



Estrategias de diseño y marketing para el fortalecimiento comercial de emprendimientos de la Economía Social de Argentina con proyección internacional. Singularidades en su implementación y análisis del caso de la Cooperativa Apícola Pampero (CAP).

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional - Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata

Profesor Director de Tesis:
Prof. Benito Cleres

Presentado por:
Paula Zocchi
San Luis 3750
Cipolletti – Río Negro

Fecha de entrega: 02-03-2022

Agradezco la disposición y el acompañamiento de Liesel Bischoff durante el desarrollo de la presente tesis y destaco la calidad académica del profesor Benito Cleres quien me guió con gran dedicación profesional en todo el proceso.

Prólogo Esta tesis revisa, desde una perspectiva analítica, cuáles son las herramientas y los recursos estratégicos que el marketing y el diseño proponen para el desarrollo comercial y comunicacional de las organizaciones, y cómo los implementan las empresas vinculadas a la economía social.

Cuando un emprendimiento de la economía social se consolida, comienzan a surgir necesidades concretas de comunicación y gestión de la comercialización y, para ello, existen múltiples herramientas pero también diferentes maneras de implementarlas. Las nuevas modalidades de producción, distribución y consumo van conformando un paradigma de relaciones económicas que interpela a todas las disciplinas sobre los tradicionales modos de operar.

Para conocer las singularidades de la metodología de trabajo en estos nuevos modelos económicos, se abordaron diferentes casos que permitieron investigar técnicas y estrategias de posicionamiento y comercialización en diversos rubros. Referido a esto, se analizó en profundidad el caso de la Cooperativa Apícola Pampero (CAP), el aporte profesional que recibió a través del “Programa de Fortalecimiento de Sistemas Productivos Locales” y el impulso que eso significó para continuar creciendo en una dirección estratégica. A partir de la investigación, se pudieron identificar las estrategias de diseño de producto, imagen, comunicación y gestión de la comercialización que implementó la Cooperativa y cómo estas estrategias contribuyeron a mejorar su desempeño comercial, en un contexto global y competitivo.

La mirada integral que aportan el marketing y el diseño contribuye al crecimiento de las empresas de la economía social, las cuales invitan a realizar intervenciones desde una óptica más humanitaria, propiciando acciones centradas en el bien común. De esta manera se busca impulsar escenarios productivos y de consumo creados a partir del diseño de productos socialmente útiles, desarrollados de manera sostenible, atendiendo a la singularidad y el desarrollo integral de las personas que los hacen y que los consumen. Un contexto en el que todas las personas implicadas en el diseño, la producción y la comercialización de productos y servicios, tomen conciencia de la importancia que tiene pensar en los demás y en el ambiente que las rodea.

INDICE

Proyecto de tesis	6
Marco teórico.....	6
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Metodología.....	11
Capítulo 1. Economía social:	
Principios y actores	12
1.1 Modalidades de organización.....	13
1.2 Economía Social vs Capitalismo.....	13
1.3 Aportes de las Economías Sociales.....	15
1.4 Tendencias.....	16
Capítulo 2. Planificación estratégica:	
Herramientas de fortalecimiento comercial	19
2.1 Apertura al mercado exterior.....	20
2.2 El Diseño como herramienta estratégica.....	20
2.2.1 Diseño estratégico.....	22
2.2.2 Diseño visual: Estrategia de marca y comunicación.....	23
2.2.3 Diseño Industrial: Estrategia en el desarrollo de productos.....	26
2.3 El Marketing como herramienta estratégica	28
2.3.1 Marketing estratégico.....	29
2.3.2 Marketing táctico.....	30
2. 4 La construcción del Posicionamiento.....	36
Capítulo 3. Modalidades de integración:	
La incorporación de estrategias de diseño y marketing en las organizaciones	37
3.1 Innovación social.....	37
3.2 Casos de análisis.....	39
Capítulo 4. Caso CAP:	
Planificación estratégica de comercialización a nivel internacional	44
4.1 Orígenes de la CAP.....	44
4.2 Programa de fortalecimiento de sistemas productivos locales.....	45
4.3 Fortalecimiento de la estructura comercial.....	46
4.4 Resultados.....	51
Conclusiones	52

Índice de figuras

Figura 1: Estrategias combinadas de producto y comunicación.....	34
Figura 2: Identidad comunicacional Xinca.....	40
Figura 3: Identidad comunicacional Choba Choba.....	43
Figura 4: Identidad comunicacional CAP.....	46
Figura 5: Factores que influyen a la hora de elegir un producto con impacto positivo....	55
Figura 6: Clasificación de las estrategias de diseño por áreas.....	56
Figura 7: Relación entre los tipos de productos y los enfoques de marketing táctico....	56
Figura 8: Estrategias de producto.....	57
Figura 9: Vías de comunicación.....	57
Figura 10: Estrategias para la fijación de precios.....	58
Figura 11: Estrategias pull y push para influir en la demanda.....	58
Figura 12: Densidad y estructura de los canales de distribución.....	59
Figura 13: Producto: Aluén.....	60
Figura 14: Producto: Cocco.....	61
Figura 15: Producto: Jatié.....	62
Figura 16: Producto: Miele Pampero.....	63
Figura 17: Mercados-objetivos.....	64
Figura 18: Piezas de comunicación: Difusiones en medios de comunicación.....	64
Figura 19: Piezas de comunicación: Publicaciones en redes sociales.....	65
Bibliografía.....	66

Proyecto de tesis

0.1 Marco teórico

La economía solidaria, tal como plantea Rofman (2010), es el modelo de organización de la sociedad que se rige por el principio fundamental de desarrollar su actividad económica con la finalidad de mejorar la calidad de vida de quienes participen en ella.¹ Esta característica de los emprendimientos de la economía social se suma a los principios mencionados en la *Carta de la Economía Solidaria* de la asociación española Red de la Economía Alternativa y Solidaria (REAS), manifestando que la economía solidaria pretende incorporar a la gestión de la actividad económica los valores universales que deben regir la sociedad y las relaciones entre toda la ciudadanía: equidad, justicia, fraternidad económica, solidaridad social y democracia directa.² Este escenario también permite repensar los modos tradicionales de producción, distribución, comunicación y consumo, para los cuales estas alternativas plantean una posibilidad de transformación económica y social.

A su vez, Roitman (2016) plantea que en la producción y distribución de bienes y servicios coexisten tres subsistemas: el Mercado, el Estado y la Economía Social.³ Si bien estos comparten el espacio y el tiempo, en esencia presentan marcadas diferencias entre ellos. Por un lado, en el Mercado la modalidad que prevalece es el afán de lucro y la acumulación de capital. En el Estado, en cambio, la lógica es la construcción de legitimidad y de poder político. Y, finalmente, en el sector de la Economía Social lo que se propone es priorizar el nivel y la calidad de vida de los trabajadores y su ampliación a la comunidad.

Desde esta óptica, Guerra (2004) expone que, dadas las características diferenciales, se entiende que las prácticas de la economía solidaria conforman un verdadero tercer sector de la economía que coexiste junto a los otros dos sectores.⁴ En este contexto, muchos de los emprendimientos de la economía social, que surgen como respuesta ante la falta de trabajo y con el propósito de generar fuentes laborales dignas, suelen convertirse en una

¹ Rofman, Alejandro (2010). La economía solidaria y los desafíos actuales, *Revista de Ciencias Sociales*, segunda época, año 2, Nº 18, Bernal, Universidad Nacional de Quilmes, pp. 159-175.

² REAS – Red de Redes (2011). Carta de Principios de la Economía Solidaria. Recuperado: 2 de febrero de 2022 de https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/CARTA_ECONOMIA_SOLIDARIA_REAS.pdf

³ Roitman, Roberto D (2016). *¿De qué hablamos cuando hablamos de economía social?* Mendoza, Argentina. Marcos Mattar Ediciones.

⁴ Guerra, Pablo (2006). La economía de la solidaridad. O la vuelta de los valores sociales a la economía. *Revista umbrales*, Vol. 168, Páginas 1 a 7. Recuperado 5 de febrero de 2022 de <https://base.socioeco.org/docs/la-economia-de-la-solidaridad-pablo-guerra-uruguay.pdf>

alternativa que permite a sus integrantes no solo satisfacer sus propias necesidades, sino también las de su entorno más directo.

Ante el surgimiento de nuevas iniciativas de organización económica alternativa constituidas en base a valores y principios de carácter social, se abre el interrogante sobre la modalidad en la que estas instituciones se vinculan con los servicios profesionales, tal como los conocemos hasta ahora.

En su conferencia *Diseño Gráfico como aporte estratégico a la producción regional y nacional*, Rico (2008) analiza la situación de diversos emprendimientos productivos autogestionados y manifiesta que, cuando éstos se consolidan, comienzan a surgir necesidades concretas de asistencia en diseño de producto, imagen y comunicación.⁵ Lo mismo ocurre con las organizaciones sin fines de lucro y otras formas de organización, que requieren de acciones concretas y funcionales de comunicación para potenciar el alcance de su inserción social.

Si se analiza desde una perspectiva económica ampliada, la Fundación PRODINTEC en su *Guía metodológica de diseño estratégico* (2018) expone que existen habilidades básicas que todas las organizaciones requieren para desenvolverse con solvencia en el complejo mercado actual y analiza cómo el diseño está empezando a capitalizar una nueva misión estratégica en el ámbito de la gestión.⁶

Por su parte, Lecuona (2006) plantea que gran parte del éxito futuro de las organizaciones en el mercado dependerá del modo en que éstas sean capaces de considerar al diseño como parte integral del proceso general de innovación.⁷

Dentro de sus múltiples funciones, el diseño se ocupa de configurar lo que la Fundación PRODINTEC (2018) denomina como “vectores de visibilidad”, es decir, aquellos soportes que utilizan las organizaciones para darse a conocer en el mercado, tales como el producto, la comunicación y el espacio donde llevan a cabo sus actividades. Así mismo, plantean que “En este contexto, el diseño es responsable de que todas las manifestaciones de la empresa sean coherentes con su proposición estratégica, para que se refuercen entre sí y que, de esta forma, se optimicen los recursos invertidos y mejore su competitividad.”⁸ (p. 10).

Junto al concepto de diseño estratégico y la gestión de intangibles presente en todas las organizaciones, es necesario analizar el concepto y la función de la identidad de marca

⁵ Rico, Esteban Javier y otros (2008). *Diseño como aporte estratégico a la producción regional y nacional. Desarrollo y análisis de casos de intervenciones con empresas recuperadas*, en *Economía Social*, comp. Arias, Gonzalo. Buenos Aires, Argentina. Edit. Programa de Voluntariado Universitario del Ministerio de Educación de la Nación.

⁶ AA.VV (2018). *Diseño Estratégico: Guía Metodológica*. Asturias, España. Fundación Prodintec; 1er edición.

⁷ Lecuona, Manuel (2006). *Manual sobre gestión de diseño para empresas que abren nuevos mercados*. Barcelona, España. Barcelona Centro de Diseño.

⁸ *Ibidem*

ya que, como plantea Wilensky (2014), las marcas solo son tangibles a través de su identidad.⁹ La identidad de marca expresa los valores, el respaldo y las aspiraciones sobre cómo una organización desea ser percibida por sus consumidores, aspectos inherentes a los conceptos de diferenciación y posicionamiento. En este sentido, Wilensky (2014) analiza que “el posicionamiento de una marca es usualmente definido como el espacio mental que esa marca ocupa en un determinado consumidor” (p. 161) y se expresa como la posición de una marca respecto de otras. De este modo, el autor plantea que el posicionamiento es una expresión simbólica que solo existe en la demanda.

Al analizar la función de la identidad de marca, Semprini (1995), destaca que una de sus tareas es la de atribuirle un peso simbólico a los productos y servicios que identifica.¹⁰ En lo que respecta a la comunicación, ambos autores destacan su importancia en el posicionamiento de marcas y productos. Semprini pone de manifiesto el paso de la comercialización del producto a la necesidad de su comunicación, tanto de sus aspectos materiales como, sobre todo, de sus aspectos inmateriales y simbólicos. En esta línea, expone que las marcas construyen en torno al producto un conjunto de significados que lo expresan, y define que “lejos de limitarse a la mera función del marcaje, la marca diferencia al producto y lo enriquece haciéndolo a la vez, único y multidimensional” (p. 51).

Por su parte Wilensky (2014) plantea que la estrategia de comunicación se debe desarrollar a partir del posicionamiento deseado y no al revés, ya que una marca que no comunica, o que no lo hace adecuadamente, también se posiciona.

Al analizar las estrategias de posicionamiento y diferenciación entre las organizaciones, Porter (1991) expone que una de las limitaciones que se presentan a la hora de delinearlas es que generalmente los aspectos diferenciales son considerados en términos del producto físico. Por ello destaca que “las estrategias exitosas de diferenciación se originan en las acciones coordinadas de todas las partes de una empresa, no sólo del departamento de mercadotecnia”¹¹ (p. 137)

Ampliando el análisis desde la óptica del marketing, Kotler y Keller (2012) manifiestan que es posible identificar dos grandes etapas de abordaje: la primera, denominada marketing estratégico, comprende la segmentación, el direccionamiento y el

⁹ Wilensky, Alberto (2014). *La promesa de la marca: cómo diferenciarse de un escenario caótico*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Temas.

¹⁰ Semprini, Andrea (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona, España. Editorial Paidós.

¹¹ Porter, Michael (1991). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Rei.

posicionamiento de la organización y la segunda etapa, que corresponde al marketing táctico, atiende a las variables de producto, precio, promoción y plaza o distribución.¹² Analizando estas etapas desde el contexto internacional, Landín Álvarez (2018) examina los procesos de internacionalización de las organizaciones, planteando alternativas estratégicas en el abordaje de cada variable. Respecto del producto, las estrategias pueden ser de estandarización o adaptación, según las diferencias de cultura, gustos, preferencias y hábitos de los potenciales consumidores o por normativas legales de cada mercado. En lo que respecta al precio, plantea la necesidad de establecer una estrategia de fijación de precios internacionales, entre las cuales se encuentran: establecer un precio estándar mundial, fijación de precios dual (precios domésticos y precios de exportación) o fijación de precios diferenciada por mercado. Por otra parte, Landín Álvarez manifiesta también que es necesario contemplar con qué estrategias de marketing se va a dar a conocer el producto o servicio y qué medios de comunicación y promoción se utilizarán en los distintos mercados. Y respecto de la distribución, plantea una serie de ventajas de la internacionalización cuando los mercados son cercanos, ya que se puede aprovechar la proximidad para organizar y optimizar los canales de distribución.¹³

Dentro de las oportunidades que representa la internacionalización para las organizaciones, el hecho de entrar a nuevos mercados otorga a las empresas la oportunidad de mejorar su imagen y la de su producto o servicio, así como también la posibilidad de ampliar los mercados aprovechando su capacidad productiva cuando esa capacidad sobrepasa la demanda del mercado local.

Si bien estas y otras estrategias de fortalecimiento comercial se aplican regularmente en el mercado de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional, el interrogante que se plantea aquí radica en reconocer cómo es la modalidad de implementación de estas herramientas en instituciones de carácter social.

Como profesionales estamos formados para responder a las demandas de un mercado conocido, orientado a la calidad y la innovación sobre la base de la eficiencia productiva y la rentabilidad económica. Nordström y Ridderstråle (2000, como cita Rico, 2008), postulan que, en este modelo de mercado, prima el concepto de indiferenciación y de la “sociedad del excedente” a través de los cuales se plantea que existen empresas similares, que producen cosas similares, para personas similares, con estudios e ideas

¹² Kotler, Philip y Keller Kevin L. (2012) *Dirección de Marketing*. México. 14º Ed. Pearson.

¹³ Landín Álvarez, Silvia (2018). *Marketing, Comercio internacional y las TIC's*. Machala, Ecuador. Ed. UTMACH.

similares, en trabajos similares, a precios similares y con calidad similar.¹⁴ Como se analizará más adelante, esta concepción se encuentra en el extremo opuesto a la alternativa que promueve la economía social y solidaria en la cual, al decir de Roitman (2010), la dinámica de los emprendimientos responde a una lógica que tiene que ver con el bien común y la solidaridad mediante la creación de productos socialmente útiles que permitan un desarrollo humano sostenible y el reparo en la singularidad de cada integrante de la organización.¹⁵ De esta manera, desde el punto de vista de la oferta de bienes y servicios, se priorizan los criterios de producción local, solidaria y sostenible, por encima de criterios estrictamente económicos.

Este cambio de perspectiva que plantean los diversos modelos de organización económica impacta en nuestra manera de trabajar como profesionales del marketing y el diseño: no solo implica la necesidad de ampliar la visión hacia un contexto más colaborativo y participativo en la construcción de la identidad y el posicionamiento sino que, desde el eje de la comercialización y el intercambio económico, quizás también exija, tal como analiza Ledesma (2003), correrse de la lógica de “competitividad” y “eficiencia” imperante en el mercado, tan alejada del humanismo que dio origen a las primeras nociones de diseño.¹⁶

0.2 Objetivo general

Analizar las acciones de comercialización y comunicación estratégicas que posibilitan la inserción de los productos y servicios de la Cooperativa Apícola Pampero (CAP) en el mercado internacional.

0.3 Objetivos específicos

1. Comprender la lógica de funcionamiento de las organizaciones de la economía social: principios, valores y modalidades de interacción entre productores y consumidores.
2. Identificar cuáles son las herramientas de diseño y marketing que pueden agregar valor y favorecer el desarrollo comercial de emprendimientos orientados a la exportación de productos y servicios.
3. Analizar cómo es la metodología de implementación de estas herramientas dentro del marco de la economía social.

¹⁴ Rico, Esteban Javier y otros (2008). Diseño como aporte estratégico a la producción regional y nacional. Desarrollo y análisis de casos de intervenciones con empresas recuperadas, en Economía Social, comp. Arias, Gonzalo. Buenos Aires, Argentina. Edit. Programa de Voluntariado Universitario del Ministerio de Educación de la Nación.

¹⁵ Roitman, Roberto D. (2016). *¿De qué hablamos cuando hablamos de economía social?* Mendoza, Argentina. Marcos Mattar Ediciones.

¹⁶ Ledesma, María (2003). *El diseño gráfico, una voz pública (de la comunicación visual en la era del individualismo)*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Argonauta.

4. Reconocer la situación de partida de la CAP e identificar qué acciones concretas se realizaron en materia de *branding* y comercialización y cómo fueron implementadas.

0.4 Metodología

Se realizará una investigación descriptiva para conocer en profundidad los principios constitutivos de los emprendimientos de la economía social, a fin de identificar los valores que rigen el accionar de las prácticas que en ellos se apliquen.

A través de bibliografía se identificarán y analizarán diversas estrategias de diseño y marketing viables para la implementación en casos que requieran fortalecimiento comercial en el mercado tanto interno como externo.

Se relevarán casos de pymes y organizaciones de la economía social que exporten sus productos o servicios, con la finalidad de abordar distintas estrategias comerciales plausibles de ser utilizadas y conocer cómo es la metodología de implementación de las mismas en cada caso.

Se analizará el caso de la Cooperativa Apícola Pampero, productora de insumos para la industria apícola y derivados de la miel, comercializados en el mercado interno y externo, a fin de conocer cuáles fueron sus necesidades de comunicación y comercialización al momento de postular para el “Programa de fortalecimiento de sistemas productivos locales”, qué acciones concretas desarrollaron, cómo llevaron a cabo su implementación y cuáles fueron los resultados obtenidos. El caso se expondrá en forma narrativa.

Se realizarán entrevistas a los integrantes de la cooperativa que intervinieron en el proceso de desarrollo e implementación de nuevas estrategias comerciales durante el programa de fortalecimiento técnico y comercial.

Se analizará de manera comparativa la oferta de productos destinados al mercado interno y al mercado externo. Según su grado de desarrollo, se considerarán aspectos funcionales, comunicacionales y comerciales.

Se identificará la propuesta y modalidad de implementación del “Programa de fortalecimiento de sistemas productivos locales” del Ministerio de Producción de la Nación y se analizará el impacto que tuvo en el desarrollo comercial de la cooperativa. Así mismo, también se entrevistará a integrantes del equipo que hayan participado del asesoramiento durante la implementación del programa.

CAPÍTULO 1. ECONOMÍA SOCIAL: PRINCIPIOS Y ACTORES.

Según la Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria (REAS) (2011), “La economía solidaria es un enfoque de la actividad económica que tiene en cuenta a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable, como referencia prioritaria, por encima de otros intereses”¹⁷ (p.1). Al mismo tiempo, destacan que su finalidad es proveer de manera sostenible las bases materiales para el desarrollo personal, social y ambiental de las personas.

Para establecer el concepto de “economía social”, Roitman (2016) retoma la definición que realiza la Escuela de la Solidaridad, considerada la escuela de pensamiento de mayor tradición histórica, denominando a la economía social como el “conjunto de empresas no incluidas en los sectores de la economía pública o de la empresa privada capitalista”¹⁸ (p. 32). Estas organizaciones pueden ser: cooperativas, mutuales, fundaciones sin fines de lucro, asociaciones con finalidad socio-productiva, empresas recuperadas, talleres autogestionados, comunidades de trabajo, experiencias de comercio justo, de microcrédito, de ahorro ético, entre otras.

Según la REAS, las organizaciones que participan de la economía solidaria comparten una serie de ejes transversales, tales como la autonomía; la autogestión; la cultura liberadora como base de pensamientos creativos, científicos y alternativos; el desarrollo de las personas en todas sus dimensiones y capacidades; la compenetración con la naturaleza y la solidaridad humana y económica como principio de las relaciones locales, nacionales e internacionales.¹⁹

Además de los principios que rigen sus actividades, los emprendimientos de la economía social tienen características particulares que las diferencian de otras empresas públicas o privadas. Según De Lisio (2010), estas organizaciones/emprendimientos se caracterizan por:

- Conformar un sistema de fuerzas sociales organizadas con prácticas de autogestión, participación democrática y solidaridad.
- Promover el desarrollo integral de las personas y desarrollar acciones que busquen dar respuestas a las necesidades también desde un aspecto integral.

¹⁷ REAS – Red de Redes (2011). Carta de Principios de la Economía Solidaria. Recuperado: 2 de febrero de 2022 de https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/CARTA_ECONOMIA_SOLIDARIA_REAS.pdf

¹⁸ Roitman, Roberto D. (2016). *¿De qué hablamos cuando hablamos de economía social?* Mendoza, Argentina. Marcos Mattar Ediciones.

¹⁹ *Ibídem*

- Buscar la sustentabilidad económica y ambiental y orientarse a la organización de la producción y la comercialización de modo colectivo.
- Tener una relación de asociación con sus trabajadores, productores o usuarios y generar condiciones de trabajo saludables y seguras.
- Reinvertir del patrimonio y los resultados económicos obtenidos para la mejora y sustentabilidad del emprendimiento y distribuirlo entre sus asociados.²⁰

1.1 Modalidades de organización

La economía social y solidaria, tal como analiza De Lisio (2010), presenta distintas maneras de hacer economía, expresada en sus diversas fases de producción, distribución, consumo y acumulación. Y es interesante ver cómo estas nuevas formas de operar movilizan recursos, relaciones económicas, sociales y políticas a través de un sistema de valores alternativos a los que históricamente dominaron el mercado. Las prácticas que impulsa la economía social y solidaria, “buscan y proponen un modelo de desarrollo donde las experiencias colectivas y comunitarias, además de generar recursos y su apropiación por parte de quienes los generan, permiten el desarrollo de las personas de manera integral”²¹ (p. 16).

Estas nuevas formas de organización del trabajo en las empresas de la economía social y solidaria implican ciertos beneficios que se visualizan tanto en las gestiones comerciales externas, como en las relaciones laborales internas de cada organización. En este sentido, Argumedo (2003, como cita Rico, 2008) identifica ciertos beneficios aplicables a las tareas que cada integrante desarrolla, ya que aspectos como la cooperación, el pensamiento colectivo y la articulación de distintos saberes hacen que cada participante tenga una idea de conjunto del proceso de trabajo y eso posibilita que cada uno sea más efectivo en su tarea específica.²²

1.2 Economía social vs capitalismo

Una de las principales características que da estructura y guía el comportamiento de las organizaciones de la economía social es que el conjunto de las decisiones se toman en forma acordada y democrática entre los integrantes de cada emprendimiento, basándose en el trabajo que aporta cada uno y no en el capital operativo. Este criterio marca una

²⁰ De Lisio, Claudia (2010) *Economía social y solidaria: un concepto en construcción*. Documento de trabajo y discusión en las organizaciones sociales y consorcios de gestión para el Congreso Latinoamericano de Microcrédito. Buenos Aires, Argentina. CONAMI, Ministerio de Desarrollo Social.

²¹ *Ibidem*

²² Rico, Esteban Javier y otros (2008). *Diseño como aporte estratégico a la producción regional y nacional. Desarrollo y análisis de casos de intervenciones con empresas recuperadas*, en *Economía Social*, comp. Arias, Gonzalo. Buenos Aires, Argentina. Edit. Programa de Voluntariado Universitario del Ministerio de Educación de la Nación.

diferencia sustancial con las empresas del sistema capitalista, en donde las decisiones son impuestas por los dueños del capital.

Bajo el modelo de organización capitalista, la determinación de los modos de producción, la asignación de tareas y las dinámicas de producción se basan en criterios que, en muchos casos, resultan autoritarios y de obediencia obligatoria. Incluso, tal como plantea Rofman (2010), las y los trabajadores que se encuentran dentro de este sistema, con el tiempo han ido sufriendo “un fenómeno ininterrumpido de pérdida de conquistas sociales y del salario real. Este se asume como un costo más y no como una retribución justa al esfuerzo realizado”²³ (p.160).

Un aspecto importante que muchos autores identifican como una problemática dentro del mercado es cómo se concibe al sector de la economía solidaria por parte del modelo económico capitalista. Según De Lisio (2010), para el neoliberalismo las expresiones del sector solidario son consideradas obstáculos que, en muchos casos, entorpecen el funcionamiento de la economía. Esto se da en un marco en el que los emprendimientos de la economía social, a través de su autonomía y autogestión, están manifestando su capacidad de poner límites a la actividad económica en relación a distintos aspectos de índole laboral, cultural, política y social.²⁴

De esta manera, se visibilizan otras maneras posibles de comportarse en entornos de mercado. Tal como plantea Lanki (2004), aunque la lógica puramente economicista del mercado deje poco margen, “la autogestión económica puede establecer límites [...] y desarrollar un compromiso social real”²⁵ (p.28). Bajo esta idea, el autor propone algunas vías de acción posibles para crear esos límites:

- Las empresas pueden repensar su rol como productoras, poniendo límites al crecimiento desmedido de su producción, resultante de las exigencias técnico-económicas, aspecto que también impactaría en un consumo más responsable por parte de los usuarios.
- En relación a las personas, se puede poner el foco en el valor de su trabajo, al ofrecer condiciones laborales dignas y al priorizar el desarrollo personal de cada una.
- En lo relativo a los productos, pueden determinar qué producir, en base a las necesidades sociales y reales que detecten y también cómo producir, prestando atención a los procesos de fabricación. Sobre este aspecto, el autor plantea que en este tipo de

²³ Rofman, Alejandro (2010). La economía solidaria y los desafíos actuales, *Revista de Ciencias Sociales*, segunda época, año 2, Nº 18, Bernal, Universidad Nacional de Quilmes, pp. 159-175.

²⁴ De Lisio, Claudia (2010) *Economía social y solidaria: un concepto en construcción*, documento de trabajo y discusión en las organizaciones sociales y consorcios de gestión para el Congreso Latinoamericano de Microcrédito. Buenos Aires, Argentina. CONAMI, Ministerio de Desarrollo Social.

²⁵ Lanki (2004). *Autogestión y globalidad. Situar la autogestión económica en el mundo actual*. Cuadernos de Lanki (1). Recuperado el 4/2/2022

dehttp://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/handle/20.500.11984/1821?locale-attribute=es

organizaciones es frecuente que se desarrolle una sensibilidad mayor por el cuidado del medio ambiente ya que quienes conforman las empresas son personas vinculadas al mismo territorio.

Como analiza Roitman (2016) “este contexto obliga a pensar en ‘otra economía’ que redefina el trabajo, busque alternativas prácticas verdaderas y se ubique en estándares sociales, políticos, culturales y tecnológicos, que permitan superar al capitalismo tradicional.”²⁶ (p.21)

1.3 Aportes de las economías sociales

Desde un enfoque histórico las crisis sociales y económicas sucedidas en diferentes partes del mundo y en distintos momentos permitieron ver a la economía social desde otra perspectiva, no solo por parte de la población más perjudicada sino por toda la sociedad. Tal como expone Rofman (2010), en el caso de Argentina, la crisis social y económica de los años 2001 y 2002 provocó altos índices de desempleo y grandes niveles de pobreza e indigencia afectando a numerosos sectores sociales.²⁷ En este contexto surgieron diferentes instancias organizativas de carácter participativo y solidario y, en consecuencia, diversos organismos públicos identificaron este nuevo escenario y comenzaron a analizar el impacto de la producción y la gestión solidaria en el entramado social. De estas investigaciones han surgido diversos planes de apoyo para las organizaciones de la economía social y solidaria, que apuntan a su fortalecimiento comercial y desarrollo integral.

En esta línea, según expresa Roitman (2016), “las brechas sociales no cerrarán en tanto no se cierren las brechas productivas; hay que igualar para crecer y crecer para igualar; y la calidad de la política es central para el desarrollo con igualdad.”²⁸ (p.27)

Rofman (2010), refuerza la importancia de revisar las bases del desarrollo capitalista a nivel social, económico y productivo, apuntando a restablecer una sociedad de trabajo, pleno empleo e inclusión social y que a la vez permita el desarrollo individual y personal de sus integrantes.²⁹

A partir de ahí es posible concebir a la economía como un medio y no como un fin, al generar valor incrementando no solo el capital económico, sino también el capital humano, social y ambiental. En este aspecto, la REAS (2011) plantea que a las organizaciones de la economía social no se las identifica según los beneficios materiales que generen, sino que se definen en función de la calidad de vida y el bienestar de sus

²⁶ Roitman, Roberto D. (2016). *¿De qué hablamos cuando hablamos de economía social?* Mendoza, Argentina. Marcos Mattar Ediciones.

²⁷ Rofman, Alejandro (2010). La economía solidaria y los desafíos actuales, *Revista de Ciencias Sociales*, segunda época, año 2, Nº 18, Bernal, Universidad Nacional de Quilmes, pp. 159-175

²⁸ *Ibídem*

²⁹ *Ibídem*

miembros y de toda la sociedad como sistema global. Desde esta óptica, postula que esta modalidad económica “se propone como una alternativa viable y sostenible para la satisfacción de las necesidades individuales y globales y aspira a consolidarse como un instrumento de transformación social.”³⁰ (p. 1) Del mismo modo, De Lisio (2010) plantea que “es posible vislumbrar las posibilidades de crecimiento de este sector dado su carácter dinámico y en desarrollo continuo.”³¹ (p. 17).

Desde una perspectiva a futuro, Razeto (1993) analiza cómo serán las civilizaciones futuras mediadas por las economías sociales:

-Se crearán nuevas y más relaciones entre distintas dimensiones de la vida social como son la economía, la política y la cultura, ya que las organizaciones de la economía social combinan estas áreas como parte de su dinámica de funcionamiento.

-Al poner el foco en las personas por sobre las cosas, el trabajo otorgará sentido a las personas y al mismo tiempo permitirá satisfacer sus necesidades y aspiraciones de autorrealización.

-Al tener las organizaciones una escala humana, cada individuo podrá sentirse parte integrante asumiendo responsabilidades y tomando el control sobre sus decisiones, al mismo tiempo que se podrán establecer relaciones humanas socialmente integradoras.

-Al realizarse una distribución más equitativa de la riqueza, el poder y el conocimiento se producirá una democratización del mercado, lo que permitirá minimizar las diferencias y conflictos entre clases y sectores sociales, generando sociedades mejor integradas y menos divididas.

-Al ser una economía que se responsabiliza por los efectos transformadores del medio ambiente que tienen la producción, la distribución y el consumo, se producirán nuevas relaciones entre las personas y la naturaleza.

-Desde una dimensión más espiritual, a través del énfasis en los valores del trabajo y la solidaridad, las personas y los grupos de sociedades podrán encontrarle un sentido a lo que hacen y viven.³²

1.4 Tendencias

- Comercio Justo

Andrade Egas (2008) define al comercio justo o economía solidaria como una solución alternativa al comercio internacional tradicional, orientada al desarrollo integral, con

³⁰ REAS – Red de Redes (2011). Carta de Principios de la Economía Solidaria. Recuperado: 2 de febrero de 2022 de https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/CARTA_ECONOMIA_SOLIDARIA_REAS.pdf

³¹ De Lisio, Claudia (2010) *Economía social y solidaria: un concepto en construcción*, documento de trabajo y discusión en las organizaciones sociales y consorcios de gestión para el Congreso Latinoamericano de Microcrédito. Buenos Aires, Argentina. CONAMI, Ministerio de Desarrollo Social.

³² Razeto Migliaro, Luis (1993). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Santiago de Chile, Chile. Ediciones Vivarium.

sustentabilidad económica, social y ambiental, respetando la cultura y el desarrollo de los pueblos.³³ La filosofía del comercio justo se basa en la construcción de relaciones comerciales éticas y respetuosas que permitan, por un lado, construir una relación a largo plazo basada en la transparencia y el respeto mutuo entre las personas y, por otra parte, más allá de los criterios económicos, tener en cuenta valores éticos que abarcan aspectos sociales y ambientales.

Tal como expresa Andrade Egas, “el movimiento de Comercio Justo o Economía Solidaria ha demostrado que el comercio puede realizar una contribución significativa y sostenible para el mejoramiento de las vidas de productores y trabajadores, al mismo tiempo que protege los recursos naturales y el medio ambiente.” (p. 103). De este modo, pensar en términos de comercio justo y economía social y solidaria implica proyectar un entorno de comercio con condiciones más humanas respecto a calidad y cantidad de vida, considerando de manera integral las dimensiones económicas, sociales, culturales, ecológicas y éticas en las que se desempeñan las personas.³⁴

Uno de los principales propósitos del comercio justo es motivar la libertad de comercio en igualdad de condiciones entre países desarrollados y subdesarrollados y, al mismo tiempo, reducir las grandes diferencias de precio que existen entre lo que pagan los consumidores y lo que se le paga a los productores. De aquí se desprende la importancia de trabajar también sobre las políticas de precios justos.

- Empresas B

“Empresas B” es un nuevo modelo, desarrollado en 2006, que se utiliza para denominar a empresas que miden su impacto social y ambiental, considerando las consecuencias de sus acciones. Uno de los propósitos que persigue el modelo de “Empresas B” es redefinir el concepto de éxito en los negocios, utilizando la fuerza del mercado para resolver problemas sociales y ambientales, construyendo “una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros trabajen por construir una economía más justa, equitativa y regenerativa para las personas y el planeta.” (Sistema B, www.sistemab.org) Desde Sistema B, una organización sin fines de lucro que nuclea y certifica a las “Empresas B”, se plantea que tanto el desarrollo productivo como la toma de decisiones de diversa índole en las empresas deben considerar las consecuencias de las acciones a largo plazo en la comunidad y en el medioambiente.

³³ Andrade Egas, Fabián (2008). “Comercio justo o economía solidaria” Revista AFESE, Vol. 49 n°49, pp. 103-118. Ecuador. Recuperado el 31/08/2020 de <http://www.revistaafese.org/ojsAfese/index.php/afese/article/view/562>

³⁴ Ibídem

En este marco conceptual y actitudinal, están surgiendo diversas capacitaciones que apuntan a dicha filosofía, apostando al desarrollo del pensamiento crítico en la toma de decisiones.

De esta manera, Sistema B trata de promover un cambio en el modelo económico tradicional, hacia uno que sea más inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas y para el planeta. Al año 2022 ya existen más de cuatro mil empresas certificadas en todo el mundo.

- Consumo responsable

Según un informe desarrollado por la empresa Mercado Libre (2022) en relación a las tendencias de consumo *online* con impacto positivo, se demuestra que esta modalidad de consumo ha ido ganando fuerza en la sociedad y que atrae cada vez a más personas dispuestas a adoptar un estilo de vida sustentable.³⁵

De acuerdo a su definición, “los productos con impacto positivo son aquellos que promueven un estilo de vida, hábitos y comportamientos sustentables y que tienen un impacto ambiental y/o social positivo.” (p. 6). Los criterios que la empresa utiliza para la identificación de productos con impacto positivo se vinculan a:

- Reducción de desperdicios: productos reutilizables o elaborados con materiales reciclados.
- Producción responsable: orgánico, comercio justo, vegano, Empresa B, etc.
- Eficiencia energética y baja emisión de CO2.

Esta investigación refleja que los factores más valorados a la hora de elegir un producto con impacto positivo son: 1) la durabilidad del producto, 2) que esté hecho con materiales reciclados y 3) que esté hecho con componentes orgánicos o agroecológicos. (Ver anexo, Figura 5.)

³⁵ Mercado Libre. (2022) *Tendencias de consumo online con impacto positivo en Argentina y América Latina*. Recuperado el 20/08/2020 de <https://sustentabilidadmercadolibre.com/iniciativas/tendencias-de-consumo-online-con-impacto-positivo>

CAPÍTULO 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: HERRAMIENTAS DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL.

Al pensar en el desarrollo del comercio exterior, las organizaciones transitan por situaciones que implican nuevas decisiones comerciales y requieren de otras estrategias que las utilizadas en el mercado doméstico. Tal como se expondrá más adelante, todas las organizaciones necesitan planificar y desarrollar acciones de comunicación y comercialización que posibiliten la inserción de sus productos y servicios en el contexto internacional. Es en este marco que, al proyectar soluciones de manera integral, cobran relevancia los valiosos aportes de las herramientas de diseño y de marketing.

García Cruz (2002) analiza que los procesos de globalización han impulsado a distintas empresas a modificar sus pautas tradicionales respecto del tiempo, el lugar y la forma de hacer negocios y que los emprendimientos de la economía social no están ajenos a esa transformación.³⁶

La Fundación PRODINTEC (2018) en su *Guía Metodológica de Diseño Estratégico*, identifica que “La única forma de mantener ventajas competitivas a nivel internacional es concibiendo nuevas formas de llevar a cabo las actividades empresariales, empleando nuevos procedimientos, actualizando constantemente las condiciones técnicas de producción y revolucionando la comunicación”³⁷ (p.16). Así mismo, manifiesta que el diseño es hoy una de las herramientas claves para generar estas ventajas competitivas y destaca la planificación estratégica como un proceso para desarrollar y mantener una relación coherente entre los objetivos, los recursos y las oportunidades del entorno y del mercado.

En esta instancia, Sánchez González y Moscoso Parra (2018) plantean que el desarrollo y la implementación de herramientas de marketing internacional, también beneficia a las organizaciones desde distintos aspectos, ya que les permite investigar, crear conciencia, obtener participación y posicionarse en nuevos mercados.³⁸

De este modo, las nuevas tendencias de marketing internacional requieren del uso de estrategias innovadoras para un óptimo desempeño de los negocios internacionales y

³⁶ García Cruz, R. (2002). *Marketing internacional, 4ª edición*. Madrid. Esic Editorial.

³⁷ AA.VV (2018). *Diseño Estratégico: Guía Metodológica*. Asturias, España. Fundación Prodintec; 1er edición.

³⁸ Landín Álvarez, Silvia. Coordinadora. (2018) “Marketing internacional”, en *Marketing, Comercio internacional y las TIC's*. Machala, Ecuador. Editorial UTMACH.

éstas estrategias se desarrollan gracias a un completo conocimiento tanto de los consumidores como de los entornos políticos, sociales y económicos de los mercados en los que la organización participe.

2.1 Apertura al mercado exterior

En toda organización, los procesos de internacionalización se inician cuando existe una posibilidad concreta de comercializar productos o servicio en un mercado exterior. En este contexto, Lerma y Márquez (2010) analizan que para que una empresa alcance resultados óptimos como exportadora es crucial tener en cuenta la combinación de ciertos factores estratégicos, tales como:

- Contar con un producto vendible en el extranjero
- Localizar un buen mercado para exportar
- Hacer la promoción y contratación internacional requerida
- Desarrollar eficientemente la logística de exportación³⁹

Analizando estos factores desde una perspectiva de la economía social, resulta relevante y necesario destacar que cualquier producto que pretenda ser comercializado, tanto a nivel local como en el exterior, primero tendrá que responder a una necesidad latente en el mercado. Es decir que es a partir de esa demanda que se hace posible el desarrollo del producto y, en consecuencia, la planificación de distintas estrategias de marketing y diseño para su comercialización.

2.2 El diseño como herramienta estratégica

Tal como lo define la Unión Europea, el diseño es una herramienta para llevar a cabo la innovación. Es la actividad de concebir y desarrollar un plan para un producto o servicio nuevo o significativamente mejorado que asegura la mejor interfaz con las necesidades, aspiraciones y habilidades de los usuarios y que permite tener en cuenta aspectos de sostenibilidad económica, social y ambiental.⁴⁰

Desde esta perspectiva, el diseño no debe ser considerado como una actividad aislada, sino que su ejercicio implica un proceso pluridisciplinar, donde intervienen diversos especialistas de distintas áreas. Como veremos más adelante, la decisión de incorporar diseño en una organización puede responder a múltiples objetivos y tener distintas incumbencias pero, en lo que respecta a la planificación y desarrollo de nuevos productos y servicios, el diseño interviene desde las fases iniciales de detección de oportunidades hasta las etapas posteriores a la comercialización. De este modo, el diseño constituye

³⁹ Lerma, A., & Márquez, E. (2010). "Comercio y marketing internacional." (Cuarta ed.). CENGAGE Learning, México

⁴⁰ Danish Design (2020). The Vision of the Design 2020 Committee Rosendals Schultz Grafisk Distribution. Dinamarca.

para las empresas una fuente esencial de ventajas competitivas en un contexto inmediato, pero que también son sostenibles a mediano y largo plazo.

Tal como se pone de manifiesto en una investigación realizada por el Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad de Buenos Aires (CMD) (2014), en la que se caracteriza la oferta de servicios de diseño y se analiza su impacto en las organizaciones,⁴¹ el diseño realiza aportes intangibles que muchas veces pueden ser difíciles de cuantificar pero que son sumamente valiosos para las organizaciones: por un lado, permite ampliar las fuentes de información al establecer conexiones y puentes de unión entre las personas, lo cual contribuye a la circulación de información valiosa entre distintas áreas que, de otra manera, tendrían menor vinculación; por otro lado, a partir del uso de distintas herramientas de investigación en las etapas preliminares de un proyecto (tales como análisis de usuarios, testeos, estudios de mercado, mapeos, etc.) se obtiene información muy útil no solo para un proyecto en particular sino también para la propia organización, ya que se identifican datos correspondientes al entorno competitivo. Estas herramientas basadas en metodologías proyectuales (*Design thinking*) proponen nuevas formas de recolección de información que otorgan proximidad con los usuarios y mayor conexión con su realidad, favoreciendo la identificación correcta de las necesidades a fin de conectarlas con lo que las organizaciones pueden ofrecerles. De este modo, el diseño centrado en el usuario recupera la idea de desarrollar productos y servicios que estén basados en lo que el usuario necesita, y no a la inversa.

- Aportes del diseño en las organizaciones:

El diseño en tanto disciplina integral ofrece una mirada holística que permite a las organizaciones mejorar su desempeño general y crecer en diferentes aspectos. Como ya se ha expuesto, tanto en el comercio local como en la dinámica del comercio internacional, el diseño juega un rol clave: por un lado, el diseño de identidad permite dotar de singularidad y diferenciación a productos y servicios y, por otra parte, el trabajo proyectual y la capacidad de planificar la producción posibilitan la optimización de los recursos y la escalabilidad en las cadenas globales de valor. Este aspecto fortalece a las organizaciones en términos de comercio exterior ya que les aporta competitividad.

En una encuesta desarrollada por el CMD (2011), realizada a estudios de diseño que trabajan con pymes, se puede observar el amplio impacto que tiene el diseño en estas organizaciones, tanto de manera directa en el desarrollo de su identidad de marca o de

⁴¹ AA.VV (2014). *De la forma a la estrategia. Una caracterización de la oferta de servicios de diseño en la Ciudad de Buenos Aires*. CABA. Argentina. Centro Metropolitano de Diseño (CMD) y Observatorio de Industrias Creativas (OIC).

productos y servicios, como de manera indirecta, resultante de la incorporación de mejoras en los procesos productivos y la circulación y captación de la información.

Entre los puntos de impacto más importantes destacan los siguientes:

- Mejora en la calidad y aumento de la productividad
- Disminución de costos de producción
- Aumento de la participación en el mercado
- Mejora en la generación de información clave
- Mejora en la comunicación/organización interna
- Mejora de la imagen/percepción de marca
- Mejor satisfacción de los clientes
- Reducción del impacto ambiental
- Aumento de la facturación ⁴²

Sin embargo, a pesar de la enorme cantidad de beneficios que reporta el diseño a las organizaciones, los profesionales entrevistados en la segunda encuesta realizada por el CMD (2013), manifestaron que todavía falta que se vea al diseño como algo integral, ya que generalmente la contratación de servicios de esa índole se encuentra reducida a aspectos de comunicación institucional y de producto.⁴³ Si bien estos servicios son los más difundidos, a medida que el diseño se incorpora en las organizaciones, rápidamente se visualiza su impacto en distintas áreas y eso es gracias a su aporte estratégico.

En este contexto, autores como Guy Julier (2010), dedicados a la teoría del diseño en el ámbito contemporáneo, sostienen que el cambio tecnológico, la globalización de la economía y la creciente importancia del *branding* han modificado las incumbencias tradicionales del diseño (visual, de producto, de indumentaria, etc.) al ampliar los bordes de sus posibilidades de intervención, propiciando así el pasaje hacia una visión y estructura de negocio.⁴⁴

2.2.1 Diseño estratégico

El diseño está capitalizando una nueva misión estratégica en el ámbito de la gestión debido tanto a su capacidad para anticiparse y manejarse en escenarios complejos como a su facilidad para visualizar conceptos y comunicarlos de manera eficiente. Tal como expone el CMD (2014), “más que una transformación en el producto, el diseño induce también una transformación en la propia empresa, ya que la manera en la que se genera,

⁴² AA.VV (2011). *PyME + Diseño. Un estudio sobre la demanda de diseño entre las PyME industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires*. CABA, Argentina. Centro Metropolitano de Diseño (CMD) y Observatorio de Industrias Creativas (OIC).

⁴³ AA.VV (2013). *PyME + Diseño. Segunda encuesta. La demanda de diseño y el comercio exterior en PyME industriales del área metropolitana de Buenos Aires de sectores con uso intensivo de diseño*. CABA, Argentina. Centro Metropolitano de Diseño (CMD) y Observatorio de Industrias Creativas (OIC).

⁴⁴ Julier, Guy (2010). *La cultura del diseño*. Barcelona, España. Ed. Gustavo Gili.

procesa y distribuye la información, además de la racionalidad con la que se encarán los procesos, es un componente esencial de la competitividad.”⁴⁵ (p.62)

Por otra parte, gracias a su carácter adaptativo, el diseño es factible de ser incorporado en diferentes tipos de organizaciones y también en circunstancias muy diversas, ya que se adecúa a las fronteras de posibilidades de cada proyecto.

En este marco, tal como plantea la Fundación PRODINTEC (2018), el diseño ha evolucionado al punto de que va más allá del dominio del oficio en un proyecto puntual y definido, dado que se involucra en el planteamiento de estrategias innovadoras que apoyan el desarrollo integral de las organizaciones.⁴⁶ (Ver anexo, Figura 6.).

El carácter estratégico del diseño implica que se trabaje de manera interdisciplinar, en estrecha relación entre las diferentes áreas de la organización, integrando así las capacidades clásicas profesionales, administrativas, organizacionales y de mercado, con los procesos de conceptualización, de diseño y de comunicación para que en conjunto surjan nuevas propuestas de productos y servicios.

De este modo, “el diseño desempeña un papel importante en la promoción de la innovación, al vincularse cada vez más a la investigación de nuevas modalidades de uso de los productos, sus características, modalidades de venta...descontextualizando los modelos tradicionales de relación entre empresa-diseño” (p. 25).

Esta nueva dinámica se pone de manifiesto en la investigación realizada por el CMD (2014) en la Ciudad de Buenos Aires, donde se expresa que entre diseñadores y empresas ya no se habla estrictamente en términos de piezas de diseño, sino que se trabaja con el abordaje de una intervención estratégica e integral.⁴⁷ Además, a partir de este estudio, se pudo determinar que, en el marco de una economía global, la amplitud de los servicios de diseño es un factor clave para el desarrollo de perfiles innovadores de las instituciones. En este punto distintos diseñadores manifiestan que el diseño puede -y recomiendan que así sea- estar presente desde el inicio de las actividades de innovación y no únicamente al final como valor agregado. Esto ha abierto la discusión sobre la expresión <valor agregado> en referencia a los aportes del diseño dado que, además de agregarlo, en muchos casos directamente lo genera.

2.2.2 Diseño visual: Estrategia de marca y comunicación

El diseño de la identidad de una organización es un proceso que se construye desde múltiples factores. Un recurso fundamental para visibilizar una identidad es la concepción

⁴⁵ AA.VV (2014). *De la forma a la estrategia. Una caracterización de la oferta de servicios de diseño en la Ciudad de Buenos Aires*. CABA. Argentina. Centro Metropolitano de Diseño (CMD) y Observatorio de Industrias Creativas (OIC).

⁴⁶ AA.VV (2018). *Diseño Estratégico: Guía Metodológica*. Asturias, España. Fundación Prodintec; 1er edición.

⁴⁷ *Ibidem*.

de una marca y para definir en qué consiste, Costa (2004) hace una diferencia entre la parte verbal (el nombre) y la parte gráfica (su representación visual). Si bien estos dos aspectos constituyen la identidad visual, aclara que la función de una marca no es solo la de identificar sino también la de significar y para que esto suceda, las marcas tienen que ser portadoras de signos reconocibles y decodificables por quienes las reciben.⁴⁸

De este modo, la marca constituye un conjunto de significados simbólicos que permiten distinguir un bien o servicio que contiene en sí mismo la promesa de beneficios físicos y emocionales. En esta línea, Wilensky (2014) plantea que una marca nace de un complejo proceso de posicionamiento que se construye a través del tiempo mediante una sutil e imperceptible acumulación de signos, mensajes y experiencias⁴⁹.

Al proyectar un posicionamiento internacional, contar con una estrategia de identidad de marca es clave ya que permite dotar a los productos de un valor diferencial para identificarlos y hacerlos competitivos en un mercado ampliado. En estos contextos, Cignacco (2004) plantea que la utilización de una misma marca en todos los mercados internacionales (marca global) puede ayudar a reforzar la imagen de la empresa creando un posicionamiento transnacional y, al mismo tiempo, esa política permite la estandarización de ciertas acciones promocionales.⁵⁰

- Identidad e imagen:

A la hora de desarrollar una marca, Chaves y Beluccia (2006) anticipan la importancia de definir previamente una estrategia de identidad y como, para ello, es necesario trabajar en el perfil y el posicionamiento estratégico de la organización, es decir, en su identidad corporativa.⁵¹

Capriotti (2013), por su parte, define la identidad corporativa como “el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado”⁵² (pp.29-30).

Bajo este enfoque, la identidad corporativa es la personalidad de la organización: su historia, su ética, su filosofía de trabajo, el comportamiento cotidiano de sus integrantes, las normas internas, etc.

⁴⁸ Costa, Joan (2004). *La imagen de marca*. Barcelona, España. Ed. Paidós.

⁴⁹ Wilensky, Alberto (2014). *La promesa de la marca: cómo diferenciarse de un escenario caótico*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Temas.

⁵⁰ Cignacco, Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

⁵¹ Chaves, Norberto y Belluccia, Raúl (2006). *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires, Argentina. Paidós.

⁵² Capriotti Paul (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. 4ª Edición. Málaga, España. IIRP.

De este modo, Costa (2004) define que diseñar la identidad de marca implica pensar en un plan completo, con una imagen unitaria y una expresión coherente, comprendiendo que todos los factores de la organización están involucrados⁵³.

En una instancia posterior a la identidad de marca se encuentra la imagen de marca. Continuando con el planteo de Chaves y Beluccia (2006), la identidad es previa a la imagen y en este marco es importante comprender que lo que persuade no es el signo marcario en sí mismo, sino los significados que va adquiriendo a lo largo del tiempo a través del posicionamiento. Al igual que éste, la imagen de marca no es otra cosa que una imagen mental presente en el imaginario colectivo y que representa la interpretación de la identidad. En relación a este aspecto, los autores plantean que la organización debe lograr una compatibilidad semántica y estilística entre todos sus mensajes, incluso entre aquellos que circulen por canales diversos como: la comunicación visual, la atención personal, los productos y servicios y la acción cultural.⁵⁴

- La comunicación y el diseño de la información:

La comunicación ha cobrado gran relevancia en su rol como articuladora del posicionamiento organizacional. La gestión estratégica de las comunicaciones consiste en garantizar la eficacia y sinergia de todos los mensajes que emite la organización, logrando que estén en armonía y respondan a los objetivos centrales.

Entre las tareas claves de la comunicación estratégica, Chaves y Belluccia (2006) destacan: identificar a la institución, construir una imagen institucional y transmitir su posicionamiento, persuadir a los públicos de interés al mismo tiempo de informar adecuadamente, identificar productos y servicios y destacarse de los competidores⁵⁵.

Tal como plantea Semprini (1995) todos los productores de bienes de consumo son conscientes de la necesidad de anunciar su presencia en el mercado mediante acciones de comunicación.⁵⁶ Además, el acceso masivo a los medios de comunicación –sobre todo las nuevas plataformas digitales- ha provocado un incremento en las acciones y alternativas de difusión.

En esta línea, Cignacco (2004) plantea que es recomendable emitir mensajes realistas y simplificados haciendo referencia a los atributos principales que caracterizan a los productos y servicios, no solo para diferenciarlos de la competencia sino para lograr al

⁵³ Costa, Joan (2004). *La imagen de marca*. Barcelona, España. Ed. Paidós.

⁵⁴ Chaves, Norberto y Belluccia, Raúl (2006). *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires, Argentina. Paidós.

⁵⁵ *Ibíd.*

⁵⁶ Semprini, Andrea (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona, España. Editorial Paidós.

mismo tiempo una apropiada correlación entre lo que ofrece el producto (promesa) y lo que espera recibir el usuario (expectativa)⁵⁷.

A través del proceso comunicacional, las organizaciones entienden que existe un destinatario que recibe los mensajes y también responde y eso le permite conocer y dialogar con sus consumidores, sus proveedores y el resto de la comunidad. Desde el punto de vista de las organizaciones, la comunicación interna también es un instrumento central en la estrategia de construcción de una identidad de marca.

En proyectos de comercio exterior, la comunicación cobra gran importancia dado que resulta necesario acompañar tanto el lanzamiento de los productos o servicios, como su promoción en cada mercado. Es por ello que, a la hora de trazar una estrategia de comunicación, es importante tener en cuenta ciertos aspectos:

-¿Qué y cómo comunicamos? Implica la definición de los contenidos a comunicar, el tono y estilo de los mensajes y el diseño de las piezas gráficas.

-¿A quién nos dirigimos? Se refiere a la definición del público objetivo. Para ello es necesario poder identificar quiénes serán los consumidores, cómo será el entorno de consumo y de compra del producto y qué se espera de él.

-¿Para qué estamos desarrollando estas acciones? Implica la definición de objetivos de comunicación para orientar la estrategia. Para ello es necesario determinar el propósito de las acciones en las distintas etapas: (posicionamiento, volumen de ventas, penetración en el mercado, etc.)

-¿En qué medios comunicamos? Se refiere a la selección de medios de comunicación de acuerdo a la estrategia definida y la valoración del impacto de cada medio o soporte en cada región.

2.2.3 Diseño Industrial: estrategia en el desarrollo de productos

Como se ha analizado, muchas empresas están empezando a introducir el diseño como herramienta de innovación, pero resulta clave identificar en qué momento del proceso lo incorporan, ya que muchas lo hacen al final del desarrollo de un producto, cuando lo conveniente es que esté integrado desde el inicio.

Un estudio realizado por la Fundación PRODINTEC (2018) indica que las empresas destinan al diseño entre el 2% y el 10% del costo del desarrollo de un producto y ese porcentaje resulta relativamente bajo ya que aumentarlo podría suponer una reducción del riesgo de fracaso, tanto en el lanzamiento de productos nuevos, como en la mejora de los existentes.⁵⁸

⁵⁷ Cignacco, Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

⁵⁸ AA.VV (2018). *Diseño Estratégico: Guía Metodológica*. Asturias, España. Fundación Prodintec; 1er edición.

Al igual que otras disciplinas del campo del diseño, Yamamoto y Lambert (1994, como citan Buil, Martínez y Montaner, 2005) plantean que el diseño industrial juega un papel fundamental en el proceso de innovación y tiene la función de comunicar la imagen de calidad e integridad del producto.⁵⁹

De este modo, el diseño de producto opera tanto sobre la oferta concreta, al plasmar el producto de manera tangible desde sus características físicas y técnicas, calidad de los materiales, atributos y elementos de diferenciación, como sobre la propuesta de valor reflejando la identidad de marca. En síntesis, el diseño industrial es un factor estratégico fundamental ya que contribuye al posicionamiento de la organización, reforzando sus ventajas competitivas. Y es en este sentido que la investigación desarrollada por el INTI (2012) analiza que

“las buenas prácticas de diseño industrial también pueden incidir positivamente en diferentes aspectos de la organización, tales como:

- Generar o adaptar productos y servicios a nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales.
- Introducir mejoras funcionales y estéticas en productos ya existentes que favorezcan la experiencia de uso, incrementando su valoración por parte de los usuarios.
- Organizar y diversificar la oferta de productos y servicios, ayudando a diferenciarse de la competencia.
- Simplificar la producción, ahorrando costos de fabricación, materiales, energía, residuos, logística y distribución.
- Mejorar el nivel de reciclaje y reutilización, de modo de satisfacer la demanda creciente de consumidores preocupados por cuestiones medioambientales y adelantarse a cumplimentar estándares ambientales y de seguridad e higiene pasibles de ser reglamentados a futuro.
- Optimizar la comunicación de la empresa, aportando valor de marca y ayudando a fidelizar clientes.”⁶⁰ (p.17)

• Diseño de envases:

Al pensar en el diseño de envases resulta necesario tener en cuenta ciertas características y requisitos que estos deben cumplir. Según Cignacco (2004) , el envase de un producto es muy importante ya que cumple distintas funciones: desde el aspecto

⁵⁹ Buil, Isabel; Martínez, Eva; Montaner, Teresa (2005) Importancia del diseño industrial en la gestión estratégica de la empresa Universia Business Review, núm. 8, pp. 52-67 Portal Universia S.A. Madrid, España

⁶⁰ Ramírez, Rodrigo (2012). Guía de buenas prácticas de diseño. Herramientas para la gestión del diseño y desarrollo de productos. 1a ed. San Martín. Argentina. INTI.

físico, el envase debe contener y proteger al producto, tanto para asegurar que conserve su calidad como para facilitar su transporte y manipulación. Por otra parte, desde el aspecto comunicacional, el envase debe transmitir información sobre distintos atributos del producto y por esa razón es importante el trabajo conjunto entre las disciplinas de diseño industrial y diseño visual. Por último, desde el aspecto comercial, el diseño del envase también cumple un rol clave en los puntos de venta, ya que es el principal elemento que permite diferenciar al producto de los presentados por la competencia. En lo que respecta al diseño de envases para el comercio exterior, también es necesario considerar ciertos aspectos técnicos y formales como el idioma, dado que es el principal elemento de comunicación; factores legales tales como requisitos de medidas, mensajes y formas reguladas en los países de destino y aspectos culturales vinculados a la significación de los distintos elementos y recursos de diseño: colores, símbolos, materiales y accesorios⁶¹.

También, al pensar en el traslado de los productos hacia mercados externos, es importante atender a cuestiones como la resistencia y la durabilidad del embalaje para garantizar las condiciones óptimas de seguridad y protección.

- Diseño sustentable:

El diseño sustentable, tal como expone Sánchez (2017), reduce el impacto ambiental de un producto al optimizar su ciclo de vida desde su creación hasta su fase posterior como residuo, planteando una metodología amigable con el medio ambiente (reutilización-transformación-reciclado) que apunta a la reducción de toxicidad, a la higiene de los materiales y a la minimización del consumo de energía.⁶²

En esta línea, el diseño sustentable implica tener consideración de los aspectos centrales durante el diseño y desarrollo de productos y servicios, tales como calidad, funcionalidad, ergonomía y seguridad y, al mismo tiempo, considerar el impacto ambiental, contemplando los criterios ético-sociales.

En la actualidad, dados los avances tecnológicos en relación a materialidades, es posible utilizar en todas las etapas de embalaje materiales que tengan en cuenta aspectos ecológicos vinculados al cuidado del medio ambiente.

2.3 El marketing como herramienta estratégica

Lerma y Márquez (2010) definen que el marketing es una disciplina que se ocupa principalmente de llevar y de hacer operar con éxito un producto a un mercado

⁶¹ Cignacco, Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

⁶² Sánchez, María (2017). *En busca del paradigma perdido*. Recuperado el 1/6/2022 en https://issuu.com/imdi.cmd/docs/en_busca_del_paradigma_perdido_10-1

determinado, a fin de satisfacer las necesidades y deseos de los posibles consumidores y usuarios y, al mismo tiempo, cumplir con la misión y objetivos comerciales de la organización, en pos de su permanencia y crecimiento en el mercado.⁶³

Al pensar en las distintas herramientas de marketing, es posible establecer una diferenciación entre las que corresponden al marketing estratégico, las cuales permiten abordar el ¿qué?, el ¿por qué? y el ¿para quién? de las actividades de comercialización, y aquellas vinculadas al marketing táctico, que se refieren al ¿dónde?, al ¿cuándo? y al ¿cómo? se implementarán las acciones.

2.3.1 Marketing estratégico

Según Kotler y Keller (2012), la fórmula SDP (segmentación, direccionamiento, posicionamiento) es la esencia del marketing estratégico.⁶⁴

Al acceder a mercados externos, las organizaciones se manejan en entornos de cierta incertidumbre, y es por ello que Cignacco (2004) manifiesta que resulta de suma importancia que las actividades que desarrolle la organización se den en el marco de un plan estratégico y se contemplen tanto las fortalezas y debilidades internas, como las oportunidades y amenazas del contexto internacional (Matriz FODA). “Todas las empresas que deseen internacionalizarse deben tener su plan de negocios externo”⁶⁵ (p.104). De esta manera sería posible identificar una oferta de valor concreta, enmarcada en una planificación deliberada.

Al igual que lo que sucede para el comercio local, dicho autor plantea que la estrategia de comercio exterior debe estar siempre dirigida a crear valor para la empresa y el consumidor, al mismo tiempo que debe proponer una clara diferenciación de la organización con respecto a los competidores. Para ello es fundamental que la estrategia esté adecuadamente sintonizada con la misión, la visión y los valores de la empresa. Además, en el caso de la apertura al comercio exterior, Wilensky (2014) plantea que la misión corporativa debe manifestar tanto una amplitud comercial del producto como una amplitud geográfica del mercado.⁶⁶ En esta instancia también se podría destacar la importancia de conocer la composición del mercado de consumidores o usuarios de los productos, a fin de poder incorporar herramientas de segmentación o *targeting*. Según Cignacco (2004), segmentar es tomar el mercado y dividirlo en unidades menores

⁶³ Lerma, A., & Márquez, E. (2010). “Comercio y marketing internacional.” (Cuarta ed.). CENGAGE Learning. México

⁶⁴ Kotler, Philip y Keller Kevin L. (2012) *Dirección de Marketing*. México. 14º Ed. Pearson.

⁶⁵ Cignacco, Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

⁶⁶ Wilensky, Alberto (2014). *La promesa de la marca: cómo diferenciarse de un escenario caótico*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Temas.

(segmentos) que se convertirán en el objeto de la estrategia⁶⁷. Para segmentar, en el caso de los consumidores finales o usuarios, se tienen en cuenta las características demográficas, conductuales, socioeconómicas, mientras que en el caso de empresas se tiene en cuenta su tamaño, el sector industrial al que pertenecen, su estructura, etc.

•Enfoques de la estrategia de comercialización internacional:

En términos de comercio exterior, las decisiones de marketing estratégico pueden orientarse de diferente modo según las características del mercado, del producto, de los usuarios y del contexto. Cignacco (2004) plantea que existen distintos enfoques para estas estrategias comerciales:

- Enfoque de extensión o internacional: es un enfoque de carácter etnocéntrico, en el cual las empresas aplican la misma estrategia que utilizan para el mercado local en el mercado internacional, es decir, no desarrollan estrategias adaptadas a los distintos entornos internacionales. Generalmente, esta estrategia suele ser implementada en los inicios del proceso de internacionalización, cuando se pretende ampliar la actividad comercial a mercados semejantes y cercanos.
- Enfoque de adaptación o multinacional: este es un enfoque policéntrico, en el que las empresas desarrollan estrategias de comercialización diferenciadas y adaptadas para cada país, contemplando las necesidades locales de cada mercado.
- Enfoque global: es un enfoque geocéntrico y tiene la premisa de que los mercados internacionales se hallan interconectados, por lo cual se pueden desarrollar estrategias comerciales de manera integrada, pero considerando para su implementación la adaptación de las estrategias a las cuestiones locales de cada mercado. Es decir que son estrategias pensadas de manera global pero implementadas en forma local.
- Enfoque regiocéntrico: este enfoque implica la concepción de un mercado objetivo compuesto por un grupo de países distintos, para el cual se diseña una estrategia comercial panregional.⁶⁸

2.3.2 Marketing táctico

El marketing táctico corresponde a las decisiones que se toman respecto de la planificación de las principales variables de comercialización representadas históricamente a través de las "4 P": producto, precio, plaza y promoción, también denominadas "mix de marketing". De esta forma, tal como exponen Kotler y Armstrong (2012), "un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de

⁶⁷ Cignacco, Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

⁶⁸ Ibídem

marketing en un programa integrado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al entregar valor a los consumidores”⁶⁹ (p. 52).

En lo que respecta a las decisiones estratégicas del *mix* de marketing en relación al comercio exterior, Cignacco (2004) identifica dos enfoques principales:

-Enfoque de adaptación: implica la adecuación de las variables de comercialización a los requerimientos específicos de cada mercado, contemplando las diferencias de cada uno y ajustándose a las variaciones de cada país.

-Enfoque de estandarización: propone utilizar las mismas variables de la mezcla para los distintos mercados, homogeneizando las pautas de consumo.

Para poder establecer cuál es el enfoque más adecuado, el autor plantea que es necesario conocer la naturaleza de los productos o servicios y de los mercados, ya que no todos responden a la misma estrategia comercial. De esta manera, el enfoque de estandarización generalmente se implementa en los productos destinados al consumo industrial, dado que este mercado suele realizar compras planificadas y sus decisiones comerciales no se ven afectadas directamente por el entorno cultural. Sin embargo, en los productos destinados al consumidor final, que sí presentan una fuerte influencia del entorno, se requieren estrategias de adaptación que contemplen los aspectos de consumo local y cultural.⁷⁰

A continuación, se analizarán los principales elementos que conforman la mezcla de marketing: producto, plaza, precio y promoción, desde una perspectiva de comercio exterior.

- Producto/Servicio:

Las definiciones respecto de los productos o servicios a ofrecer, responden principalmente a dos interrogantes: ¿Qué vender? y ¿Cuáles deben ser sus características?, y ambos dependerán del enfoque que se le dé a la estrategia. De este modo, la primera decisión que la institución debe tomar a la hora de planificar su oferta es si decide implementar un enfoque de estandarización, a partir del cual podría ofrecer en el mercado exterior sus productos tal cual como los desarrolla en el mercado local, o un enfoque de adaptación, lo que implicaría el desarrollo de un producto nuevo o, por lo menos, diferenciado de la oferta doméstica en su país de origen.

En el caso de que la decisión sea la de adaptación, Cignacco (2004) plantea que, a la hora de desarrollar un producto diferenciado, es necesario considerar ciertos aspectos vinculados a cada mercado de destino:

⁶⁹ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). *Marketing*. 14º ed. México. Pearson.

⁷⁰ Cignacco, Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

-En relación al entorno competitivo y a los consumidores es importante conocer cuáles serán las funciones del producto y las distintas situaciones de uso para determinar, entre otras cuestiones, cuál será su vida útil y sus requerimientos de calidad, los materiales adecuados y/o frecuentemente utilizados por la competencia, las preferencias de los usuarios respecto del formato de los envases y las presentaciones, así como estar al tanto de las tendencias de moda que inciden en el sector.

-Respecto de la normativa gubernamental: normas de envasado y etiquetado, regulación sobre ciertos materiales y componentes, estándares de calidad, documentación legal y certificaciones exigidas por cada país de destino.⁷¹

A la hora de proyectar estrategias de diseño y desarrollo comercial de los productos desde la perspectiva de los usuarios o consumidores, existen marcadas diferencias entre aquellos de consumo industrial y los de consumo final.

En los productos de consumo empresarial o industrial, al implicar procesos de compra que tienen mayor planificación, es posible construir relaciones comerciales a mediano y largo plazo por lo cual, en estos casos, se suele dar más importancia a los servicios de apoyo, garantías, postventa, asistencia y soporte técnico. Por el contrario, en el caso de productos de consumo final, los usuarios y consumidores se caracterizan por priorizar más los aspectos emocionales que los racionales o planificados. En estos casos tiene gran influencia el desarrollo del producto ampliado para la construcción de un imaginario, a través de la identidad de marca, el *packaging*, la presentación en el dispositivo de venta, etc. Generalmente, para el desarrollo de estos productos se utiliza una estrategia de adaptación que contemple los aspectos de consumo local y cultural. (Ver anexo, Figura 7.)

Las estrategias de producto también están muy vinculadas con las decisiones que se tomen en relación a la mayor o menor intención que tenga la organización en desarrollar mercados y segmentos en el exterior. (Ver anexo, Figura 8.)

En todos los casos, sea en productos de consumo industrial o final, es indispensable no perder de vista el posicionamiento buscado del producto y resaltar sus principales atributos, los cuales deberán estar alineados con la estrategia de identidad de marca.

- Promoción:

El rol de la comunicación es informar sobre una determinada marca, institución, producto o servicio, haciendo énfasis en sus atributos, cualidades y características. Las preguntas que buscan responder las decisiones sobre la promoción y la comunicación son ¿Cómo dar a conocer el producto?, ¿Cómo venderlo? y ¿Cómo incentivar la compra?.

⁷¹ Cignacco, Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

Las estrategias de promoción también están atravesadas por los enfoques ya planteados de estandarización o adaptación. En este punto, si bien es posible establecer estrategias de estandarización de la comunicación, es importante evaluar el grado de homogeneidad y de cercanía psicológica que tienen los mercados y países que se pretenden integrar. En esta línea, Cignacco (2004) plantea que existen algunos factores que determinan el grado de similitud que puede existir entre la estrategia comunicacional de origen y la utilizada en los países de destino y estos tienen que ver con la similitud entre culturas, las costumbres en las prácticas comerciales y los entornos legales y económicos.⁷²

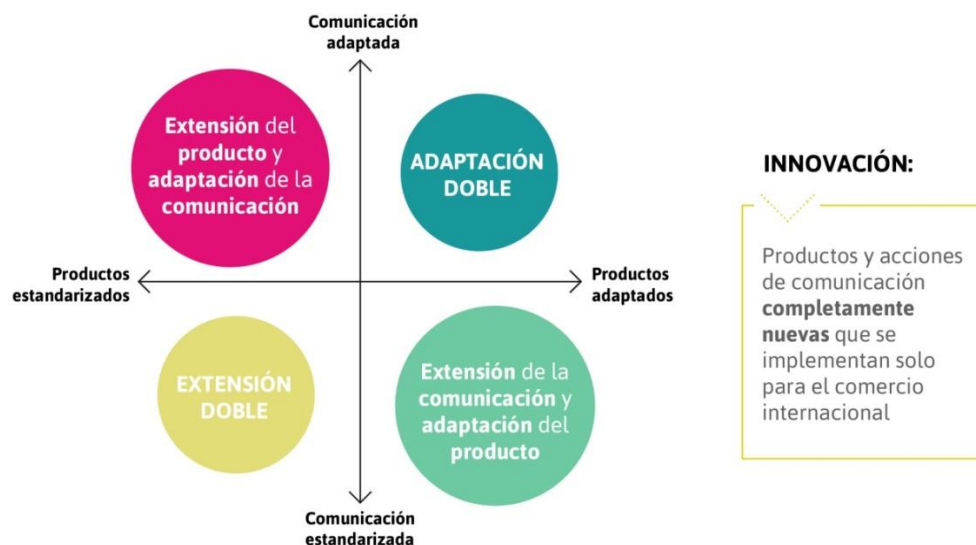
A la hora de decidir qué medios son los indicados para internacionalizar la comunicación, es necesario averiguar sobre los distintos sistemas de promoción en cada país e implementar los que mejor se adecuen a la estrategia. (Ver anexo, Figura 9.)

Además de los canales tradicionales de comunicación, Cignacco plantea que otra metodología de promoción que suele usarse para comercio exterior es establecer una comunicación asociativa entre organizaciones y emprendimientos que funcionen como un consorcio o cooperativa de exportación. De esta manera, se realiza un esfuerzo conjunto para desarrollar una pieza de comunicación (ej.: un catálogo único) que se utilice para promocionar todos los productos que ofrecen al mercado externo, o bien a través de la participación conjunta en ferias y eventos internacionales. La ventaja de esta modalidad es que la inversión en comunicación es compartida por todos los miembros del grupo. Por otra parte, también es posible realizar acciones de promoción conjuntas entre la organización que exporta y la que comercializa el producto en destino y, de esta manera, también se comparte la inversión en promoción.

Las estrategias de comunicación también están estrechamente relacionadas a lo que pasa con las demás variables de *mix* de marketing, sobre todo las que corresponden al desarrollo de productos, como se puede observar en el siguiente esquema, en el que se analizan las alternativas que van desde una completa estandarización hasta una adaptación exclusiva de ambos componentes:

⁷² Cignacco, Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

Figura 1: Estrategias combinadas de producto y comunicación.



Fuente: Cignacco Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

Según la fuente citada, en la extensión doble, las políticas de producto y promoción implementadas en mercados internacionales son las mismas que las aplicadas en el mercado nacional, mientras que en la adaptación doble hay un enfoque policéntrico para ambas variables, teniendo en cuenta criterios legales, culturales o económicos de los mercados de destino, tanto para el producto como para la comunicación.

En la extensión del producto y adaptación de la comunicación, el producto es el mismo pero el mensaje se adecúa a los mercados externos y se adapta según los medios de comunicación. Por el contrario, en la extensión de la comunicación y adaptación del producto hay variaciones respecto del producto según características y necesidades de cada mercado.

Por otra parte se encuentra la innovación, que consiste en desarrollar propuestas totalmente creativas y nuevas para los mercados externos, sin tomar de base ninguna estrategia para adaptarla.

- Precio:

Esta estrategia permite determinar a qué precio se debería vender un producto en los distintos mercados. En este punto es importante comprender la gran interrelación que existe entre esta variable y las decisiones que se toman en el resto de los componentes del *mix* de marketing, dado que todas ellas influyen en los costos finales.

Al momento de definir cuál es la estrategia más adecuada para la fijación de precios en los distintos mercados, es necesario tener en cuenta, entre otros factores, cuál es la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto (introducción, desarrollo,

madurez, declinación), ya que los esfuerzos y las acciones comerciales serán distintos en cada etapa.

Otro aspecto a considerar para la toma de decisiones respecto del precio es la relación que existe entre el producto real, los atributos percibidos por el consumidor y el precio que estarían dispuestos a pagar por los beneficios que les reporta el producto.

De este modo es posible identificar distintas estrategias para la fijación de precios, aplicables de acuerdo a diferentes etapas y situaciones. (Ver anexo, Figura 10.)

- Plaza/Distribución:

Las definiciones respecto de la plaza o la distribución, responden a interrogantes tales como: ¿Cuál es el comportamiento consumidor y de la competencia?, ¿Cómo resulta más conveniente distribuir los productos?

De este modo, tal como expresa Cignacco (2004), es posible visualizar a los canales de distribución como niveles que vinculan a la organización con el consumidor o usuario final.⁷³ Así, esta variable se ocupa de buscar la ubicación óptima del producto en el mercado destino y para ello contempla un gran entramado de factores que involucran a:

- Los usuarios, atendiendo a sus preferencias y necesidades de consumo (diseño del producto, cantidades y formato de presentación, etc.), su comportamiento de compra y patrones de consumo (demanda constante o esporádica) y servicios adicionales valorados (seguridad, velocidad, surtido, postventa).
- La competencia, analizando el grado de concentración que existe en un determinado mercado.
- La relación entre la oferta y la demanda, para la cual se tienen en cuenta cuestiones como los tiempos de fabricación y entrega, la cantidad de producción, el lugar de *stock* y la logística de distribución entre mercados separados geográficamente.

Del análisis y la combinación de estas variables, derivan las estrategias de distribución posibles, que pueden estar vinculadas a influir en los intermediarios del canal (estrategia *Push*), o en la demanda directa desde los consumidores finales (estrategia *Pull*). (Ver anexo, Figura 11).

Estructura y densidad de los canales:

La estructura y la densidad de los canales son variables que pueden modificarse en función de la tipología de producto y de las características del mercado.

En lo que respecta a la estructura, en los canales cortos existen pocos o ningún intermediario, generalmente se utiliza para productos destinados al consumo industrial, o con productos de alto valor, perecederos, o con componentes muy técnicos. Por el

⁷³ Cignacco, Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

contrario, los canales largos suelen utilizarse para productos de poco valor, escaso tamaño o consumo masivo, destinados generalmente al consumo final.

La densidad del canal está dada por la cantidad de intermediarios que participan en la distribución. De este modo, cuanto mayor es la cantidad de intermediarios, mayor es el apoyo promocional que necesitan, y viceversa. (Ver anexo, Figura 12)

2. 4 La construcción del posicionamiento

Luego de analizar las estrategias de diseño y marketing que inciden en el desarrollo comercial de una organización, es posible sintetizar que el posicionamiento se construye a través de la unión de distintos puntos de contacto que la organización tiene con los consumidores.

De esta manera, lo que el público piensa sobre un determinado producto o servicio es el resultado de múltiples interacciones que se establecieron antes, durante y después de la experiencia de uso o consumo. En este contexto, Chaves y Belluccia (2006) plantean que es posible identificar dos grandes grupos de contacto: uno se produce cuando los usuarios consumen los productos o servicios, experimentan sensaciones y obtienen un cierto grado de satisfacción en relación a lo que esperaban. El otro tipo de contacto es el que se establece a partir de los mensajes que emite la organización, a través de distintos formatos y medios, tales como: publicidad, promociones, diseño de envases, trato y atención a clientes, marketing directo, acción social, patrocinio, etc. Esto significa que todas y cada una de las acciones desarrolladas a lo largo de la línea que traza una experiencia de consumo cuentan e influyen en esa experiencia.⁷⁴

En este punto, es importante entender que la estrategia comercial juega un rol clave en el posicionamiento de la organización y de sus productos y para ello, es necesario que dicha estrategia se establezca en el marco de una diferenciación basada en su propuesta de valor. Tal como plantea Cignacco (2004), “cuando una empresa busca la diferenciación, desarrolla una serie de actividades que la enfocan hacia sus competidores y esta diferenciación se puede producir, por ejemplo, a nivel de atributos tangibles o a nivel de servicios o intangibles que le agregan valor al producto.”⁷⁵ (p.139)

⁷⁴ Chaves, Norberto y Belluccia, Raúl (2006). *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires, Argentina. Paidós.

⁷⁵ Cignacco, Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

CAPÍTULO 3. MODALIDADES DE INTEGRACIÓN: LA INCORPORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DISEÑO Y MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES.

La amplia variedad de herramientas estratégicas de marketing y diseño analizadas, disponibles para potenciar el desarrollo económico y social de las organizaciones, tienen el potencial de diversificarse aún más según la modalidad en que sean aplicadas. De esa implementación pueden surgir resultados favorables o desfavorables según el impacto que generen, tanto en la sociedad como en el medioambiente. Sin embargo, antes de cuestionar si existe un buen o mal diseño, si el marketing ayuda o perjudica a las organizaciones o si la publicidad crea necesidades en los consumidores, es necesario revisar cuáles son las decisiones comerciales que se toman previamente, a fines de identificar el impacto real de estas acciones.

Tradicionalmente, muchas organizaciones no contemplaban el impacto ambiental y social que tenían sus acciones. En relación a este aspecto, Papanek (2014) plantea una fuerte crítica al diseño, principalmente industrial y publicitario, y advierte sobre el exceso de producción de objetos de mala calidad, innecesarios y de corta vida útil que traen aparejados daños sociales y ambientales.⁷⁶

Afortunadamente, esa modalidad se está revirtiendo a partir del cambio de paradigma en lo que respecta a la creación de valor. Uno de los principales aportes que plantean los nuevos desarrollos en economía es la concepción de la creatividad como motor de la innovación, la cual se propone como un proceso que permite generar cambios y resulta un aspecto central para la transformación de las organizaciones.

3.1 Innovación social

Al pensar en términos de innovación y creación de valor de distinta índole, Manzini (2015) expone que el concepto de diseño para la innovación social, más que una nueva disciplina, es una de las formas en que se presenta el diseño actual.⁷⁷ Por este motivo, destaca que “lo que requiere no es tanto un conjunto específico de habilidades y métodos, sino una nueva cultura, otra manera de mirar el mundo y de ver lo que puede hacer el diseño con y para las personas que viven en nuestro planeta.” (p. 71). En esta misma línea argumentativa, Papanek (2014) pone de manifiesto que la esencia del diseño resulta aún muy vigente, dada la necesidad de trabajar en relación a una

⁷⁶ Papanek, Victor (2014). *Diseñar para el mundo real*. (Segunda ed.). New York, USA. Pol•len ediciones

⁷⁷ Manzini, Ezio (2015). *Cuando todos diseñan*. Madrid, España. Experimenta Editorial.

propuesta integradora, responsable con el medio ambiente, situada en un determinado contexto social y conectada con su entorno.⁷⁸

En base a esta concepción integradora del entorno expuesta por ambos autores, es posible destacar el nivel de relevancia e impacto que tiene ese enfoque en las acciones de comercialización y comunicación estratégicas de productos y servicios destinados tanto al mercado nacional como internacional. Comprender el impacto social positivo de estas acciones implica también trabajar con profesionales de marketing, diseño y comunicación comprometidos en considerar variables sociales, ambientales, históricas, económicas y culturales en sus desarrollos. Actualmente este accionar se ve muy reflejado en organizaciones de la economía social, tal como se expondrá más adelante al analizar el caso de la CAP.

Otro concepto asociado a la innovación es el de “Innovaciones Abiertas” (*Open Innovation*) que propone una estrategia a partir de la cual las organizaciones se relacionan y cooperan con su entorno. La innovación abierta propone una dinámica participativa a la hora de desarrollar nuevas propuestas de productos o servicios, apuntando a la colaboración en el desarrollo de proyectos y la descentralización del conocimiento. Este modelo implica la participación de distintos actores que, a partir de sus aportes, necesidades y posibilidades, influyan en el proceso de toma de decisiones en distintos niveles de la gestión. Por un lado, se estimulan procesos asociativos entre pymes estableciendo alianzas estratégicas a nivel de integración horizontal, comprendiendo el aporte que las organizaciones pueden realizar y obtener a lo largo de toda la cadena de valor: en términos de proveedores, distribuidores, punto de venta y demás eslabones que aporten a esa innovación. Por otra parte, en el modelo de innovación abierta también se busca estar cerca de los consumidores para generar un *feedback* sobre los productos o servicios. Esta dinámica permite involucrar a los usuarios y validar con ellos propuestas en diferentes fases de desarrollo, atendiendo a sus necesidades y requerimientos. En los últimos años, este proceso de intercambio se ha potenciado por la apertura de la comunicación y las interacciones a través de nuevas plataformas digitales.

De este modo, tal como plantea Cornejo (2022), el cambio que se ha dado entre diseñar “para” la sociedad y diseñar “con” la sociedad pone de manifiesto un verdadero cambio de enfoque al tener en cuenta el impacto social y la sustentabilidad en las acciones.⁷⁹ Analizándolo desde un punto de vista centrado en las personas, Bustos (2011, como cita

⁷⁸ Papanek, Victor (2014). *Diseñar para el mundo real*. (Segunda ed.). New York, USA. Pol•len ediciones.

⁷⁹ Cornejo Paulina. (2022) Diseñando CON la sociedad. Recuperado el 25/7/2022 de: <https://medium.com/@paulinacornejomv/disenando-con-la-sociedad-e73d8b5c8eff>

Sánchez, 2017) sugiere que, en lugar de centrarse en el desarrollo de nuevos productos, es importante empezar a pensar nuevas preguntas que colaboren en este cambio de paradigma. De esta manera se generarán nuevas miradas que ayuden a pasar del foco en el negocio al foco en las personas.⁸⁰

A partir de lo expuesto, y en relación a los cambios de paradigma respecto de las tendencias de producción y consumo responsable analizadas en el capítulo 1, es posible inferir que, al igual que el resto de las acciones, en el diseño de las acciones de comunicación y de comercialización en torno a productos y servicios también habrá que hacer una revisión gradual de las metodologías y los procesos si queremos que estén alineadas a este enfoque. Sin embargo, en la medida en que exista un proceso de desarrollo productivo responsable sostenido, estas acciones emergerán como consecuencia natural ya que serán un fiel reflejo del mismo.

3.2 Casos de análisis

A continuación se presentan distintos casos de empresas -ubicadas dentro del modelo de empresas sociales o de impacto-, que buscan desarrollar productos o servicios y al mismo tiempo resolver alguna problemática social o ambiental. Los ejes de análisis que se contemplaron son: cuál es su propósito, qué estrategias implementan para desarrollar su modelo de negocio y cómo las herramientas de marketing y diseño contribuyen al alcance de sus objetivos.

XINCA

Xinca es una empresa de origen mendocino que desarrolla calzados y productos de indumentaria a partir del reciclado de materiales de desecho de otras industrias. Por su modelo de economía circular y por ser un proyecto empresarial que tiene como objetivo el desarrollo sostenible, Xinca ha obtenido el reconocimiento como empresa B y ha sido destacada por diversas instituciones. Este modelo ha sido reconocido de manera internacional y le ha permitido a la empresa exportar sus productos a países como Chile y Australia. (www.xinca.com.ar)

En 2017, Alejandro Malgor, socio de Xinca, fue reconocido por la revista Forbes Argentina como uno de los emprendedores que están cambiando la forma de hacer negocios en argentina.⁸¹

⁸⁰ Sánchez María (2017) *En busca del paradigma perdido*. Revista IF, Vol. 11, pp. 10-17. CMD. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 1/6/2022 en https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/if_11.pdf

⁸¹ Revista Forbes Argentina. Recuperado el 7/9/22 de <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/de-promesa-forbes-joven-lider-mundial-como-piensa-alejandro-malgor-n12842>

- Organización: “Una empresa, además de generar rentabilidad, tiene que poner por delante a las personas y al planeta.” (Alejandro Malgor, socio de XINCA)

La dirección de la organización está compuesta por 3 socios, encargados cada uno de diferentes sectores: Diseño y Comunicación; Producción y Comercialización.

El equipo de trabajo se enmarca dentro de un modelo de inclusión laboral sostenible, a través del cual emplean a personas con distintas capacidades y condiciones de vida.

- Producto: la principal categoría de productos que desarrolla Xınca es zapatillas, las cuales están confeccionadas a partir de residuos de la industria automotriz y de la moda. De esta manera, fortalecen su compromiso con el medio ambiente desarrollando un producto de calidad con una menor huella ecológica que un producto tradicional.

En lo que respecta al precio y la calidad, la filosofía de la marca es ofrecer productos accesibles y duraderos por lo cual emplean estrategias que les permitan ser competitivos en el mercado (las zapatillas se ubican en un rango medio de precios) y, a la vez, valorados por los clientes (garantizando y extendiendo la vida útil del producto). Este aspecto les permite generar un impacto en la comunidad y contribuye a crear conciencia para que los usuarios comprendan que también con sus acciones de compra pueden ayudar a generar impacto social positivo.

- Posicionamiento: la empresa busca posicionarse tanto a nivel nacional como internacional y, para construir ese posicionamiento, ha desarrollado su identidad corporativa abordando diferentes aspectos:

Diseño: identidad e imagen de marca, diseño de producto, diseño de *packaging*,

Marketing: comercialización, gestión de los puntos de venta y canales de distribución,

Comunicación: discurso comunicacional (tono y estilo), prensa y publicidad.

Figura 2: Identidad comunicacional Xınca.



Fuente: <https://www.xinca.com.ar/>, https://www.instagram.com/xinca_eco_shoes/.

La construcción del discurso comunicacional, que refleja claramente la cultura de la organización y el origen de sus productos, se ha consolidado para presentarse de manera homogénea en las distintas piezas de comunicación analizadas, lo cual les permite transmitir un mensaje coherente y sólido. Del mismo modo, la alineación de las acciones de comunicación desarrolladas a través de la prensa a nivel nacional le ha permitido a la empresa obtener un incremento significativo en su visibilidad. De este modo es posible inferir que ambos aspectos ha impactado directamente en la comercialización de sus productos a través de distintos canales de venta (físicos y digitales).

CHOPA CHOPA

Choba Choba es la primera marca de chocolate de alta gama suizo-peruana. Propone un modelo cooperativo que tiene como socias a 35 familias de la selva peruana que fabrican chocolate junto a uno de los mejores artesanos del mundo, en Suiza.⁸²

- Organización: a través de este modelo empresarial los productores y emprendedores de la industria del cacao son accionistas de la empresa y toman decisiones de manera conjunta, organizados bajo una cadena de valor integrada.

De manera colaborativa se toman decisiones sobre el precio del producto y las condiciones de trabajo de los pequeños productores y sus familias quienes, gracias a este sistema, reciben una paga más justa por su trabajo. Se revaloriza así la calidad del producto y se genera un impacto real en los agricultores y sus ecosistemas.

- Producto: cada familia agricultora produce una variedad única de cacao, lo cual permite desarrollar ediciones limitadas de chocolates con sabores exclusivos cada dos meses, lanzando al mercado un pequeño lote de chocolates de edición limitada.

Esta estrategia de producción es un diferencial respecto de otras marcas de chocolate en el mercado, ya que no compiten por volumen sino por calidad de producto.

La comercialización de estos productos se desarrolla a través de un circuito corto de distribución, ya que su único canal de venta es a través de internet y solo se comercializa dentro de Suiza.

- Posicionamiento: en lengua quechua Choba Choba significa "Yo te ayudo, tú me ayudas". La construcción de la identidad de marca se desarrolló a partir de los valores fundamentales de la organización. Por un lado, se enfatiza la calidad y exclusividad del

⁸² Choba Choba: Recuperado el 2/8/2022 de <https://chobachoba.com/de/content/6-warum-choba-choba>

producto, a partir de la presentación de las distintas variedades de chocolate de edición limitada y, por otra parte, la construcción colectiva de una organización que rescata valores como responsabilidad compartida, respeto por el trabajo de las personas, distribución equitativa y cuidado del medio ambiente.

Una de las claves del éxito del proyecto ha sido la cocreación, al tener en cuenta la perspectiva de los diferentes actores: los productores de cacao, los artesanos suizos y los consumidores finales que no estaban acostumbrados a comprar estos productos por internet.

Mathieu Reumaux es diseñador de servicios y formó parte del equipo creador de la marca Choba Choba, donde el principal reto del proyecto fue articular el trabajo en equipo entre actores con perfiles muy distintos y, para ello, se utilizaron herramientas de *Roleplaying* que consisten en pedirles a diferentes personas involucradas en el proyecto que actúen el papel de otros miembros. En este caso se trabajó con las comunidades de productores para que empatizaran con otros actores y para ello se identificaron características conductuales de cada grupo.

Al estar en el rol de los empresarios suizos, los productores pudieron comprender la incidencia del costo de la materia prima en el valor del producto final y pudieron proyectar el impacto de un incremento de precios en un futuro escenario comercial.

Para sostener este modelo empresarial también crearon la Fundación Choba Choba cuya misión es co-crear soluciones prácticas y concretas para que los productores puedan desarrollarse como empresarios profesionales, y que lo hagan a través de un enfoque centrado en las personas.⁸³ Además, utilizan una metodología colaborativa en la definición de problemas y el diseño de soluciones y tratan de involucrar a los agricultores en el análisis de los desafíos del sector, con el fin de brindar colectivamente respuestas concretas y adaptadas.

En este caso vemos como la decisión de aplicar de manera profesional diversas herramientas de diseño y comercialización otorgó grandes resultados y propició el éxito de la empresa a nivel internacional.

⁸³ Fundación Choba Choba: Recuperado el 2/8/2022 de <https://chobachoba-foundation.com/es/fundacion/>

Figura 3: Identidad comunicacional Choba Choba.



Fuente: Choba Choba: <https://chobachoba.com>

A modo de reflexión sobre los ejemplos presentados, y tal como se analizó en el primer capítulo, queda reflejado cómo las empresas de la economía social pueden establecer ciertos límites a la lógica puramente economicista del mercado. En el caso de Xinca, se ponen límites en lo relativo a los productos, dado que el objetivo de las zapatillas no es perseguir una moda y quedar obsoletas en un corto período de tiempo sino que, por el contrario, se busca extender al máximo su vida útil. Para ello utilizan materiales que no solo aportan calidad y resistencia, sino que también contribuyen a prestar atención al proceso de fabricación, desde la conciencia ecológica proveniente de la economía circular y la reutilización de los materiales.

En el caso de Choba Choba, los límites están dados en relación a los vínculos entre las personas y la importancia de poner el foco en el valor de su trabajo. Se aborda la problemática del comercio justo y la redistribución de los ingresos, generando un impacto real en los agricultores y sus ecosistemas. Por otra parte, también se establecen límites al crecimiento desmedido de la producción revalorizando la calidad del producto y finalmente, al incorporar en la actividad cotidiana herramientas que fomentan la empatía, se propicia el entendimiento entre los seres humanos y el trabajo hacia el beneficio común.

CAPÍTULO 4. CASO CAP: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL.

El contexto mundial contemporáneo, determinado por la globalización y el acceso a la información, amplió la posibilidad de generar proyectos exportadores de diversos sectores vinculados a la producción manufacturera y a los servicios.

Por otra parte, en la última década también se evidenció el avance de las organizaciones de la economía social y el impulso de las empresas con impacto, que promueven un accionar más responsable, comprometido con el medio ambiente y las comunidades de su entorno.

En este marco surge la Cooperativa de Trabajo Apícola Pampero, con la finalidad de desarrollar insumos para mejorar la producción de la industria apícola. A partir de una necesidad detectada en los apicultores y productores de miel, los integrantes de la CAP desarrollaron una serie de productos de origen sustentable que se utilizan como remedio y fuente de producción en las colmenas.

Con la intención de que este desarrollo crezca y se convierta en un proyecto de mayor escala, la CAP se ha vinculado con distintas instituciones para recibir financiamiento y asesoramiento. Esto le ha permitido implementar diversas estrategias de gestión para consolidar su sistema productivo y fortalecer su desarrollo comercial, tanto a nivel nacional como internacional.

4.1 Orígenes de la CAP

La Cooperativa Apícola Pampero nació en el año 2012, en la ciudad de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires, con la idea de “lograr la autosustentabilidad de la apicultura mediante la democratización de los medios de producción”.⁸⁴

Inicialmente se formalizó la Cámara Apícola Pampero, constituida por productores del sudoeste bonaerense y, asociada a ella, se formó la Cooperativa Apícola Pampero. La finalidad de la cooperativa es identificar y atender las necesidades de esos productores, a partir del trabajo de técnicos e investigadores que buscan soluciones a los problemas más frecuentes de la actividad apícola, con un enfoque singular de asociativismo científico-productivo.⁸⁵

⁸⁴ Cooperativa Apícola pampero: Recuperado el 9/8/2022 de <https://cooperativapampero.coop/>

⁸⁵ ESSAPP: Recuperado el 26/9/2022 de <https://www.essapp.coop/noticias/una-cooperativa-invento-y-exporta-el-primer-producto-organico-del-mundo-para-una-plaga-muy>

La CAP comenzó como un pequeño laboratorio impulsado por un grupo de colaboradores que desarrollaron una propuesta revolucionaria en el mercado de la industria apícola al generar un acaricida natural, único en el mundo, sumamente eficiente desde el punto de vista productivo y muy innovador por sus características, al ser 100% orgánico, lo que marcó una diferencia respecto de la oferta existente en el mercado y significó un cambio de las anteriores lógicas de producción apícola.

Posteriormente, la CAP fue incorporando nuevos productos a su cartera comercial, primero con el desarrollo de otros insumos para la industria apícola y más tarde con el lanzamiento de una línea especial para consumo doméstico (miel y polen).

Con gran visión y proyección comercial, la cooperativa dimensionó el potencial del emprendimiento y consideró la posibilidad de buscar apoyo externo para impulsar su desarrollo productivo y comercial.

4.2 Programa de fortalecimiento de sistemas productivos locales

El "Programa de fortalecimiento de sistemas productivos locales", impulsado por el Ministerio de Desarrollo de la Nación Argentina, fue parte de la planificación y el diseño de una serie de políticas implementadas entre los años 2007 y 2018, dirigidas hacia la promoción y el fortalecimiento del sector conformado por pymes y emprendimientos de la economía social en Argentina. El objetivo principal del programa fue generar condiciones para un crecimiento sostenible, no solo en términos cuantitativos (de escala y facturación) sino también en términos de conocimiento, tecnología, capacidad innovadora de productos y procesos y calificación de recursos humanos, poniendo el foco en incrementar el valor agregado.⁸⁶

Para el caso particular de las cooperativas el programa buscaba beneficiar a las organizaciones que desarrollasen proyectos orientados al agregado de valor a la producción primaria y al desarrollo de la industria. Alineada en este eje estratégico, la CAP solicitó asistencia en los siguientes aspectos: inversiones en bienes de capital; desarrollo o adaptación de nuevas tecnologías; desarrollo de nuevos procesos productivos; desarrollo de nuevos productos; posicionamiento de productos o marcas en el mercado; obtención de certificaciones; y apertura de mercados en el exterior.

Entre los objetivos principales que se propusieron desde la CAP se destacan:

- 1- Gestionar las certificaciones necesarias que habiliten la operatoria de las actividades de la Cooperativa.
- 2- Construir y equipar líneas de elaboración de productos.

⁸⁶ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Argentina. Documento de Proyecto / Revisión E. Título del Proyecto: ARG/12/005 "Programa de Fortalecimiento de Sistemas Productivos Locales"

- 3- Desarrollar herramientas de comunicación para una estrategia comercial para los productos elaborados.

A través de esta iniciativa, se trabajó en el fortalecimiento de la CAP, tanto en el aspecto productivo (aplicando mejoras en la capacidad, escala y dinámica de producción, calidad de los productos, aumento de la competitividad sistémica y agregado de valor a los procesos productivos), como en el aspecto comercial (planes de comercialización de productos a nivel nacional e internacional, posicionamiento de marcas y productos y capacidades de comercialización).⁸⁷

4.3 Fortalecimiento de la estructura comercial

Desde la perspectiva comercial, se analizará la incorporación de herramientas de marketing y diseño orientadas al fortalecimiento de la estructura, basando el análisis en las herramientas identificadas con anterioridad en el capítulo 2.

- Identidad de marca:

La identidad visual de la CAP fue desarrollada junto a la unidad de comunicaciones de la EEA INTA Bordenave. El equipo de comunicación, integrado por un Lic. en Comunicación, un Diseñador Gráfico y un Técnico Audiovisual, realizó el diseño de la marca de la cooperativa y la identidad de cada uno de sus productos, incluyendo su *packaging*.

Tanto el nombre de los productos como el concepto de comunicación fue parte de un proceso de trabajo interno y conjunto entre dicho equipo y los integrantes de la cooperativa, a fin de poder reflejar asertivamente, a través de recursos lingüísticos y visuales, los atributos y valores constitutivos de la institución.

Figura 4: Identidad comunicacional CAP.



Fuente: Cooperativa Apícola Pampero: <https://cooperativapampero.coop/>

⁸⁷ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Argentina. Documento de Proyecto / Revisión E. Título del Proyecto: ARG/12/005 "Programa de Fortalecimiento de Sistemas Productivos Locales"

- Productos:

La CAP cuenta con diferentes productos destinados al mercado local:

Línea CAP:

-Aluén: acaricida sin tóxicos de alta eficacia (único remedio 100% orgánico en el mundo). (Ver anexo, Figura 13).

-Cocco: dispositivo para la inserción de reinas fecundadas en las colmenas. (Ver anexo, Figura 14).

-Jatié: complemento nutricional apícola a base de polen. (Ver anexo, Figura 15).

Línea Pampero:

-Miel: línea gourmet de mieles orgánicas tipificadas según el origen floral de la región donde se producen. (Ver anexo, Figura 16).

-Polen

- Planificación e implementación de la estrategia de comercio exterior

Para abordar este análisis se tomará como punto de partida la clasificación que Lerma y Márquez (2010) realizan respecto de los factores estratégicos claves para el éxito de las exportaciones: 1-contar con un producto vendible en el extranjero, 2-localizar un buen mercado para exportar, 3-hacer la promoción internacional requerida y 4-desarrollar eficientemente la logística de exportación.⁸⁸

Análisis de esos factores en relación a la CAP

1- Contar con un producto vendible en el extranjero

- Producto: los productos que la CAP comercializa en el mercado exterior son Aluén, Cocco y Jatié. Si bien cada uno de ellos cuenta con un valor agregado diferencial, los tres combinan demasiadas ventajas frente a otros de la competencia: son productos orgánicos, no dejan residuos, no generan resistencia, son de fácil aplicación, tienen un precio bajo y cuentan con una gran distribución. Respecto de las decisiones de comercialización de los productos, es posible identificar una estrategia de estandarización, dado que aquellos desarrollados para el mercado exterior son iguales a los del mercado local. En este aspecto los socios destacan que desde el inicio estos productos fueron desarrollados para ser exportados, motivo por el cual a la hora de diseñarlos se tuvieron en cuenta aspectos como el patentamiento y los requerimientos básicos para la exportación a EE.UU. y Europa.

⁸⁸ Lerma, A., & Márquez, E. (2010). "Comercio y marketing internacional." (Cuarta ed.). CENGAGE Learning. México

Sin embargo, si bien la estrategia de producto se planificó de manera estandarizada, en algunos de ellos se identificó la necesidad de contar con versiones de *packaging* más pequeñas. Inicialmente, la propuesta de la CAP se había realizado en base a las necesidades de apicultores, de la escala de Argentina o Uruguay (más extensa que en el resto del mundo) y es por ello que desarrolló un solo envase de gran formato. Sin embargo, en los mercados que tenían una escala de producción reducida, surgió la necesidad de contar con alternativas más pequeñas para el formato de los productos. A partir de incorporar esta mirada estratégica, la CAP comenzó a desarrollar una nueva línea de productos pensada para distintos mercados. De este modo, podemos inferir que cuando un producto se proyecta de manera global, es importante atender desde el inicio a las variables de diseño, ya que son decisiones que impactan directamente en la estrategia comercial.

- Precio: para determinar el precio adecuado de cada producto, los integrantes de la CAP trabajaron de manera conjunta con los productores apícolas, definiendo márgenes consensuados, tanto para ellos como para los distintos participantes de la cadena, incluyendo a los distribuidores. El objetivo de esta estrategia era que el producto llegase a todo el territorio al mismo precio, beneficiando de esta manera no solo a los productores sino también a los consumidores.

2- Localizar un buen mercado para exportar

La CAP define que los mercados objetivos en el exterior son los países donde se practique la apicultura, en especial aquellos en donde se realice de manera extensiva y en los que la calidad de la producción sea importante. (Ver anexo, Figura 17).

Inicialmente, el proyecto aspiraba a la exportación hacia Uruguay, México e Italia, sin embargo hoy ya cuenta con contratos con más de 40 países (Uruguay, Chile, EEUU, Corea, Nueva Zelanda y diversos países de Europa). Actualmente, están gestionando las habilitaciones para comercializar sus productos en Perú, República Dominicana y Santa Lucía y, a través de esta, a todos los países del Caribe.

3- Promoción internacional

En la postulación al “Programa de fortalecimiento de sistemas productivos locales” la CAP manifestó la posibilidad de desarrollar diferentes piezas y herramientas de comunicación para el lanzamiento de los productos: Stand de promoción, *blisters*, folletos y videos institucionales.

Junto al equipo de profesionales integrantes del programa planificaron la estrategia comercial integral de los productos, centrada en tres pilares estratégicos: precio bajo, ventaja tecnológica y disponibilidad de producto en el territorio.

En un principio, la estrategia de comunicación se canalizó por redes sociales, a través de Facebook principalmente, siendo la CAP pionera en el sector apícola local en estar presente en ese medio, lo cual le otorgó una ventaja competitiva posterior respecto de otras empresas del rubro. Al mismo tiempo, la CAP trabajó en el fortalecimiento de los distribuidores como representantes de la marca en los distintos destinos y puntos de venta, implementando una estrategia *push* para influir en la demanda, activando beneficios y descuentos a través del canal. (Ver anexo, Figuras 18 y 19).

Para desarrollar la promoción de sus productos, la CAP ha implementado diversas estrategias de comunicación, adaptadas a estos y a los distintos mercados. En el caso del producto Aluén, al competir con laboratorios privados, nacionales e internacionales, desarrolló estrategias similares a las que utilizan esas empresas dado que, según manifiesta Elián Tourn, presidente de la CAP, “es necesario competir con el resto y sus reglas” (). Sin embargo, la Cooperativa establece una diferencia en la implementación de estrategias de comercialización “hacia adentro”, orientadas a los productores apícolas locales, en las cuales se utilizan herramientas de comunicación enfocadas con una lógica distinta, donde priman otros valores sobre los estrictamente capitalistas. Bajo esta óptica, se establecen distintas escalas de prioridades respecto de los actores: en primer lugar, se considera a los apicultores que están asociados a la organización, luego, a los productores argentinos, a los latinoamericanos y al resto del mundo.

En lo que respecta a las prácticas comerciales y los entornos legales y económicos de los mercados con los que trabaja, la CAP reconoce que cada país tiene una lógica distinta y eso implica adaptarse a las posibilidades de desarrollo en cada uno. Para conocer las diferentes reglas y dinámicas del entorno competitivo se han implementado distintos recursos, desde herramientas domésticas para la búsqueda de información hasta la contratación de servicios profesionales de consultoras externas, especializadas en investigación de mercado, servicios de economía e inteligencia competitiva.

De este modo, si bien no utiliza una única estrategia de promoción y comunicación para todos los mercados, sí se ocupa de gestionar internamente la estrategia de marketing en cada país.

Otra estrategia que implementó la CAP fue la participación, como expositora, en ferias y eventos del sector. En Argentina, esa participación se dio principalmente con el objetivo social de estar presente acompañando y representando a los productores apícolas, pero también para vincularse con los consumidores y recibir un *feedback* de sus productos, sobre todo en las etapas iniciales de lanzamiento hacia el mercado.

En el exterior también participó de eventos internacionales, como Apimondia, la conferencia internacional más relevante del sector apícola, realizada en Estambul

(Turquía) en el año 2017. Estas acciones significan un gran esfuerzo para la CAP, pero le permite vincularse con empresas de diferente envergadura y de distintas partes del mundo.

Si bien los productos de la CAP son reconocidos y tienen muy buena aceptación entre los grandes clientes (como EEUU, China o Rusia), estar presente en este tipo de eventos la vincula también con países que tienen una industria apícola menos desarrollada y que desconocen su oferta. Es así que, para la CAP, esta participación representa una apertura a nuevas relaciones comerciales con potenciales clientes de Latinoamérica, Europa y del resto del mundo.

4- Desarrollar eficientemente la logística de exportación

La estrategia de distribución planificada junto al equipo del “Programa de fortalecimiento de sistemas productivos locales” se proyectó en distintas etapas. Inicialmente, la CAP comenzó realizando venta directa, contactando a los principales clientes y, luego, a través de un proceso gradual, fue incorporando distribuidores tanto a nivel nacional como internacional. Actualmente, las ventas se realizan únicamente a través de distribuidores y solo se mantiene la venta directa para los asociados a la organización, los cuales reciben una ventaja respecto del precio de los productos.

La incorporación de los distribuidores significó una inversión importante para la CAP, pero le permitió ampliar notablemente su rango de alcance a nivel nacional y la posibilidad de exportar los productos a distintos países de manera accesible.

El proceso de selección de los distribuidores es realizado directamente por los socios de la CAP, ya que lo consideran un factor estratégico clave para la comercialización. En este proceso, se evalúan principalmente aspectos vinculados a la capacidad financiera, logística y técnica de los potenciales distribuidores, para garantizar la calidad de la distribución.

En algunas ocasiones, como en la primera experiencia comercial con Uruguay, se intentó incorporar una metodología distinta y realizar la distribución a través de cooperativas. Sin embargo, esta alternativa no resultó adecuada ya que las organizaciones no contaban con los recursos económicos necesarios para impulsar la comercialización de manera autónoma. En este aspecto, si bien se prioriza el vínculo con otros organismos de la economía social y se valora el trabajo asociativo, es necesario contar con actores que puedan aportar también sus propios recursos en pos del crecimiento conjunto, dado que la CAP no tiene la capacidad de financiar todos los canales de distribución.

Por otra parte, en el caso de Chile, la CAP estableció una alianza con una empresa apícola local y centralizó la distribución a través de este canal. Dicha empresa tiene gran trayectoria en el mercado y hoy se encuentra liderada por generaciones jóvenes, con una

amplia visión del sector y una lógica comercial ética e inclusiva que fortalece a los productores. Respecto a las acciones de comunicación, se han implementado estrategias *push*, articulando de manera conjunta promociones y descuentos a través de medios digitales. En esta alianza comercial, que actualmente es la más firme desarrollada en el exterior, se destacan valores fundamentales como la confianza, la solidaridad y el compromiso.

4.4 Resultados

Las necesidades iniciales identificadas por la CAP, que originaron la postulación al programa, significaron el punto de partida para impulsar un desarrollo comercial y productivo en constante crecimiento.

A partir de un trabajo conjunto con el Ministerio de Desarrollo de la Nación, se desarrollaron un plan de inversión y un plan de trabajo. Si bien esta estrategia fue planteada en conjunto, el programa les ha permitido a los integrantes de la CAP incorporar herramientas de gestión y comercialización valiosas para llevar adelante el proyecto y continuarlo en el tiempo.

Al analizar las estrategias implementadas, tanto desde el punto de vista del diseño como del marketing, se ve reflejado fielmente el objetivo de la CAP: el propósito que dio origen a la cooperativa es que la apicultura se pueda desarrollar con facilidad en cualquier parte del mundo y que se puedan aprovechar los lugares con gran potencial para el desarrollo de la actividad. Todas las decisiones sobre la marca gráfica, el diseño de los productos, la política de precios, las acciones de comunicación y de distribución son coherentes con la filosofía de la economía social y tienen impacto directo en todos los eslabones de la cadena de valor: impactan en los productores y su economía al establecer un precio justo; en los distribuidores considerados pequeños emprendedores al propiciar el desarrollo de una fuente de trabajo; y en el medio ambiente y su comunidad al desarrollar productos orgánicos sin impacto ecológico. Pero también en el desarrollo del país y es en este sentido que los integrantes de la CAP sienten orgullo no solo por exportar productos elaborados con ciencia local, sino por haber desarrollado un medicamento argentino que hoy forma parte de ensayos internacionales realizados por sanidad apícola en EEUU

Actualmente la CAP continúa evolucionando hacia otros desafíos, incorporando nuevas metodologías de gestión en sus proyectos. En base a los conocimientos incorporados, la experiencia adquirida y la apertura comercial que proyecta en el sector apícola a nivel internacional, está ampliando el departamento de marketing y diseño, reestructurando el área de comunicación con un marcado enfoque hacia el comercio exterior.

CONCLUSIONES

Tal como se ha analizado en el presente trabajo, el diseño y el marketing son dos disciplinas que contribuyen a impulsar el desarrollo comercial de productos y servicios, tanto en el mercado doméstico como en proyectos de exportación. Concebir ambas disciplinas de manera integrada permite contemplar diversos factores -ambientales, culturales y sociales- que impactan significativamente en los distintos eslabones de la cadena de valor. Bajo esta perspectiva, incorporar la metodología y el pensamiento de diseño permite a las organizaciones plantear nuevos enfoques en sus estrategias y desarrollar propuestas innovadoras ante distintas oportunidades del entorno.

Al proyectar una estrategia de comercio exterior, las organizaciones necesitan desarrollar acciones que les permitan insertar comercialmente sus productos y servicios en el contexto internacional. Para ello es clave definir y diseñar la oferta exportable, comunicar adecuadamente su valor y gestionar su comercialización de manera estratégica. El diseño, a través de sus distintas áreas -Diseño Estratégico, Diseño Visual y Diseño Industrial-, permite planificar y definir lineamientos vinculados a la identidad de marca, el desarrollo de productos y la gestión de la comunicación.

Por su parte, el marketing plantea un conjunto de herramientas y acciones organizadas bajo una perspectiva estratégica, orientada a la toma de decisiones sobre segmentación, direccionamiento y el posicionamiento, y otra más táctica, enfocada en la planificación de las principales variables de comercialización: producto, precio, plaza y promoción.

Plantear un abordaje de manera integral, a partir de la combinación de estos recursos, le otorga a las organizaciones la seguridad de respaldar sus acciones con argumentos sólidos, al mismo tiempo que propicia la adopción de una actitud proactiva para la toma de decisiones en un entorno dinámico.

La metodología de implementación de esas herramientas se adapta a las características de cada organización y, en este aspecto, se han identificado algunas singularidades al ser aplicadas en emprendimientos de la economía social. Estas organizaciones se estructuran en base a principios que buscan promover el respeto por las personas, la valoración de sus capacidades, la atención a sus necesidades y el cuidado de sus espacios.

Como se ha analizado, el modelo económico lineal de 'extraer, producir, desperdiciar' se ha puesto cada vez más en discusión y, en ese contexto, surgen nuevas formas de producir que buscan redefinir los modelos tradicionales, promoviendo una vía de desarrollo sostenible. Este cambio va de la mano con la tendencia de consumo responsable (o de impacto) y diversos estudios dan cuenta de ello, mostrando las preferencias de los consumidores por cierto tipo de productos, como por ejemplo, los reutilizables, aquellos realizados con material reciclado y/o reciclable, orgánicos y de bajo impacto ambiental.

En los diversos emprendimientos analizados y en el caso de la CAP en particular, es posible identificar una alineación con este nuevo paradigma productivo. Los atributos que hoy se encuentran en auge, destacados como "novedosos", han sido valores naturales y constitutivos desde el origen de estas organizaciones.

A lo largo de las experiencias analizadas queda demostrada la importancia del trabajo interdisciplinario y colaborativo entre las distintas partes integrantes, propiciando un proceso de co-creación entre los profesionales de diversas áreas, los responsables de la organización y los usuarios finales. De esta manera es posible garantizar que un producto o un servicio responda a las necesidades de los usuarios y se adapte a su contexto de vida. Resulta sumamente importante que las organizaciones de la economía social puedan comunicar estos aspectos de manera efectiva, basados en su origen noble, sus valores y la visión integrada de las personas y su ecosistema, ya que son atributos fundacionales y diferenciales que agregan muchísimo valor a los productos.

En el caso de la CAP, las herramientas comerciales que utilizan para entrar en contacto con los distintos mercados son similares a las empleadas por otras empresas competidoras y esto se debe a que la Cooperativa necesita insertar sus productos en un circuito comercial establecido, tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, lo que cambia sustancialmente es el propósito que guía las acciones y eso permite que las estrategias de producto, precio, promoción y distribución se planteen desde la búsqueda de un desarrollo económico basado en:

- determinar un precio justo de los productos que contemple los intereses de los distintos eslabones de la cadena de valor.
- trabajo de calidad de las personas que integran la organización.
- calidad, utilidad e impacto ambiental de los productos.
- prácticas sinceras e innovadoras que posibiliten un cambio social orientado a la comunidad.

Por otra parte, desde la metodología de implementación, se valora el trabajo colaborativo de los integrantes de la organización junto a los distintos actores que forman parte de los

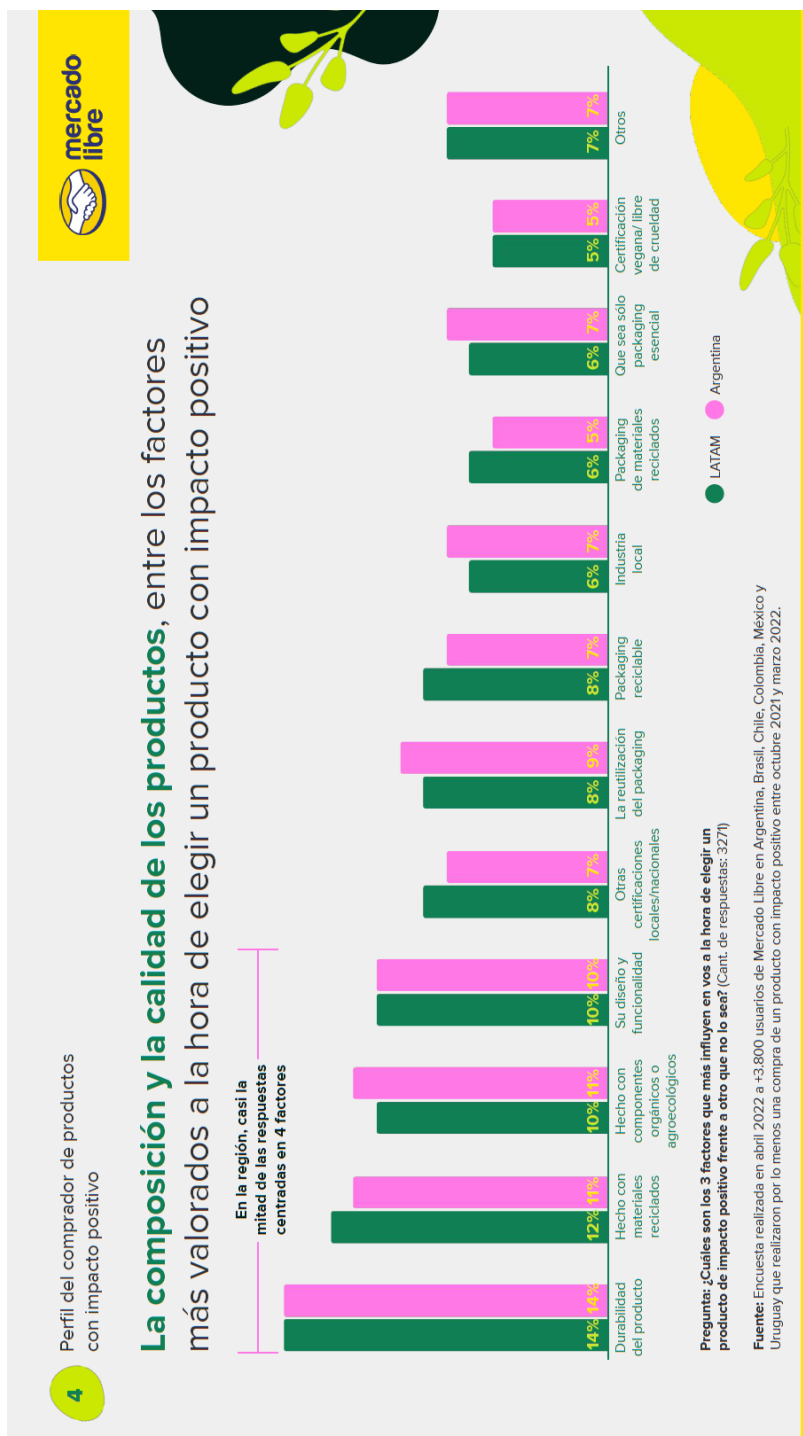
procesos. En este marco, el trabajo en equipo y el diseño centrado en las personas son aspectos que se dan de manera natural. Al tomar decisiones de manera conjunta, se refleja la impronta cooperativa basada en la participación, la inteligencia colectiva y la co-creación.

Sin dudas, la perspectiva que ofrecen los nuevos modelos económicos interpela a los profesionales de distintas disciplinas para repensar sus vínculos con las organizaciones a partir de una manera singular de mirar el mundo y de relacionarse.

De esta manera, quizás sea posible lograr nuevas intervenciones que, en el camino por impulsar el crecimiento de las organizaciones, además de contribuir al desarrollo de productos y servicios, logren integrar el contexto favoreciendo a la comunidad y al medio ambiente como parte del proceso.

ANEXOS

Figura 5: Factores que influyen a la hora de elegir un producto con impacto positivo.



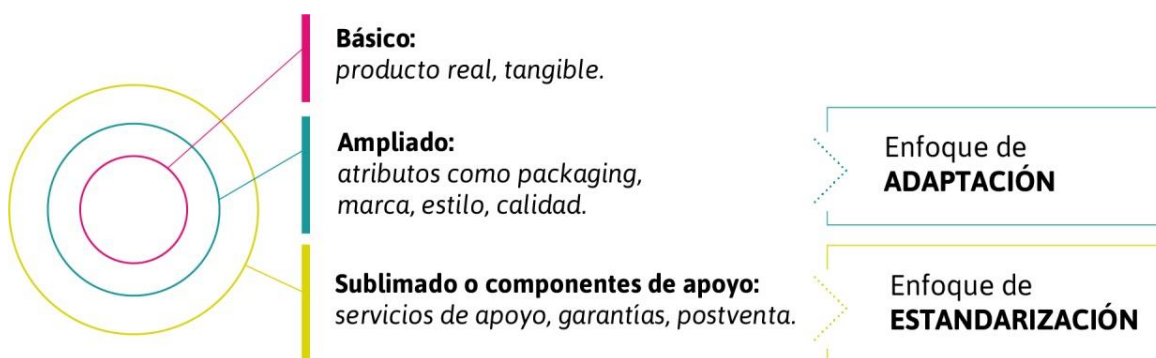
Fuente: Mercado Libre. (2022) *Tendencias de consumo online con impacto positivo en Argentina y América Latina.*

Figura 6: Clasificación de las estrategias de diseño por áreas.

Clasificación de las estrategias de diseño por áreas		
Diseño estrategia	Atributos de diseño	Objetivos de empresa
Valor	<ul style="list-style-type: none"> - Estilismo del producto - Estética - Calidad - Estándares - Valor añadido 	<p>Para añadir valor al consumidor</p> <p>Mejorar la reputación de la empresa</p>
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación del producto - Diversificación del producto - Identidad del producto - Identidad de la marca - Creación de marca 	Imagen de empresa y estrategia
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Generar nuevas ideas - Idea de comunicación - Ideas de interpretación - Ideas de integración - Promover productos 	Cultura para nuevas ideas, creatividad e innovación
Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de la complejidad - Uso de nuevas tecnologías/materiales - Reducción del tiempo de producción 	Mejora y reducción del plazo de comercialización

Fuente: AA.VV (2018). *Diseño Estratégico: Guía Metodológica*. Asturias, España. Fundación Prodintec; 1er edición.

Figura 7: Relación entre los tipos de productos y los enfoques de marketing táctico.



Fuente: Cignacco Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

Figura 8: Estrategias de producto.

		MERCADOS	
		POCOS	MUCHOS
PRODUCTOS	POCOS	Concentración	Desarrollo de mercados-países: (mercados diversificados con una línea de productos reducida)
	MUCHOS	Desarrollo de segmentos: (amplia línea de productos en pocos mercados)	Diversificación
	ÚNICO	Estandarización: "producto universal" el mismo producto es ofrecido a distintos mercados.	

Fuente: Cignacco Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

Figura 9: Vías de comunicación.

Publicidad / Medios de comunicación	Televisión, vía pública, internet, avisos publicitarios digitales e impresos.
Ventas personales / Fuerza de ventas	Ventas en persona, por vía telefónica o virtual. RRPP
Promoción de ventas	Concursos, premios por volumen de ventas, bonificaciones, demostraciones y degustaciones, exposiciones, obsequios y muestras comerciales, rondas de negocios.
Merchandising	Exhibición del producto en el punto de venta, elementos promocionales, dispensers y expositores.



Fuente: Cignacco Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

Figura 10: Estrategias para la fijación de precios.

Estrategias para la fijación de precios		
TIPOLOGÍA	¿Qué implica?	¿Cuándo/por qué se aplica?
Precio bajo o de penetración	Política agresiva para obtener una cuota de mercado y desalojar a los competidores	> En la etapa de introducción
Precios altos	Política para posicionar atributos intangibles psicológicos	> En la etapa de crecimiento
Precio único	Establece un precio único para todos los mercados, tanto nacionales como internacionales	> Cuando no se tienen en cuenta las particularidades locales ni los costos de exportación
Precio diferencial	Establece un precio adaptado a cada mercado, teniendo en cuenta las particularidades de cada uno	> Cuando se establecen distintos precios incluso dentro de cada mercado
Precio nuevo	No existe un precio de referencia en el mercado nacional	> Cuando la empresa no comercializa ese producto
Precios múltiples	Depende de las características del producto, la forma de pago, los servicios incluidos, las acciones de marketing, etc.	> Al variar significativamente las condiciones entre mercados

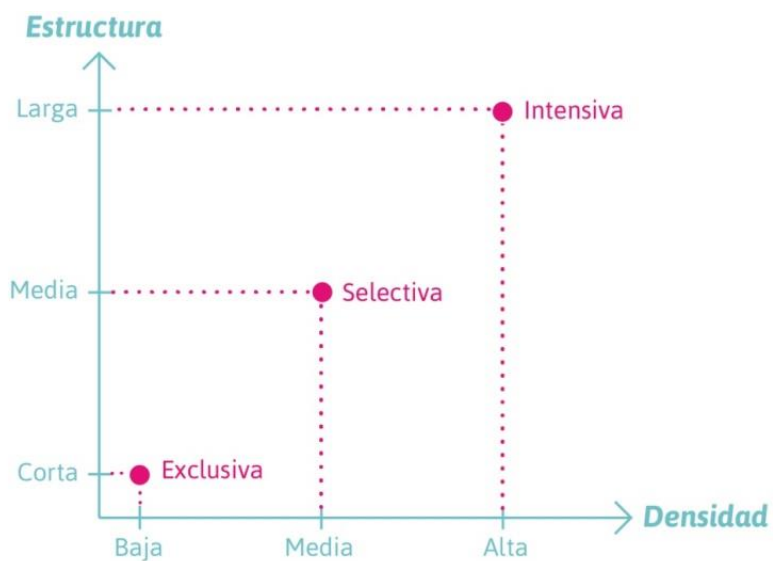
Fuente: Cignacco Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

Figura 11: Estrategias pull y push para influir en la demanda.

	PUSH	PULL
¿Qué implica?	Otorgar motivaciones (descuentos, financiamiento, bonificaciones) a los intermediarios del canal	Otorgar motivaciones (premios, promociones de venta, obsequios) a los consumidores finales
	Estrategia de EMPUJAR a través del canal 	 Estrategia de TIRAR a través del canal
Propósito	Promover la compra en los siguientes intermediarios.	Estimular a los consumidores a solicitar el producto a los intermediarios.

Fuente: Cignacco Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

Figura 12: Densidad y estructura de los canales de distribución.



Fuente: Cignacco Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.

Figura 13: Producto: Aluén.

<p>PRODUCTO</p>	<p>Aluén (acaricida orgánico)</p>	
<p>Discurso comunicacional:</p>		
<p>MARCA</p>	<p>PACKAGING</p> 	
<p>Detalle del producto:</p>		

Fuente: <https://cooperativapampero.coop/>

Figura 14: Producto: Cocco.

<p>PRODUCTO</p>	<p>Cocco (Sistema de inserción de abejas reinas)</p>		
<p>Discurso comunicacional:</p>			
<p>MARCA</p>	<p>PACKAGING</p> 		
<p>Detalle del producto:</p>			

Fuente: <https://cooperativapampero.coop/>

Figura 15: Producto: Jatié.

<p>PRODUCTO</p>	<p>Jatié (Suplemento nutricional)</p>		
<p>Discurso comunicacional:</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 5px; background-color: #f9f9f9;">  <p>CONTIENE LÍPIDOS</p> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 5px; background-color: #f9f9f9;">  <p>LISTO PARA APLICAR + RÁPIDO + PRÁCTICO</p> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 5px; background-color: #f9f9f9;"> <p>HASTA +75% DE CRÍA</p> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 5px; background-color: #f9f9f9;"> <p>LIBRE DE OGM</p> </div> </div>		
<p>MARCA</p>	<p>PACKAGING</p>		
			
<p>Detalle del producto:</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="472 1153 845 1556" style="width: 48%;">  </div> <div data-bbox="877 1153 1393 1556" style="width: 48%;">  </div> </div>		

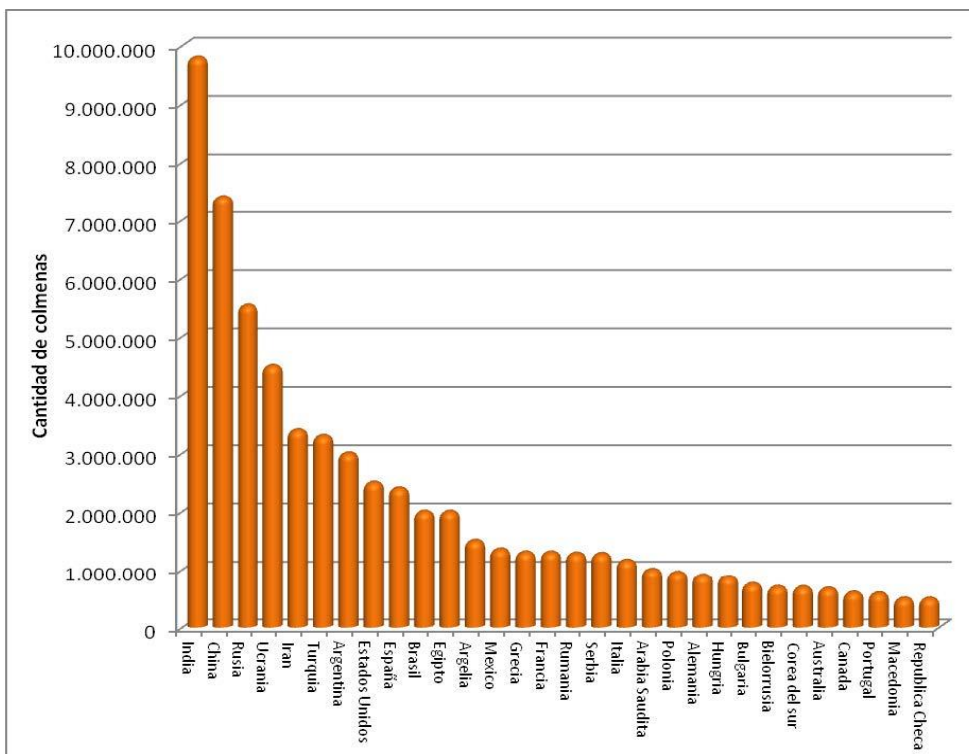
Fuente: <https://cooperativapampero.coop/>

Figura 16: Producto: Mieles Pampero.

PRODUCTO	Mieles Pampero
<p>Discurso comunicacional:</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>LIBRE DE SINTÉTICOS</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>MIEL CREMOSA</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>PRODUCCIÓN BAJO TRAZABILIDAD</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>PRECIO JUSTO</p> </div> </div>
<p>MARCA</p> 	<p>PACKAGING</p> 
<p>Detalle del producto:</p>	 <p style="text-align: center;"><i>Cordón Seviano</i></p> <p style="text-align: center;">Compuesta por néctar de especies típicas de las Sierras del Sistema Cordón Seviano, como brasquillas, flor morada y senecios. Presenta un color ámbar claro a ámbar. Tiene un aroma y sabor intermedios con matices con notas florales y frutales.</p> <p style="text-align: center;">PRODUCTO COOPERATIVO</p>

Fuente: <https://cooperativapampero.coop/>

Figura 17: Mercados-objetivos.



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Argentina. Formulario del proyecto de inversión -Línea de Asistencia para Planes de Asociatividad para el Desarrollo Productivo-.

Figura 18: Piezas de comunicación: Difusiones en medios de comunicación.

Piezas de COMUNICACIÓN:

Artículos informativos: (en diferentes sitios de internet)

Una cooperativa inventó (y exporta) el primer producto orgánico del mundo para una plaga muy frecuente en las colmenas.

La Cooperativa de Trabajo Apícola Pampero de Bahía Blanca exporta su plaguicida natural único en el mundo. También aporta otras soluciones a un sector que vive en permanente crisis a pesar de ser Argentina uno de los mayores exportadores de miel.

ALUEN CAP® HACE TEMBLAR EL MERCADO DE LA SANIDAD APÍCOLA.

Un cambio en la dosificación podría llevar al acaricida desarrollado por una cooperativa apícola argentina a ser el producto más barato del mercado.

El pasado jueves 24 de octubre la CAP mantuvo una conversación con el programa de Javier y Horacio, Compo y Albejas, en donde se conversó sobre una **rediseñación estratégica de Aluen CAP®**. Diego Iacono, director técnico del producto nos hace un recorrido por esta nueva modalidad.

[BUENOS AIRES] Cooperativa Pampero, unidos por el viento para liderar el desarrollo apícola

El desarrollo de un producto natural único en el mundo, el primer plaguicida orgánico del mundo, desarrollado por una cooperativa apícola argentina, es un hito que marca un antes y un después en el sector. Este producto, desarrollado por la Cooperativa de Trabajo Apícola Pampero de Bahía Blanca, es el primer plaguicida orgánico del mundo, desarrollado por una cooperativa apícola argentina, es un hito que marca un antes y un después en el sector. Este producto, desarrollado por la Cooperativa de Trabajo Apícola Pampero de Bahía Blanca, es el primer plaguicida orgánico del mundo, desarrollado por una cooperativa apícola argentina, es un hito que marca un antes y un después en el sector.


Fuente: <https://cooperativapampero.coop/>

Figura 19: Piezas de comunicación: Publicaciones en redes sociales.


Piezas de COMUNICACIÓN:

Publicaciones en redes sociales: *(en redes propias)*


> Informativas sobre productos (características, usos y funciones)




> Promocionales (descuentos y beneficios)



> Institucionales



> Alcance de la distribución



Fuente: https://www.instagram.com/cap_pampero/,
<https://www.facebook.com/CAP.PAMPERO/>

BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV (2014). *De la forma a la estrategia. Una caracterización de la oferta de servicios de diseño en la ciudad de Buenos Aires*. CABA, Argentina. Centro Metropolitano de Diseño (CMD) y Observatorio de Industrias Creativas (OIC).
- AA.VV (2011). *PyME + Diseño. Un estudio sobre la demanda de diseño entre las PyME industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires*. CABA, Argentina. Centro Metropolitano de Diseño (CMD) y Observatorio de Industrias Creativas (OIC).
- AA.VV (2013). *PyME + Diseño. Segunda encuesta. La demanda de diseño y el comercio exterior en PyME industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires de sectores con uso intensivo de diseño*. CABA, Argentina. Centro Metropolitano de Diseño (CMD) y Observatorio de Industrias Creativas (OIC).
- AA.VV. (2011). *Aportes del diseño. Una herramienta para mejorar el desempeño empresarial*. CABA, Argentina. Centro Metropolitano de Diseño (CMD) y Observatorio de Industrias Creativas (OIC).
- AA.VV (2005-2008) *Políticas públicas nacionales para el aprovechamiento estratégico del diseño*. Cap. 2. Barcelona, España. ADP.
- AA.VV (2017). *Economía Naranja: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile. BID INTAL.
- AA.VV (2016). *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*. Bilbao, España. Hegoa.
- AA.VV (2018). *Diseño Estratégico: Guía Metodológica*. Asturias, España. Fundación Prodintec; 1er edición. AA.VV (2022). *Diseñá tu modelo de negocio de impacto*. Uruguay. PNUD. Argumedo, Alcira (2003). *Disertación Inaugural, en el Congreso Alternativas a la globalización cultural*, Buenos Aires, Argentina.
- Baños González, Miguel y Rodríguez García, Teresa. (2012). *Imagen de marca y product placement*. Madrid, España. Ed. ESIC.
- Buil, Isabel; Martínez, Eva; Montaner, Teresa (2005) *Importancia del diseño industrial en la gestión estratégica de la empresa*. Madrid, España. Universia Business Review, núm. 8, pp. 52-67 Portal Universia S.A.
- Capriotti Paul (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. 4º Edición*. Málaga, España. IIRP.

- Cervini, Analía y Kayser, Juan (2004). *Identidad estratégica: Alternativas locales en mercados globales*. Buenos Aires, Argentina. IMDI (Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación).
- Chaves, Norberto y Belluccia, Raúl (2006). *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires. Argentina. Paidós.
- Cignacco Bruno R (2004). *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.
- Cornella, Alfons (2013). *Ideas x valor = resultados*. Barcelona, España. Libros Infonomía.
- Costa Joan (2004). *La imagen de marca*. Barcelona, España. Ed. Paidós.
- Danish Design (2020), *The Vision of the Danish Design 2020, Committe*. Dinamarca. Rosendals Schultz Grafisk Distribution
- De Lisio, Claudia (2010). *Economía social y solidaria: un concepto en construcción*, documento de trabajo y discusión en las organizaciones sociales y consorcios de gestión para el Congreso Latinoamericano de Microcrédito. Buenos Aires, Argentina. CONAMI, Ministerio de Desarrollo Social.
- García Cruz, R (2002): *Marketing internacional*, 4ª edición. Madrid, España. Esic Editorial.
- Guerra, Pablo (2006). *La economía de la solidaridad. O la vuelta de los valores sociales a la economía*. Montevideo, Uruguay. Revista Umbrales, Vol 168, Páginas 1 a 7.
- Julier, Guy (2010). *La cultura del diseño*. Barcelona. España. Ed. Gustavo Gili.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin L. (2012) *Dirección de Marketing*. 14º ed. México. Pearson.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2012). *Marketing*. 14º ed. México. Pearson.
- Landín Álvarez, Silvia (2018). *Marketing, Comercio internacional y las TIC's*. Machala, Ecuador. Editorial UTMACH.
- Lecuona, Manuel (2006). *Manual sobre gestión de diseño para empresas que abren nuevos mercados*. Barcelona, España. Barcelona Centro de Diseño.
- Ledesma María (2003). *El diseño gráfico, una voz pública (de la comunicación visual en la era del individualismo)*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Argonauta.
- Lerma, A. & Marquez, E. (2010). *Comercio y marketing internacional*. (Cuarta ed.). México. CENGAGE Learning.
- Manzini Ezio (2015). *Cuando todos diseñan*. Madrid, España. Experimenta Editorial.
- Papanek Víctor (2014). *Diseñar para el mundo real*. (Segunda ed.). New York, USA. Pol·len ediciones.
- PNUD Argentina (2015). Documento de Proyecto / Revisión E. Título del Proyecto: ARG/12/005 "Programa de Fortalecimiento de Sistemas Productivos Locales". Buenos Aires, Argentina.
- Porter, Michael (1991). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Rei.

- Pelta, Raquel (2013). *Design Thinking*. Barcelona, España. FUOC.
- Pelta, Raquel (2007). *Diseñar con la gente*. España. Elisava Temes de disseny N°. 24 (Ejemplar dedicado a: Diseño crítico), págs. 27-34.
- Ramírez R. y Ariza, R (2012). *Diseño de productos: una oportunidad para innovar*. Buenos Aires. Argentina. INTI, Programa: gestión del diseño como factor de innovación.
- Ramírez, Rodrigo (2012). *Guía de buenas prácticas de diseño. Herramientas para la gestión del diseño y desarrollo de productos*. 1a ed. San Martín. Argentina. INTI.
- Razeto Migliaro, Luis (1993). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Santiago de Chile, Chile. Ediciones Vivarium.
- REAS - Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria (2011) *Carta de Principios de la Economía Solidaria*. España.
- Rico, Esteban Javier y otros (2008). *Diseño como aporte estratégico a la producción regional y nacional. Desarrollo y análisis de casos de intervenciones con empresas recuperadas*, en *Economía Social*, comp. Arias, Gonzalo. Buenos Aires, Argentina. Edit. Programa de Voluntariado Universitario del Ministerio de Educación de la Nación.
- Rodríguez Martínez, J. (2013). *Estrategias de internacionalización de las PyMEs basadas en la información e innovación: El panorama internacional y el caso de México*. México. UAM-A. CyAD.
- Rofman, Alejandro. (2010). *La economía solidaria y los desafíos actuales*. Revista de Ciencias Sociales, segunda época, año 2, N° 18, Bernal, Universidad Nacional de Quilmes, pp. 159-175.
- Roitman, Roberto D. (2016). *¿De qué hablamos cuando hablamos de economía social?* Mendoza, Argentina. Marcos Mattar Ediciones.
- San Cornelio, Gemma (2013). *Diseño e innovación*. Barcelona, España. FUOC.
- Semprini, Andrea (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona, España. Editorial Paidós.
- Thackara, John (2013). *Diseñando para un mundo complejo. Acciones para lograr la sustentabilidad*. México. Editorial Designio.
- Wilensky, Alberto (2014). *La promesa de la marca: cómo diferenciarse de un escenario caótico*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Temas.

Publicaciones, leyes, reglamentos, decretos y páginas de internet

- AA.VV. (2008). *Los determinantes de la competitividad en las cooperativas*. CIRIEC, España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 61, pp. 233-249. Recuperado el 27/6 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412302011>

- Andrade Egas, Fabián (2008). *Comercio justo o economía solidaria*. Revista AFESE, Vol. 49 n°49, pp. 103-118. Ecuador. Recuperado el 31/08/2020 de <http://www.revistaafese.org/ojsAfese/index.php/afese/article/view/562>
- [BUENOS AIRES] Cooperativa Pampero, unidos por el viento para liderar el desarrollo apícola. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/buenos-aires-cooperativa-pampero-unidos-por-el-viento-para-liderar-el-desarrollo-apicola>
- Cooperativa Apícola Pampero: <https://cooperativapampero.coop/>
- Choba Choba: <https://chobachoba.com>
- Cornejo Paulina (2022). *Diseñando CON la sociedad*. Recuperado el 25/7/2022 de: <https://medium.com/@paulinacornejomv/disenando-con-la-sociedad-e73d8b5c8eff>
- ESSAPP: Recuperado el 26/9/2022 de <https://www.essapp.coop/noticias/una-cooperativa-invento-y-exporta-el-primer-producto-organico-del-mundo-para-una-plaga-muy>
- Fundación Choba Choba: <https://chobachoba-foundation.com/es/>
- Galán Serrano, J.; Forés Tomás, C. & Felip Miralles, F. (2018). *Integración de los principios de la economía social y solidaria en el diseño sostenible de bienes de consumo*. *Economía y Sociedad*, 23(54), 97-114. Recuperado el 21/3/2022 de: <https://doi.org/10.15359/eys.23-54.7>
- Kickstarter - Choba Choba: Chocolate Revolution. Recuperado el 2/8/2022 de <https://www.kickstarter.com/projects/189746656/choba-choba-chocolate-revolution>
- Lanki (2004). *Autogestión y globalidad. Situar la autogestión económica en el mundo actual*. Cuadernos de Lanki (1). Recuperado el 4/2/2022 de <http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/handle/20.500.11984/1821?locale-attribute=es>
- Mercado Libre. (2022) *Tendencias de consumo online con impacto positivo en Argentina y América Latina*. Recuperado el 20/08/2020 de <https://sustentabilidadmercadolibre.com/iniciativas/tendencias-de-consumo-online-con-impacto-positivo>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Argentina. Documento de Proyecto / Revisión E. Título del Proyecto: ARG/12/005 "Programa de Fortalecimiento de Sistemas Productivos Locales"
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Argentina. Formulario del proyecto de inversión -Línea de Asistencia para Planes de Asociatividad para el Desarrollo Productivo-.

Proméxico (2010). *Mercadotecnia Internacional*. Recuperado el 27/6/2022 de https://www.academia.edu/42225527/Mercadotecnia_Internacional_PROM%C3%89XICO

Revista Forbes Argentina. Recuperado el 7/9/22 de <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/de-promesa-forbes-joven-lider-mundial-como-piensa-alejandro-malgor-n12842>

Sánchez, María (2017). *En busca del paradigma perdido*. Revista IF, Vol.11, pp. 10-17. Buenos Aires, Argentina. CMD. Recuperado el 1/6/2022 en https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/if_11.pdf

Sistema B. <https://www.sistemab.org/>

Xinca (2018). Documental DirecTV & PLV. Recuperado el 6/3/2022 en <https://www.youtube.com/watch?v=oiCSh8YjUqU>

Xinca. <https://www.xinca.com.ar/>

"Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores y que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgrede derechos de terceros."