación y competitividad**

### **2.1. Estrategia**

Porter (1990), explica que a la concepción del diseño se integra la estrategia como la anticipación a las oportunidades y amenazas que enfrenta las organizaciones, adaptándolas a los cambios y consiguiendo una posición competitiva sostenida en el tiempo. Es decir, la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con su entorno basada en el resultado de un proceso creativo.

Es así como, desde la década de los sesenta el enfoque estratégico comenzó a ser utilizado internacionalmente en los procesos directivos, introduciéndose en la dirección tradicional los conceptos y técnicas necesarias para analizar las complejas relaciones de las organizaciones con su entorno en un proceso destinado a la creación de un futuro apropiado, así como a la transformación de problemas en oportunidades y a la consolidación de una cultura empresarial en la cual la intención o el pensamiento estratégico fueran el paso para el desarrollo como respuesta a los intereses generales del entorno.

#### **2.1.1. Estrategia empresarial**

Según Bastias Castillo (2015), la estrategia empresarial debe estar centrada en la relevancia del diseño y en estar fuertemente vinculada a la cultura de la empresa, considerando que la incorporación del diseño, la función que asume y su contenido, (conceptual y formal) dependen de la cultura corporativa.

Borja (2002) realiza la importancia de una estrategia de empresa que incorpore los objetivos de diseño, enfatizando que el responsable debe crear el vínculo entre diseño, identidad y cultura de la organización.

Asimismo, Finizio (2002) afirma que para alcanzar los objetivos coherentes con la misión de la empresa, se deben definir estrategias a corto y mediano plazo, sobrepuestas por planos operativos, con una tarea del marketing que implica elaborar las estrategias y volverlas operativas, considerando que influyen la definición de una estrategia el tipo de empresa, el entorno, la estructura organizativa, y la rentabilidad.

### **2.1.2. Estrategias empresariales basadas en diseño**

Bastías Castillo (2015) afirma que la estrategia de diseño es una estrategia competitiva basada en la aplicación del diseño en sus tres ámbitos de cristalización, basados en el producto, la comunicación de producto y la imagen corporativa.

En relación a lo mencionado, Bermudez (2010) realiza que en este nivel la gestión del diseño debe ser tecnificada y especializada, considerando que el diseño estratégico es un método que se acerca a necesidades específicas de un entorno mediante una aproximación a lo social, cultural y político de un contexto, problematizando mediante una visión interdisciplinaria y generando un conocimiento de innovación propicio para el desarrollo productivo de la organización.

Asimismo, Bastías Castillo (2015) destaca la relación productiva entre estrategia corporativa, cultura corporativa y estrategia de diseño en la empresa, resaltando que en este nivel el diseño debe integrarse plenamente en los valores de la empresa.

De este modo, la estrategia de diseño debe ser desarrollada como una herramienta de competitividad, destacándose tres estrategias genéricas de Porter (1990), que son: liderazgo de costes, nichos de mercado y diferenciación. Así, se deriva la misión del diseño en la empresa, buscando detectar los puntos internos de debilidad de la propia empresa, para diagnosticar las fuerzas competitivas y encontrar las maneras de crearlas y/o de encontrarlas (Bastías Castillo, 2015).

Por su parte, Ducker (1981) hace alusión a la gestión desde un planteamiento estratégico basado en el pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción, determinando una noción que influye sustancialmente en todas aquellas decisiones de la organización, las cuales están enfocadas en los resultados, alcances y logros que se han

planteado desde procesos administrativos sustentados en instrumentos y técnicas que se ocupan del carácter futuro de las decisiones actuales.

Además, sobresale su interés por resaltar la función social de las tareas administrativas, considerando que, a pesar de constituirse como disciplina desde funciones objetivas determinadas por tareas, la gestión al mismo tiempo está condicionada culturalmente y sujeta a valores, tradiciones y hábitos de una sociedad determinada. (Bastias Castillo, 2015).

Según Magallanes Galaviz (2014), una vez planeada la estrategia de gestión de diseño, y en una fase de implantación, ésta debe ser ejercerse en tres niveles:

- Diseño a nivel corporativo (incluye visión, estrategia y misión).
- Diseño a nivel de unidad organizacional (incluye estrategias, sistemas y procesos).
- Diseño a nivel de operaciones (incluye la administración del proyecto, entregas, y productos tangibles) con la finalidad que toda la empresa sea vea involucrada y este consiente de las acciones que contiene la estrategia de gestión de diseño para alcanzar los objetivos empresariales.

### **2.1.2. Planificación empresarial**

Según García Echevarría (1970) la planificación empresarial es entendida y analizada como un todo, esto es, integralmente, de tal forma que constituye uno de los principales instrumentos para que la dirección empresarial pueda adoptar decisiones más racionales.

Esta planificación, que para Hiissler (1969) es concebida como la expresión de la predisposición al dominio intelectual del futuro, es un instrumento de la razón, cuya tarea es no sólo la de coordinar distintas personas y funciones, sino también el pasado con el futuro en un conjunto armónico (García Echevarría, 1970).

Asimismo, Finizio (2002) argumenta que la planificación estratégica es un proceso para desarrollar y mantener una relación biunívoca entre los objetivos, considerando que el diseñador coordina necesidades que provienen de funciones diferentes de la empresa y tiene como objetivo analizar la idea en profundidad y diagramar un plan de producto, objetivos, asignación de recursos, tiempos de ejecución y presupuestos.

Capriotti (2009) realiza que la planificación estratégica empresarial consta de tres grandes etapas que se resumen en análisis, definición y comunicación del perfil corporativo. La primera etapa, el análisis del perfil corporativo, se divide en el análisis interno (la personalidad de la empresa) y el análisis externo (la competencia y la imagen que se tiene de la organización).

La segunda etapa, la definición del perfil corporativo, entendido como la etapa en la que se toman las decisiones estratégicas dirigidas a definir cuáles son los atributos básicos de identificación de la organización, que permiten la identificación, la diferenciación, la referencia y la preferencia.

Y la tercera etapa, la comunicación del perfil corporativo, en la que se determinan las posibilidades comunicativas de la organización y se comunica lo establecido en la etapa anterior.

Koch (1965) afirma que un pronóstico es apropiado cuando permite el establecimiento de una predicción sobre la evolución y logra una importancia específica para la planificación empresarial, considerando que en toda previsión empresarial la única forma de contrarrestar los crecientes riesgos y la necesidad de tomar cada vez con mayor antelación determinadas decisiones fundamentales para la empresa es el establecimiento de un sistema integral de planificación a largo plazo que se base en los planes de producción, de inversiones y financiero.

Por su parte, Capriotti (2009) destaca que la planificación estratégica de la imagen corporativa se propone pensar la identidad y la diferencia de la organización, a partir de analizar la situación competitiva en la que nos encontramos, definiendo nuestros rasgos de identificación y diferenciación. Además, plantea hacer la identidad y la diferencia de la organización, generando evidencias por medio de la conducta cotidiana de la organización y de sus productos y servicios, que señalen la identidad y la diferencia de una forma palpable y reconocible en las situaciones diarias. Y por último, comunicar la identidad y la diferencia de la organización, por medio de la transmisión de información, de carácter simbólico, a todos los públicos, para que puedan disponer de tal información e influir en la formación de la imagen corporativa de la organización.

## **2.2. Innovación**



Según Hamel (2001), la innovación de tipo organizacional se refiere a la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente diferentes o de propiciar nuevas formas de diferenciar los existentes en las organizaciones, siendo vinculado dicho concepto por Afuach (1999) con la capacidad de la organización para hallar nuevos diseños alterando las estructuras internas de la organización, con una visión organizacional de la innovación al servicio de lograr un desarrollo productivo para la empresa.

Asimismo, Camargo (2008) afirma que cuando se habla de la innovación organizacional se hace referencia a las siguientes tres grandes áreas de estudio que son la innovación en sí, los diferentes tipos de innovación en las organizaciones y los cambios en la estructura de la organización

Estos aspectos de la innovación son utilizados por la organización para observar, analizar y transformar ideas en productos que el mercado reconoce y solicita, satisfaciendo las necesidades del usuario final y buscando generar la efectividad de las organizaciones hacia sus diferentes grupos de interés para lograr competitividad (Ortiz Cantú y Pedroza Zapata, 2006).

Según Valencia Hernández (2012), la innovación representa una ventaja competitiva, ya que propicia una serie importante de beneficios para la organización. Es decir, enfatiza el rendimiento de un producto, optimiza la flexibilidad del mismo, incide en la estructura y funcionamiento de las empresas, multiplica el valor de las alternativas de diseño, brinda la posibilidad de explorar y explotar la variedad y diversidad de los productos y modifica los procesos de diseño, manufactura y comercialización

Por otra parte, según Vilaseca y Torrent (2003), las ventajas de la innovación, que garantizan la continuidad del liderazgo de la empresa, deben entenderse como un proceso de aprendizaje y por lo tanto de carácter bipolar, ya que se complejiza el proceso innovativo al intervenir factores internos de la empresa y condicionamientos externos, con procesos que pueden ser altamente formalizados o informales.

De este modo, los beneficios pueden provenir no sólo de la cooperación sino incluso de la competencia y los cambios pueden ser de cualquier carácter, radicales o incrementales (Scarone, 2005).

### **2.2.1. Innovación en Latinoamérica**

Según De la Torre (2012), la innovación en Latinoamérica está condicionada al tener economías emergentes, lo cual genera esfuerzos que van encaminados a establecer un

entorno propicio en el que los emprendedores puedan surgir y competir, buscando crear la generación de capital humano y la mejora de la logística y la infraestructura.

Asimismo, Lederman (2014) menciona que todavía existe escasez de innovación de productos y procesos en la región, fundamentalmente si se compara con otras multinacionales similares de otros continentes, considerando que la consecuencia es que las empresas crecen más lentamente, pues las empresas necesitan innovar continuamente para crecer o incluso para sobrevivir.

De este modo, la innovación no es una prioridad para las empresas de América Latina, lo cual limita el potencial de desarrollo empresarial, al margen de que una amplia gama de estudios coincide en que las tareas de innovación pueden generar un aumento en la productividad de la organización (Magallanes Galaviz, 2014).

Magallanes Galaviz (2014) añade que, a pesar de aceptar el concepto de innovación como medio de crecimiento y desarrollo, las empresas, con el fin de reducir costos o tiempos de producción, no ejecutan eficientemente iniciativas de innovación con resultados tangibles, siendo esta una de las principales barreras que impiden el desarrollo económico en la región.

Por su parte, Valencia Hernández (2012), afirma que muchas empresas en Latinoamérica sólo utilizan la innovación para desarrollar un producto, cuando lo ideal es que sea engranada en forma continua en la gestión empresarial.

Martin (2009), considera que las empresas más exitosas latinoamericanas son aquellas que logran equilibrar la maestría analítica y la originalidad intuitiva para crear avances en la innovación y en la eficiencia, una combinación que produce ventaja competitiva a largo plazo.

### **2.2.2. Innovación en la empresa**

Según Vesga, la innovación es un proceso clave para pequeñas y medianas empresas que se encuentran en una etapa de crecimiento y posicionamiento en el mercado, así como también es de mucha utilidad para empresas grandes, ya que permite el desarrollo de productos y modelos de negocio en las organizaciones, que lleva a la permanente búsqueda de oportunidades y la capacidad de aprovechar recursos humanos y físicos.

Asimismo, Fontalvo Barrios (2013) afirma que en los últimos tiempos la innovación se fue acrecentando en la aplicación en las empresas, ya sea de tecnología, financieras, científicas y comerciales.

Moraleda (2004) destaca varios tipos de innovación en los cuales se encuentran la innovación de producto, la innovación de proceso, la innovación de mercadotecnia y la innovación de organización.

Según Jansa (2010) algunas actividades consideradas innovación son:

- Todas las actividades científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales.
- Toda actividad financiada o efectuada por la empresa.
- La construcción y prueba de un prototipo o modelo original destinado a la realización de ensayos que presenten todas las características técnicas de un nuevo producto o proceso.
- Diseños, planificación e implantación de nuevos métodos de organización.

Por otra parte, Fontalvo Barrios (2013) menciona que la innovación se puede clasificar también de acuerdo al grado de originalidad y novedad que se vaya a manejar dentro de la empresa, las cuales pueden ser de tipo incremental o radical:

- La innovación de tipo incremental hace referencia a las pequeñas modificaciones y mejoras que se le hacen a un producto o servicio con el fin de aumentar la satisfacción del usuario o cliente.
- La innovación radical se da cuando se hacen cambios totalmente diferentes en los productos o procesos ya existentes.

Bastias Castillo (2015), realza, según su perspectiva, las siguientes acciones de innovación que no deben faltar en una empresa:

- Los sistemas de dirección deben enfocarse al desarrollo de la innovación.
- La innovación debe estar claramente identificada en los procesos de gestión del recurso humano de la organización.
- La innovación debe ser una política de la dirección general. Por lo tanto, el directivo no sólo debe creer en la innovación, sino que debe sentirla y desplegarla en todos los niveles. El proceso de innovación se debe dar desde la alta gerencia hacia abajo en el organigrama de la organización. La innovación no debe mantenerse sólo en la creatividad para la creación de nuevos productos.

- La innovación debe estar claramente identificada en la misión y visión de la organización.
- Se debe mostrar en la estructura de la organización. Esto, quiere decir que debe haber un área responsable de la innovación dentro de la estructura. Por lo tanto, en sí misma establecer la responsabilidad de la innovación en la estructura con éxito de por sí es una innovación organizacional.
- El proceso de la innovación al interior de la organización debe estar basado en la interrelación de las ideas de los individuos y la expresión de sus ideas. Se debe permitir la participación de los empleados o trabajadores en la organización para la generación de ideas que se conviertan en proyectos innovadores. Las personas como agentes del cambio y de la capacidad de crear, innovar y hacer realidad lo nuevo (Bastias Castillo, 2015).

Además, como afirman Davila, Epstein, y Shelton (2005), a medida que la innovación es más consistente, una empresa crece con más velocidad y con mayor calidad que su competidor directo, considerando que en la innovación está la clave para generar un rápido crecimiento y mejores resultados económicos.

### **2.2.3. Creatividad y diseño**

Según Bastias Castillo (2015) la creatividad de una organización es una competencia esencialmente colectiva, con una función de diseño que debe organizarse por una contribución más activa del diseño a la actividad creadora de la empresa.

Bastias Castillo (2015) añade que el desarrollo creativo del diseño tiene seis etapas, que son las siguientes:

- Investigación preliminar: (Fase prospectiva, permite delimitar una demanda y generar las ideas y conceptos.)
- Investigación: (Fase en la que se identifica problema y objetivo del proyecto, estableciendo un diagnóstico-proyecto y definiendo un concepto del mismo).
- Exploración: (Fase en la que se exhibe un desarrollo de pre-boceto y formas del concepto, facilitando un diagnóstico previo de las soluciones en relación de las funciones definidas).

- Desarrollo: (Fase en la que se concreta en un volumen los ejes escogidos, sirviendo de soporte para los test técnicos o marketing).
- Realización:(Fase en la que se realiza el prototipo, estableciendo documentos de ejecución y un plano de proyecto y diseño de los materiales).
- Evaluación: (Fase que se desarrolla en dos tiempos: una fase de control técnico de puesta al punto de la muestra de estudios en conformidad a las normas de seguridad y duración; y otra fase de cálculo, con la preparación de las herramientas de pre-serie de los programas de producción y evaluación de los resultados de los test).

Según Viladas (2008) el diseño permite definir y configurar los vectores de visibilidad de una empresa desde lógicas situadas en el sistema de producción, distribución y consumo; esto es, a través de aquellos elementos que reflejan la identidad y la estrategia de la empresa hacia el mercado y que son: Los productos, La comunicación, y El espacio.

#### **2.2.4. Visión estratégica del diseño en el proceso de innovación empresarial**

Según la COTEC (2008), la estrategia de diseño en una empresa es entendida como la contribución del diseño a los objetivos de la empresa, considerando que crear equipos innovadores supone en las empresas una actitud, un estilo y un sistema de trabajo que logren aumentar la competitividad de la organización.

Porter (1990) realiza que, por tanto, la visión estratégica empresarial debe estar al servicio de la competitividad, atendiendo las siguientes cinco fuerzas competitivas, que son: la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos o servicios sustitutivos, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes.

Estas fuerzas cuya intensidad depende de cada sector industrial forman parte de su estructura, considerando que una empresa puede obtener ventajas competitivas desarrollando diferentes estrategias genéricas o diferentes formas de conseguir características y funciones superiores a sus competidores (COTEC, 2008).

A partir de estas estrategias, se efectiviza la innovación empresarial que, según Best (2007), constituye una función, un recurso y una forma de pensar dentro de la empresa, que desempeña un papel activo en el pensamiento estratégico y los procesos de desarrollo y, sobre todo, en la implantación de proyectos, sistemas y servicios, así como en la

determinación del modo en que la empresa se conecta con sus accionistas, clientes y consumidores.

Por su parte, Manrique López (2014) enfatiza que desde estas visiones contemporáneas se percibe que la gestión del diseño asume un rol ampliado, con una visión interdisciplinaria e integradora, que se focaliza más en el análisis crítico de los problemas por resolver en relación con entornos particulares que en las propiedades o el diseño en sí mismo, coherente con el nuevo contexto mundial de cambio constante que propone la interacción del diseñador con los distintos actores y factores del proyecto para plantear nuevos valores y sentido y anticipar necesidades, tendencias y comportamientos.

### **2.3. Competitividad en el entramado empresarial**

El término competitividad, desde el punto de vista del análisis empresarial y socioeconómico, es importante ya que interviene positivamente en el crecimiento económico de un país. Visto de esta manera, se enfatiza en la definición dada por Porter (1990) en este sentido, cuando afirma que: “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva” (Porter, 1990, p. 50).

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización. Poder reconocer a tiempo las ventajas comparativas que posee la empresa, por ejemplo, mediante el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la empresa sea más fuerte en comparación con sus competidores y corregir falencias que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado.

A la hora de analizar la competitividad empresarial, es conveniente tener en cuenta tanto la interna como la externa. Porter (1990) explica:

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, y los procesos de transformación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el

contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo (p. 343).

La competencia es el principal estimulante de la competitividad. Es la rivalización entre las empresas la que lleva a éstas a modificar sus estrategias, redefinir sus procesos e innovar. Un diseño adecuado de planificación estratégica en una organización constituye la base para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Sin embargo, algunas empresas con frecuencia confunden posicionamiento con permanencia en el mercado, generándose un estancamiento, debido a que sus esfuerzos no se enfocan en el aumento de la productividad o la búsqueda de alianzas estratégicas, sino en reestructuraciones laborales con el fin de reducir los costos, manteniendo constante la tecnología.

Como lo expresa Porter, “la competitividad está determinada por la productividad”, (Porter, 1990, p. 34), es esta última la que sustenta realmente la capacidad de crecimiento de la empresa. La productividad hace referencia a la facultad que tienen las empresas de producir más con los recursos que poseen; por ejemplo, dada una cantidad fija de trabajo y de capital, como obtener una mayor producción de la que se obtenía anteriormente con la misma cantidad de ambos factores. Desde el punto de vista microeconómico, la empresa que ofrezca un precio menor al del mercado absorbería toda la demanda del bien, generando que sus competidores se vean obligados a reducir el precio; y es en este momento donde algunas empresas ante la incapacidad de ser más productivas, incurrirían necesariamente en pérdidas si ofrecieran al nuevo precio, por lo que algunas preferirían cerrar. La productividad aumenta la capacidad de respuesta de las empresas ante cambios surgidos en el mercado.

Una empresa es competitiva en el mercado global cuando sus productos han sido hechos pensando en el cliente, con la confiabilidad y duración especificadas garantizadas, y con un eficiente servicio de mantenimiento posventa; son aquellos productos cuyos precios corresponden a la franja de mercado estimada, los que tienen calidad certificada, los que entregan oportunamente, los que influyen innovaciones fruto del conocimiento y la tecnología y que son vendibles en el mercado. Al hablar de competitividad debemos, entonces, referirnos a las variables ligadas a los aspectos gerenciales y tecnológicos del desempeño de cada empresa y a las variables de política económica seguidas por cada país (Gorb, 1990).

Las primeras, es decir, las que dependen intrínsecamente del manejo interno de las empresas, como la atención a los clientes, las redes de comercialización y distribución, la

diferenciación de los productos, la organización del trabajo y la introducción de nuevas tecnologías, refleja la capacidad competitiva de la empresa. Las segundas dependientes de la política económica, son encargadas de generar un entorno que permita aprovechar las ventajas del país, tanto las naturales como las construidas, otorgando la estabilidad a la inversión y fomentando la adaptabilidad a las condiciones de la demanda, promoviendo las exportaciones y la expansión de aquellos sectores y empresas con capacidad de innovar y de competir en nichos exigentes del mercado.

El aumento de la productividad, es el camino que deben seguir las empresas para lograr un crecimiento sostenible que les permita el fortalecimiento y la expansión hacia nuevos mercados. Éste puede darse gracias a mejoras tecnológicas y técnicas, a la introducción de cambios incorporados y desincorporados en la producción y al mejor aprovechamiento de los recursos, que permitan generar la mayor cantidad de bienes en el menor tiempo posible y con un mínimo de errores; y además tener una función de costos inferior o suficientemente competitiva en comparación con las demás empresas competidoras, con el fin de maximizar beneficios.

Como ya ha sido mencionado antes, la competitividad de una empresa está estrechamente relacionada con su productividad y si logra o no desarrollar ventajas comparativas sostenibles. La ventaja comparativa de una empresa estaría en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de los otros.

Pero hacer más productiva una empresa no sólo implica aumentar la productividad por medio de la tecnificación sino además aumentar la productividad laboral. Una forma de lograrlo es la capacitación, que permite incrementar la eficiencia de los trabajadores y disminuir el tiempo de los procesos productivos, por otro lado, un trabajador capacitado puede influir en la manera de agregar más valor a los recursos que posee la empresa. Se debería invertir en gestión del conocimiento.

Para alcanzar un mayor grado de competitividad no solo se requiere del compromiso de las empresas, también es necesario que éstas tengan un continuo acompañamiento estatal. Se requiere, que el Estado pueda proveer un ambiente de estabilidad macroeconómica y además que garantice la seguridad, la educación, la infraestructura, la calidad de la gestión oficial y la justicia, que, enfocados en realizar seguimiento riguroso a los planes de acción,



faciliten el mejor desempeño de éstos. La estimulación estatal es necesaria para que el sector industrial de un país sea más competitivo.

### **Capítulo III. Comunicación corporativa**

#### **3.1 Conceptualización del diseño**

Según Kotler (2006, p. 54), “En mercados cada vez más vertiginosos, el precio y la tecnología no son suficientes. El diseño es el factor que generará a la empresa su ventaja competitiva”. A pesar de la diversidad de usos y sentidos dados al término diseño, es necesario conceptualizarlo fusionado a través de la empresa. Como lo explica Bermúdez (2008, p. 19), “El diseño es una actividad creativa, cuyo objetivo es establecer las cualidades multifacéticas de objetos, procesos, servicios y sus sistemas en ciclos vitales enteros”. Esta conceptualización refiere el carácter planificador del diseño y lo posiciona en el centro de la relación entre la cultura y la economía. Es decir, el diseño produce sistemas de signos y símbolos que se comercializan y son consumidos por el valor que alcanzan en la sociedad, siendo el diseño un producto cultural, técnico, creativo e inventivo del ser humano. (Bermúdez, 2008).

En los últimos años, el diseño es considerado como un activo estratégico en el valor de marca, diferenciación y calidad de los productos, es por ello que las organizaciones adoptan la cultura de Gestión del diseño para vincular el diseño con los procesos corporativos.

#### **3.2. Diseño en la empresa**

Peter Rowe (1987) menciona que el diseño es un medio fundamental de investigación por medio del cual los planificadores realizan y dan forma a sus ideas, resultando de gran utilidad en el ámbito empresarial.

Según Gómez Barrera (2010), el diseño utilizado como un factor estratégico fomenta la generación de valor y de innovación, considerando que las empresas que así lo han comprendido, han logrado destacarse y ser un punto de referencia tanto para sus clientes como para sus competidores, al margen de que el proceso de incorporación del diseño dentro de las empresas y su utilización estratégica es un proceso que ocurre a largo plazo, después de varias etapas y diversos esfuerzos, significando un cambio cultural al interior de la organización.

Lash (1998) afirma que el componente de diseño forma una proporción cada vez más grande del valor de los bienes, ya que el proceso específico de la fuerza de trabajo pierde importancia en el aporte al valor agregado, y la adquiere, en cambio, el valor del diseño.

Para Bastias Castillo (2015), el diseño de productos en la empresa se orienta explícitamente hacia la satisfacción de las necesidades mayoritarias a través del desarrollo de productos con un alto valor de uso y bajo valor de cambio, la racionalización del surtido de productos reduciendo la variedad de tipos mediante la estandarización de componentes y sistemas de productos para simplificar su producción, abaratar costos y mejorar la calidad de uso, la utilización de la capacidad industrial instalada para aumentar la productividad y el ahorro a través de la sustitución de importaciones y pago de marcas y patentes.

Asimismo, Montaña y Moll (2001) realzan que el diseño es directamente responsable de los productos, de su éxito, de sus costes de producción, del valor añadido que generan, del desarrollo de las gamas de productos, de la comunicación interna y externa de la empresa y de la imagen de la organización. El diseño en la empresa incide en buena parte en la satisfacción de las necesidades de los consumidores y en la calidad del ambiente de trabajo ya que el diseño en los espacios y servicios públicos favorece la calidad de vida de los ciudadanos y de los usuarios (Montaña y Moll, 2001).

### **3.3. Funciones del diseño en la empresa**

Según Lecuona (1998), las funciones del diseño en la empresa son clasificadas desde cuatro desempeños posibles y complementarios, que son:

- Diseño como Áreas: referido fundamentalmente a sus diversas especialidades y cómo estas aportan a la empresa desde sus competencias.
- Diseño como Servicio: referido a la capacidad de la disciplina para descender al problema particular de cada empresa, situación o cliente, donde el diseño se concibe como una solución a medida.
- Diseño como Tecnología: referido a su capacidad de aplicar un conjunto de conocimientos propios de la disciplina para la resolución de problemas y necesidades en soluciones formales de todo tipo. Estas técnicas permiten visualizar y representar los productos de forma unitaria y distinguir cada uno

de los elementos que la constituyen, permitiendo ver y controlar el producto de forma tangible, evaluar sus factores relevantes y tomar decisiones al respecto antes de dar inicio a la fabricación.

- Diseño como Proceso de Análisis: referido a los problemas variables, hipótesis, pero a la vez un proceso técnico dado que se vale de una serie de métodos y técnicas para desarrollar su actividad.

Por su parte, Manrique López (2014) destaca entre funciones del diseño como es la optimización de procesos desde la selección de materias primas de calidad a bajo costo, la reducción de errores y desechos derivados de procesos de ensamble más eficientes, la consideración de aspectos ambientales en todo el ciclo de vida de los productos y servicios, la seleccionar canales de distribución más eficientes y la diferenciación de la dimensión del producto, su comunicación y sus espacios de comercialización a partir de la introducción de valores simbólicos, prácticos y formales, que justifican frente al consumidor un precio de venta correspondiente a valores agregados determinados por las necesidades y expectativas del mercado.

Asimismo, Peters (2005) realza que la faceta del diseño ya no es una parte opcional de la estrategia empresarial y comercial, sino que debe ser su esencia, al margen de que el diseño sólo fortalece el rendimiento del negocio cuando es el resultado de un proceso bien gestionado.

### **3.3.1. Área de acción del diseño en la empresa**

Según Finizio (2002), el área de acción principal del diseño es la propia empresa, ya que, como realza Alarcón Castro (2012), la empresa es el epicentro donde el producto nace, considerando que la empresa renace a través del diseño cada vez que se adapta a los escenarios, con una adaptación que evoluciona proyectando y difundiendo productos útiles al ser humano y al ambiente.

La COTEC (2008) enfatiza que las áreas de acción de diseño se organizan según los niveles de dirección general o consejo de administración de la organización, con una actividad del diseño dentro del mundo industrial y de servicios que se divide en áreas asociadas a funciones específicas, distinguidas por Borja (2002) de la siguiente manera:

- Área jerárquica de planificación para la acción del diseño en la empresa: CEO.

Se especializa en la identidad corporativa, cuenta con un diseño de producto que se basa en la innovación y se realiza en la propia fábrica.

- Área jerárquica de planificación para la acción del diseño en la empresa: Comunicación corporativa

Se especializa en la identidad corporativa, cuenta con un diseño de producto que se basa en la innovación y se diseña en eventos, ferias y áreas de acceso

- Área jerárquica de planificación para la acción del diseño en la empresa: I&D Producción

Se especializa en los documentos técnicos, con un diseño de Packaging que se basa en la Logística del packaging, un diseño de producto que se orienta a la innovación y se realiza en la propia fábrica.

- Área jerárquica de planificación para la acción del diseño en la empresa: Marketing.

Se especializa en la marca gráfica, con un diseño de Packaging que se basa en Packaging product y se realiza en las tiendas de comercialización.

En relación a lo mencionado, Finizio (2002) enfatiza en la necesidad de administrar las relaciones entre el área del diseño, finanzas, marketing y, al mismo tiempo, racionalizar en términos productivos el proyecto, ya que todos los sectores de la organización deben estar al servicio del desarrollo productivo de la empresa.

Asimismo, Magallanes Galaviz (2014) afirma que la gestión del diseño consiste en estructurar un proceso creativo, que permita la interacción de las diferentes áreas de la empresa y a su vez pueda transformarse o modificarse durante la evolución del proyecto, considerando que no opera en base a una metodología rígida aplicada de forma estandarizada.

Además, por ello Gómez Barrera (2010) destaca la importancia de las áreas funcionales de la empresa orientadas al diseño entre ellas la gestión del conocimiento en la empresa, la redefinición de procesos productivo y la redefinición de los procesos de comercialización. Por lo tanto, la empresa amplía su oferta de productos mediante la vinculación de diseñadores de diversas áreas, en proyectos que marcan tendencia y que responden a nuevos gustos de los usuarios, utilizando la creatividad y el trabajo colaborativo de todos sus miembros para el desarrollo de mejores productos que respondan a las expectativas de los clientes, asumiendo así el diseño como abarcante de la totalidad de la compañía (Gómez Barrera, 2010).

### **3.4. Diseño gráfico**

Según Tapia Mendoza (2014), el diseño gráfico es entendido como un proceso donde se proyectan, coordinan, seleccionan y organizan un conjunto de elementos para producir y crear objetos visuales destinados a codificar mensajes específicos a grupos determinados.

Tapia Mendoza (2014) añade que el diseño gráfico se ajusta a las condiciones situacionales de un modo práctico, eficiente y significativo, resultando de gran utilidad para la empresa y significando una herramienta imprescindible para atender con gran detalle.

Por su parte, Satue (1992) afirma que el diseño gráfico, con su capacidad para atribuirle forma e identidad a la comunicación, contribuye a que puedan cumplirse eficazmente las metas requeridas, que, en el caso de las empresas, tienen relación con el pretendido desarrollo de la productividad y la competitividad de la organización.

Julier (2008) destaca que los creativos del diseño gráfico no deben limitarse a crear productos, gráficos o interiores atractivos, sino que además deben encontrar formas novedosas de comunicación, materializando y desmaterializando los objetos, con una labor muy compleja que requiere de habilidad, destreza y plena aptitud profesional.

Por otra parte, considerando que predomina una cierta inquietud debido a determinados materiales de diseño que se usan y afectan al medio ambiente y el entorno, Leff (2006) realza la importancia de una nueva teoría de la producción, basada en la articulación de procesos ecológicos, tecnológicos y culturales y por la contribución de diferentes disciplinas en los campos de la ecología y las etnociencias.

Así, según Jiménez Sánchez (2015), es importante pensar en una propuesta de diseño gráfico sustentable que incluya conceptos como responsabilidad social, creatividad e innovación, enfatizando que el diseño gráfico debe formar parte del cambio de esquemas, no solo en su discurso o en los materiales, sino desde la estrategia, el desarrollo y la investigación.

### **3.4.1. Identidad corporativa**

Existen infinitas maneras de definir la identidad corporativa, nociones que van desde concepciones puramente visuales hasta enunciados que enfatizan el resultado perceptual de la identidad. Así Dowling (1994, p. 8) define la identidad corporativa como el conjunto de símbolos que posee una organización para identificarse y ser percibida ante distintos grupos de personas. Este sistema contempla su historia, creencias, la personalidad de sus dirigentes,

sus valores éticos y culturales, comportamientos y sus estrategias, mediante las cuales se identifica y diferencia de otras empresas del mercado.

Después de comprender las múltiples conceptuales que giran alrededor de la identidad corporativa, se abordará la definición de identidad corporativa desde una doble perspectiva que da lugar a dos concepciones que regirán esta investigación. La primera se denominará identidad corporativa global y la segunda identidad corporativa interna.

La identidad corporativa global se manifiesta en tres áreas claramente visibles y perceptibles: el comportamiento corporativo, la cultura corporativa y la identidad visual. Estos atributos representan expresiones de la personalidad de una empresa y por tanto la identidad se constituye por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente a las demás por su realidad, su manera de percibirse a sí misma y su comportamiento. (Mínguez, 1999).

El comportamiento se refiere a las actividades de la empresa desde el punto de vista funcional es decir sus productos y servicios, sus procedimientos financieros, administrativos, productivos, tecnológicos, comerciales o sociales. Pero también a sus sistemas de tomas de decisiones y modelos de planificación y control. De igual manera se incluye en este apartado la visión del proyecto empresarial, su historia y el modo en que su trayectoria pasada marca su comportamiento actual y futuro.

La cultura corporativa reúne el conjunto de presunciones y valores compartidos por los miembros de la organización. Estos valores son al mismo tiempo elementos de integración interna y de construcción social de la identidad corporativa. Estos atributos sirven como elemento clave para la adaptación de las realidades externas a la organización.

La identidad visual es un conjunto de elementos constitutivos que traducen gráficamente la esencia corporativa. Estos elementos son congruentes con un código o sistema que determina el símbolo (la figura icónica que representa a la organización); el logotipo y tipografía corporativa (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial); y los colores corporativos (o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican a la organización). De esta manera, la identidad visual corporativa se define como la identidad física de una organización, materializada a través de sus componentes en un sistema integrado y vinculando con él envío de mensajes claros a los públicos internos y externos (Capriotti, 2009).

La comunicación corporativa es el conjunto de formas de expresión que desarrolla una organización. Esta comunicación puede ser diseñada y controlada o no controlada y espontánea. Es decir, todas las acciones cotidianas del comportamiento de una empresa son

actos comunicativos. Como explica (Mínguez, 1999), la comunicación corporativa puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de la información por parte de la empresa.

Es así como la identidad corporativa refleja aspectos culturales, ambientales, sociales y de comportamiento y no debe entenderse simplemente desde un aspecto visual. Además, la identidad corporativa posee una dimensión esencial, pues alude a un conjunto de formas de ser y de hacer que comparten con un grupo de personas y tienen o pueden tener un valor diferenciador y estratégico (Mínguez, 1999).

La identidad de una empresa se compara con la personalidad de un individuo. Es decir, existe desde el momento que nace. Pero es un valor variable que se va formando a través del tiempo. Existen pues empresas con una identidad coherente, penetrable, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva, y por tanto con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo (Costa, 2004).

#### **1.4.1.1. Semiótica de los componentes de la identidad corporativa**

La semiótica hace parte de la comunicación de la empresa, por esto y para entrar de lleno con el diseño de imagen para la empresa elegida, es pertinente, resaltar los aspectos que ayudan a equilibrar la relación de semiótica organizacional. Así Acosta 2004 menciona: Logotipo: el logotipo (marca verbal) o naming se trata de una forma de identidad audible, en la cual el contraste entre las vocales y consonantes puede ser considerado como equivalente al de las formas gráficas y cromática. Según Aaker (1991), algunos de los atributos del naming son la brevedad, la eufonía, ser memorable, orientado hacia el futuro, positivo, posible de registrar y visual. Por tanto, el logotipo es también una marca, pues está construido para cumplir la misma función de marcaje de la identidad (Costa, 2004).

Simbología gráfica: Como lo explica Costa (2004), la marca gráfica es el signo gráfico usado como firma de la organización o marca para identificar, diferenciar y relacionar los distintos soportes de comunicación visual. Este signo gráfico puede constituirse por un logotipo, un símbolo o los dos en conjunto. Es importante tener en cuenta que no todas las dimensiones del sistema de identidad son visuales, como son ejemplo: las atmósferas sonoras y la pronunciación del nombre; la marca olfativa; el diseño y la calidad

de productos y servicios; el diseño ambiental; la comunicación interna; la comunicación y relaciones externas; la web y gestión 2.0.

La combinación de los signos que se presentan en la identidad corporativa, se asocia fácilmente y de esta manera forman conjuntos con amplia capacidad informativa y permiten asociar más fácil la empresa. De esta manera, mediante el uso de los símbolos, la imagen cobra valor suficiente para ser igual o más explícito que las palabras.

Según Costa (2004), la marca puede ser: caligráfica, tipográfica, logotipo, anagrama, alfanumérica, inicial, realista, naturalista, caricaturesca, esquematizada, sígnica, geométrica, abstracta, simbólica, heráldica.

La marca gráfica comprende el logotipo, el color y el símbolo. Se refiere a todo identificador gráfico de una marca, concepto que también abarca ideas mentales y abstractas. Respecto al símbolo, se entiende como el identificador gráfico no lingüístico, que puede tener distintos niveles de iconicidad: icónico, índice o símbolo. Gráficamente, el símbolo puede ser descriptivo o abstracto y su significado semántico es atribuido por convención (Capriotti, 2009).

Cromática corporativa: muchas veces impacta más el color, que los demás detalles por si solos, puesto que capta de manera inmediata la atención de los usuarios. Es evidente que el color cumple una función identificadora en el primer momento de la sensación visual. Por eso es tan importante que los colores que se escojan sean bien aprovechados y se les dé el mejor uso que ellos nos puedan aportar. (Costa, 2004).

### **3.4.2 Imagen corporativa**

El concepto de imagen corporativa se define como el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización. Dowling (1994: 8) define a la imagen corporativa como la impresión total (creencia y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos. La imagen corporativa está conformada por las percepciones, impresiones y experiencia de un conjunto diverso de personas, por tanto, se trata de imágenes corporativas. La imagen corporativa incluye componentes emocionales o afectivos que hace que su gestión sea complicada y delicada.

De esta manera, Costa (2004) explica que la imagen corporativa no se refiere al diseño o a imágenes gráficas, es la imagen mental que el público hace de una empresa u organización. Según el autor “Imagen gráfica no es identidad corporativa, aunque esté



generalizado considerarla como tal... solo gráficamente no se construye la imagen ni la identidad corporativa, simplemente la identidad gráfica, que contribuye a construcción de la imagen corporativa” (Costa, 2004, p. 45) Es decir, con imágenes gráficas coordinadas y desarrolladas mediante los valores de la organización se crea la identidad visual corporativa.

Costa señala los componentes de la imagen corporativa:

- a. El componente cognitivo: es como se percibe una organización. Son los pensamientos, creencias e ideas que se genera de la empresa. Es el componente reflexivo.
- b. El componente emocional: Son los sentimientos que provoca una organización al ser percibida. Pueden ser emociones de simpatía, rechazo, etc. Es el componente irracional.
- c. El componente conductual: Es la predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización. Es el componente conativo.

A la vez, las características de la imagen corporativa son:

- a. Tiene una dirección, es decir, las personas pueden tener una imagen favorable o desfavorable de la empresa.
- b. Tiene una intensidad, o sea, la dirección de la imagen corporativa puede ser más o menos positivo o más o menos negativa en los individuos.
- c. Tiene una motivación, constituida por el interés/intereses fundamentales que llevan a que los sujetos tengan una dirección y una intensidad determinada de la imagen de la organización.

Según Mínguez (1999), es imposible tener una percepción total y global de la empresa por lo que la imagen se estudia necesariamente en fragmentos. Esta fragmentación posibilita la proyección de distintos tipos de imágenes en una organización: la imagen de empresa, la imagen de marca, y la imagen de producto. La primera se refiere a la imagen institucional de la organización, la segunda al compendio de signos visuales y verbales que son elegidos para para cumplir la función de identificación de la empresa, son signos que representan a la organización en la mente de los públicos y la tercera se refiere al lugar que ocupan los productos y servicio que ofrece dicha organización frente a otros que puedan existir en el mercado. Las imágenes corporativas deben ser consistentes y coherentes entre sí, para evitar graves daños a la reputación de la empresa.

La imagen corporativa es un elemento estratégico y un principio de gestión (Villafañe, 1993). Desde el enfoque empresarial la imagen corporativa está relacionada con las operaciones cuyo fin es crear determinadas impresiones positivas en los públicos. La imagen corporativa que posee una organización es la verdadera identidad. Está constituida por lo que la empresa es, hace y dice, es decir manifiesta la esencia, el desarrollo de su labor y sus mensajes. Este conjunto de acciones y expresiones conforman un estilo, una marca que determina la imagen corporativa y es necesaria como elemento diferenciador en mercados cada vez más saturados cuyo consumo depende de una pura reacción emocional o afectiva. Es por ello que la imagen corporativa pasa a ser un valor añadido y un factor de competitividad organizacional.

### **3.4.3. Reputación corporativa**

El último elemento de gran relevancia conectado a la imagen corporativa es la reputación. La reputación de una empresa surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de organización, dicho de otra manera, las características que constituyen a dicha empresa basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser sus valores y comportamientos propios. La reputación no es la imagen de una empresa, sino un juicio o valoración que efectúa de dicha imagen (Mínguez, 1999).

Por tanto, la reputación corporativa es un capital considerablemente valioso para la empresa y, como tal, hay que gestionarlo con rigor, con igual importancia como se gestionan otros activos de una organización. La reputación no es el resultado de una campaña que se lleva a cabo en un momento dado, al contrario, es un valor que se construye mediante la planificación y gestión eficaz a lo largo del tiempo.

La reputación es resultado de la estimación de los distintos públicos que mantienen una relación con la empresa. Los clientes tienen una valoración sobre la calidad de sus productos y servicios, y dicha estimación influye directamente sobre su precio en el mercado. También la reputación se construye sobre la valorización de empleados, es decir si la empresa es un lugar de trabajo apetecible, mayor será su capacidad para atraer y mantener gente con talento que esta incluso dispuesta a cobrar menos, pues la diferencia radica en la reputación para ellos.

Así, la reputación es una representación perceptual de las acciones anteriores de una organización y de sus perspectivas para el futuro, representación que describe el atractivo que una empresa posee para los públicos cuando es comparada con la competencia. Aquí

radica lo más difícil para una empresa que es conseguir que su reputación sea buena para todos los públicos que sin duda tienen interés contrapuestos.

## **Capítulo IV: Modelos de Gestión del diseño en la empresa**

### **4.1. Modelo de M. Bruce / J. Bessant**

El modelo de Bruce / Bessant de gestión del diseño se basa en la formulación, la evolución, la transferencia y la reacción, siendo el resultado de un proceso que implica combinar la función con materiales para que puedan ser producidos eficazmente, combinando, básicamente, estilo y apariencia para que los productos resulten atractivos para los clientes (Bastias Castillo, 2015).

Este modelo señala que el diseño es un recurso estratégico fundamental y, por tanto, debe haber una herramienta de auditoría de diseño para evaluar la capacidad de diseño en la empresa, además de que debe prevalecer un análisis deliberado, una planificación esmerada y una creatividad que estimule la planificación, considerando que la creatividad y el diseño deben enriquecer el proceso de planificación estratégica, con una cultura que facilite la comunicación y coordinación en la empresa. (Bruce y Bessant, 2002).

Asimismo, Bruce y Bessant (2002) argumentan que el diseño es la aplicación de la creatividad durante todo el proceso de la innovación y, en consecuencia, debe haber una estructura organizativa para la gestión, que se refiere a la manera regular en que las cosas son hechas en una organización y que emerge en cualquier forma del comportamiento colectivo, distinguiéndose dos aspectos de la estructura organizativa fundamentales (Quién hace qué y cómo son agrupadas las diferentes actividades).

Esta estructura organizativa y estratégica sirve para contribuir hacia los objetivos globales de la empresa, teniendo en cuenta, además, que la estrategia requiere inversión de recursos y, en efecto, se torna importante que haya un control financiero eficaz para el éxito del diseño, con recursos asignados a la estrategia de diseño, en el marco de un sistema de planificación y control financiero, bajo la responsabilidad del nivel más alto de la empresa (Bruce y Bessant, 2002).

### **4.2. Modelo de Borja de Mozota**

El modelo de Borja de Mozota de gestión del diseño se basa en tres niveles que representan tres tipos de competencias para el diseño según el objetivo fijado por la organización y el lugar que se da al diseño en la cadena de valor.

Estos tres niveles son los siguientes (Borja, 2002):

- Nivel operacional
- Nivel funcional
- Nivel estratégico

Esta organización de la gestión del diseño sobre tres niveles de evaluación refuerza la idea desarrollada alrededor del concepto de calidad total, en la que Borja (2002) plantea que la gestión del diseño se enriquece con los conceptos de gestión, además de que el diseño abre una puerta hacia una gestión de la empresa por el diseño.

Asimismo, dichas competencias y objetivos asignados al diseño definen diferentes variables de medida del resultado del diseño, que son (Bastias Castillo, 2015):

- Diseño acción o el diseño como competencia económica. El diseño tiene por objetivo crear valor sobre las funciones principales de la organización.
- Diseño función o el diseño visto como competencia gerencial. El diseño creará valor sobre las funciones soporte de la organización y en particular sobre la gestión de la innovación y de la tecnología.

Diseño visión o el diseño visto como competencia psicológica que influye sobre la comprensión del entorno de la organización (Borja, 2002).

Además, Borja (2002) define once variables que intervienen en el proceso de gestión del diseño en la empresa y que participan en los tres niveles de decisión de la gestión del diseño en la empresa, que son las siguientes:

- Estrategia
- Planificación
- Estructura
- Finanzas
- Gestión de los recursos humanos
- Información
- Comunicación
- I+D
- Gestión del proyecto
- Marca

## - Evaluación

En relación a lo mencionado, Borja (2002) añade que el objetivo es ayudar al diseño a insertarse en las herramientas del diagnóstico estratégico, realzando que el diseño es considerado en la organización como una competencia clave y una herramienta eficaz para administrar la coherencia entre las decisiones del sistema de diseño de la organización.

## **Capítulo V: Panaderías Gourmet**

Según Trujillo (2009), las panaderías gourmet, al igual que las técnicas de fabricación y los ingredientes utilizados para la elaboración del pan, son influenciadas por la cultura, la tradición y las características culinarias de los pueblos, siendo, en la actualidad, parte del engranaje cultural de nuestra sociedad, por lo que es muy común encontrar este tipo de establecimientos en los barrios de la ciudad.

Por lo tanto, las panaderías gourmet son un producto muy requerido en el mercado global y, específicamente en Buenos Aires, representan un aspecto importante de la gastronomía local, siendo un rubro que se viene desarrollando exponencialmente y que, a la vez, manifiesta dificultades de diversa índole para los empresarios del sector.

### **5.1 Las características distintivas de las panaderías gourmet**

Según Martínez García (2016), las panaderías o pastelerías gourmet son sitios en donde se ofrecen panes y pasteles de recetas francesas, o con una preparación y decoración exquisita, que los lleva a ser más que un pan o un pastel por el trabajo decorativo que se les hace.

Asimismo, Díaz Hoyos (2013) afirma que la fina elaboración de productos de alta calidad y autenticidad consta de un proceso de elaboración delicado, considerando que el uso de productos exclusivos junto con una presentación elaborada permite que los productos de pastelería logren clasificar dentro de lo que se atribuye al término “gourmet”.

De este modo, la comida gourmet, asociada a productos más frescos y orgánicos, en un mundo moderno en el que las personas buscan más aquello que les place y les

produce goce, como la buena comida (Montalvo Castro, 2008), no solamente se refiere a una persona aficionada a las comidas exquisitas, sino que también se ha traducido

al vocabulario coloquial de la gastronomía para referirse al arte culinario, a la comida elaborada y a la presentación visualmente agradable de los productos (Díaz Hoyos, 2013).

Díaz Hoyos (2013) añade que se puede observar como lo gourmet radica tanto en la calidad como en su presentación, realzando que la utilización de productos frescos, su elaboración, creatividad y autenticidad son aspectos relevantes en este tipo de oferta gastronómica.

Por lo tanto, los productos gourmet son preparaciones elaboradas con ingredientes seleccionados usando buenas prácticas de higiene manteniendo al máximo sus cualidades, elaboradas por personas que dominan el preparado específico para finalmente ser consumido por alguien que aprecie la calidad y la buena comida, gustoso de experimentar nuevos sabores, lo cual genera constantes exigencias para los empresarios del sector, ya que los consumidores de dichos productos suelen ser exquisitos y estrictos con los alimentos (Martínez García, 2016).

Además, en relación a las exigencias del sector, se manifiesta la necesidad de desarrollar nuevos productos que involucren la producción de alimentos saludables los cuales contengan un bajo contenido en azúcar (Díaz Hoyos, 2013). La revista virtual La Barra (2009, p. 23) afirma lo siguiente respecto a las panaderías gourmet:

Una tendencia importante en la creación de productos con menor contenido de grasa y azúcar, así como decoraciones llamativas pero sencillas, que no resultan demasiado recargadas. Esto es importante, pues sin duda, la tendencia “sana” ha llegado para quedarse y las pastelerías tienen el reto de conjugar su producto con esa preferencia, que en muchos casos es médica y que no deja al comensal más remedio que optar por alternativas que, aunque sean menos sabrosas, tengan menos calorías o azúcar.

Asimismo, se ha descubierto la necesidad de crear una carta la cual involucre productos originales y diferenciales los cuales contengan un atractivo y logren estimular al consumidor, considerando que en los últimos años algunas tendencias pasteleras como lo han sido el caso de los cupcakes o lo es actualmente con las galletas francés macarrons. (Díaz Hoyos, 2013).

Díaz Hoyos (2013) añade que todo esto permite inferir que con el transcurso del tiempo se van establecido algunos parámetros estéticos que fuerzan al sector pastelero a tener una adaptación actividad a la realidad con el fin de no estereotiparse y garantizar su permanencia en el mercado.

## **5.2 La gastronomía**

Según Trujillo (2009), la alimentación es un acto social, regulado por normas y significaciones, que permite a los miembros de una sociedad determinada ubicarse dentro del mundo e integrarse como grupo social, ya que la gastronomía está estrechamente vinculada a la cultura de los países, considerando que el alimento forma parte por tanto del patrimonio de los pueblos y cuando se integra a la oferta turística enaltece al destino.

De este modo, teniendo en cuenta que la alimentación es una necesidad física, la gastronomía es un área que está dedicada a todos los tipos de público, es por esto que cada vez más se pueden observar nuevas tendencias en las necesidades fisiológicas humanas como lo son el desarrollo de cocina apta para diabéticos, celíacos y vegetarianos, surgiendo nuevos mercados que también han generado un gran desarrollo en cuanto a nuevas propuestas creativas, siendo atractivo por sus formas saludables de alimentación que se involucran en las necesidades de alimentación sana en diversos tipos de público (Díaz Hoyos, 2013).

Asimismo, José Luis Sesmero (2008, p. 35) describe lo que implica la creatividad en la gastronomía, del siguiente modo:

La creatividad es un concepto que indica una forma de abordar el trabajo. Aplicado en cocina, y siempre basándonos en la gastronomía tradicional, se puede buscar formas más atractivas, innovadoras e incluso artísticas de presentar las recetas. No existe una fórmula a aplicar para hacer el trabajo de forma creativa, precisamente la creatividad se basa en la búsqueda continua de nuevas formas, investigando y usando nuevos materiales, técnicas o utensilios, para dar forma a una idea original. Hay personas que, de forma innata, aplican gran creatividad en todo aquello que hacen. Pero también se puede aprender a ser creativo, realizando tareas asignadas de forma más interesante e innovadora.

Por lo visto, la creatividad, al igual que en muchas otras ramas y disciplinas, es fundamental en el rubro gastronómico dado a que este es un sector que está en incesante cambio y evolución, considerando que requiere una constante adaptación activa a las nuevas exigencias del mercado y consumo (Díaz Hoyos, 2013).

Díaz Hoyos (2013) afirma que el sector gastronómico se ha visto atravesado por la influencia de costumbres culinarias extranjeras, enfatizando que cada vez son más los aportes de la gastronomía internacional dentro de la autóctona que invitan a crear una nueva carta de productos de fusión en cuanto a lo oriundo y lo foráneo, algo que se vuelve seductor para captar nuevos clientes.

Por otra parte, en relación a las estrategias de comunicación y marketing que utilizan los emprendimientos gastronómicos para promocionar sus productos, Martínez García

(2016) menciona que las tácticas están encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes e influenciar en las opiniones, aptitudes y conductas del público objetivo, presentando las siguientes funciones:

- Obligar a una reflexión y un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos
- Definir una línea directriz de la comunicación
- Dar coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización

Asimismo, Arellano (1998) expresa que la función de la información en una estrategia consiste en difundir los acontecimientos o los sucesos, a partir de una selección de procedimientos en donde se encuentran involucrados los agentes de la organización, los medios de comunicación y los mensajes.

### **5.3 El consumidor gastronómico y gourmet**

Según Rivera (2013), el consumidor es quien consume el producto para obtener su beneficio central o utilidad, siendo la persona a la que se quiere llegar a través de las comunicaciones para generar su atención e impulsar su acción a la compra o, como en este caso, al consumo de alimentos en un sitio específico, presentando diversos perfiles, los cuales varían en función a los rasgos socioculturales y el entorno de desarrollo en el que se encuentra el consumidor, puesto que será influenciado por diversas áreas de atención dirigida a gustos, intereses, tendencias, rasgos sociales y posibilidad económica.

Yendo específicamente a la descripción del consumidor gastronómico y gourmet, Díaz Hoyos (2013) afirma que es plenamente emocional y está en la búsqueda constante de novedades y tendencias culinarias que le permitan satisfacer su curiosidad gastronómica, basándose, por lo general, en la experiencia previamente recomendada por otros individuos conocedores de la disciplina.

Es por ello que, como realzan Álvarez y Medina (2008), el acto gastronómico debe atender ciertos aspectos de presentación, atención y calidad con estricta minuciosidad, ya que en la experiencia gastronómica se combinan la decoración, los comensales y el servicio, con detalles fundamentales que inciden en la experiencia y en las expectativas del cliente.



Asimismo, Díaz Hoyos (2013) afirma que el consumidor gastronómico es el mejor portavoz de la empresa, ya que la satisfacción del cliente es fundamental y, por ende, la experiencia positiva invitará al cliente a volver, generando una comunicación favorable por medio de la creación de relaciones a largo plazo.

#### **5.4 Las dificultades del sector**

Si bien la panadería es un rubro que puede generar importantes réditos y beneficios de diversa índole (al contener productos muy demandados en el mercado), a la vez está expuesto a varias dificultades que deben sortear los empresarios, quienes se enfrentan a una serie de inconvenientes significativos propios del sector.

Por ejemplo, entre las problemáticas más características, Reyes (2015) afirma que el nivel de calidad que artesanalmente puede lograr un buen panadero con un determinado producto difícilmente se puede alcanzar con los procesos industrializados, considerando que sus procesos de elaboración implican una relativa desventaja en productividad respecto a empresas más grandes.

Asimismo, según Mena Ortiz (2016), la industria enfrenta un mercado con constantes cambios y procesos acelerados que está penetrando en las estructuras industriales y comerciales tradicionales de la panificación, a través de la amplia apertura de los mercados, en donde la competencia es cada día mayor; siendo esta industria dominada por aquellos que se encuentran a la vanguardia de promoción y publicidad.

Por su parte, Díaz Hoyos (2013) realza que el sector pastelero está inmerso en la dificultad que conlleva la disyuntiva entre lo dulce y lo saludable, obligando al mencionado sector a realizar mayor esfuerzo para adaptarse al consumo y a las nuevas tendencias saludables del mercado.

Además, tal como menciona Martínez García (2016), un emprendimiento necesita de una estrategia bien definida para poder establecerse en el tiempo y ser exitoso, ya que cuando no se tiene de un plan para hacer frente a las diferentes dificultades que pueden llegar a aparecer, el emprendimiento simplemente pasa a ser un fracaso y una pérdida de tiempo y de dinero, por lo que se torna muy importante que los emprendedores tengan un plan de acción en cada paso de la creación de su proyecto.

#### **5.5 Aspectos para considerar en el sector**

Según Jaramillo (2017), entre los aspectos y factores más característicos de la industria que inciden directa o indirectamente en el sector, los empresarios deben considerar:

- Factor político: Referido a las legislaciones que pueden influenciar directamente sobre el sector, pudiendo beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.
- Factor económico: Referido a la evolución de determinados indicadores que pueden influenciar sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad. Se distinguen: tasa de inflación, costo de mano de obra, el costo de materia prima.
- Factor social: Referido a determinados elementos sociales que pueden influenciar sobre la población en la general, como la edad de la población, los crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en nivel de ingresos. Se distinguen: la tasa de crecimiento poblacional, la tasa de desempleo y subempleo, el índice de pobreza, la calidad de vida poblacional.
- Factor tecnológico: Referido a los nuevos productos y servicios que mejoran la forma en que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes. Se distinguen: uso de Internet, innovaciones Tecnológicas.
- Factor ecológico: Referido a los asuntos del entorno medioambiental, considerando que en muchas zonas del planeta la contaminación del agua y del aire ha alcanzado niveles realmente alarmantes. Se distinguen las amenazas de Desastres Naturales.
- Factor competitivo: Referido a la competitividad industrial, que es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores dentro del sector manufacturero. Se distinguen: la Participación en el Mercado, Los Mercados Atractivos (Jaramillo, 2017).

## **Conclusiones**

## **Bibliografía**

- Aaker, D. (2002). Construir marcas poderosas. En D. Aaker, *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Anthony, W. (2013). *E- study Guide for Human Recources Managment*. Editorial Cram 101.
- Bermudez, C. (2008). Tesis doctoral en Estudios Latinoamericanos. *Facultad de Filosofía y letras Unam*.
- Buchanan, R. (1989). *Declaración por diseño: retórica, argumento y demostración en la práctica del diseño*. Recuperado:16 de noviembre del 2017: <http://www.mexicanosdisenando.org.mx/articulos.php> Recuperado.
- Burdek, B. (1989). *Diseño, historia, teoría y práctica del diseño industrial*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- Corominas J, P. J. (1984). *Diccionario crítico etimológico*. Madrid: Gredos.
- Costa, J. (2004). La imagen de marca. En J. Costa, *La imagen de marca*. Barcelona: Paidós.
- Dowling, G. (1994). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. Londres: Kogan page.
- Ducker, P. (1981). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Finizio, G. (2002). *Diseño y gestión*. Italia: Skira.
- Follett, M. (1924). *Creative experiencie*. Londres: Longmans.
- Gorb, P. (1990). Design Management. *Papers from the London Business School: London*.
- ICSID. (2015). *Definition of Design*. <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm> Recuperado: 3 de julio de 2015.
- Jones, G., & J., G. (2014). *Administración contemporanea*. Monterrey: Mc. Graw Hill.
- Julier, G. (2008). *La cultura del diseño en la empresa*. Barcelona: GG Diseño.
- Kootstra, G. (2009). The incorporation of desing management in today's business practises: An analysis of design msanagement practises in Europe. *Design managment Europe: ADMIRE programe*.
- Lecuona, & Viladas. (2009). *Diseño estratégico, guía metodológica*. España: Prodintec.
- Lecuona, M. (1998). Conceptos básicos de la gestión de diseño en pymes. *Edición de servicio de publicaciones Universidad Politécnica de Valencia*.
- Margolin, V. (2009). *The idea of design*. Cambrige : MIT Press.

- Mínguez, N. (1999). *Identidad, imagen y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial*. Madrid.
- Montaña, J. (1989). *Como diseñar un producto*. Madrid: IMPI.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Télam. (29 de Marzo de 2016). *Télam*. Obtenido de Buenos Aires fue galardonada como Capital Iberoamericana de la Cultura Gastronómica 2017: <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 Managment*. Londres: Architecture Design and Technology press.
- Viladas, X. (2008). *Diseño rentable, diez temas a debate*. Barcelona: Inderbook.

## **Bibliografía**

- Aaker, D. (2002). “Construir marcas poderosas”. En D. Aaker, *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Afuach, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional: un nuevo enfoque para lograr ventaja competitiva*. México. OXFORD. University Press. México.
- Alarcón Castro, J. (2012). *Gestión del diseño en el sector manufacturas de madera en Chile*. Tesis Doctoral. Facultad de Bellas Artes de San Carlos. Departamento de Dibujo. Programa de Doctorado. Diseño y Comunicación: Nuevos Fundamentos. Universidad de Valencia. Disponible: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16046/tesisUPV3830.pdf?sequence=1>
- Álvarez, M., & Medina, X. (2008). *Identidades en el plato: el patrimonio cultural alimentario entre Europa y América*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Anthony, W. (2013). *E- study Guide for Human Recources Managment*. Editorial Cram 101.
- Arellano, E. (1998) *La estrategia de comunicación como un principio de Integración/interacción dentro de las organizaciones*. México: Revista Razón y Palabra. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/supesp/estrategia.htm>
- Ansoff H. Igor, (1990). *El planteamiento Estratégico*. México. Editorial Trillas.

- Bastias Castillo, R. (2015). La gestión del diseño en la empresa: el caso de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera de la región de Valparaíso. *Revista KEPES Año 12 No. 11*.
- Bermudez, C. (2008). Tesis doctoral en Estudios Latinoamericanos. *Facultad de Filosofía y letras Unam*.
- Best, K. (2007). *Design Management*. Barcelona: Parramón.
- Blaich, R. (1993). *Product Design and Corporate Strategy*. Editorial McGraw-Hill.
- Borja, B. (2002). *Design management*. Paris, Francia: Éditions d' Organisation.
- Bruce, M. (1999). Effective design management for small businesses. *Design Studies*, 20(3), 297-315
- Buchanan, R. (1989). *Declaración por diseño: retórica, argumento y demostración en la práctica del diseño*. Recuperado:16 de noviembre del 2017. Disponible: <http://www.mexicanosdisenando.org.mx/articulos.php>
- Burdek, B. (1989). *Diseño, historia, teoría y práctica del diseño industrial*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Cabrera, D. C. (2005) “Identidad y Globalización: Encuentros y transformaciones entre las cocinas nacionales”. *Revista Javeriana*, Vol. 60, Núm. 60. Disponible: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/univhumanistica/article/view/9491>
- Camargo, L. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras. Semestre Económico. Universidad de Medellín. Volumen 11.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- Cervantes Abarca, A. (2008). Administración para el Diseño. Disponible en: [http://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2008/1\\_2008.pdf](http://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2008/1_2008.pdf)
- Corominas J, P. J. (1984). *Diccionario crítico etimológico*. Madrid: Gredos.
- COTEC. (2008). *Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa*. Gráficas Arias Montano.
- Cisneros, G. (1990): “Posicionamiento Estratégico y Gestión de Marcas Turísticas”, *Papers de Turisme*, nº 4, pp. 5-24
- Corbetta, P. (2010), *Metodología y técnicas de investigación social*. España: McGraw-Hill.
- Corominas J, P. J. (1984). *Diccionario crítico etimológico*. Madrid: Gredos.
- Costa, J. (2004). “La imagen de marca”. En J. Costa, *La imagen de marca*. Barcelona: Paidós.

- Currás, R. (2010) “Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación”. *Teoría Y Praxis* 7 (2010: 9-34). Universitat de València. Disponible: [https://issuu.com/patyrico7/docs/identidad\\_e\\_imagen\\_coorporativa\\_-\\_u](https://issuu.com/patyrico7/docs/identidad_e_imagen_coorporativa_-_u)
- Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2005). *Making Innovation Work*. Wharton School Publishing.
- De la Torre, A. (2012). *Financial Development in Latin America and the Caribbean: The Road Ahead*. Washington, DC: World Bank. Disponible en: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2380>.
- Díaz Hoyos, A. (2013). *Comunicación Gourmet. Planeamiento estratégico para el lanzamiento de una pastelería*. Disponible en: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectograduacion/archivos/2522.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/2522.pdf)
- DMI (2015). *Design Management Institute*. [En línea], Disponible: [http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design\\_management.htm](http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.htm)
- Dowling, G. (1994). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. Londres: Kogan page.
- Ducker, P. (1981). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Estrada Mejía, S. (2007). Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la Administración. *Scientia et Technica*, 287-292.
- Ferrer Salat, C. (1984). La innovación, un factor clave para la competitividad de las empresas. OEI, disponible en: [www.oei.es/historico/salactsi/libro9.pdf](http://www.oei.es/historico/salactsi/libro9.pdf), consultado el 9 de abril de 2017.
- Finizio, G. (2002). *Diseño y gestión*. Italia: Skira.
- Follett, M. (1924). *Creative experience*. Londres: Longmans.
- Fombrun, C. J. y van Riel, C. B. M. (1997) “The reputational landscape”, *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2), 5–13
- Fontalvo Barrios, A. (2013). Papel de la innovación en el sector empresarial. Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. International Competition of Student Posters and Paper. Cancun. Mexico.
- Fundación Cotec (2008) “Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa”. *Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación la Ciencia y la Cultura*. Disponible: <http://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article2274>
- García Echevarría, S. (1970). La función de la Planificación empresarial dentro del sistema

de objetivos y de decisión de la empresa. Del Boletín de Estudios Económicos, vol. XXV.

- García Prósper, B., & Songel, G. (2004). Factores de Innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Geyer, E.; Bürdek, B. (1970). Design Management. Alemania: Editorial Verband Deutscher Industriedesigner.
- Gómez Barrera, Y. (2010) “La cultura de Diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la Pyme del Área Metropolitana del Centro Occidente, Colombia”. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación* N°34. ISSN: 1668-0227
- Gorb, P. (1990). Design Management. *Papers from the London Business School: London*.
- Hamel, G. (2001). Liderando la revolución. Bogotá. Ediciones Norma.
- Hatch, M.J., Schultz, M. (2008). Taking brand initiative. How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding. San Francisco: Jossey-Bass.
- Henderson, R.M.; Clark, K.B. (1990): “Arquitectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, (9-30).
- Henríquez y Vega Jurado. (2012). La gestión de la innovación en la empresa: la evolución de su campo de estudio. *Dimens. empres.* - Vol. 10 No. 1,
- Hernández Palma, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios* Vol. 9. No. 1.
- Hernández Sampieri, R. Fernández-Collado, C. Baptista Lucio, P. (2006) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill
- Hernández, J. A. y Hernández, M. J. (2012) *El diseño estratégico como catalizador de innovación y éxito en Latinoamérica*. Maestría en Diseño e Innovación. Facultad de Ingeniería Universidad Autónoma de Querétaro. Disponible: [http://www.uaq.mx/investigacion/revista\\_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v5-n2/art11.pdf](http://www.uaq.mx/investigacion/revista_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v5-n2/art11.pdf)
- Herrera, M. (2003). Gestión del Diseño. *Revista dx*. México: Editorial Moebius.
- Hilera y Palomar. (2005). Modelado de procesos de enseñanza-aprendizaje reutilizables con XML, UML e IMS-LD. *RED. Revista de Educación a Distancia*.
- Ibáñez, J. (2000). La gestión del diseño en la empresa. Madrid: McGraw Hill.

- ICSID. (2015). *Definition of Design*. Disponible: <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>
- Hiissler. (1969). *Planung als Zukunftsgestaltung*. Wiesbaden.
- Jansa, S. (2010). *Resumen Manual de Oslo*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Jaramillo, G. (2017). *Plan de Marketing para la Panadería y Pastelería “ANISPAN” de la Ciudad de Loja*. Disponible en: <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/18372/1/Gladys%20Alicia%20Jaramillo%20%20Jaramillo.pdf>
- Jimenez, L. M. (1998) *El pensamiento de diseño*. Maestría en Diseño Industrial División de Posgrados de la Facultad de Arquitectura Universidad Nacional Autónoma de México Ciudad Universitaria, 3 de junio de 1998. México. Disponible: [http://www.academia.edu/4316204/Pensamiento\\_de\\_diseno](http://www.academia.edu/4316204/Pensamiento_de_diseno)
- Jimenez Sanchez, V. (2015). *El diseñador gráfico frente a la crisis ambiental que vive el Planeta*. Universidad Nacional Autónoma de México. Programa de posgrado en artes y diseño.
- Jones, G., & George, J. (2014). *Administración contemporánea*. Monterrey: Mc. Graw Hill.
- Julier, G. (2008). *La cultura del diseño en la empresa*. Barcelona: GG Diseño.
- Koch, H. (1965). *Betriebliche Planung*, Wiesbaden.
- Kotler, P. (2006) *Dirección de la Mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. México: Editorial Paidós.
- Kootstra, G. (2006). *Diseñar un uso efectivo para crear el éxito empresarial* Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Kootstra, G. (2009). “The incorporation of design management in today’s business practises: An analysis of design management practises in Europe”. *Design management Europe: ADMIRE programe*.
- La Barra. (2009). *Lo nuevo, lo tradicional y la fusión de las pastelerías*.
- Lagier, J. & Godey, B. (2007). A Scale for Measuring Aesthetic Style in the Field of Luxury and Art Products. *International Journal of Arts Management*, 9(2), 39-50.
- Lash, S y Urry, J. (1998). *Economías de Signo y de Espacio. Sobre el capitalismo de la postorganización*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Lecuona, G. & Viladas, F. (2009). *Diseño estratégico, guía metodológica*. España: Prodintec.



- Lecuona, M. (1998). *Conceptos básicos de la gestión de diseño en pymes*. Edición de servicio de publicaciones Universidad Politécnica de Valencia.
- Leff, E. (2006), *Aventuras de la Epistemología Ambiental: de la articulación de ciencias al diálogo de saberes*. Centro de Desarrollo Sustentável.
- Magallanes Galaviz, D. (2014). *Integración de la gestión de diseño en micro, pequeñas y medianas empresas*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de arquitectura.
- Manrique Lopez, A. (2014). *Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. pensamiento y gestión*, N° 40.
- Margolin, V. (2009). *The idea of design*. Cambridge : MIT Press.
- Martínez García, S. (2016). *La Bonne Patisserie. Comunicación para emprendimientos gastronómicos*. Disponible en: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/docentes/trabajos/32470\\_111773.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/32470_111773.pdf)
- Martinez, A.I., Mendez, R. (2002). *Integrating Process Modeling and Simulation Through Reusable Models in XML*. Proceedings of the Summer Computer Simulation Conference 2002. The Society for Modeling and Simulation International (2002) 452-460
- Marshall, C., y Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications
- Martín, M. (2005). *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC.
- Martin, R., (2009). *The Knowledge Funnel: How Discovery Takes Shape-How Design Thinking Produces Innovation, Efficiency, and Long-Term Competitive Advantage* (HBR Book Chapter).
- Mena Ortiz (2016). *Plan de mercadeo para la pequeña empresa de la industria de la panificación en el área metropolitana de San Salvador*. Disponible en: <http://ri.ues.edu.sv/9409/1/Tesis%20Plan%20de%20Mercadeo%20-%20Panaderia%20y%20Pasteler%20C3%ADa%20Fortuna%20del%20pan.pdf>
- Mínguez, N. (1999). *Identidad, imagen y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial*. Madrid: Gestión 2000.
- Montaña, J. (1989). *Como diseñar un producto*. Madrid: IMPI.
- Montaña, J. y Moll I. (2001). *Diseño: rentabilidad social y rentabilidad económica*. Barcelona: ESADE.
- Montalvo Castro, I. (2008). *Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida tradicional italiana*. Universidad Pontificia Javeriana.FACULTAD DE CIENCIAS

ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS. CARRERA DE ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS. BOGOTÁ.

Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial.

UNIVERSIA Business Review, 128-136.

Navarrete Carrascosa, R. (2008). Imagen corporativa. Disponible en:  
<https://gasparbecerra.files.wordpress.com/2008/11/imagen-corporativa2.pdf>

Nieva, V. (2006) “Recuperación del Patrimonio Gastronómico de la Provincia de Buenos Aires”. *FACES*, Año 12. N° 27. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad Nacional de Mar del Plata. Disponible:  
[https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/FACES\\_n27\\_79-93.pdf](https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/FACES_n27_79-93.pdf)

Olson, J. C. (1981). What Is and Esthetic Response? En Hirschman, E. C., Holbrook, M.

Ortiz Cantú, S., y Pedroza Zapata, A. R. (2006). ¿Qué es la gestión de la innovación y la tecnología (GINNT) *Journal of technology Management & Innovation*. Vol.1.

Park, C.W.; Milberg, S. y Lawson, R. (1991). “Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency”. *Journal of Consumer Research*, 18, 185-193.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Peters, T. (2005) El círculo de la innovación. Amplíe su camino al éxito. Barcelona: Editorial Deusto

Ramírez, R. (2012). Diseño de productos: una oportunidad para innovar: programa: gestión del diseño como factor de innovación / 1a ed. - San Martín : Inst. Nacional de Tecnología Industrial - INTI, 2012.

Ramírez de Bermúdez, F. (2005) “El desarrollo de la identidad corporativa: función inherente de la gestión comunicacional”. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 1, núm. 1, julio, 2005, pp. 13-22..Venezuela. Disponible:  
<https://es.scribd.com/document/283050976/El-Desarrollo-de-La-Identidad-Corporativa-Funcion-Inherente-de-La-Gestion-Comunicacional>

Rangel Pérez, C. (2013). La nueva gestión de las marcas: una visión en el sector del lujo.

Reyes, H. (2015). Caracterización Ocupacional de la Industria de la Panificación y la Repostería. Disponible en: <http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2146/1/3098.pdf>

Rivera, J., Arellano, R., Molero, J. (2013) Conducta del consumidor: estrategias y políticas aplicadas al marketing, Madrid: Editorial ESIC.

Rowe, P. (1987). Design Thinking. MIT Press, Cambridge.

Sánchez Fernández, R. & Iniesta Bonillo, M.Á. (2009). La estética y la diversión como

factores generadores de valor en la experiencia de consumo en servicios. *Innovar*, 19(34).

Scarone, (2005). La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto. [trabajo de doctorado en línea]. IN3:UOC. (Trabajos de doctorado; TD05-001) [Fecha de consulta: dd/mm/aa]. <<http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.html>>

Schlüter, R. y Thiel, D. (2008) “Gastronomía y turismo en Argentina”. *Revista Pasos*. Vol. 6 N° 2 págs. 249-268. 2008. Número Especial. Disponible: [http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208\\_8.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208_8.pdf)

Tapia Mendoza, A. (2014). Hacia una definición del diseño gráfico. Disponible en: <http://www.uacj.mx/IADA/DD/LDG/Documents/LECTURAS%202014/Lectura%20del%20Mes%20-%20Enero2014%20-%20Definicion%20de%20Diseno.pdf>

Topalian, A. (1990). *Design Managment*. Londres: Architecture Design and Technology press.

Valencia Hernández, J. (2012). El diseño estratégico como catalizador de innovación y éxito en Latinoamérica. Facultad de Ingeniería. Universidad Autónoma de Querétaro.

Valls, J. P. (2008). Fenómeno Low Cost. El impacto en el factor precio. Barcelona: Deusto.

Venkatesh, A. & Meamber, L. A. (2006). Arts and Aesthetics: Marketing and Cultural Production. *Marketing Theory*, 6(1),

Vélez, J. (2012) “Diseño, tecnología y gastronomía”. *Revista S&T*, 10(22), Memorias: 5° Encuentro Internacional de Investigación en Diseño-diseño, 2012, 93-101.

Vesga, R. (s.f.). EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN EN COLOMBIA: ¿QUÉ NOS ESTÁ HACIENDO FALTA? Bogotá.

Viladas, X. (2008). *Diseño rentable, diez temas a debate*. Barcelona: Inderbook.

Vilaseca, J y Torrent, J (2003). Projecte Internet Catalunya. Les TICS i les transformacions de l’empresa catalana. Informe de recerca II. España: UOC/Generalitat de Catalunya.

Villafañe, J. G. (1993) *Imagen positiva gestión estratégica de la imagen de las empresas*. España: Editorial Pirámide

Villamayor, C. y Lamas, E. (1990). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. Quito: Amarc.

Villamizar Duarte y Osorio Contreras. (2014). Estética e identidad corporativa. Revista de investigación en administración e ingeniería. Universidad de Santander, UDES Cúcuta.