

REVISTA
CIENCIA
Y
TÉCNICA

Año 13
Número 2

La comunicación judicial previa como requisito establecido en el art. 1735 del CCCN para la aplicación de la carga dinámica de la prueba. Garantías de igualdad ante la ley y debido proceso

Prior judicial communication as a requirement established in art. 1735 of the CCCN for the application of the dynamic burden of evidence. Guarantees of equality before the law and due process

Autora: Constanza Pastori

Carrera: Maestría en Derecho Procesal

E-mail: cotypastori@hotmail.com

Resumen

Si bien la justificación, utilidad y aplicación de la teoría de la carga dinámica de la prueba se encuentra consolidada, la sanción del art. 1735 en el CCCN que contempla la comunicación judicial como requisito de su aplicación generó polémica y gran incertidumbre en todos los operadores del derecho. Ante la falta de regulación expresa respecto de la etapa procesal para efectuarla y brindar a las partes la oportunidad de ofrecer y producir los “elementos de convicción que hagan a su defensa”, se propone en este artículo fijar pautas a fin de determinar el alcance de la norma. Ello, procurando unificar criterios que resguarden las garantías constitucionales involucradas, sin perder de vista que la interpretación de la ley debe orientarse al cumplimiento de los fines y propósitos perseguidos con su implementación, considerando al

ordenamiento jurídico como un todo coherente y sistemático. De lo contrario, se acentuaría aún más la desigualdad que se pretende evitar y se afectaría la seguridad jurídica que el legislador intentó resguardar con su sanción.

Palabras clave: Carga dinámica de la prueba, garantías constitucionales, comunicación judicial, igualdad ante la ley, debido proceso.

Abstract

Although the justification, utility and application of the theory of the dynamic burden of evidence is consolidated, the sanction of art. 1735 in the CCCN, which considers judicial communication as a requirement of its application, generated controversy and great uncertainty in all operators of law. In the absence of express regulation regarding the procedural stage to carry it out and give the parties the opportunity to offer and produce the "elements of conviction that they make to their defense", it is proposed in this article to set guidelines in order to determine the scope of the rule. This, seeking to unify criteria that safeguards the constitutional guarantees involved, without losing sight of the fact that the interpretation of the law must be oriented to the fulfillment of the aims and purposes pursued with its implementation, considering the legal system as a coherent and systematic whole. Otherwise, the inequality that is intended to avoid would be further accentuated and the legal security that the legislator tried to safeguard with its sanction would be affected.

Key words: Dynamic burden of proof, constitutional guarantees, judicial communication, equality before the law, due process.

I. Introducción

La aplicación práctica de la teoría clásica de la carga de la prueba según la cual “quien alega un hecho debe probarlo” evidenció coyunturas al observarse resultados indeseados. Paulatinamente y al impulso de decisiones judiciales que procuraban la justicia del caso, comenzaron a nacer reglas acerca de la “carga dinámica de la prueba” que afloraban del propio dinamismo ínsito en el

proceso dejando de lado la visión estática en la que, indefectiblemente, tenía la carga de probar quien afirmaba la existencia del hecho controvertido.

De este modo, se abre margen a ciertas situaciones en las que se distribuye la carga de la prueba atendiendo a la posición en que se encuentran los sujetos con relación a la posibilidad de suministrar el elemento probatorio. Es que la carga dinámica “constituye una regla de distribución de la carga probatoria caracterizada por gravar al litigante que se encuentre en ‘mejores condiciones de probar’, con la responsabilidad de acreditar el hecho de que se trate, o en caso contrario, correr el riesgo de no triunfar en el litigio” (Ferrer, 1996: 590). Así, las reglas clásicas se complementan o perfeccionan, flexibilizando su aplicación en todo supuesto en que quien debía probar, según la concepción tradicional, se halle imposibilitado de hacerlo por motivos ajenos a su voluntad (Peyrano, 1981).

En definitiva, con ella se busca evitar que la aplicación de reglas inflexibles impidan el ejercicio del derecho de defensa en igualdad de oportunidades cuando existan situaciones de desequilibrio entre las partes, y, de tal modo, la decisión que se obtenga no corresponda con la verdad y la justicia. Pensemos, ante un caso de mala praxis, lo difícil que sería para un paciente acreditar qué sucedió dentro del quirófano. Pues claro está, el galeno es en esta situación quién se encuentra en mejores condiciones de acreditar la inexistencia de responsabilidad alguna. Como se advierte, el desequilibrio a que se hace referencia radica en que, por un lado, sobre una de las partes pese la imposibilidad material, o significativa dificultad, de aportar la prueba de los hechos que sustentan la norma que invoca y la pretensión que persigue por cuestiones extrañas a su voluntad. Por otro, en la facilidad de la contraria o razonable posibilidad para obtenerla.

Hasta la sanción del nuevo CCCN no se contó con una norma específica que recepte la teoría, pero se aplicaba al fallar como derivación de las reglas de la sana crítica racional en materia de valoración de la prueba. En esta oportunidad procesal, es decir, finalizado el litigio, que el juez realizaba un análisis *ex post* de las conductas de las partes vinculadas a la posición probatoria de cada una y en casos excepcionales en que la teoría clásica conduciría a un resultado injusto, echaba mano a la carga dinámica atendiendo a la mejor condición en que una de las partes se encuentra respecto de la acreditación de un determinado hecho, independientemente de quien lo alegó, frente a la imposibilidad o extrema dificultad de la otra, trasladando las consecuencias desvaliosas que trae aparejada su falta de diligenciamiento.

Sin embargo, parte de la doctrina demandaba consagración legislativa de la teoría a través de un precepto que especifique el momento procesal en que se advertiría a las partes de su aplicación para no sorprender en la buena fe al litigante que ofreció y diligenció prueba conforme los criterios clásicos, enterándose al leer la sentencia cuando ya no tenía ninguna posibilidad de ofrecer y producir prueba (Eisner, 1994), cambiando las reglas del juego, luego que el juego terminó (Alvarado Velloso, 2009).

En respuesta a ello, con la finalidad de disminuir la litigiosidad y conferir seguridad jurídica (Fundamentos del proyecto Lorenzetti- Highton- Kemelmajer), el Código Civil y Comercial de la Nación recepta este criterio de valoración de la prueba y conducta procesal, dejando de ser una construcción teórica y doctrinaria para resultar ahora ley positiva en el art. 1735. Es así que dentro del ámbito de la responsabilidad civil el nuevo cuerpo normativo establece: *“Facultades judiciales. No obstante, el juez puede distribuir la carga de la prueba de la culpa o de haber actuado con la diligencia debida, ponderando cuál de las partes se halla en mejor situación para aportarla. Si el juez lo considera pertinente, durante el proceso debe comunicar a las partes que aplicará este criterio, de modo de permitir a los litigantes ofrecer y producir los elementos de convicción que hagan a su defensa”*.

Como regla general el Código fija que tanto los factores de atribución como las eximentes sean probados por quien los alega (art. 1734). Dicho principio se ve atemperado por la norma en estudio que consagra la facultad judicial de distribuir la carga de la prueba atendiendo a quién se encuentre en mejor situación para aportarla, sobre las circunstancias del caso y con independencia de la posición de actor o demandado de las partes. También estipula que el juez durante el proceso comunique a las partes que aplicará este criterio a fin de resguardar su derecho de defensa. Ante tal situación, se encuentran satisfechos quienes sostienen que la comunicación judicial previa evita un desequilibrio procesal y la posible conculcación del derecho de defensa respecto de quien, a la postre, resultará gravado con la carga que por efecto del dinamismo se trasladó sobre su cabeza.

Parte de la doctrina afirma que la oportunidad procesal de la comunicación será luego de trabada la litis en el decreto de apertura a prueba (Salim, 2015), dejando a salvo los casos en que la prueba se ofrezca con la demanda o contestación en los que el juez deberá usar sus atribuciones y ordenar el proceso (Rivera, Medina, 2015). No obstante, algunos no logran visualizar de qué modo tan tempranamente el magistrado podría predicar que va a utilizar la teoría de la prueba

dinámica, si en ese estadio todo el material probatorio se encuentra pendiente de producción: tan premura comunicación haría incurrir al magistrado en prejuzgamiento (Baracat, 2015).

En otras palabras, se critica que, antes de estudiar la causa, el juez no sabe si podrá fallar aplicando las reglas clásicas o si el contexto del asunto y la situación de las partes alteran el peso probatorio de otra manera. Por lo común, ello sucede al momento de dictar sentencia resultando impracticable que el magistrado aleccione antes respecto de cómo fallará en defecto de alguna acreditación. En su caso, “si el juez resuelve aplicar la teoría permitiría la ampliación de la prueba ofrecida y por tanto la reedición de la etapa de prueba con grave prolongación de los procedimientos” (Kielmanovich, 2014: 1) lo que llevaría a una posible violación de la economía, la preclusión procesal, el debido proceso, la defensa en juicio y la igualdad ante la ley.

De otro costado, autorizada doctrina sostiene que el anuncio judicial previo constituye un adelanto de opinión sobre el sentido de la resolución según sea el proceder de las partes respecto de la prueba, frustrando la ecuanimidad judicial y la bilateralidad del proceso.

Si el juez no anticipa que aplicará las cargas dinámicas, surge (supuestamente) el riesgo de nulidad de su sentencia por infracción al precepto; pero también si lo hace, porque vulnera la garantía defensiva del contendiente en situación opuesta a quien ha sido “advertido” sobre que debe presentar elementos de convicción para no correr el peligro de un pronunciamiento negativo (arts. 16 y 18 CN). (Zavala de González-González Zavala, 2015: 344).

En suma, si bien para algunos (Herrera-Picasso, 2015) corre por cuenta de los magistrados arbitrar las medidas necesarias para adaptar el procedimiento local a los requisitos que mencionaremos que deben cumplirse; para otros la comunicación judicial previa lesiona doblemente la garantía de igualdad defensiva: confiere a uno de los litigantes el privilegio de saber qué decidirá el juez si no prueba, favoreciendo aún más su condición preeminente, y no abre margen ninguno de gestión superadora para quien antes y después de ese aviso, está impedido de probar (Zavala de González, 2015).

II. Objetivos

El presente artículo trata de dilucidar los interrogantes que plantea la comunicación anticipada del criterio judicial prevista en el art. 1735 del Código Civil y Comercial de la Nación para la aplicación de la carga dinámica de la prueba. En particular, y como objetivo general de investigación, se precisará en qué oportunidad procesal debe el juez comunicar su criterio respecto de la distribución de la carga de la prueba y determinará si esta comunicación viola las garantías de igualdad ante la ley y debido proceso establecidas en los arts. 16 y 18 de la Constitución Nacional.

Con esa finalidad, y como parte de los objetivos específicos, resulta necesario analizar las diferentes alternativas que surgen en respuesta a la aplicación práctica de la norma: respecto de los elementos de la responsabilidad objeto de prueba a los que refiere y su posible extensión a otros supuestos, si la comunicación anticipada constituye una facultad judicial o una obligación de necesaria observancia, forma de hacerla efectiva y consecuencias de su no aplicación, procurando llegar a una conclusión que establezca si configura un adelanto de opinión, afecta o resguarda las garantías constitucionales involucradas.

Además, el hecho de que cada vez sea más acentuada la preponderancia (técnica, profesional, fáctica, económica) de algunos litigantes frente a otros, resalta la dificultad de estos en el acceso a la prueba. Ante ello, la realidad demuestra que la situación de excepción cada vez se impone más (carga dinámica), lo que amerita, como objetivo, la formulación de lineamientos específicos respecto de la interpretación de la previsión, considerando el papel protagónico que el nuevo Código le asigna al juez en su carácter de director del proceso y en virtud del cual los estudiosos del derecho sostienen que estamos en “la era de los jueces” y regidos por un “código para los jueces”. En este ámbito, las mayores facultades concedidas por la ley, en muchos casos justifica el accionar judicial en la “pertinencia” o “ponderación” lo que implica que, a veces, el rol activo sea peligroso si no se cuenta con pautas claras.

Esperamos proporcionar herramientas para el lector que clarifiquen la cuestión, faciliten a los contendientes un ámbito de equidad y doten al proceso de la claridad que una justicia cercana a la gente requiere.

III. Aspectos metodológicos

Se realizó un análisis de lo que entiende la doctrina y la jurisprudencia acerca de la carga dinámica de la prueba determinando cuáles son sus condiciones y en qué casos se aplica. A esos fines se consultaron libros y revistas especializadas como así también las bases de datos jurisprudenciales disponibles.

Asimismo, se realizó un análisis dogmático respecto de la comunicación judicial previa, específicamente intentando determinar el alcance de la norma que faculta al juez a comunicar, previo al dictado de la sentencia, la aplicación de la carga dinámica de la prueba, estableciendo si existe o no un problema sistémico en nuestro ordenamiento y, en particular, si hay contradicciones. Para ello, se tiene en cuenta la finalidad de la norma y la intención de legislador, poniendo especial énfasis en los fundamentos del proyecto del CCCN y en los debates parlamentarios. Por otro lado, se corroboró si se efectiviza la comunicación judicial previa en los distintos juzgados civiles comparando de qué forma y en qué oportunidad procesal la realiza cada magistrado.

Finalmente, se verificó la factibilidad de dictar sentencias válidas en ausencia de la comunicación prevista, procurando llegar a una conclusión respecto de la constitucionalidad de la norma y resguardo de las garantías constitucionales involucradas.

IV. Resultados

Interpretación de la norma

El art. 1, CCCN, determina que los casos deben ser resueltos según las leyes que resulten aplicables, de conformidad con la Constitución y los tratados de Derechos Humanos en los que la República Argentina sea parte, poniendo especial énfasis en la interpretación teleológica como criterio rector al establecer que, a tal efecto, se tendrá en cuenta la finalidad de la norma. En tanto, el art. 2 ib. reitera que la interpretación de las normas debe ser realizada teniendo en cuenta sus palabras, sus finalidades, las leyes análogas, las disposiciones que surgen de los tratados de derechos humanos, los principios y los valores jurídicos, de modo coherente con todo el ordenamiento. La respuesta de cómo el magistrado habrá de arribar a esta coherencia del

ordenamiento en todos sus niveles, provincial, nacional y convencional, está dada en el art. 3: mediante una decisión razonablemente fundada.

En pocas palabras, los interrogantes que se planteen respecto de la aplicación de la ley, y puntualmente el tema que nos ocupa, deberán ser despejados según los estándares de los arts. 1.º, 2.º y 3.º del código. La decisión del juez sobre el particular deberá: 1) estar “razonablemente fundada”, 2) respetar “los derechos humanos”, 3) tener en cuenta “los principios y valores jurídicos” y 4) ser “coherente con todo el ordenamiento”. Asimismo, resulta vital conocer la intención del legislador a efectos de atribuir al artículo el significado más acorde a su finalidad objetiva, suponiendo que fue dictado como un medio o un instrumento del legislador para alcanzarla (interpretación teleológica). Con ese propósito se suele hacer referencia a los debates parlamentarios, exposición de motivos y elementos preparatorios de la norma.

Investigando sobre el punto, surge de los fundamentos del anteproyecto que luego de explicar la regla de la carga de la prueba para quién alega el factor de atribución, se sostiene que la misma *“puede resultar rígida en algunos casos en los que existen dificultades en el acceso a los medios de prueba o en la presentación de la misma, y es por eso que se habilita una corrección para mitigar estos efectos. En particular, con relación a la prueba de la culpa o de haber actuado con la diligencia debida, el juez puede ponderar cuál de las partes se halla en mejor situación para aportarla [...] Uno de los problemas que se ha discutido en relación a esta última posibilidad, es que las partes recién conocen esta decisión del juez al dictar la sentencia, con lo cual puede ocurrir que la parte demandada sufra un resultado adverso por incumplir una carga que no sabía que tenía”*.

De tal modo, se hace eco de la réplica referida al hecho de que con anterioridad a la sanción del nuevo código los jueces aplicaran el dinamismo directamente en la sentencia. Pues al no haber podido la parte sobre la que se imponía la carga producir prueba a su favor, se sostenía que la controversia era decidida sobre la base de una realidad ficticia en la que se echaba mano a presunciones, es decir, con sustento en una verdad formal. Por tal razón, continúa, *“se señala que el juez debe hacer una valoración de las posiciones probatorias, y si va a aplicar el régimen de las cargas probatorias dinámicas debe comunicarlo a las partes para evitar la afectación de la defensa en juicio”* (sic. fundamentos del anteproyecto)¹.

¹ Presentados por la Comisión integrada por los Dres. Ricardo Luis Lorenzetti (Presidente), Elena Highton de Nolasco y Aída Kemelmajer de Carlucci, en cumplimiento de los objetivos y plazos señalados por el decreto

Como corolario de lo expresado en los fundamentos, surge, en principio, que la directriz requiere como condición de aplicación que el juez anuncie con anterioridad al dictado de la sentencia y en una etapa procesal que permita producir prueba a las partes, que aplicará la doctrina dinámica de la carga de la prueba.

Aplicación facultativa o vinculante

En cuanto a su aplicación facultativa o vinculante, el art. 1735 se titula “facultades judiciales”, lo que revela cierta intención legislativa de conferir una potestad discrecional y no una atribución vinculante. Ahora bien, la facultad, consideramos, se refiere a la posibilidad de distribuir la carga de la prueba ponderando qué parte se halla en mejor situación para aportarla. Pero, una vez analizada la situación y verificadas las circunstancias excepcionales que habilitan a apartarse de los postulados clásicos, esa facultad ya no es tal, sino que se transforma en una obligación.

Repárese entonces que el magistrado se limitará a estudiar las circunstancias del caso y sus situaciones particulares ponderando la posición de las partes, debiendo desde allí analizar si se configura el supuesto establecido en el art. 1735. Es decir, su aplicación residirá en verificar que en el caso se esté ante una particular dificultad probatoria. Verificados tales extremos, devendrá naturalmente aplicable lo dispuesto por el 1735 y no cabrá lugar a mayor discrecionalidad judicial dado que la facultad se limita al análisis razonable de la situación y al encuadre de la carga dinámica al caso concreto. Luego, ya no se trata de que el juez distribuya la carga probatoria, sino que ésta se encuentra distribuida en función de principios constitucionales y valores incuestionables (igualdad, verdad, buena fe, justicia real).

Una interpretación diferente que entienda que la facultad judicial refiere a la posibilidad del magistrado de decidir si distribuye o no dinámicamente la carga de la prueba verificadas las condiciones de excepcionalidad que la caracteriza, importaría avalar que se arribe a consecuencias disvaliosas por no recurrirse a ella. Así también importaría que la desigualdad de las partes en torno a la obtención del elemento probatorio se enfatice aún más si no se utiliza el remedio adecuado para derribar tales obstáculos.

En función de ello y si bien algunas posiciones afirman, por un lado, que la norma prevé una facultad y, por el otro, un deber al magistrado de invertir la carga de la prueba; entendemos que la diferencia radica en un juego de palabras porque, a la postre, advertimos que arriban a la misma conclusión: la aplicación de la carga dinámica es imperativa cuando se dan los supuestos que habilitan a aplicarla. Pero al mismo tiempo, el análisis de su configuración resulta discrecional y, en ese sentido, constituye una facultad.

Alcance de la norma al factor de atribución. Extensión a otros supuestos

Por nuestra parte creemos que posiblemente y con razonabilidad, el modo en que fue regulada la norma al referir a la carga de la prueba de “la culpa o de haber actuado con la diligencia debida” obedece a la necesidad de excluir del desplazamiento probatorio la prueba del daño que, excepto presunciones legales o notoriedad, incumbe a quien lo invoca aun mediante indicios vehementes que autorizan al juez a inferirlo (art. 1744). Si bien la fórmula literal puede incurrir en error al marginar el nexo causal dado que la causalidad del daño se enlaza estrechamente con la culpabilidad del agente, ésta fue la decisión del legislador y, por lo tanto, se comparta o no, habrá de respetarse con la técnica utilizada. No creemos que sea positivo extender la aplicación de la norma a otros factores o elementos de la responsabilidad porque la negativa a esa posibilidad se encuentra expresamente legislada.

Comunicación judicial. Carácter facultativo u obligatorio del aviso previo

Verificado por el magistrado que el caso sometido a su decisión encuadra en el supuesto excepcional de carga dinámica, surge el interrogante de si la comunicación judicial dispuesta resulta un requisito de inexorable cumplimiento o si, por el contrario, en nada afecta que se omita dicha circunstancia.

Entendemos que las diferentes respuestas que surgen radican inicialmente en los términos que utiliza el art. 1735 al establecer que el juez “debe comunicar” a las partes que aplicará el criterio, pero antes comienza la oración diciendo “si lo considera pertinente”. Más allá de lo poco feliz de la redacción, consideramos que la cuestión sugiere la necesidad de practicar la

comunicación judicial como requisito previo a la aplicación de la carga dinámica al resultar tal decisión una excepción a la regla probatoria establecida en el art. 1734, CCCN. Es decir que, si el magistrado entendiera que deviene aplicable (lo que hasta aquí es, con el alcance que dijimos, una facultad discrecional) entonces sí será un deber anotar a las partes de ello durante el proceso y en una oportunidad adecuada para que se adopte una conducta acorde.

Tal conclusión deriva entonces de aplicar una excepción a la regla general de la carga de la prueba establecida en la propia ley, que justifica que quien sufra la inversión tenga la posibilidad de desplegar actividad probatoria oportuna para así evitar la afectación de la defensa en juicio conforme lo vimos en los fundamentos del anteproyecto. Ello, en miras a obtener la verdad jurídica objetiva sobre elementos materiales existentes en la causa y no sobre presunciones o reconstrucciones fácticas ideales a las que se arriba mediante la sana crítica ante la ausencia de elementos de prueba suficientes.

La comunicación judicial entendida de esta forma viene a satisfacer tanto la proyección activista del juez como director del proceso que pregona el nuevo compendio y, a la vez, el principio de contradictorio. Sumado a que justo es reconocer que pese a gozar la doctrina de amplia acogida, lo cierto es que había y sigue habiendo casos en los que su aplicación resulta opinable. Por ello no puede interpretarse que aquella parte a quien se hace pesar la carga de prueba en la sentencia podría haberla asumido espontáneamente antes, con sustento en una mera sospecha.

En función de lo expuesto se concluye que el juez no podrá acudir a la herramienta en la sentencia, bajo pena de nulidad, si previamente como requisito *sine qua non* no comunicó oportunamente y de manera motivada a las partes y permitió el ofrecimiento y producción de prueba suplementaria. Si se aplica la inversión en la sentencia, será susceptible de configurar un agravio que permita su revocación dada la imposición de un requisito de insoslayable cumplimiento que ahora impide considerar a la aplicación de la carga dinámica como el resultado de la valoración de la prueba de acuerdo con las reglas de la sana crítica racional. Tal interpretación afianza la previsibilidad y deja aclarado a qué deben atenerse las partes.

¿Qué se debe comunicar? ¿Cuándo? ¿Cómo?

Determinado entonces, a nuestro entender, que la disposición normativa prevé la necesidad del aviso previo; el siguiente punto a despejar es en qué oportunidad procesal habrá el juez de comunicar (¿cuándo?). Si bien también habremos de buscar solución a los interrogantes del contenido de la comunicación (¿qué se debe comunicar?) y a la manera en que se habilitará a las partes a ofrecer y producir la prueba respectiva, con la debida antelación (¿cómo?).

Sobre los cuestionamientos relacionados a que resulta aventurada una comunicación en el transcurso del proceso con fundamento en que recién al analizar la prueba el juez se encuentra en condiciones de decidir la cuestión, cabe recordar que en estos supuestos la carga de la prueba no está señalada de antemano y es dinámica porque dependerá de las circunstancias del caso concreto, del objeto litigioso y de la mayor o menor posibilidad y dificultad de cada parte de conseguir el elemento de prueba. A partir de allí, que entendemos que tales cuestiones pueden analizarse una vez cerrada la etapa introductoria (demanda y contestación) y si bien en los albores quizás no pueda determinarse en forma condicionante que la carga dinámica será aplicada al fallo; sí puede distinguirse que si se trata de un caso que encuadra en la situación de excepción.

Quizá la postura a la que se le dificulta comprender de qué manera, tan prematuramente, pueda practicarse la comunicación, hace depender el dinamismo de la costumbre de analizar la dificultad probatoria al momento de dictar la sentencia y en función de los elementos probatorios producidos (lo que así resulta en la carga de la prueba como criterio de valoración). Ahora bien, la carga de la prueba como regla de actividad para las partes sí puede imponerse atendiendo a las circunstancias particulares en que se encuentren respecto de la obtención de los elementos de prueba, debiendo ser advertidas de ello, tal se dispone actualmente, por imperativo legal.

A los fines de una correcta interpretación no debe dejarse de lado la actuación requerida a los jueces, el avenimiento de la oralidad y la reformulación de los principios procesales. En los despachos ya no hay magistrados que se interiorizan del expediente solo al fallar, vemos jueces involucrados, inmiscuidos y con un conocimiento y análisis particular de los casos que en la medida de las posibilidades permite advertir este tipo de cuestiones. Éste es el nuevo perfil de juez que se demanda y requiere, y si bien el precepto no alude a una etapa procesal o a un trámite determinado, sí prevé que la comunicación deba vertirse y ello “durante el proceso” por lo que

cuanto antes se analice el contexto del asunto, sus contingencias y la situación, será mejor. Claro está que habrá de serlo con anterioridad a la decisión y de manera justificada, invocando motivación especial referida a la presencia de las circunstancias de hecho y de derecho que la tornan procedente, lo que no se satisface con la mera referencia a los textos legales y citas doctrinarias, pues debe proporcionar a las partes pautas claras.

Por otro lado, cabe afirmar que el comunicado si bien necesario, no resulta vinculante dado que a la postre se podrá decidir aplicando las reglas clásicas y, además, habrá de expresarse mediante una decisión razonablemente fundada para posibilitar a las partes cuestionarla. Asimismo, cabe la posibilidad de que la comunicación sea advertida de oficio o que también las partes puedan solicitar un pronunciamiento al respecto lo que redundara en beneficio de todos los contendientes dado que conocerán las reglas a las que habrán de someterse.

Oportunidad. Propuestas procesales.

La norma no se ha inmiscuido en la forma en que habrá de efectivizarse la comunicación, no establece una oportunidad o etapa concreta, siendo el único límite que la decisión sea anterior a la sentencia. Esta cuestión quedó reservada al ámbito de las competencias provinciales y sin perjuicio de que creemos que fue una decisión de política legislativa acertada, en la práctica se evidencian obstáculos debido a que los códigos procesales no prevén este tipo de situación. Aún más, a cinco años de la vigencia del código, la gran mayoría no ha adoptado los cambios necesarios a fin de readecuar sus formas a las nuevas disposiciones.

De lo expuesto se sigue que el trámite a los fines de hacer efectivo el deber impuesto queda librado al criterio del magistrado y de allí la incertidumbre que genera la falta de una norma procesal que lo aleccione al respecto, y también a las partes. Ello implica que el justiciable desorientado vacile entre tantas posibilidades como jueces haya debido a la multiplicidad de criterios que puedan surgir. Sin embargo, la cuestión está evidenciado una paulatina unificación mediante los protocolos de gestión de los procesos civiles orales que se vienen dictando en las distintas provincias en el marco del cumplimiento de los objetivos del Programa Justicia 2020 y en forma gradual.

Siendo que lo importante es que la comunicación se produzca antes de la producción de la prueba, la propuesta principal, y entendemos óptima, es que la misma se efectivice en una audiencia preliminar, que si bien no ha sido incorporada en los códigos de rito de todas las provincias, está cobrando protagonismo con la oralidad del proceso civil que implica que el magistrado purgue y oriente la actividad probatoria fijando tareas en conjunto con las partes para su producción. Lo que era inimaginable empieza a palpase como resultado de un plan en el que todos intervienen y cumplen un rol proactivo tendiente a generar agilidad en el proceso a fin de la obtención de una respuesta jurisdiccional rápida y económica que beneficie a todos.

En este marco, en la audiencia preliminar la tarea del juzgador comprenderá además de intentar arribar a un acuerdo, si no se logra: proveer las pruebas que sean pertinentes, conducentes y útiles, para luego proponer un plan de trabajo y gestión respecto de las admitidas, de manera que las partes asuman un compromiso con su producción oportuna. De allí se advierte que el juez procede como un cabal director del proceso y lo organiza, junto con las partes, implementando un plan de trabajo. Asimismo, corresponde evaluar en dicha instancia, si cabe aplicar la carga dinámica y comunicárselo a las partes (art. 1735). En este sentido, Córdoba, en el año 2018, mediante la Ley 10.555 modificó el procedimiento para juicios abreviados de daños y perjuicios estableciendo el proceso oral por audiencias disponiendo en el art. 3 inc. f) que en la audiencia preliminar el juez *“De acuerdo a la naturaleza las cuestiones a probar y la legislación de fondo, podrá distribuir la carga de la prueba ponderando cuál de las partes se halla en mejor situación para aportarla”*. Es decir, mediante tal estipulación, el legislador brinda una respuesta concreta tendiente a dar forma a la disposición prevista en el art. 1735, CCCN.

Si bien la referida es la opción más conveniente, no desconocemos que nos circunscribimos a un cambio gradual en donde resulta coetánea la oralidad con los procesos escritos. En tal circunstancia, en los casos en que la prueba se ofrece después de la demanda y contestación (juicios declarativos ordinarios), entendemos que resulta mejor que la comunicación se efectivice luego de los escritos introductorios pero previo a la apertura a prueba para que los intervinientes reajusten sus ofrecimientos.

Lo dicho, sin perjuicio de que el magistrado pueda decidir la cuestión con un procedimiento más avanzado en la medida que la imposibilidad de acceso se configure. La norma es amplia y si bien el límite temporal establecido es *“durante el procedimiento”*, a medida que el

proceso más avance la decisión que se adopte será cuestionable y, en ocasiones, se puede estar supliendo negligencia, adelantando opinión o afectando la imparcialidad.

En aquellos códigos que prevé algún tipo de proceso abreviado en el que el ofrecimiento de la prueba se practica con la demanda y contestación, corresponderá al juez como director, tomar las medidas necesarias para otorgar un plazo o etapa adicional a fin de ordenar el proceso en atención a la norma de fondo sancionada y hasta tanto se unifique la modalidad cuando los códigos de rito formulen una propuesta concreta al respecto. Ello, sin permitir que sea una nueva oportunidad para salvar errores, con lo cual será ardua la tarea del Tribunal para pronunciarse respecto de la admisibilidad de la prueba. Ahora bien, en el supuesto que, con la demanda surja a todas luces que la teoría devendría aplicable, podría evitarse un paso al proveerse la misma y previo a que accionada evacúe el traslado, tome conocimiento de la situación.

Críticas a la comunicación judicial previa. Garantías constitucionales involucradas. Adelanto de opinión

Del modo que se dispuso la aplicación de la norma se cuestiona que el aviso previo configura una “advertencia” que significaría, así sea de manera indirecta, anticipo de opinión sobre el sentido de la sentencia dependiendo del proceder de las partes.

Resultan contradictorias las posturas en el sentido de que: una afirma que la relevancia de la disposición radica en la búsqueda de la verdad jurídica objetiva en circunstancias en que el damnificado se encuentra imposibilitado de probar y su fundamento en resguardar la defensa en juicio, de quien tiene una carga que no debería afrontar. La otra, insiste en resaltar que su aplicación justamente afecta dicha garantía, la igualdad ante la ley y el debido proceso, de la parte que se encuentra en inferioridad de condiciones.

A fin de arribar a una conclusión al respecto y sin ánimo de explayarnos en este artículo sobre las cuestiones teóricas que engloban las garantías constitucionales involucradas, podemos sintetizar que la inviolabilidad de la defensa en juicio (art. 18 CN) consiste en que el justiciable disponga de oportunidad suficiente para participar con utilidad del proceso y para ello, siguiendo a Bidart Campos, resulta necesario: a) tener noticia o conocimiento del proceso y de cada uno de sus actos o etapas; b) ser oído; c) ofrecer y producir prueba. Cuando el proceso es contradictorio

tiene que sustanciarse conforme el principio de bilateralidad que asegura la participación de las partes y el conocimiento recíproco de los actos y etapas procesales, reflejando el cumplimiento del debido proceso y la sujeción de este a las formas sustanciales de la defensa en juicio.

Además, cabe poner énfasis en que el debido proceso debemos comprende el derecho a ser juzgado por un juez natural, imparcial e independiente de modo que sea factible para el justiciable acceder a una resolución justa y ajustada a derecho. Entonces, a los fines de determinar si efectivamente la comunicación judicial previa afecta la imparcialidad del juzgador habrá de verificarse si tal decisión pone en riesgo su objetividad en el modo de resolver y si ello apareja que no se mantenga ajeno a los intereses de las partes, como debería hacerlo.

A lo dicho cabe agregar que el debido proceso involucra la garantía de igualdad de las partes (art. 16 CN), que según lo definido por la Corte en reiteradas oportunidades implica el derecho a que no se establezcan excepciones o privilegios que excluyan a unos de lo que se concede a otros en iguales circunstancias (Fallos, 16:118, 123:106, 124:122). Es decir, igualdad no significa igualitarismo, pues “hay diferencias justas que deben tomarse en cuenta para no incurrir en trato igual de los desiguales” (Bidart Campos, 1972: 207). La garantía no impide que el legislador contemple en forma distinta situaciones que considere diferentes, con tal que la discriminación no sea arbitraria. Y, en el sentido expuesto, no debemos olvidar que el fundamento constitucional de la carga dinámica de la prueba justamente finca en la garantía de igualdad al procurar evitar un sistema de “indiferencia de la diferencia”.

Constitucionalidad del art. 1735, CCCN

Sintetizadas las principales premisas en torno a las garantías constitucionales involucradas, debe destacarse que para cuestionar la constitucionalidad de una norma es necesario poner de manifiesto el agravio que de ella deriva y su relación directa e inmediata con las cláusulas constitucionales invocadas, de modo tal que se justifique adoptar una solución que constituye la *última ratio* del orden jurídico.

Tiene dicho la Corte que la interpretación de la Constitución debe realizarse de modo que resulte un conjunto armónico de disposiciones con una unidad coherente. Para tal fin cada una de sus normas debe considerarse de acuerdo con el contenido de las demás; la inteligencia de sus

cláusulas debe cuidar de no alterar el equilibrio del conjunto (Fallos, 296: 432). En la búsqueda de esa armonía y equilibrio debe evitarse que las disposiciones constitucionales sean puestas en pugna entre sí, para lo cual se debe procurar dar a cada una el sentido que mejor la concierte y deje a todas con valor y efecto (Fallos, 324: 3219).

Sobre tales bases y comprendiendo la entidad de propiciar la inconstitucionalidad de una norma, creemos que no es correcto afirmar que la comunicación judicial prevista en el art. 1735 puede hacer incurrir al magistrado en un adelanto de opinión. Como vimos, de acuerdo con el alcance que cabe asignarle al artículo, el aviso no es más que poner en advertencia a las partes que en el caso particular se encuentran dadas las condiciones que habilitan a practicar una distinción razonable. Pero dicha circunstancia en nada disminuye la imparcialidad del juez al momento de sentenciar toda vez que el aviso no resulta vinculante y, a la postre, con toda la prueba rendida al dictar resolución podrá determinar si es necesario o no recurrir a la carga dinámica, como criterio de valoración, o si las constancias acreditadas en la causa ilustran claramente la cuestión a decidir. Además, podrá surgir que la dificultad del actor en el acceso a la prueba no era tal y al encontrarse a su alcance también se podrán aplicar las consecuencias disvaliosas de su pasividad. En función de ello, el encuadre de la situación y el aviso a las partes para que adecúen su defensa en tal sentido, en nada ilustran a lo que en definitiva se ha de resolver.

De otro costado, si entendiéramos que al practicar el aviso el juez lesiona la igualdad defensiva al ubicarse del lado de una de las partes, estaríamos olvidando las pautas centrales que habilitan a practicar una diferenciación de quienes no se encuentran en iguales circunstancias. Y la prevista es la única manera de compatibilizar y equilibrar la eventual modificación de la carga de la prueba con principios elementales del debido proceso proporcionando pautas claras, superando las objeciones del empleo indiscriminado de la teoría, concediendo una concreta apoyatura legal y contemplando un mecanismo para su aplicación resguardando, insistimos, el derecho de defensa.

En definitiva, estimamos que la regla sentada es constitucional considerada en su espíritu y los fines que persigue, y la razonabilidad como pauta para ponderar la distinción que efectúa se encuentra resguardada puesto que (como dijimos) las únicas desigualdades inconstitucionales son las desigualdades arbitrarias, y en el caso, no se evidencia la vulneración de la igualdad de las partes incursas en el proceso debido a la creación de un privilegio procesal.

La posición además encuentra apoyo en los numerosos protocolos de gestión que fueron surgiendo con posterioridad al 2015 en las distintas provincias, a consecuencia de la instauración de los procesos orales por audiencias de modo tal que brindan respuesta a la forma de efectivizar la comunicación dispuesta. Sumado a que evidencian que con la oralidad el órgano jurisdiccional adquiere especial protagonismo en la etapa probatoria del juicio liberándolo de formalismos rígidos y atribuyéndole poderes de investigación probatoria para el mejor conocimiento de los hechos, punto central en la formación de su convicción.

V. Reflexiones finales

Si bien en un principio no resultaba tan claro si la comunicación procesal previa violaba las garantías constitucionales de juez imparcial, debido proceso, igualdad ante la ley y defensa en juicio; luego de un estudio pormenorizado del tema resulta convincente la conclusión arribada respecto de que no solo la norma es constitucional sino que, a la luz del paradigma protectorio que inspira el nuevo código y del rol actual que debe cumplir el juez para administrar justicia, la disposición procura llegar a ella con respeto pleno al debido proceso y, concretamente, a la igualdad.

En primer lugar, creemos que fue determinante para formular esta propuesta, comprender que la comunicación judicial previa que contempla la norma no implica adelantar que el sentenciante aplicará la carga dinámica, sino que el anticipo se circunscribe a la configuración del caso concreto en un supuesto de dificultad probatoria en que una de las partes se halla en mejor situación para aportar la prueba. De allí que bajo tal entendimiento se pudo determinar que la etapa procesal en que el juez debe efectuar la comunicación de su criterio no es al momento de analizar la prueba cuando la causa esté en condiciones de ser fallada sino mucho antes. Esto es, la primera oportunidad procesal en que luego de fijados los hechos controvertidos pueda ilustrarse la disparidad de las partes en relación al elemento probatorio, resultando tal configuración la consecuencia de un análisis *ex ante facto*.

Así también pudo determinarse que resulta correcto que la norma prevea que la comunicación judicial a las partes lo sea mediante una decisión motivada, analizada en el caso particular, pormenorizada y desprovista de formulas genéricas. En función de ello y si bien antes

se admitía, hoy con la nueva disposición ya no es factible aplicar la carga dinámica como consecuencia de la sana crítica racional como forma de valorar la prueba, puesto que el incumplimiento de la comunicación afectaría la validez de la sentencia.

Lo antes dicho se condice con una interpretación a la luz del diálogo de fuentes, considerando al ordenamiento jurídico como un todo integral y potenciando la utilidad de la norma que surge como corolario de obtener la verdad de los hechos, que es condición, aunque no suficiente sí necesaria, para la justicia de la decisión.

En definitiva, puede concluirse que la comunicación judicial de la carga dinámica de la prueba no viola las garantías constitucionales establecidas en el art. 16 y 18 de la Carta Magna, sino que guarda correspondencia con las exigencias fácticas de la realidad que plantean la reformulación del principio dispositivo y el desafío de balancear igualdad con justicia y verdad jurídica objetiva.

En toda esta interpretación que se formula se tiene en cuenta que el Código Civil y Comercial enfatiza la actuación del juez en el marco del litigio con una tendencia hacia la oralidad, que además de regular distintos aspectos de la prueba exige un cambio de cultura organizacional en el trámite de los procesos judiciales, para acompañar la vigencia de los derechos sustanciales estatuidos en dicho ordenamiento legal. Permitir el proceso oralizado evita el retraso que genera el trámite escrito, incluso en temas como el analizado cuya propuesta óptima se basa en efectivizar el aviso previo en el marco de la audiencia preliminar.

Finalmente, debe destacarse que de vital importancia resulta el compromiso y un esfuerzo adicional del magistrado de interiorizarse y practicar un análisis detenido, detallado e involucrado de los casos desde su inicio, a fin de practicar la comunicación judicial que resulta la forma prevista por la ley para compatibilizar la modificación de la carga de la prueba con elementos esenciales del debido proceso.

Si bien aún no existen fallos judiciales que sienten posición sobre el tema ni conclusiones mayoritarias y determinantes al respecto, creemos que a futuro el fantasma del prejuizamiento con los que algunos enarbolan la inconstitucionalidad de la norma irá perdiendo vigor y desapareciendo a medida que se concrete en la figura del juez el perfil que las nuevas normas sustantivas y procesales pregonan. Es que, no cabe duda alguna de que el actual paradigma

incentiva un accionar judicial involucrado, no solo de dirección sino también de administración del proceso, en donde el magistrado se empape de los casos que se someten a su consideración y principalmente brinde máxima claridad a las reglas del juego sin que ello pueda entenderse como adelanto de opinión. Tal situación, claro está, deberá ir acompañada por el reconocimiento de todos los operadores del derecho de que un juez anquilosado, apartado y enmarcado en un proceso rígido, clásico y lento, no solo es antiguo y no encuentra cabida en el sistema actual, sino que resulta perjudicial para la obtención del valor justicia.

Bibliografía

ALVARADO VELLOSO, A. (2009). *Sistema Procesal. Garantía de la libertad*. Santa Fe: Rubinzal-Culzoni. T. II.

BARACAT, E. (2015). *La doctrina de la carga probatoria dinámica en el nuevo Código*, LL RCCyC, 16/12/2015, p. 141.

BIDART CAMPOS, G., (1972). *Manual de derecho constitucional argentino*. Buenos Aires: Ediar.

EISNER, I. (1994). *Desplazamiento de la carga probatoria*, LL 1994-C, p. 846.

FERRER, S. (1996). *Carga probatoria dinámica: panorama actual y algunas precisiones*, Semanario Jurídico N° 1091, 30/05/96, p. 590.

HERRERA, M., CAMELO, G., PICASSO, S. (2016). *Código Civil y Comercial de la Nación comentado*. Buenos Aires: Infojus

KIELMANOVICH, J., (2014). *La carga dinámica de la prueba en materia de daños en el proyecto de Código Civil y Comercial de la Nación*, LL-RCyS2014-X, Tapa. Cita Online: AR/DOC/3410/2014.

LORENZETTI, R., HIGHTON DE NOLASCO, E., KEMELMAJER DE CARLUCCI, A. (2015). *Fundamentos del Anteproyecto de Código Civil y Comercial de la Nación*, en “Cumplimiento de los objetivos y plazos señalados por el decreto presidencial 191/2011”

Disponible en: <http://www.nuevocodigocivil.com/wp-content/uploads/2015/02/5-Fundamentos-del-Proyecto.pdf>

PEYRANO Jorge W., CHIAPPINI Julio O. (1984) *Lineamientos de las cargas probatorias dinámicas*, en *El Derecho*, T. 107, p. 1005 y ss.

RIVERA, Julio, C., MEDINA, G., ESPER, M. (2014) *Código Civil y Comercial de la Nación comentado*. La Ley. Buenos Aires.

ZAVALA DE GONZÁLEZ, M., GONZÁLEZ ZAVALA, R. (2015). *Las cargas dinámicas en el nuevo Código Civil*. *Semanario Jurídico* N.º 1995, 12/03/2015, p. 341.

Plan de negocios para expansión comercial B2B: caso EPISA (Empresa de Pesquisa de Inversiones Industriales S. A.) en Brasil.

A Business Plan for B2B commercial expansion. EPISA company in Brazil Case.

Autor: Esp. Alessandro Figueira Brega

Carrera: Esp. en Marketing y Dirección Comercial

Email: figueirabrega@gmail.com

Resumen

La expansión hacia mercados internacionales se ha convertido en una excelente oportunidad para muchas empresas argentinas de servicios y tecnología de la información para ampliar sus ventas, debido a un mercado interno cada vez más reducido por a las diversas crisis económicas que el país sufrió en las últimas décadas. El presente artículo analiza la posibilidad de expansión comercial hacia el mercado brasilero de una multinacional de servicios de información de mercado, con sede regional de Latinoamérica en Argentina. Fue necesario analizar la situación socioeconómica del nuevo mercado, opciones de cuales estrategias de expansión utilizar y ponderación de los principales riesgos y beneficios de los distintos escenarios, a través una matriz de decisión.

Palabras clave: internacionalización, inteligencia de mercado, plan de negocios, desarrollo de nuevos negocios, Matriz de Pugh

Abstract

International market expansion has become a great opportunity for many Argentine services and IT companies, due to the difficulty of sales growth in their national territory for the several the country suffered in the last decades. This article analyzes the possibility of a commercial expansion to the Brazilian market by a multinational company, with regional Latin American headquarters in Argentina. To find out the best decision to make, the Brazilian socioeconomic situation, the expansion strategies options and the risks and benefits of different scenarios have been analyzed with a Decision-Making Matrix methodology.

Key words: internationalization, market intelligence, business plan, new business development, Pugh matrix

1 – Introducción

La Empresa de Pesquisa de Inversiones Industriales S.A. (EPISA) (nombre ficticio usado debido a motivos de confidencialidad) es una empresa global de inteligencia de mercado industrial con más de 30 años de experiencia, presente en todos los continentes. Con sede central en EE.UU., está valuada en 120 millones de dólares y posee ventas anuales por 60 millones de dólares. Su principal producto es una plataforma online, que permite a los clientes localizar una base de datos de más de 200 mil proyectos activos de inversión industriales en todo el mundo, constantemente actualizados, posibilitando que sus clientes amplíen sus oportunidades comerciales y realicen simulaciones y pronósticos de inversión total por segmentos industriales y geografía en un periodo de hasta 5 años. Sus principales clientes son empresas proveedoras de máquinas, insumos y servicios de alto valor agregado de las industrias de base y de transformación (modalidad de comercialización B2B).

En América Latina, la empresa posee solamente una oficina localizada en Argentina. Fue creada en el 2005 solo para fines de investigación de mercado en la región, para dar soporte a la oficina central de EE. UU. Luego, a partir de 2011, se creó un departamento comercial para desarrollar un portfolio de clientes latinoamericanos.

La Comisión Directiva de la empresa en EE. UU. exige que la oficina de Latinoamérica logre alcanzar ventas anuales que alcancen su autosuficiencia. Además, quiere incrementar la tasa de retención de los clientes de la región al mismo nivel de la oficina central de EE. UU., que obtuvo un 80 % de renovaciones de contratos en el año 2019.

Tras examinar la evolución de las ventas anuales de los últimos tres años en la región, la empresa propuso ampliar presencia en el continente debido a que piensa que no hay un crecimiento sostenido desde el departamento comercial de Argentina para cubrir los costos anuales de la oficina regional, actualmente alrededor 1,9 millones de dólares anuales.

Además, ha analizado que, aún sin una oficina física, Brasil es actualmente el país con mayor cantidad de clientes, con un 40 % de total de ventas para América Latina, según los datos brindados por la dirección comercial de EPISA en América Latina.

En este artículo se detallará un resumen del Plan de Expansión de Negocios con el fin de estudiar la viabilidad de crear una nueva unidad de negocios de EPISA en Brasil, de la forma más eficiente en este mercado y atender en forma directa a los clientes de este país.

2. Planteamiento del Problema

Según Kotler & Keller (2012) “las empresas internacionalizan sus operaciones, ya sea por mejores oportunidades de utilidades, ampliar economía de escala, reducir dependencia de un único mercado, contraatacar sus competidores en sus mercados o porque sus clientes demandan un servicio internacional”.

Los datos brindados por EPISA muestra que la actual unidad de negocios de América Latina posee ventas por un total de 1,1 millones de dólares, lo que implica déficit de 800 mil dólares en 2019. Sin embargo, la producción de la oficina de Argentina también se comercializa en otras unidades de negocios de la empresa en los demás continentes. Si se suman las ventas de las oficinas internacionales de lo que se

produce en la región, EPISA en Argentina obtuvo un superávit aproximado de 1 millón de dólares en 2019.

El plan de la Comisión Directiva de la empresa en EE. UU. consiste en que cada región sea autosustentable, es decir, que las ventas provenientes de cada unidad regional superen sus costos totales operacionales, en un plazo máximo de cuatro años. Crecer desde los 1,1 millón de dólares en ventas actuales hacia 1,9 millones anuales en los próximos cuatro años supone un crecimiento anual sostenido de 15 % para ese intervalo.

La Comisión Directiva también supone que ampliando sus operaciones comerciales en Brasil lograrían una mayor cantidad de nuevas ventas y aumentaría la tasa de retención de clientes en la región, ya que trabajaría con un equipo comercial nativo y más próximo físicamente de los clientes en aquel país, entendiendo mejor sus necesidades y como utilizan la herramienta en su mercado.

Por lo tanto, la pregunta que se responderá en este artículo es ¿será pertinente la creación de una nueva unidad de negocios en Brasil? Y en el caso de que se instale en Brasil una nueva unidad, ¿bajo qué condiciones económico-financieras la comisión directiva debería tomar esta decisión? ¿Cuál sería la mejor modalidad de ingreso al mercado brasileño?

3. Metodología

Respecto al análisis del entorno macroeconómico brasileño, la recopilación de datos se realizó mediante fuentes primarias y secundarias de información como: bibliografía, publicaciones, artículos e investigaciones de mercado realizadas por el IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística), ABIMAQ (Associação Brasileira de Fabricantes de Máquinas) y la FIESP (Federação das Industrias do Estado de São Paulo). La información obtenida sustentó el análisis del mercado y de la performance de la industria brasileña.

En la realización del trabajo de campo se buscaron datos, detalles y experiencias únicas de gerentes de unidades regionales de EPISA en planes de expansiones

anteriores, en otros continentes, además de puntos de vista en relación al plan de negocio propuesto.

Para la formulación y evaluación del Plan de Negocios, se utilizó un Plan Organizacional de la metodología de Pinson, Linda (1997). El plan está dedicado a la configuración administrativa y a la forma en que se organizará la nueva unidad para funcionar de manera eficiente y rentable. El Plan de Marketing de la oficina regional de Latinoamérica se ajusta del Plan de Marketing Global de la empresa.

Para la toma de decisión, se ponderaron distintos aspectos del entorno económico, financiero y comercial de la región de Latinoamérica, a través de una matriz de decisión (Matriz de Pugh).

La Matriz de Pugh es una herramienta que permite hacer una representación de los problemas, de tal forma que se logra una representación sencilla de tipo visual de un problema de decisión, ponderando las principales características a tener en cuenta (Pugh: 1991). Esta herramienta contribuye al análisis de la estrategia, tanto en términos de coherencia interna de la empresa como de pertinencia respecto a los factores externos a ella, permitiendo evaluar la decisión de acción más eficiente ante cada escenario.

4. Situación socioeconómica en Brasil

Brasil es el quinto país más populoso del mundo, con 210 millones de habitantes, y la novena potencia económica (IBGE, 2010). La región sureste compuesta por los estados de San Pablo, Minas Gerais, Rio de Janeiro y Espirito Santo, concentra más del 55 % del PBI del país, con una industria diversificada, con mucha actividad minera y siderúrgica en Minas Gerais, petróleo y gas y servicios en Rio de Janeiro y Espirito Santo, y de industrias de manufacturas, petroquímica y energética en San Pablo. Las demás regiones del país, sur, noreste, centro oeste y norte, si bien no poseen el mismo nivel de desarrollo que la Sureste, poseen un alto dinamismo y tasa de crecimiento relativo debido a la agroindustria, minería y la actividad forestal/papelera.

La población económicamente activa es actualmente de 105 millones, con una tasa de desempleo en enero del 2019 del 12 % (IBGE, 2015). En el ranking de Índice de Desarrollo Humano (IDH), el país ocupa el 75.º lugar con un valor de 0,755 considerado un valor alto, aunque los estados del sureste poseen un IDH considerado muy alto, superior a 0,8 (IBGE, 2015).

Históricamente, la economía brasilera se caracterizó por ser una economía cerrada y proteccionista, en una política de industrialización por sustitución de importaciones que duró desde los años 30 hasta fines de los años 80. A partir de los años 90 se orientó la economía para objetivos fundamentales, tales como: apertura económica, control inflacionario, equilibrio de cuentas públicas y balanza comercial y desarrollo económico con inclusión social. Si bien hubo cambios de signos políticos en los últimos 25 años, la política monetaria y cambiaria se mantuvo estable (CEXBrasil, 2016).

Otro punto a destacar es que la inversión extranjera directa (IED) relativamente alta. Aunque el IED haya disminuido en los últimos dos años (debido a una tendencia global y no del país), Brasil sigue siendo el principal país de la región en captar estas inversiones en términos absolutos, además de ser el cuarto en el mundo que más inversiones extranjeras recibió en 2018.

5. Situación Comercial de EPISA

La oficina de EPISA en Argentina posee un equipo de 50 colaboradores, con un departamento comercial compuesto por un director de ventas, dos vendedores (Sales Specialist), un desarrollador de nuevos negocios (New Business Development Analyst) y tres analistas de atención al cliente (Customer Services Representative).

La expansión internacional de la empresa ocurrió en forma gradual entre los años 2005 y 2014. Las oficinas en EE. UU., Europa, Asia y Oceanía, además del equipo

comercial en sus ciudades, poseen vendedores externos en diferentes ciudades y países, realizando visitas a clientes nacionales e internacionales de la empresa.

Los servicios de EPISA se cotizan y comercializan en dólares. Los clientes en todos los continentes deben realizar débitos internacionales por tarjetas de crédito o transferencia bancarias a EE.UU. para adquirir el producto. Por ende, la oficina de Latinoamérica, si bien posee un equipo comercial, no factura directamente a sus clientes en la región.

Tabla 1

País	Suma en Dólares 2019	Valor Promedio de los contratos 2019
Argentina	\$ 103.227	\$ 7.761
Brasil	\$ 411.131	\$ 7.728
Chile	\$ 29.574	\$ 6.039
Colombia	\$ 62.444	\$ 4.826
Ecuador	\$ 11.418	\$ 8.585
Europa	\$ 25.770	\$ 9.688
EE.UU.	\$ 142.948	\$ 15.354
México	\$ 277.288	\$ 9.605
Perú	\$ 27.995	\$ 5.262
Venezuela	\$ 8.355	\$ 6.282
Total	\$ 1.100.149	\$ 8.113

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2

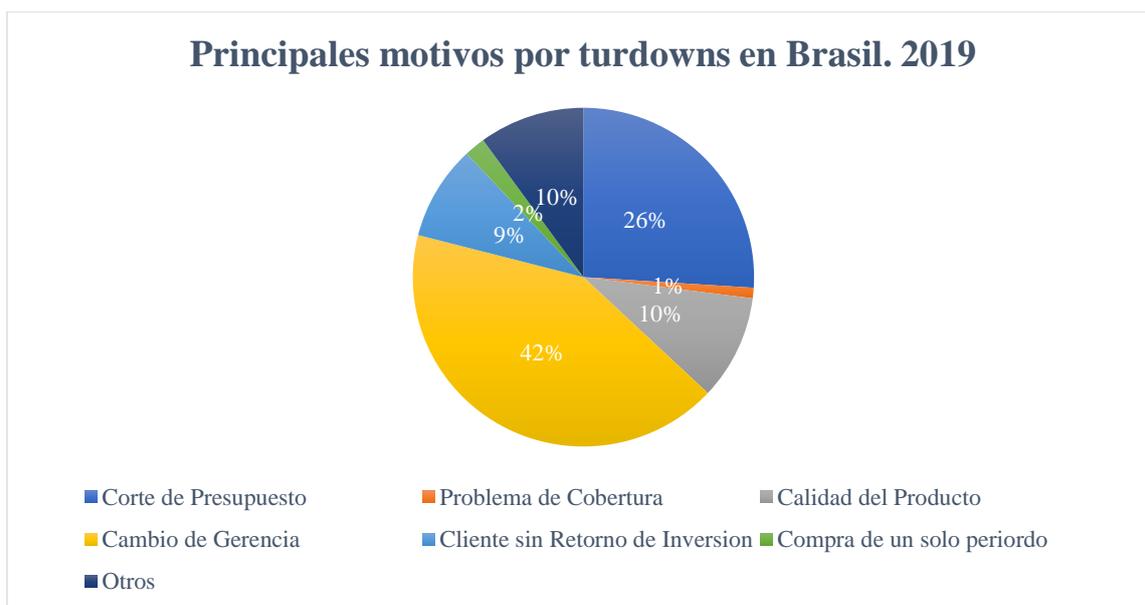
País	Contratos perdidos en dólares 2019
Argentina	\$ 15.999
Brasil	\$ 173.751
Chile	\$ 36.481
Colombia	\$ 18.820
Honduras	\$ 13.965
México	\$ 53.590
Perú	\$ 6.145
Venezuela	\$ 5.819
Total	\$ 324.568

En Latinoamérica, en el equipo comercial no hay vendedores externos ni representantes en otros países de la región. Se realiza la prospección y se marcan visitas a empresas en las grandes ciudades del continente. Muchas ventas se realizan en forma online, a través de videos conferencias, sin necesidad de visitas.

En la Tabla 1 se puede visualizar la composición de las ventas en el año 2019. El país con mayor cantidad de ventas generadas desde la oficina de Latinoamérica es Brasil, con más de 400 mil dólares en ventas, seguido por México y Estados Unidos. Sin embargo, el valor promedio de las ventas provenientes de Brasil es inferior a México y EE. UU. y similar a Argentina.

Por otro lado, en la Tabla 2, se puede ver que la oficina regional de América Latina posee una baja tasa de fidelización de sus clientes. La empresa considera contratos perdidos (*turndowns*) a contratos del año anterior que no renovaron al año siguiente, en este caso en el año 2019. Nuevamente, Brasil lidera el ranking, esta vez de clientes no renovados.

Gráfico 1



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 1 se analiza los principales motivos por los *turndowns* de estos clientes en Brasil. Los principales motivos por las bajas de los contratos con los clientes fueron cortes de presupuesto de marketing y cambios en la gerencia de las compañías. Este tipo de conducta refleja acciones de empresas en momentos de economías en crisis.

Tabla 3

Estado	Suma en Dólares 2019	Número de Clientes	Contrato promedio
Sao Paulo	\$ 253.704	22	\$ 11.532
Rio de Janeiro	\$ 54.252	5	\$ 10.850
Minas Gerais	\$ 52.816	6	\$ 8.803
Santa Catarina	\$ 28.534	2	\$ 14.267
Paraná	\$ 15.633	4	\$ 3.909
Alagoas	\$ 6.192	1	\$ 6.192

Fuente: Elaboración Propia

Por último, teniendo en cuenta solamente contratos firmados en Brasil en 2019, en la Tabla 3 se puede apreciar que los clientes están concentrados en apenas seis estados brasileiros, la mayoría en el estado de San Pablo seguidos de Rio de Janeiro y Minas Gerais.

Propuesta

Analizada la situación socioeconómica y comercial de EPISA, se tomó al estado de San Pablo como mejor opción para ingresar al mercado brasileiro. Para saber en cuál localidad específica instalarse, se identificaron tres ciudades en el estado de San Pablo que podrían ser potenciales lugares para una nueva unidad, tomando como criterio la población y la densidad de oficinas de empresas industriales en la región, a saber: 1) la ciudad de San Pablo en la región Jardins; 2) la ciudad de Barueri en el barrio de Alphaville en la región metropolitana de San Pablo; 3) la ciudad de Campinas, situada 100 km al norte de la ciudad de San Pablo.

Por otro lado, teniendo en cuenta los costos de una nueva operación, se propuso 3 opciones: 1) instalar una nueva oficina en Brasil con equipo comercial completo, con todos los costos de apertura comercial que implica; 2) trabajar con modalidad coworking con un equipo comercial completo a partir del primer año; 3) trabajar con modalidad coworking con un equipo comercial reducido.

Se analizó que una nueva oficina tendría el beneficio de poder facturar en moneda local, evitando encarecer el precio final debido a impuestos de transferencias internacionales por parte de los clientes, además de mostrar presencia más cercana a los clientes en Brasil. Sin embargo, el costo anual previsto de operación teniendo en cuenta el equipo completo sería de 52,000 dólares anuales aproximadamente.

El costo de tener un equipo completo trabajando en modalidad coworking sería de aproximadamente 29,000 dólares anuales. El costo de tener un equipo comercial reducido trabajando en modalidad coworking tendría un costo extra para la operación en América Latina de 16,000 dólares anuales aproximadamente. En ambas opciones por

coworking no habrá opción de facturar a los clientes en Brasil en moneda local, sino que ellos deberán pagar por el producto vía transferencia a EE. UU.

Una vez detectado las ciudades potenciales para ingresar al nuevo mercado y modalidad operación, se debió estudiar cuál decisión óptima tomar. Para eso se decidió utilizar el método de la Matriz de Pugh.

Para crear la matriz, se debió desarrollar primero un grupo de conceptos de diseño que se dirijan a satisfacer los criterios sobre acciones a tomar. Sobre estos conceptos se asignó valores y un factor de ponderación específico para que el resultado final tenga en cuenta el valor específico que se asigna a cada concepto. El resultado con mayor peso específico después de la ponderación fue la decisión óptima a tomar.

Se decidió trabajar en dos matrices para la decisión. Una primera matriz para entender si era factible la apertura de una nueva unidad de negocios en Brasil, ya que si los costos de la nueva oficina superaran las nuevas ventas, la decisión de no acción también debería ser contemplada. En el caso de que el resultado fuera favorable para decisión de ampliar una nueva unidad de negocios en el continente, se haría una segunda matriz para entender bajo que modalidad y localidad se convendría desarrollar la nueva unidad.

Matriz 1

Matriz de evaluación para incremento de fuerza comercial en Brasil o Argentina				
Criterio de evaluación	Factor de Ponderación	Incremento de Fuerza Comercial en Argentina	Apertura de Nueva Unidad en Brasil	No acción
1 Nada Incidente				
2 Poco Incidente				
3 Algo Incidente				
4 Muy Incidente				
Necesidad de fidelización del cliente	25%	2	4	1
Necesidad de nuevas ventas	25%	4	4	1
Necesidad de disminuir costos de operación	5%	3	1	4
Necesidad de mejorar la imagen institucional en Brasil	10%	1	3	1
Necesidad de operación en idioma nativo	15%	2	4	1
Necesidad de visitas mas frecuentes a clientes	20%	3	4	1
Total		15	20	9
Ponderado		2,65	3,75	1

Fuente: Elaboración propia

Para la Matriz, en su eje vertical se trabajó con 6 necesidades detectadas para la oficina regional de América Latina, en el supuesto de una expansión a Brasil. A estas necesidades se les atribuyó un valor específico en porcentaje para cada punto, siendo

que la suma de los porcentajes es un 100%. Estos valores y necesidades se obtuvieron a través de entrevistas con miembros del directorio y del equipo comercial, y el resultado es el promedio de las respuestas que se obtuvo de los entrevistados, intentando disminuir el factor subjetivo de los valores que la ponderación que puede llegar a tener.

1. Necesidad de fidelización del cliente – (25 %). Esta necesidad se seleccionó debido a la baja retención de clientes en 2017. Su peso específico en la ponderación de la matriz es de 25 %.
2. Necesidad de nuevas ventas – (25 %). Esta necesidad se atribuye debido a que es necesario ampliar las nuevas ventas ya que el costo anual de la oficina es de 1,9 millones de dólares lo que implica aumentar las ventas en 1 millón de dólares aproximadamente, para llegar al equilibrio. Su peso específico en la ponderación de la matriz es de 25 %.
3. Necesidad de disminuir costos de operación – (5 %). Esta necesidad se agregó debido a que se debe ser cuidadosos en ampliar costos de operación ya que, si no se logra cubrir estos costos con las nuevas ventas, corre riesgo toda la operación en Latinoamérica. Su peso específico en la ponderación de la matriz es de 25 %.
4. Necesidad de mejorar la imagen institucional en Brasil – (10 %). Esta necesidad se seleccionó debido a que muchos clientes no adquieren los paquetes de EPISA debido a desconocimiento, desconfianza o por el simple hecho de no tener operaciones en Brasil. Su peso específico en la ponderación de la matriz es de 25%.
5. Necesidad de Operación en Idioma Nativo – (15 %). Esta necesidad se atribuye debido a que se piensa que parte de los contratos no renovados se dieron debido a que no se atiende a los clientes en Brasil en idioma nativo. Su peso específico en la ponderación de la matriz es de 15 %.
6. Necesidad de más visitas a clientes en sus sedes – (20 %). Esta necesidad se atribuye debido a que se piensa que parte de los contratos no renovados, se dieron debido a que no se visitan los clientes ya sea por costos o por lejanía de la sede de Argentina. Su peso específico en la ponderación de la matriz es de 20%.

Por otro lado, en el eje horizontal de la matriz se analizaron 3 opciones de acciones para la expansión de la fuerza comercial:

1. Ampliación de la fuerza comercial en Argentina. Esta sería una opción, siguiendo el modelo de acción de los años anteriores. Sería una acción más conservadora, teniendo en cuenta los costos de la operación comercial.
2. Ampliación de la fuerza comercial en Brasil. Esta sería la opción más agresiva de expansión, teniendo en cuenta que si se deberá invertir más recursos si se llegara a elegir.
3. No acción. La opción de no acción se optó en la matriz, debido al riesgo que implica ampliar costos de operaciones y que los resultados de las ventas no sean el esperado. Es decir, que los beneficios de la acción no superen los costos derivados.

Una vez definido los ejes de la matriz, se atribuyeron valores de incidencia para cada acción y necesidad de la matriz. Los valores tenían escala del 1 al 4 siendo que el valor 1 es definido como nada incidente y el 4 muy incidente.

A la suma total en cada columna de la matriz se utilizó el factor de ponderación para saber el resultado final de cada acción propuesta. La acción con mayor valor era la que se debería tomar. Sigue la ecuación matemática para llegar al resultado:

$$(X1*0,25)+(X2*0,25)+(X3*0,05)+(X4*0,10)+(X5*0,15)+(X6*0,20)$$

El resultado óptimo de la Matriz 1 fue la apertura de una nueva unidad de negocios en Brasil, con un valor absoluto de 20 y ponderado de 3,75. La opción de ampliación del equipo comercial en Córdoba fue de 15 absoluto y 2,65 ponderado. La no acción obtuvo un valor de 9 absoluto y 1 ponderado.

Una vez definida la expansión, se debió seleccionar bajo qué modalidad se haría la nueva unidad en Brasil. Para eso se trabajó en una nueva matriz de Pugh.

Matriz 2

Matriz de evaluación para selección de localidad y modalidad					
Criterio de evaluación		Poderación	Opción por apertura de una oficina física (2 vendedores + 2 CSR)		
1	Nada Incidente		Sao Paulo	Barueri	Campinas
2	Poco Incidente				
3	Algo Incidente				
4	Muy Incidente				
Bajo Costo de Inversión Inicial		15%	1	1	2
Bajo Costo de Operación comercial		20%	1	1	1
Bajo Costo de Finalización de la Operación		10%	1	1	1
Imagen Institucional		5%	4	3	2
Necesidad de fidelización del cliente		25%	4	4	4
Necesidad de nuevas ventas		25%	4	4	4
Total			15	14	14
Ponderado			2,65	2,6	2,7
			Opción por contratación directa de un vendedor en Coworking (1 vendedor + 1 CSR)		
			Sao Paulo	Barueri	Campinas
Bajo Costo de Inversión Inicial		15%	4	4	4
Bajo Costo de Operación comercial		20%	4	4	4
Bajo Costo de Finalización de la Operación		10%	4	4	4
Imagen Institucional		5%	3	2	2
Necesidad de fidelización del cliente		25%	3	3	3
Necesidad de nuevas ventas		25%	3	3	4
Total			21	20	21
Ponderado			3,45	3,4	3,65
			Opción por contratación directa de un vendedor en Coworking (2 vendedor + 2 CSR)		
			Sao Paulo	Barueri	Campinas
Bajo Costo de Inversión Inicial		15%	3	3	3
Bajo Costo de Operación comercial		20%	3	4	4
Bajo Costo de Finalización de la Operación		10%	1	1	1
Imagen Institucional		5%	3	2	2
Necesidad de fidelización del cliente		25%	4	4	4
Necesidad de nuevas ventas		25%	3	4	4
Total			17	18	18
Ponderado			3,05	3,25	3,25

Fuente: Elaboración propia

Para la Matriz 2, en su eje vertical 1 se trabajó con 6 necesidades detectadas para la nueva unidad de negocios de Brasil. A estas necesidades se les atribuyó un valor específico en porcentaje para cada punto, siendo que la suma de los porcentajes es un 100%. Nuevamente estos valores y necesidades se obtuvieron a través de entrevistas con miembros del directorio y del equipo comercial.

1. Bajo costo de Inversión Inicial – (15 %). Se tomó en cuenta el costo de entrada del negocio en el país. Significa que menor el costo de ingreso más rápido se logra el retorno de inversión inicial en condiciones óptimas.
2. Bajo costo operacional – (20 %). El costo operacional de la nueva unidad puede incidir en la rentabilidad de las operaciones en Latinoamérica. Por ende, un bajo

costo operacional es importante para garantizar la sustentabilidad de la nueva unidad.

3. Bajo costo de finalización de la operación – (10 %). Se tomo en cuenta el costo de finalizar la operación comercial en Brasil, en el caso de fracaso de la operación. Es una medida de contingencia para saber cuánto saldrá finalizar las operaciones.
4. Influencia en la imagen institucional en Brasil – (5 %). Esta necesidad se seleccionó por una cuestión de marketing estratégico con potenciales clientes.
5. Necesidad de fidelización del cliente – (25 %). Esta necesidad se seleccionó debido a la baja retención de clientes en 2017.
6. Necesidad de nuevas ventas – (25 %). Esta necesidad se atribuyó debido a que es necesario ampliar las nuevas ventas.

Por otro lado, en el eje horizontal de la matriz se analizaron 3 opciones de lugares para la instalación para la expansión de la fuerza comercial:

1. Ciudad de Sao Paulo (Región de Jardins), debido a la localización, concentración de sedes de grandes empresas y clientes existentes, cercanía del aeropuerto de cabotaje y disponibilidad de RR. HH.
2. Ciudad de Barueri, debido a la concentración de grandes empresas industriales, crecimiento de la ciudad y relativa cercanía a polos industriales cercanos a la ciudad de Sao Paulo.
3. Ciudad de Campinas, debido a su tamaño, existencia de aeropuerto y potencial de nuevos clientes en las regiones de Sorocaba, Sao Jose dos Campos y Jundiaí.

Además, para cada una de estas 3 localidades se analizaron 3 posibilidades de expansión comercial:

1. Contracción de 2 vendedores y 2 CSR, creando una nueva oficina comercial.
2. Contratación de 1 vendedor y 1 CSR, en modalidad coworking.
3. Contratación de 2 vendedores y 2 CSR, en modalidad coworking.

Una vez definido los ejes de la matriz, se atribuyeron valores de incidencia para cada acción y necesidad de la matriz. Los valores varían de 1 a 4 siendo que el valor 1 es definido como nada incidente y el 4 muy incidente.

A la suma total en cada columna de la matriz se utiliza el factor de ponderación para saber el resultado final de cada acción propuesta. Sigue la ecuación matemática para llegar al resultado:

$$(X1*0,15)+(X2*0,20)+(X3*0,10)+(X4*0,05)+(X5*0,25)+(X6*0,25)$$

Como resultado final de la Matriz 2, las opciones de mayor valor absoluto fueron contratar bajo modalidad coworking a 1 vendedor y 1 CSR en las ciudades de Sao Paulo o Campinas. Sin embargo, en el resultado ponderado la ciudad de Campinas fue el sitio elegido. Esto fue debido a la posibilidad de incrementar nuevos clientes en la región de Campinas y regiones alrededores y menor costo operacional y de RR. HH.

La modalidad que se eligió crear la unidad es la de Coworking, en donde no hará falta constituir una oficina física ni abrir una sociedad al principio de la operación, con todos los gastos que esto implica. La modalidad de Coworking probó tener menor costo y nivel de riesgo inicial de operación asociado.

Se sugirió la contratación de un nuevo vendedor y un nuevo responsable de atención al cliente en el primer año de operación. Es necesaria la contratación de personal nativo para generar mayor empatía con el cliente debido al idioma, además de que conocerán mejor el negocio.

Luego, una vez consolidada la nueva unidad de negocios y alcanzada la primera meta financiera, se podrá proceder en ampliar el equipo ya sea en San Pablo con una oficina física para facturar directamente en Brasil o en otra ciudad brasilera siguiendo modalidad coworking dependiendo de nivel de retorno y costos asociados.

7. Conclusiones

Se pudo concluir que es pertinente la ampliación de una nueva unidad de negocios en Brasil, siempre cuando no atente a una suba injustificada de los costos el escritorio regional de Latinoamérica. Para ello, se definió que la modalidad de contratación de un equipo comercial reducido localizado en Brasil que trabaje en oficinas coworkings es la más conveniente en una etapa inicial, ya que evita muchos costos fijos y de instalación de una nueva oficina en el país.

El modelo de negocios de servicios online de inteligencia de mercado para empresas proveedoras industriales exige un contacto más cercano a los usuarios de la herramienta, por eso se propuso ampliar el staff comercial en forma gradual en los siguientes años.

Se sugirió crear una nueva unidad de negocios en la ciudad de Campinas, en el estado de San Pablo. La ciudad posee un nivel de costo de vida inferior a San Pablo Capital y también se visualiza como una solución pertinente para ayudar a incrementar nuevas ventas en regiones en donde el equipo de ventas actual no ha logrado buenos resultados. Por otro, la cercanía a la ciudad de San Pablo ayudará a retener los actuales clientes que se encuentran principalmente situados en la capital paulista.

Se recomendó en los siguientes años crear una sociedad empresarial en suelo brasilero solamente para fines financieros, para que pueda emitir facturas nacionales y evitar a los clientes los impuestos de importación de servicios que incrementan el costo del producto.

Bibliografía consultada

CEXBrasil, Ministério de Relações Exteriores do Brasil (2016). Como exportar a Brasil. (versión online PDF). Brasil

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). Censo Demográfico 2010. (Version Online PDF). Brasil.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2015). Síntese de Indicadores Sociais. Uma análise das condições de vida da população brasileira. (Version Online PDF). Brasil.

Kotler, Philip & Keller, Kevin (2012). Dirección de Marketing. Pearson Education, México.

Pinson, Linda (2004). Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future. USA.

Pugh, Stuart (1991). Total Design, Addison-Wesley. USA.

Concepto de diseño: una construcción teórica integradora en el marco académico local

Design concept: an integrative theoretical construction in the local academic framework

Autor: Pablo Sebastián Medeot Reyes

Carrera: Licenciatura en Diseño Industrial

E-mail: pablo.medeot.reyes74@gmail.com

Resumen

Este artículo presenta un caso de investigación cualitativa exploratoria sobre los diferentes aspectos que encierra el *Concepto de diseño*, desde la perspectiva académica local. En el marco de la Teoría fundamentada (Grounded Theory) como metodología de análisis e investigación y su combinación con herramientas y técnicas propias de la semiótica, en primer lugar, se realiza una aproximación a la investigación cualitativa, precisando las características que la definen; para, luego exponer cómo se lleva a cabo el muestreo, los procesos de codificación y análisis de datos: primero asistidos por un software de procesamiento de datos cualitativos (NVIVO 11); luego, combinando la Matriz de ponderación de relaciones (Soto Santizo, 2012) y el análisis del discurso de la semiótica estructural (Greimas, 1989). Finalmente se presenta una suerte de la

construcción de ensayo teórico, basado en los datos empíricos procedentes del trabajo de campo.

Palabras clave: concepto de diseño, investigación cualitativa exploratoria, teoría fundamentada, matriz de ponderación, análisis semiótico.

Abstract

This article presents a case of exploratory qualitative research on the different aspects of the Concept of design, from the local academic perspective. Within the framework of Grounded Theory as a methodology of analysis and research and its combination with tools and techniques of Semiotics; first, an approximation to qualitative research is carried out, specifying the characteristics that define it; to then explain how the sampling is carried out, the data coding and analysis processes: first assisted by a qualitative data processing software (NVIVO 11); then, combining the Relationship Weighting Matrix (Soto Santizo, 2012) and the discourse analysis of structural semiotics (Greimas, 1989). Finally, a kind of theoretical essay construction is presented, based on empirical data from fieldwork.

Keywords: concept of design, exploratory qualitative, grounded theory, weighting matrix, analysis semiotics.

1- Introducción

El presente trabajo expone los procedimientos y conclusiones de un estudio llevado a cabo en el contexto de tesis final de grado, con el objetivo de investigar sobre el *Concepto de diseño*: noción (es), función (es) y alcance (s); dentro del ámbito académico local como espacio de formación profesional por excelencia, para, a partir de allí, alcanzar una definición más acabada del mismo.

Si bien el *Concepto de diseño* es definido por algunos autores (Uhlmann, 2006), como “la esencia del objeto” (en Krzywinski, 2009), y en ese sentido, lo que le da *identidad*; ha sido un objeto de estudio poco abordado: “Los conceptos de diseño son una parte importante del proceso de diseño, sin embargo, la teoría y metodología existente tienen poco que ofrecer a este campo crucial” (Krzywinski, 2009, p. 311/1).

Algunos de los interrogantes de los que partimos fueron: ¿Cuál (es) es (son) el (los) motivo (s) que genera(n) la confusión o ambigüedad a la hora de definir el *Concepto de Diseño*?, ¿Por qué no hay una visión global, sistematizada y generalizada respecto al *Concepto de Diseño*? ¿Hay una falta de reflexión, problematización y teorización sobre *Concepto de Diseño*? ¿A qué se debe la carencia de material teórico y/o bibliografía específica sobre el tema? ¿Cómo se aborda esta problemática desde la academia?

Todo esto nos generó la necesidad de aproximarnos de manera crítica y reflexiva a las prácticas académicas del Diseño Industrial a nivel local, fundamentalmente para conocer sus posibilidades reales y el capital teórico propio, producido y reproducido por los profesionales del campo durante más de cinco décadas de trayectoria.

Respondiendo a las características propias de nuestro objeto y el estado actual de su desarrollo, decidimos abordar nuestra investigación desde el marco de los estudios cualitativos esbozados por la Teoría Fundamentada (Hernández, 2014), ya que, al ser una metodología de análisis unida a la recogida de datos, nos facilita una aproximación real y concreta al mismo. Esta base empírica del caso sirve como material de reflexión y análisis para el desarrollo de un cuerpo teórico que lo integre en una visión superadora.

Como señalábamos anteriormente, en la actualidad no contamos con un gran caudal de material que indague y reflexione sobre el tema que nos propusimos investigar; son contados los casos en los que se ha abordado la noción de *Concepto de diseño*. Entre ellos destacamos el trabajo de Ylirisku, Jacucci y Sellen (2016), *Design Research as Conceptual Designing: The Manhattan design concept*, en el que se plantea un enfoque distinto al clásico procedimiento “secuencial” en diseño de productos: se trata de construir un concepto complejo que sirva para la producción de nuevo conocimiento donde las oportunidades de innovación se acrecientan exponencialmente, principalmente recomendado para equipos interdisciplinarios en departamentos de investigación e innovación. Y el trabajo de Krzywinski (2009), *Design concept development in Transportation Design*. En esta investigación se accede al *Concepto de diseño* desde la

subrama del diseño de transporte que, en su especialización en cuestión de paradigmas, ha desarrollado un enfoque diferente a la hora de la generación de conceptos. Inevitablemente el autor se ha visto forzado a compararlo con la generación de concepto del diseño industrial propiamente dicho, lo que resulta en datos muy interesantes. Finalmente, y en relación directa con nuestro objeto, nos encontramos con la muy reciente publicación de la FAUD, *El concepto en el proceso de diseño. Enfoques y experiencias pedagógicas* (Armayer et al., 2017). En esta suerte de compilación, varios docentes exponen lo que entienden por *Concepto de Diseño* y las metodologías con que lo desarrollan dentro de las aulas. Sin embargo, entendemos, que no se ha intentado arribar a una visión global y unificadora, pero al menos, se ha producido una primera elaboración teórico-experiencial del tema.

Nos propusimos entonces intentar desarrollar un material sobre *Concepto de Diseño* que integre en un cuerpo teórico coherente los datos recogidos en el trabajo de campo desde una perspectiva analítica, reflexiva y globalizadora.

2- Metodología

El trabajo realizado es de tipo exploratorio. Esta clase de estudios se lleva a cabo principalmente cuando un tema o problema de investigación ha sido poco o no ha sido abordado antes, como es nuestro caso; a la vez que se caracterizan por ser más flexibles en su metodología.

Se utilizó una metodología cualitativa, basada en la interpretación de datos empíricos procedentes del trabajo de campo. En este marco, la Teoría Fundamentada - Grounded Theory- (Hernández, 2014), al ser una metodología de análisis unida a la recogida de datos, que utiliza un conjunto de métodos, sistemáticamente aplicados, para generar una teoría inductiva sobre un área sustantiva, nos facilitó una aproximación real y concreta a nuestro objeto, una vez delimitado el fenómeno o problema y el campo de acción donde indagar. La investigación se basó en el análisis del contenido de un conjunto de producciones discursivas recogidas mediante la implementación de la entrevista en profundidad (Merlino, 2009) como herramienta de recolección de datos. Para la primera etapa del estudio cualitativo, se diseñó una guía de preguntas modelo que permitiesen el

desarrollo de una exposición amplia y reflexiva de la producción discursiva de los/as entrevistados/as. Los temas a tratar fueron fijados en base a las necesidades de información y los objetivos de la investigación. Sin embargo, y cuidando el carácter propio de la entrevista en profundidad, se buscó mantener abiertos los límites de la indagación, para no coartar la posibilidad de surgimiento de núcleos temáticos que no hubiesen sido contemplados inicialmente por la investigación y que pudieran aportar material valioso para el desarrollo de nuestros objetivos.

La selección de los sujetos de estudio recayó fundamentalmente en los docentes de las materias nucleares de la carrera, tanto de la UNC como de la Universidad Siglo XXI: Diseño Industrial I, II, III, IV y V, con sus respectivas aulas-taller. Esta elección se debió a, que, en el desarrollo de estas materias, se trabaja la noción/función de *Concepto de diseño* dentro del proceso proyectual y/o proceso de diseño. La muestra se cerró en doce sujetos.

Se decidió abordar la información segmentándola en tres ejes temáticos: *acepciones de Concepto de diseño* trabajadas por los docentes de las materias nucleares de la carrera en las universidades locales; *función o rol* que el mismo cumple dentro del proceso proyectual, desde esta perspectiva; y, finalmente, *métodos de enseñanza y/o procesos pedagógicos* utilizados en la transmisión de esta noción.

La interpretación de los datos obtenidos de las entrevistas se denomina, siempre desde el marco de la Teoría fundamentada, codificación teórica. Esta instancia consta de tres procesos llamados Codificación abierta, Codificación axial y Codificación selectiva. Según Hernández (2014), estos procedimientos no deben ser entendidos necesariamente como bloques separados sino más bien, como formas de abordaje del material procesado entre las que el investigador se puede mover y que puede combinar de ser necesario. A este punto, el autor, incorpora el concepto de *incidente* entendido como “la porción de contenido que el investigador separa por aparecer en él uno de los temas o palabra clave que se considera trascendente” (Hernández, 2014, p. 196). En este sentido, la detección del incidente es la que nos permite aclarar, segmentar, categorizar y conceptualizar los datos durante la Codificación Abierta. Para el caso concreto de nuestra investigación, decidimos tratar la información desde la perspectiva de la inducción analítica, desarrollada por Schettini y Cortazzo (2015).

Mediante el procedimiento de inducción analítica asistida por el software de procesamiento de datos NVIVO 11, se desarrolló una primera etapa de análisis cualitativo donde se identificaron las categorías iniciales. Según Strauss y Corbin "durante la codificación abierta, los datos se descomponen en partes discretas, se examinan minuciosamente, y se comparan en búsqueda de similitudes y diferencias" (en Hernández, 2014).

Sobre las categorías obtenidas en cada uno de los ejes temáticos, en un segundo momento del análisis de los datos cualitativos, o codificación axial, se realizó un recorte y reorganización de las categorías iniciales, implementando la combinación de la Matriz de ponderación de relaciones (Soto, 2012) y los criterios del análisis semiótico del discurso, formulado por Greimas (1989): en este proceso los discursos se analizaron y ponderaron a partir de su capacidad relacional de implicación, contradicción y contrariedad.

La relación de implicación entre dos categorías significa la participación o consecución de las mismas; es decir, que, en la afirmación o negación de una, subyace la afirmación o negación de la otra. Por otro lado, la relación de contrariedad supone la (posibilidad de) coexistencia de dos elementos, a diferencia de la relación de contradicción en la que los términos se excluyen.

El carácter cuantitativo de la Matriz, nos permitió a la vez, hacer uso de una escala de valor porcentual que asistiera, al mismo tiempo que verificara, los datos obtenidos de la categorización semántica. Debido al alto grado de complejidad de los conceptos encerrados en las categorías, se optó por considerar un promedio igual o mayor del 80 % de implicación de las categorías analizadas.

Arribamos así al tercer estadio del análisis o codificación selectiva, donde a través de la comparación y redefinición de las relaciones entre categorías generamos una serie de formulaciones, desarrolladas en detalle y plausibles de ser comprobadas nuevamente ante los datos, para integrarlas posteriormente, en un cuerpo teórico coherente.

Ficha Metodológica		
Investigación de enfoque cualitativo exploratorio		
Metodología cualitativa utilizada	Teoría Fundamentada	
Instrumento utilizado en la recolección de datos de campo	Entrevista en profundidad	
	Destinatarios	Tamaño de muestra
	Docentes de materias nucleares provenientes de las unidades académicas locales (FAUD-UNC y Universidad Siglo 21)	Saturación teórica alcanzada en 12 individuos
		Criterio de selección muestral
		No probabilístico por conveniencia
Primera fase de análisis	Codificación abierta	
	Metodología empleada	Análisis Inductivo Asistido mediante Software NVIVO 11
Segunda fase de análisis	Codificación axial	
	Metodología empleada	Matriz de relaciones ponderadas
	Criterio cuantitativo utilizado	Análisis semiótico Greimas
Tercera fase de análisis	Codificación selectiva	
	Metodología empleada	Análisis Inductivo

3- Desarrollo

3.1- Aceptión(nes) de Concepto de diseño

Desarrollando las diferentes instancias de nuestro modelo metodológico arribamos a un primer (y parcial) ensayo teórico sobre la Aceptión(nes) de *Concepto de diseño*; en el podemos decir que, una vez que la problemática ha sido revelada y definida para marcar los límites en los que el diseñador (o equipo de diseño) deberá moverse (Munari, 1983), se lleva a cabo la comprensión del sistema de necesidades que la engloba y en donde debe darse una respuesta proyectual.

La cultura del destinatario, con sus códigos de expresión, resulta ser un factor indispensable para poder establecer cualquier intento de comunicación con éste. En este sentido, posibilitar el lenguaje y la relación entre destinatario y respuesta proyectual concierne al *Concepto de diseño*: se diseña para un destinatario, de una cierta comunidad cultural, en un momento determinado.

Por lo tanto, los códigos culturales deben ser incluidos y trabajados en la investigación para que el *Concepto de diseño* pueda interactuar y manejarse en el lenguaje cultural del destinatario, una vez materializado en la propuesta proyectual.

Los códigos culturales son el lenguaje de nuestro destinatario; no hacemos referencia solo a los sistemas de lenguas, sino a su entendimiento mismo: su percepción. Por lo tanto, la investigación no puede omitirlos en su abordaje.

Todo el fenómeno de la generación de un *Concepto de diseño* se realiza pensando en la cultura que lo recibirá. Sólo así operará en un alto grado de eficacia ya que su fin último, es que el usuario pueda primero entenderlo y luego vincularse con éste.

En este sentido, la etapa de investigación debe necesariamente indagar sobre los códigos culturales, ya que estos representarán todo el contenido cultural de desarrollo para nuestro *Concepto de diseño*, lo que, en caso de ser exitoso, posibilitará la comunicación con el destinatario, permitiendo que la experiencia se cumpla.

En base a esta síntesis, se establecen las intenciones para con el proyecto a desarrollar. El grado de interacción y desarrollo entre estas categorías («Investigación» + «Intenciones») da lugar a la concreción de un grupo de pautas y objetivos que se tendrán en cuenta en todo el desarrollo venidero. Aquí es donde aparecen los conocidos Programas de Diseño, resultado de la unión entre investigación realizada y el cuerpo de intenciones que se tienen con el proyecto de diseño.

Las intenciones tienen un papel fundamental ya que, su intervención en la producción de la fase de investigación, dará un conjunto de pautas que deberán tenerse en cuenta en la proyección consecuente. Este tipo de desarrollo es el que encarna el Programa de Diseño. En este sentido, decimos que el Programa de diseño se revela como la conformación de una construcción de intenciones.

En la génesis del *Concepto de diseño*, luego de haberse concretado la etapa de investigación, se manifiesta su carácter de construcción intelectual, la cual empezaremos a desarrollar (Esta es la etapa, que en la metodología proyectual de Munari, se la denomina Creatividad). El *Concepto de diseño* se revela inicialmente como una construcción intelectual con miras a manifestarse en la realidad material del proyecto. Es un constructo al que deberemos darle forma, construirlo y refinarlo, por lo que en su desarrollo se manifestarán capas o estadios de desarrollo. El *Concepto de Diseño* se define

como un objeto dinámico que no posee restricciones en cuanto a su desarrollo. Que ese concepto llegue a un nivel de construcción *adecuado* o *apropiado* para el proceso proyectual y los objetivos, es el desafío creativo del hacer del diseñador.

Por esto mismo, un *Concepto de diseño*, toma un cierto tiempo de desarrollo, ya que se da un fenómeno que podemos llamar *Metadiseño*. La reconstrucción y la reelaboración se hacen presentes en este acto de construcción mental: el *Concepto de diseño* se diseña en el sentido de que se construye. En este sentido, el *concepto* no posee una definición estática, ni siquiera en el desarrollo del proceso. Se manifiesta como una construcción intelectual y cognitiva de datos de todo tipo, que buscan una integración con los objetivos del proyecto. Es por esta razón que se lo denomina una estrategia, un *modus operandi*, porque el *Concepto* se construye; debe concretarse en una construcción de sentido que englobe, como veremos más adelante, en el vínculo deseado con el destinatario. Cuando se lo define o limita en plazos o momentos, el *Concepto de diseño* sí pasa a tener límites temporales para su construcción. Por esto mismo no sólo debe ser construido, sino también sintetizado. Si bien, la ausencia de síntesis no negará la existencia de un *Concepto de diseño*, producirá una falta de forma que puede conducir a la ausencia de comprensión.

Pero: ¿Cuál es el objetivo de esta construcción intelectual que denominamos como *Concepto de diseño* en desarrollo? Su objetivo es la síntesis en un mensaje que refleje la compenetración con el destinatario al momento de solucionar su problemática. En este sentido decimos que es un mensaje que engloba y sintetiza la construcción de ideas y relaciones hechas, para poder entablar el diálogo entre la respuesta proyectual y el usuario. Debe ser percibido y aquí es donde la denominación *mensaje* toma auge ya que, nuestro *Concepto de diseño*, debería estar concretizado de manera teórica, en esta instancia, en el lenguaje cultural del destinatario: debe poder comprenderlo al momento de interactuar con la propuesta. Debe ser decodificado por el usuario, de ahí su receptividad para que posibilite la conexión en el plano funcional y emotivo.

Cualquier forma de comunicación puede transportar un *Concepto de diseño*, sin embargo, eso no garantiza que pueda ser comprendido por el usuario; donde volvemos nuevamente a los códigos culturales, reafirmando su importancia en la génesis del *Concepto*, ya que, al movernos en un plano comunicativo, nos vinculamos con el mundo simbólico de sus construcciones culturales, como dijimos anteriormente. El *Concepto de*

diseño, se ve sintetizado en este mensaje que se quiere comunicar, que debe poder manifestarse en la realidad, para así alcanzar la recepción del usuario mediante su decodificación, interpretación y finalmente experiencia de uso. Con esto finaliza el desarrollo teórico-mental y se pasa hacia fases más materiales en nuestro proceso de construcción de *Concepto de diseño*.

Resumiendo, para que nuestro *Concepto de diseño* pueda ser comprendido por nuestro destinatario deberá transformarse en un mensaje sintetizado. Todo ese constructo intelectual termina dando forma a un mensaje de cierto tipo. Este mensaje teórico termina siendo la síntesis última de nuestra construcción intelectual, que regirá el proceso de traspaso hacia la materialidad, para poder generar un impacto real en el destinatario y así desarrollar un vínculo.

En el momento de la interacción de la respuesta proyectual con el destinatario, se pone a prueba la posibilidad de efectuar la decodificación de este mensaje. De ser así, la comunicación habrá sido posible y se permitirá la experiencia del *Concepto de diseño* mismo que subyace a la respuesta proyectual. El mensaje se habrá materializado. La apreciación de la experiencia dará lugar a un vínculo emotivo. El impacto logrado será profundo.

El *Concepto de diseño* pasa de su desarrollo como mensaje hacia la experiencia misma: el destinatario lo decodificará al momento de interactuar con la respuesta proyectual. Se busca entonces materializar una representación de sus valores y atributos, para que, al momento de la interacción con la respuesta proyectual, la integridad emocional se desarrolle. Esto posibilitará la creación de un vínculo, ya que el *Concepto de diseño* pudo ser decodificado, interpretado y entendido mediante la experiencia de uso.

Luego de finalizada su materialización, el *Concepto de diseño* se termina de definir como un valor agregado que permitió la resolución de una problemática, llegando a un grado de impacto y compenetración profunda con nuestros destinatarios.

El diseño siempre busca el mayor impacto, el *Concepto de diseño* posibilita ese impacto.

Toda esta construcción, al tener fases de desarrollo, revela su naturaleza de proceso de generación. La conceptualización como una estrategia aparece ante nosotros

integrando perfectamente todo este fenómeno de construcción total de *Concepto de diseño*.

Poder decir de qué manera un proyecto puede integrarse con el usuario, es en lo que se basa la utilidad básica del *Concepto de diseño*. ¿Qué tanto se compenetrará con nuestro usuario? ¿Se busca la satisfacción de objetivos de producción o algo más? Si buscamos generar un vínculo emocional de alguna índole con el destinatario, la propuesta, debe ser manifestada en un mensaje material que pueda ser entendido y consecuentemente experimentado en la realidad.

3.2- Rol (función) del *Concepto de diseño*

Con el objetivo de generar un piso teórico integrador y circunscribiéndonos a los datos obtenidos en las dos primeras instancias de análisis, podemos decir que la categoría *Herramienta* se revela como aquella capaz de contener, en su resignificación, a las otras. El rol de herramienta entendido como *instrumento*, en un sentido amplio, condensa de cierta forma, a las otras funciones que puede asumir el *Concepto de diseño*. En este sentido consideramos que, dado que, en su definición, herramienta significa, todo instrumento elaborado para facilitar o conseguir un fin determinado; los diferentes aspectos funcionales del *Concepto de diseño* pueden ser entendidos de este modo.

Es una *herramienta movilizadora y generadora* en tanto que impulsa y permite desarrollar las acciones y/o mecanismos (camino), que determinaran no solo la generación de alternativas sino, además, el proceso proyectual mismo. A sí mismo, es una *herramienta de conexión y cohesión* entre las diferentes etapas de ese *camino*, incluyendo además el aspecto *interdisciplinar* que un proceso de diseño generalmente implica.

Desde esta función instrumental también se entienden su rol de *fundador y rector* ya que, en su definición y/o construcción se sentarán las bases donde se apoya y los parámetros que contienen a la respuesta proyectual.

En relación a su rol de *traductor y comunicador*, el *Concepto de diseño*, se presenta una vez más como una herramienta, ya que la amplitud del término, lejos de producir ambigüedad o indeterminación, nos permite enfocarnos en las especificidades.

Es decir, sabemos que el *Concepto de diseño* es una herramienta que nos permite no solo el traspaso entre diferentes tipos de lenguajes, sino también, la posibilidad de comunicar un mensaje; sin embargo, el diseño e implementación de esta herramienta no está determinado a priori (o no debe responder a un modelo único) sino que dependerá de la naturaleza de cada proyecto en particular. Por esto mismo o, en consecuencia, consideramos que su rol de *síntesis* se evidenciará cuando este mensaje se convierta en experiencia en el usuario; lo que a la vez determinará su *esencia*.

A partir de lo expuesto hasta aquí, decimos que, el *Concepto de diseño* tiene un rol esencialmente de herramienta que responderá a la naturaleza y particularidades de cada proceso proyectual: sus intenciones y mensaje; en este sentido, hablamos de estrategia. Sin embargo, cabe destacar que, siendo el objetivo mismo de la disciplina, producir soluciones que el destinatario pueda adquirir y utilizar en su contexto —un producto de consumo industrializable—, no se puede concebir *Conceptos* que no cumplan con el rol materializador: es en la (posibilidad) concreción de la idea/construcción que se manifestará el *Concepto*.

3.3- Métodos de enseñanza y/o procesos pedagógicos realizados en la transmisión de *Concepto de diseño*

A diferencia de los dos primeros ejes temáticos (Acepción(es) y Rol(es) de *Concepto de diseño*) en los que se centró nuestra investigación, los métodos de enseñanza y/o procesos pedagógicos que se desarrollan y/o utilizan en la transmisión del *Concepto de diseño*, en las materias nucleares de la carrera de Diseño Industrial, de las casas de estudios superiores que hemos considerado para nuestro trabajo, no solo están fuertemente determinados por las circunstancias materiales: económicas, sociales y políticas-, tanto de las universidades como del medio que las contiene y con el que interactúan; sino que, además, todos, de alguna manera, han demostrado en su uso práctico, ser un recurso valioso para los docentes. No obstante, en esta aclaración, no pretendemos enumerar las diferentes experiencias recabadas en nuestro proceso de investigación, sino más bien, exponer, analizar y explicar cómo ciertos mecanismos responden en consecuencia a un

estado temprano y particular (específico) en el que se encuentra la disciplina actualmente a nivel local.

En este sentido entendemos que, debido al actual estado del Diseño Industrial como disciplina de nivel superior y los nuevos nichos para su desarrollo en el campo local, el bagaje teórico sobre los temas y objetos específicos del campo, y particularmente el que preocupa a esta investigación: *Concepto de diseño*; se ha visto reducido ante los aspectos más funcionales y/o instrumentales del quehacer del diseñador. En consecuencia, muchas veces, también este *desfasaje* entre el afuera y adentro de la academia, implica que las nociones, herramientas, etapas, etc., de los procesos de diseño no adquieran su máximo potencial.

No obstante, esta carencia de abordaje teórico, se presenta como una preocupación para los/las docentes de las materias nucleares de la carrera en las universidades locales, quienes consideran necesario el desarrollo de un trabajo reflexivo¹ no solo sobre los diferentes aspectos que conforman la disciplina, sino también sobre los métodos de enseñanza y los procesos pedagógicos para su transmisión.

En relación a esto y con respecto a nuestro objeto de estudio, el análisis del discurso obtenido de nuestra muestra, ha visibilizado que para/en el proceso pedagógico, desarrollado en ambas casas de estudios superiores comprendidas en la presente investigación, el *Concepto de diseño* significa una etapa dentro del proceso de diseño denominada conceptualización. Sin embargo, dado el carácter iterativo tanto del proceso como del *Concepto* mismo, su desempeño no se limita a un solo momento. En este sentido, no debe entenderse al *Concepto de Diseño* como una etapa aislada y acabada de una vez, si no como un elemento que atraviesa todo el proceso proyectual.

Por otro lado, se entiende que, dado el alcance de la noción, sumado a su valor funcional, el *Concepto de diseño* debe ser necesariamente introducido desde las etapas más tempranas de formación para que gradualmente el estudiante pueda desarrollar los niveles de maduración y abstracción necesarias. Para esto se utilizan metodologías y herramientas diferentes, principalmente las del *laboratorio* y el *Moodboard*. Por un lado, el laboratorio (también llamado aula-taller) se muestra como una herramienta eficaz para

¹ En este sentido, parte del cuerpo docente de la FAUD, dependiente de la UNC, ha elaborado recientemente una publicación sobre Concepto de Diseño titulada *El concepto en el proceso de diseño. Enfoques y experiencias pedagógicas* (Armayer et al., FAUD, 2017).

la asimilación del *Concepto de diseño*, dado que, al ser un método de simulación de trabajos de diseño, permite mediante la experiencia, entenderlo, aprehenderlo y ponerlo en funcionamiento en las respuestas proyectuales.

Por otro lado, el Moodboard, ha demostrado ser una técnica que permite la inicial construcción de *Conceptos de diseño* a través de la síntesis de elementos comunicantes dispuestos sobre un panel. Los moodboards se trabajan luego de la síntesis de la investigación y están conformados con elementos que potencian el aspecto sensorial: lo perceptivo. De este modo se puede empezar a realizar la síntesis de lo que será la base para la conformación de su *Concepto de diseño* y su consecuentemente manifestación material en la propuesta proyectual.

Resumiendo, desde el punto de vista pedagógico, el *Concepto de diseño* se entiende como la etapa de generación de alternativas dentro del proceso de diseño. Su enseñanza debe realizarse desde las etapas tempranas de la formación para garantizar la comprensión y asimilación de la noción. Dos técnicas que se utilizan actualmente para abordarlo a nivel académico son la *metodología de laboratorio* y la *herramienta Moodboard*. Sin embargo, se advierte en la actualidad, la falta de un estudio más reflexivo sobre el *Concepto de diseño*, lo que se constata en la carencia de material teórico específico.

4- Conclusiones

4.1- Hacia una teoría del *Concepto de diseño*

Al comenzar nuestro estudio planteábamos que, actualmente, dentro del campo académico local, existía una complejidad en el abordaje pedagógico del *Concepto de diseño* producto de cierta *ambigüedad* en la definición del término; por lo que nos propusimos desarrollar una investigación que posibilitara comprenderlo en su complejidad, entendiendo así las dificultades para transmitir la noción o idea del mismo; para, finalmente, producir una aproximación teórica integradora sobre él, desde ésta perspectiva. A partir de este análisis decimos que, el *Concepto de diseño* es el producto de un *Metadiseño* en tanto que se presenta como una *construcción intelectual* (en la que

se conjuga la información obtenida de la investigación precedente en cuanto a la problemática, las intenciones pretendidas y el contexto cultural del usuario donde se desenvolverá la proyectación) sintetizada en un *mensaje*, que supondrá y/o posibilitará la definición, desarrollo y *materialización* de la respuesta proyectual, manifestándose así en la *experiencia* de uso e interacción con el destinatario. Su fin es posibilitar el desarrollo de un *vínculo* entre la respuesta proyectual y el usuario, tanto en lo funcional como a nivel emocional; en este sentido se percibe un *valor agregado*. Se puede resumir entonces, como la experiencia de comunicación entre las intenciones/mensaje del diseñador, materializadas en el objeto, y el usuario. Poder controlar este fenómeno de comunicación es en lo que se basa el desarrollo material de nuestro *Concepto de diseño*.

Si bien entendemos al *Concepto de diseño* como un momento dentro del proceso de diseño, esto no significa que su alcance se limite a un solo estadio; por el contrario, revela su carácter dinámico al alcanzar diferentes niveles de desarrollo dentro del proceso, en tanto que [es una] *mecánica* utilizada en la proyectación del diseño industrial. En este sentido se habla de *Conceptualización*, ya que representa el modus operandi del diseñador dentro del proceso de diseño, una metodología que atraviesa todo el proyecto; se presenta como *estrategia*: será la construcción rectora que el diseñador seguirá para poder dirigir y movilizar el pensamiento creativo en la proyectación, con miras a alcanzar la solución de una problemática específica. Según la naturaleza de los proyectos, el *Concepto* puede perseguir como fin último en una conexión emocional con el destinatario o enfocarse solamente en un vínculo funcional y práctico.

En el ámbito de la educación del Diseño Industrial, uno de los factores contextuales en la enseñanza de *Concepto de diseño* que representa una problemática, es la generación de *Conceptos* que no engloban las esferas productivas locales. Esto tiene origen en el proceso de construcción de los *Conceptos* en la academia, donde el rol *materializador* en estas construcciones, no es percibido o tenido en cuenta en la generación de los mismos. Como se expuso en el capítulo “Rol (función) del *Concepto de diseño*”, *Concepto* comporta un rol *materializador* ya que, si trata de vincularse con el destinatario a través de su realización material, es imprescindible considerar los factores de producción local para su constitución. El Diseño Industrial no puede concebir *Conceptos* que no cumplan con este rol *materializador*, ya que el objetivo mismo de la disciplina es producir soluciones que el destinatario pueda adquirir y utilizar en su contexto. De este modo, se manifiesta también, la necesidad de un piso teórico que aporte

y dé la base para la enseñanza académica: el estudiante se beneficiaría más al trabajar *Concepto de diseño* como proceso de *conceptualización*, que como un objeto al que se debe llegar. Así, además, se evidencia, la necesidad de la construcción del *Concepto* y su carácter de herramienta, que permite plasmar y dirigir el pensamiento creativo y poder alcanzar un nivel considerable de impacto con el proyecto. *Conceptualización* es entonces la mecánica utilizada en la proyectación. La *Conceptualización* es el modus operandi del diseñador industrial.

El diseño no es un proceso aleatorio sino el resultado de procesos conscientes donde el *Concepto de diseño* se enfoca en la problemática del usuario, contemplando los factores involucrados en la producción de la respuesta proyectual. Esto se refleja mayormente en proyectos de naturaleza técnica, donde el *Concepto de diseño* se manifiesta y opera en esferas de producción y fabricación; como es el caso de los proyectos que los nuevos nichos contextuales generan.

Por lo tanto, el diseño siempre tendrá un *Concepto*, que puede ser o no ser desarrollado y revelado de manera eficaz, pero aun así, se transmitirá de una forma u otra; el desafío, como en toda práctica de diseño, consiste en desarrollar primero el constructo teórico de lo que se busca en la solución de la problemática y luego transmitirlo en la materialidad de una manera exitosa y acorde a lo desarrollado.

A partir de esto, consideramos que no hay Diseño sin *Concepto*, ya que éste compone a la vez que representa la materialización de las intenciones del proyecto mismo, cualquiera sea su naturaleza o tipo.

El proceso de *conceptualización* puede ser más o menos consciente, pero su presencia es innegable. Si el *Concepto de Diseño* no es exitosamente comunicado al destinatario, a través de la materialidad de la propuesta, se hace necesaria una reformulación. Es en este sentido que afirmamos que un producto sin *Concepto* es un producto que no fue diseñado a conciencia.

Entendemos, con lo expuesto hasta aquí, que este primer esbozo de una teoría que analiza, sintetiza e integra las diferentes voces emergentes en la definición y alcances del *Concepto de diseño* posibilita (re) pensar la noción y su puesta en funcionamiento desde una base material, que, excediendo las particularidades, visibiliza los diferentes aspectos que conjuga. El *Concepto de diseño*, lejos de ser una noción plana o vacía, *implica y/o*

dirige los diferentes engranajes dentro del proceso creativo; tanto del mundo de las ideas como del material. Comprenderlo en su totalidad es lo que le permitirá al diseñador operar sobre cada uno de los elementos que convergen en el proceso de diseño.

5- Bibliografía

Armayer, E., Bianchi, M., Barrionuevo, A., Fontana, M., Lorenzoni, N., Moisset, E.,... Sarnago, E. (2017). *El concepto en el proceso de diseño. Enfoques y experiencias pedagógicas*. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/MartinFontana1/el-concepto-en-el-procesodediseo>

Greimas, A. (1989). *Del sentido II, Ensayos semióticos*. Madrid, España: Gredos.

Hernández, R. (2014). La investigación cualitativa a través de las entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. En *Cuestiones Pedagógicas*, (pp. 187–210).

Krzywinski, J. (2009). Design concept development in transportation design [Desarrollo de concepto de diseño en diseño de transporte]. En Undisciplined! Design Research Society Conference 2008, Sheffield Hallam University, Sheffield, UK. Recuperado de <http://shura.shu.ac.uk/512/>

Merlino, A. (2009). La entrevista en profundidad como técnica de producción discursiva. En A. Merlino (Coord.), *Investigación cualitativa en ciencias sociales* (pp. 113-132). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

Munari, B. (1983). *¿Cómo nacen los objetos? Apuntes para una metodología proyectual*. Barcelona, España: Editorial Gustavo Gili.

Schettini, P., y Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social. Procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de la Universidad de La Plata.

Soto, A. (2012) *Diagramación e idea Generatriz*. Recuperado de

<https://es.slideshare.net/LuisSoto32/diagramacion-en-arquitectura>

Uhlmann, J. (2006). *Kunst in der Technik*. Dresden, Alemania: TU Dresden.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3762721>

Ylirisku, S., Jacucci, G., Sellen, A. y Harper, R. (2016). Design Research as Conceptual Designing: The Manhattan Design Concept [Diseño de investigación como diseño conceptual: el concepto de diseño de Manhattan]. *Interacting with Computers*, 28(5), 648–663. Recuperado en

https://www.researchgate.net/publication/291351671_Design_Research_as_Conceptual_Designing_The_Manhattan_Design_Concept

Análisis de los factores claves para el éxito y rentabilidad de la inversión en franquicias disponibles en Argentina¹

Analysis of the key factors for the success and profitability of the investment in available franchises in Argentina

Autor: Pablo Daniel Varela²

Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21

Resumen

Introducción: El proceso de selección de una franquicia requiere de tiempo, dedicación y mucha paciencia, ya que está en juego el capital del inversor. En este sentido, deben analizarse minuciosa y conscientemente aquellos factores claves que poseen influencia directa en la sustentabilidad económica de este formato de negocio.

Objetivos: el presente estudio tiene por objetivo general identificar los factores que poseen influencia en el éxito y la rentabilidad del inversor en el formato de negocio de franquicias, operado en las principales ciudades argentinas.

Métodos: se utilizó una encuesta de 9 preguntas con respuestas categorizadas; se diseñó sobre la base de un análisis documental profundo y se aplicó a una población

¹ El presente artículo se basa en el Trabajo Final de Maestría presentado y aprobado por el autor bajo la dirección de Luis Gerardo García Oro, en el marco de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21 (Argentina), en el mes de agosto del año 2019. El trabajo completo se encuentra actualmente publicado en el Repositorio de la Universidad.

² Mgter. Pablo Varela, Contador Público Nacional, Accounting Team Manager en Cargill S.A.C.I.

de 212 franquicias. La muestra resultó de 30 encuestados, y los datos obtenidos se organizaron y presentaron por medio de tablas de frecuencias y gráficos de barras.

Resultados: a partir de las categorías más seleccionadas por los encuestados, se determinó que la investigación previa a la inversión reviste mucha importancia y se puso énfasis en el análisis de la ubicación del local comercial y su entorno; además, se indicó que no resulta estrictamente necesario acudir al asesoramiento de asesores externos especialistas. Por otro lado, se mencionó como principal ventaja para el franquiciado la asistencia permanente y el know how del franquiciante, aunque se resaltó el riesgo de que este último no cumpla con las expectativas y no resulte confiable; finalmente, se consideró que marco legal vigente brinda seguridad jurídica suficiente.

Conclusiones: Resulta fundamental para el franquiciado lograr una comprensión completa del sistema de franquicia antes de invertir en el mismo. La franquicia ofrece numerosas ventajas y minimiza los riesgos en comparación con un negocio propio, pero no los elimina; es importante que el franquiciado los considere y evalúe antes de la inversión. Como factores claves para la sustentabilidad del negocio del franquiciado, pueden mencionarse la investigación previa a la inversión, la asistencia continua del franquiciante, el reconocimiento de la marca en el mercado y las acciones de marketing y publicidad, entre otros.

Palabras clave: franquicia, franquiciante, franquiciado, contrato de franquicia, derecho inicial, regalías, marca, know how, asistencia continua.

Abstract

Introduction: The process of selecting a franchise requires time, dedication and a lot of patience, given the capital of the investor is at stake. In this sense, those key factors that have direct influence on the economic sustainability of this business format must be carefully and consciously analyzed.

Objectives: The general objective of this study is to identify the factors that influence the success and profitability of the investor in the franchise business format, operated in the main Argentine cities.

Methods: A survey of 9 questions with categorized responses was used; was designed based on in-depth documentary analysis and applied to a population of 212 franchises.

The sample was made up of 30 respondents and the data obtained were organized and presented by means of frequency tables and bar graphs.

Results: From the categories most selected by the surveyed, it was determined that the pre-investment research is very important and emphasis was placed on the analysis of the location of the commercial premises and its surroundings; furthermore, it was indicated that it is not strictly necessary to seek the advice of specialist external consultants. On the other hand, the permanent assistance and know-how of the franchisor was mentioned as the main advantage for the franchisee, although the risk that the latter does not meet expectations and is not reliable was highlighted; finally, it was considered that the current legal framework provides sufficient legal security.

Conclusions: It is essential for the franchisee to gain a complete understanding of the franchise system before investing in it. The franchise offers numerous advantages and minimizes the risks compared to own business, but does not eliminate them; it is important that the franchisee considers and evaluates these risks before investing. As key factors for the sustainability of the franchisee's business, we can mention the investigation prior to the investment, the continuous assistance of the franchisor, the recognition of the brand in the market and the marketing and advertising actions, among others.

Key words: Franchise, franchisor, franchisee, franchise agreement, initial fee, royalties, brand, know-how, ongoing assistance.

Introducción

La franquicia representa una forma de comercializar productos o servicios mediante la cual la parte franquiciante concede a la otra parte, el franquiciado, el derecho de utilizar su marca y de explotar su mismo sistema comercial en un territorio exclusivo. Este último, como contraprestación, paga un derecho inicial y posteriores regalías mensuales al franquiciante, asumiendo la gestión y el riesgo comercial y financiero del negocio (Canudas, 2016).

La problemática que aborda el presente artículo, a partir de la investigación realizada, refiere a la necesidad de ampliar el conocimiento de aquellos factores cuya consideración resulta clave para el éxito y la rentabilidad sostenida de la inversión en el formato de negocio de franquicias.

Cabe indicar que la literatura disponible en relación con el sistema de franquicias es escasa en la actualidad, más aún, si se pretende abordar el tema desde la perspectiva del emprendedor o franquiciado. Esta escasez de información se confirma y agudiza en Argentina, debido a que existen muy pocas investigaciones científicas u otro tipo de bibliografía que aborden la problemática, incluso en comparación con otros países latinoamericanos.

Este artículo pretende poner al alcance del futuro inversor información útil para analizar y comparar la elección de una franquicia y sus riesgos, optimizando así la toma de decisiones en relación con este tema.

Métodos

Instrumentos, participantes y procedimiento para la recolección de los datos

En primer lugar, se diseñó una encuesta sobre la base de un análisis documental previo, el cual permitió obtener un gran volumen de información e identificar, organizar y seleccionar la documentación con mayor pertinencia en relación con el problema de estudio.

La población de estudio se delimitó a las 212 franquicias afiliadas a la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (Russo, 2018), a partir de la unidad de análisis establecida (franquicias constituidas en Argentina) y con la exclusiva finalidad de la aplicación del cuestionario. A continuación, se procedió a verificar la confiabilidad y la validez del instrumento, a partir de la realización de una prueba piloto destinada a una pequeña muestra de 4 encuestados. Esta prueba se elaboró en base a preguntas abiertas y, en función de las respuestas obtenidas, se generaron categorías de respuestas cerradas; es decir, las preguntas cerradas se construyeron con fundamento en preguntas abiertas (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014). Adicionalmente, se procedió a la elaboración de la versión final del

instrumento y se ejecutó su procedimiento de aplicación: se plasmó el modelo de cuestionario diseñado y validado en una plataforma online de formularios (Google Forms), se generó el enlace correspondiente y se remitió el mismo por correo electrónico, a través de una comunicación masiva y no personalizada a los 212 franquiciantes que conformaron la población estudiada, haciendo extensiva la encuesta a los franquiciados de sus respectivas franquicias.

Finalmente, se determinó una muestra representativa del universo estudiado en función de las 30 encuestas completas y válidas obtenidas; asimismo, se verificó la suficiencia del tamaño de la muestra a partir del error muestral deseado, que representa la diferencia que puede existir entre el resultado que se obtiene a partir de las repuestas de una muestra de la población y el que se obtendría si la encuesta fuese respondida por la totalidad de dicho universo, y de la tasa de respuesta estimada, que representa el porcentaje de encuestados que respondieron el cuestionario sobre todos aquellos que lo recibieron.

Organización y análisis de los datos

Las respuestas para cada uno de los 9 interrogantes que conforman el cuestionario fueron categorizadas, a excepción de un último ítem, que se incluyó para permitir al encuestado desarrollar otros aspectos que no se encuentran contemplados en las categorías previas (Varela, 2019). De esta forma, fue posible determinar la frecuencia absoluta de cada categoría, es decir, la cantidad de encuestados que la eligieron como respuesta, así como también su frecuencia relativa, o sea, el cociente entre la frecuencia absoluta de una categoría determinada y la cantidad total de respuestas para la pregunta en cuestión. Asimismo, se organizaron los resultados en tablas individuales para cada interrogante y se mostraron por medio de gráficos para facilitar su interpretación.

Dada la posibilidad de optar por múltiples respuestas, se llevó a cabo una codificación de las mismas, asignando un número según las categorías de respuesta elegidas; por ejemplo, si el encuestado selecciona la primera opción y la tercera, se le asigna el valor 13. Por lo cual, cada combinación ocupó una fila distinta en una tabla de distribución de frecuencias a nivel combinado (Varela, 2019), que mostraba todas

las combinaciones de categorías de respuestas obtenidas para las 9 preguntas que integran el cuestionario aplicado. Esta distribución de frecuencias complementó las tablas individuales construidas para cada interrogante y, así, se observó cuantos encuestados eligieron una sola opción, cuantos optaron por más de una y que combinaciones de ellas fueron elegidas.

VARIABLES DE ESTUDIO

A partir de la encuesta aplicada, se identificaron las siguientes variables independientes de estudio: importancia de la investigación previa, aspectos a analizar previamente a la inversión, necesidad de asesoramiento de consultores externos, sectores exitosos y consolidados, ventajas de las franquicias para el franquiciado, riesgos de las franquicias para el franquiciado, acciones requeridas del franquiciante y seguridad jurídica del marco legal vigente. Estas variables tienen influencia sobre las variables dependientes en cuestión, es decir, el éxito y la rentabilidad de la inversión en franquicias argentinas.

RESULTADOS

En este apartado se lleva a cabo la interpretación de los resultados obtenidos a partir de las respuestas del cuestionario. En este sentido, resulta pertinente establecer algunas relaciones entre las variables involucradas en el presente estudio.

De esta forma, se presentan a continuación dos tablas que vinculan las categorías más seleccionadas por los encuestados con las variables contempladas en las preguntas realizadas, en relación con la etapa preparatoria o previa a la inversión del franquiciado (Tabla 1) y durante la etapa correspondiente a la gestión de la franquicia (Tabla 2).

Tabla 1*Variables intervinientes en el proceso previo a la inversión.*

Variables	Principales Categorías	Porcentaje de Casos
Importancia de la investigación previa	Mucha.	80 %
Aspectos a analizar previamente a la inversión	Ubicación específica del local franquiciado y su entorno.	73 %
	Flujo de gente en la zona donde se desea establecer el local.	63 %
	Perfil del franquiciante e imagen de la marca.	63 %
Necesidad de asesoramiento de consultores externos	No. Resulta suficiente el asesoramiento del franquiciante y de la red de franquiciados.	67 %
	Depende de la experiencia previa del franquiciado y de su conocimiento del negocio.	43 %
Sectores exitosos y consolidados	Gastronomía.	63 %
	Servicios.	33 %

Fuente: Valera, P. D. (2019). Tabla 16, página 92.

Como se observa en la Tabla 1, el 80 % de los franquiciantes y franquiciados que respondieron el cuestionario indicó que una investigación exhaustiva y consciente realizada en forma previa a la inversión en una franquicia reviste gran importancia. En este orden, el 73 % de los encuestados puso énfasis en el análisis de la ubicación del local comercial, y el 63 % consideró relevante verificar el movimiento del público en torno a dicha ubicación, así como también atender al perfil del franquiciante y el nivel de conocimiento de su emblema comercial. Otro aspecto importante a considerar por el franquiciado al momento de adquirir una franquicia lo constituye el sector de la actividad a desarrollar. Así, el 63 % de las personas que respondieron el cuestionario señaló que considera a las franquicias gastronómicas como las más exitosas y consolidadas en la actualidad.

Por otro lado, sin perjuicio de la importancia otorgada por los encuestados a la investigación previa a la inversión, el 67 % indicó que no resulta necesario acudir al asesoramiento de asesores externos especialistas en la materia, sino que el conocimiento puede adquirirse del franquiciante y otros franquiciados de la cadena.

No obstante, el 43 % dejó supeditada la contratación de asesores externos a la inexperiencia previa del franquiciado y su desconocimiento del negocio.

Tabla 2

Variables intervinientes en la gestión del comercio franquiciado.

Variables	Principales Categorías	Porcentaje de Casos
Ventajas de las franquicias para el franquiciado	Beneficiarse de la asistencia continua y el <i>know how</i> del franquiciante.	87 %
	Explotar una marca y nombre comercial conocido.	67 %
	Reducir el riesgo e incertidumbre de un negocio con rentabilidad comprobada.	63 %
Riesgos de las franquicias para el franquiciado	Riesgos coyunturales del país: económicos, políticos, financieros, etc.	63 %
	Falta de confiabilidad, seriedad y responsabilidad del franquiciante.	60 %
	Riesgos de negocio propios de la actividad comercial desarrollada.	43 %
Acciones requeridas del franquiciante	Asesoramiento, respaldo y seguimiento permanente.	97 %
	Acciones de marketing y publicidad.	70 %
Seguridad jurídica del marco legal vigente	Sí. La existencia de un contrato entre partes privadas permite establecer reglas claras.	57 %
	Sí. El Código Civil y Comercial regula específicamente el sistema de franquicias.	47 %

Fuente: Valera, P. D. (2019).Tabla 17, página 93.

A partir de la situación expuesta en la Tabla 2, cabe remarcar que las ventajas o beneficios del sistema de franquicias para el franquiciado guardan relación con los riesgos percibidos. Por consiguiente, el 87 % de los franquiciantes y franquiciados que participaron del proceso de encuesta manifestó que resultan claves la asistencia permanente y el *know how* proporcionado por el franquiciante, mientras que el 60 % considera riesgoso que el empresario dueño de la franquicia no cumpla con las expectativas y no resulte confiable. En relación con este último riesgo, el 57 % consideró que el contrato de franquicia permite establecer lineamientos claros y el 43 %, opinó que el nuevo Código Civil y Comercial regula específicamente el sistema de franquicia, proporcionando un marco apropiado de seguridad para ambas partes.

Por otro lado, la explotación de una marca comercial conocida y la reducción del nivel de incertidumbre en torno a la gestión del negocio son consideradas como importantes ventajas para el 67 % y el 63 % de los encuestados respectivamente. En concordancia con lo mencionado, el 43 % de quienes respondieron manifestaron su preocupación por los riesgos propios del negocio.

Asimismo, casi la totalidad de los encuestados (97 %) remarcó la relevancia del asesoramiento y seguimiento continuos esperado de los franquiciantes, lo que se corresponde con la mencionada ventaja de asistencia permanente. También, un alto porcentaje de participantes (70 %) señaló que espera acciones de marketing efectivas a cargo del franquiciante, que permitan al franquiciado beneficiarse a partir de la comercialización de productos o servicios con una marca reconocida, reduciendo los niveles de incertidumbre y atenuando el riesgo de negocio.

Conclusiones

Para comenzar, cabe hacer alusión a la importancia que reviste el sistema de franquicia para cualquier persona que decida emprender en un negocio propio y alcanzar el autoempleo. Incluso, sin la existencia de este esquema de negocio, muchos de los emprendedores que invirtieron para adquirir una franquicia quizás nunca hubiesen asumido el riesgo que supone la apertura de una empresa. Es decir, este sistema promueve que inversores con perfiles más conservadores puedan sortear su aversión al riesgo y lanzarse como empresarios.

Esta situación se explica, en gran parte, porque la franquicia se constituye como una alternativa de inversión al alcance de aquellas personas que deseen acceder a un negocio exitoso con una menor probabilidad de fracaso, en comparación con la opción de crear una empresa propia. Por lo cual, este formato comercial resulta muy atractivo para quienes se encuentran interesados en desarrollar su propio negocio, dado que les permite conseguir sus objetivos con mayor rapidez y seguridad, y superar la barrera que implica el inicio de una nueva empresa.

Dicho esto, es pertinente indicar que resulta imprescindible para el franquiciado que antes de introducirse en el sistema de franquicia pueda comprender sus características de funcionamiento, los tipos de franquicias existentes, sus

principales elementos, las ventajas y riesgos implicados y los rasgos distintivos y esenciales del contrato de franquicia, en base al marco legal que rige en Argentina. Además, resulta fundamental que se atiendan aspectos más específicos, tales como la ubicación y el entorno del local comercial, el movimiento de público en la zona de localización del comercio, el perfil del franquiciante y el reconocimiento en el mercado de su marca.

En lo concerniente a las ventajas que ofrece el sistema de franquicias para el emprendedor o franquiciado, cabe indicar que son importantes y numerosos sus beneficios. Así, además de las mencionadas ventajas relativas de la franquicia respecto a un negocio independiente, se pueden señalar la asistencia continua y el know how del franquiciante, la utilización de una marca bien posicionada en el mercado, la comercialización de productos o servicios probados anteriormente, el acceso a financiamiento asequible a cargo del franquiciante y el potenciamiento del negocio, a partir de actividades de investigación y desarrollo y marketing.

En otro orden, tal como se alude precedentemente, la franquicia minimiza el riesgo asociado con el fracaso del emprendimiento, pero no lo elimina en su totalidad. Consiguientemente, el franquiciado debe considerar ciertos riesgos que afectan indefectiblemente la marcha del negocio. En primer término, dada la coyuntura actual de Argentina, adquieren importancia los riesgos vinculados con los factores políticos, sociales, económicos y financieros que conforman el macro entorno e influyen sobre cualquier actividad comercial, incluyendo el formato de franquicias. Por otro lado, existen riesgos propios del sistema que deberían observarse por los franquiciados: riesgos referidos a la falta de seguridad y ética del dueño de la franquicia, a problemas que pueden presentarse por acciones erróneas del mismo franquiciante u otros franquiciados de la red, y a la existencia de incumplimientos contractuales, entre otros.

Adicionalmente, uno de los aspectos más relevantes a considerar es aquel relacionado con los factores que poseen influencia en el éxito de las franquicias constituidas en el país. Por consiguiente, resultan claves para la sustentabilidad del negocio del franquiciado, la investigación realizada previamente a la inversión, el asesoramiento y asistencia permanente del franquiciante, el reconocimiento de la marca en el mercado y las acciones de marketing y publicidad.

A modo de resumen, la importancia del estudio realizado radica, principalmente, en el hecho de poner al alcance de aquellos inversionistas interesados en el modelo de franquicias, elementos objetivos, concretos y específicos que deberían considerarse para incrementar la probabilidad de éxito del nuevo emprendimiento, minimizar el riesgo de negocio existente y prepararse de manera apropiada antes de comenzar a actuar. En este sentido, la investigación realiza un aporte constructivo a la escasa teoría existente en Argentina y desde la perspectiva poco explorada del franquiciado, generando datos empíricos significativos y reutilizables que resultan pertinentes no sólo para el emprendedor que busca integrarse satisfactoriamente al sistema de franquicias, sino también, para otros académicos que estudien la problemática en cuestión en nuestro país.

Finalmente, cabe mencionar nuevas líneas de investigación relacionadas con la temática de las franquicias en Argentina, que contribuirían a complementar los resultados presentados en este artículo. En primer lugar, dado el contexto actual del país, sería importante ahondar en el problema vinculado con la adaptación de los emprendedores a condiciones macroeconómicas de crisis. En segundo lugar, resultaría conveniente estudiar el éxito y fracaso de las franquicias en función de las características específicas de la ciudad argentina donde se emplacen los comercios. Por último, otro de los aspectos que podría despertar el interés de los investigadores, se relaciona con el proceso de internacionalización de las franquicias nacionales que se lanzaron a mercados externos.

Referencias bibliográficas

Canudas, C. (2016). *El ABC de la franquicia* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Estudio Canudas.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.

Russo, R. M. (2018). *Guía Argentina de Franquicias. Anuario 2018-19*. Buenos Aires, Argentina: Best de Argentina.

Varela, P. D. (2019). *Análisis de los factores claves para el éxito y rentabilidad de la inversión en franquicias disponibles en Argentina*. Trabajo final de maestría presentado y aprobado para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21.