

**XXXV CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**La gestión en las organizaciones del sector de artesanías  
argentinas. El caso del Taller de Cerámicas de la Guardia**  
**Categoría propuesta: Comunicación de Experiencia Profesional**

**Autor**  
**Canale, Sandra del Carmen (Socio activo)<sup>1</sup>**

**Jujuy, Octubre de 2012**

---

<sup>1</sup> Este trabajo se realizó con la colaboración de la Mg. Norma Zandomeni

## ÍNDICE

|  |        |
|--|--------|
| 1.-Introducción.....   | Pág. 4 |
| 2-Characterización del sector de las artesanías.....   | Pág. 5 |
| 2.1. Delimitación conceptual.....  | Pág. 5 |
| 2.2.-Characterización de los bienes artesanales. Valor generado por los mismos..                             | Pág. 6 |
| 3.-Las artesanías como bienes culturales y el modelo de comercialización.....                                | Pág. 8 |
| 3.1-Análisis de los modelos comerciales de posible aplicación.....   | Pág. 8 |
| 3.2.-El modelo de comercialización y sus vínculos con la misión.....   | Pág.12 |
| 3.3.-El modelo de comercialización y sus relaciones con los modos de producción<br>Criterios combinados..... | Pág.13 |
| 4.-El caso del Taller de Artesanías de Cerámicas de la Guardia.....  | Pág.14 |
| 4.1-Historia del Taller.....   | Pág.14 |
| 4.2.-Los objetivos y los grupos de interés.....  | Pág.15 |
| 4.3.-Actividades y productos.....  | Pág.17 |
| 4.4.-Algunos avances en la propuesta del modelo.....   | Pág.18 |
| 4.4.1.-Enfoque del modelo.....   | Pág.18 |
| 4.4.2.-Diferenciación y posicionamiento del producto.....  | Pag.19 |
| 4.4.3.-La potenciación del producto artesanal con otros productos o servicios<br>relacionados.....           | Pág.21 |
| 4.4.4-Evaluaciones sobre el mercado.....   | Pág.21 |
| 5.-Conclusiones.....   | Pág.23 |
| Bibliografía.....  | Pág.24 |

# **La gestión en las organizaciones del sector de artesanías tradicionales argentinas. El caso del Taller de Cerámicas de la Guardia**

**Categoría propuesta:** Comunicación de Experiencia Profesional

## **Resumen**

El sector de las artesanías tradicionales argentinas ocupa un importante espacio social, en tanto tiene un valor agregado cultural interesante y es un agente dinamizador de las economías regionales. Entre sus principales fortalezas se destaca la generación de una producción artística distintiva culturalmente y la calidad de la misma, sin embargo -en general-, en los países de Iberoamérica la artesanía es vista como un tema marginal en los planes de gobierno, relegando la importancia que tiene este sector como generador de empleo e ingresos para numerosas familias de artesanos.

En esta ponencia se abordan conceptos relativos a la gestión de los procesos comerciales que posibiliten proyectar a las organizaciones artesanales como genuinos referentes regionales, sin perder niveles de calidad formal y estética, ni su sentido histórico-antropológico, social y cultural.

Atendiendo a la especificidad de la actividad artesanal y a la de su producción, en la primera parte del trabajo se avanza en la caracterización de las mismas, para luego proceder a analizar distintos modelos de gestión comercial y su posible aplicación en función de las características distintivas del sector.

Finalmente, se realiza el análisis específico del caso del Taller de Cerámica Artesanal de la Guardia, dando cuenta de los primeros avances realizados en torno a la propuesta del modelo de gestión comercial.

## 1.-Introducción

Desde el año 2011 se encuentra en funcionamiento la Red Iberoamericana de Innovación y Transferencia de Tecnología para el Fortalecimiento Artesanal (RITFA) del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED).

El proyecto de creación fue presentado a la convocatoria 2010 del CYTED y, después de un riguroso proceso de evaluación, fue aprobado junto con un reducido número de proyectos seleccionados cuya ejecución es financiada por ese organismo internacional durante el período 2011-2014.

El propósito que orienta las actividades es crear un marco de cooperación internacional de largo plazo entre grupos de investigación y organizaciones del sector artesanal a fin de desarrollar y fortalecer procesos sostenibles de innovación y transferencia de tecnología aplicados a las actividades artesanales.

La iniciativa de creación de la Red RITFA surge a partir del reconocimiento de que, en general, en los países de Iberoamérica la artesanía se ha visto como un tema marginal en los planes de gobierno, relegando la importancia que tiene este sector como generador de empleo e ingresos para numerosas familias de artesanos, así como también por su importante rol social y cultural. De este modo, el sector artesanal representa un colectivo social con un nivel de ingresos relativamente bajo, aunque con un invaluable grado de conocimiento referido a las técnicas artesanales tradicionales utilizadas desde tiempos inmemoriales. Por tal motivo, esta actividad laboral en sí misma constituye un factor significativo en la construcción de una identidad sociocultural regional que permite potencializar ese conocimiento a través de procesos de innovación y transferencia de tecnología con el fin de generar mayor valor agregado, conservar el conocimiento autóctono y compartir prácticas sostenibles que posibilite una exitosa inserción en los mercados.

En este marco, la conformación de la Red RITFA constituye un espacio de investigación y acción capaz de contribuir al desarrollo del sector artesanal, considerando que para lograr productos competitivos hay que tener en cuenta aspectos tales como la preservación y procesamiento de materias primas, acceso a canales de distribución, gestión empresarial, comercialización y asociatividad, entre otros.

En la actualidad, la Red está integrada por universidades y organizaciones artesanales de Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, República Dominicana y Ecuador, y es coordinada por la Universidad Simón Bolívar, con sede en Barranquilla, Colombia. El Nodo Argentino está conformado por la Universidad Nacional del Litoral a través de un grupo de investigación integrado por docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas y, por el sector artesanal, el Taller de Cerámica Artesanal de la Guardia de la Municipalidad de Santa Fe.

Vale recordar que este Taller que nace hace más de 50 años por iniciativa del Gobierno Municipal de Santa Fe, brinda formación, enseña un oficio, pero su objetivo principal es rescatar la identidad del lugar, investigando, replicando y recreando las formas y técnicas prehispánicas. Es decir, rescata tradiciones de nuestros antepasados, parte de nuestra cultura, con una producción artesanal creativa altamente valorada.

Durante el primer año de funcionamiento se trabajó fundamentalmente en tareas diagnósticas, tanto en lo que refiere al análisis de situación del sector artesanal en cada uno

de los países miembros como así también en la caracterización de la población beneficiaria de artesanos.

Con base en la información obtenida en la etapa diagnóstica, se diseñaron acciones de capacitación y fortalecimiento comercial a desarrollarse durante el año 2012 las que, entre otras cuestiones, prevén la capacitación en herramientas gerenciales, en general, y en comercialización, en particular. De este modo, en la actualidad se está trabajando en el desarrollo de la propuesta de un modelo comercial para el sector artesanal, de modo que cada uno de los nodos se halla abocado a investigar sobre la problemática particular.

Así, el objetivo de esta ponencia es, reflexionar sobre un modelo de gestión comercial que contribuya a proyectar al Taller de Cerámica Artesanal de La Guardia, como genuino referente regional de la producción artesanal cerámica de estilo prehispánico, posicionándolo como referente en el mercado de piezas artesanales, sin perder niveles de calidad formal y estética, ni su sentido histórico-antropológico, social y cultural.

Se espera, además, que sea estimulante en la posibilidad de creación de trabajo en la región y en el entorno de la ciudad de Santa Fe, que transforme la actividad artesanal en sustento digno para el grupo humano que desarrolla la misma.

Atendiendo a la especificidad de la actividad artesanal y a la de su producción, en la primera parte del trabajo se avanza en la caracterización de las mismas, para luego proceder a analizar distintos modelos de gestión comercial y su posible aplicación en función de las características distintivas del sector.

Finalmente, se realiza el análisis específico del caso del Taller de Cerámica Artesanal de la Guardia, dando cuenta de los primeros avances realizados en torno a la propuesta del modelo de gestión comercial.

## **2- Caracterización del sector de las artesanías**

### **2.1. Delimitación conceptual**

Resulta interesante comenzar por el análisis del concepto artesanías, ya que la caracterización de la actividad y su producción, posibilita reconocer las particularidades de este sector que, más allá de los aportes que realiza a la economía de una región, se distingue por su trascendencia social y cultural.

Así, para la UNESCO *“los productos artesanales son los producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación por lo que se refiera a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente.”*<sup>2</sup>

Se toma como punto de partida la definición esbozada por este organismo, en virtud de la importancia y la representatividad del mismo. Por su parte, en Argentina se observa la

---

<sup>2</sup> Simposio UNEXCO/CCI “La artesanía y el mercado internacional: comercio y codificación aduanera” -Manila, 6-8 de Octubre de 1997

adhesión a este concepto ya que el Mercado Nacional de Artesanías Tradicionales Argentinas (MATRA) lo toma como propio, agregando además que la artesanía “es una actividad con la que se obtiene un resultado final individualizado, que cumple una función utilitaria, al tiempo que tiende a adquirir categoría de obra de arte.”

Del mismo modo, en una serie de importantes investigaciones realizadas sobre el sector artesanal bajo los programas PRODERNEA-PRODORNOA, de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación se asume esta definición, agregando a la misma una serie de rasgos distintivos que colaboran para brindar una idea más acabada del término bajo análisis.

| Características distintivas de las artesanías |                        |  |
|---|------------------------|--|
| Tradicionalidad                               | Sentido de la creación | Prominencia manual   |
| Autenticidad popular                          | Sentido estético       | División del trabajo manual  |
| Localización geográfica determinada           |                        | Anonimia en cuanto a las tecnologías utilizadas (secretos de oficio) |

Fuente: Elaboración propia en base a información de las publicaciones “El sector artesanías en las provincias del Noroeste Argentino-Catamarca, Salta, Jujuy y Tucumán.

Estos últimos rasgos ponen el énfasis en la modalidad de producción que las origina, caracterizada por la utilización de tecnología no industrial y donde se verifica el predominio del trabajo manual sobre el mecánico. Por su parte, para que el objeto logrado adquiriera la jerarquía de artesanía debe fundarse en la tradición, asumiendo –de este modo- que son expresiones de la identidad cultural y social de una comunidad, de modo que en su generación se deben conservar técnicas de trabajo tradicionales y los diseños autóctonos de una determinada región. Finalmente, prevalecen –también- el sentido de la estética y la autenticidad.

La producción se lleva a cabo con elementos naturales procedentes de recursos sostenibles propios de una región, utilizando herramientas de su propia fabricación y empleando procesos de transformación de la materia prima que fueron transmitidos de generación en generación, por vía oral. Las piezas suelen ser anónimas y expresan el alma comunitaria del grupo. (Fernández Chiti, J. 2003)

Así, podemos concluir diciendo que las artesanías son objetos que reflejan una autenticidad que enorgullece y revitaliza la identidad de los pueblos, formando parte no sólo del patrimonio tangible de una comunidad (como producto), sino también del intangible (técnicas artesanales tradicionales, saberes y habilidades del artesano) <sup>3</sup>.

## 2.2.-Caracterización de los bienes artesanales. Valor generado por los mismos.

En el apartado anterior se hizo una descripción del término artesanías, donde se observa que el mismo no hace referencia a las simples manualidades, sino que involucra –además-

<sup>3</sup> París, 15 de Noviembre de 1989, 25ª Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

las tradiciones y el acervo cultural de una región, dotando a los productos obtenidos de características especiales que los aproximan a las obras de arte y a los productos culturales.

Definir qué son los bienes culturales no es una tarea sencilla, habida cuenta de las diferentes acepciones del término cultura y del constante proceso de evolución al que se ha visto sometido el concepto producto cultural. Así, las producciones que se generan por el desarrollo de la artes tradicionales (música, literatura, danza, artes visuales) son claramente identificables dentro del sector de la cultura, no obstante en la actualidad hay líneas de pensamiento que incluyen –también- los productos derivados de actividades como la realización de películas, festivales, narración de relatos, periodismo, la edición, la televisión, la radio y ciertos aspectos del diseño.

Discurrir sobre lo que se considera o no cultura no es objetivo de esta ponencia, no obstante, cabe destacar que tanto desde una visión amplia antropológica, que propugna la cultura como el conjunto de creencias, convenciones, valores y prácticas comunes compartidas por un grupo, como desde una visión más funcional, que incluye actividades emprendidas por las personas que tienen que ver con los aspectos intelectuales y artísticos de la vida humana (Throsby, D. 2001), las producciones del sector artesanal, al entender de la autora de este artículo deben ser catalogadas como bienes culturales.

De este modo, es importante reflexionar que las creaciones del sector de las artesanías tienen un valor económico y un valor cultural, asumiendo a este último como un concepto complejo, que involucra distintas perspectivas. Así, (Throsby, D. ob.cit.) considera que el mismo involucra las siguientes dimensiones:

| Dimensión               |   |
|-------------------------|---|
| • Valor estético        | Propiedades de belleza, armonía y forma   |
| • Valor espiritual      | Hace referencia a la importancia cultural especial para los miembros de una comunidad religiosa, de valores, etc.   |
| • Valor social          | Sensación de conexión entre los integrantes de una comunidad. Identidad.  |
| • Valor histórico       | Conexiones históricas: conocer las condiciones de vida en el momento en que fue creada y como ilumina el presente proporcionando una sensación de continuidad con el pasado |
| • Valor simbólico       | Imagen que transmite el producto cultural   |
| • Valor de autenticidad | Refiere al carácter creativo y genuino. Producto cultural como una experiencia única.   |

Identificadas algunas de las representaciones que contribuyen en la generación del valor cultural, es importante considerar que este último y el valor económico de los bienes culturales deben ser analizados por separado.

Así, es posible hallar algunos ejemplos donde el valor económico engloba al cultural, en tanto si un individuo le otorga un mayor valor estético, histórico, de autenticidad, etc. a un producto cultural respecto a otros de la misma categoría, el mismo estaría dispuesto a pagar

un mayor precio por el primero. Sin embargo, también es factible encontrar ejemplos donde se vislumbran bienes con alto valor cultural y bajo valor económico y viceversa.

En el ámbito del patrimonio cultural, se encuentran ejemplos en línea con lo primero, así Lichfield, N.<sup>4</sup> sugiere *“las antiguas fábricas de algodón tienen un importante valor cultural como arqueología industrial, pero quizá no tengan un valor de mercado como propiedad, dado que ya no son útiles para su función original.”* En otro extremo, es posible hallar obras de teatro comerciales que generan ingresos aceptables y réditos importantes, aceptados popularmente, con un escaso valor agregado al arte.

Por su parte, también es necesario evaluar que el desconocimiento del público genera la falta de reconocimiento, y por ende, es posible que no esté dispuesto a pagar por determinados bienes, no obstante el valor cultural se halla presente. En estos casos, la comunicación y la transmisión adecuada pueden ser vehículos importantes para modificar el comportamiento.

Atendiendo el valor aportado por las artesanías tradicionales a la sociedad, en tanto se convierten en instrumentos que propician la preservación y el desarrollo de las tradiciones y la identidad de los pueblos, es necesario reconocer que las mismas constituyen recursos económicos del patrimonio nacional. De este modo, el gran desafío reside en adoptar procedimientos de calidad e innovación en aras de mejorar su competitividad, sin perder la herencia cultural.

### **3.-Las artesanías como bienes culturales y el modelo de comercialización**

#### **3.1-Análisis de los modelos comerciales de posible aplicación**

El vocablo modelo tiene numerosos significados en el lenguaje común, motivo por el cual, antes de ingresar en la descripción específica de los modelos de comercialización, resulta necesario precisar la terminología.

De la revisión de bibliografía especializada surgen, al menos, dos interpretaciones distintas: modelo como sinónimo de teoría y modelo como objeto, concepto o conjunto de relaciones - donde se cumplen los principios de la teoría- utilizados para representar y estudiar de manera sencilla una porción de la realidad.(Mosterín, J. 1987)

La teoría busca el por qué de distintos fenómenos que se presentan en la realidad y brinda una estructura lógica para organizar y analizar datos. Los modelos son sistemas que representan una abstracción de la misma, permitiendo -a través de su estudio-, comprender una parte de un fenómeno más amplio. Para que ese sistema se transforme en un modelo de la teoría, deben verificarse en el mismo los postulados de coherencia lógica de esa teoría.

La realidad económica es sumamente compleja, motivo por el cuál es habitual que en las Ciencias Económicas se seleccionen modelos simples y sencillos, que se puedan analizar con relativa facilidad, pretendiendo de este modo facilitar el estudio de problemas donde una gran masa de información oscurece el objetivo principal, aunque estos sistemas de tan simples, en algunos casos sean irreales o se presenten escasamente en la práctica. En reiteradas oportunidades se leen o escuchan críticas a los modelos económicos, alegando que algunos de ellos sólo pueden funcionar en casos de mercados con una transparencia y

---

<sup>4</sup> En David, T.(2001), “Economía y Cultura”, Edición Española. Traducción española Cristina Piña Aldao y María Cándor Ordiña, Cambridge University Press, Madrid, 2001.



elasticidad perfecta, situación muy difícil de hallar en la práctica. Sin embargo, es importante destacar que el objetivo es recortar para no perderse en detalles y comprender situaciones complejas.

En este trabajo de investigación se toma posición por el segundo significado, modelo como objeto o sinónimo de sistema. Por su parte, se parte de la concepción que los procesos comerciales son aquellos que despliegan las organizaciones para llevar adelante las relaciones de intercambio entre distintas partes interesadas, con la finalidad que la misma resulte satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita. (Santesmases Mestre y otros, 2004)

En el caso específico que atañe a esta ponencia, uno de los primeros interrogantes que surge al momento de diseñar un modelo de comercialización que represente una innovación en los procesos de gestión comercial de las organizaciones artesanales, es el referido a la naturaleza y las características distintivas de los productos que surgen de su actividad y la aplicación de las teorías y los modelos tradicionales.

La teoría de comercialización de aplicación general, plantea un modelo tradicional de marketing que contempla un proceso focalizado en el mercado. Esta teoría postula que las organizaciones básicamente buscan satisfacer o cubrir las necesidades de los consumidores.

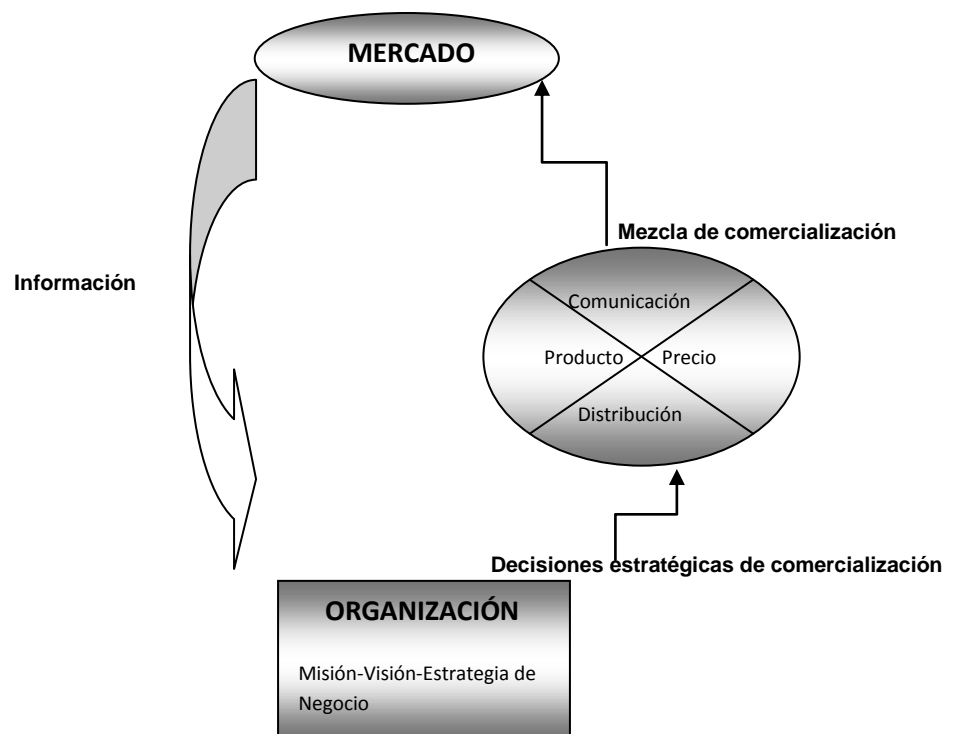


Figura 1-El modelo tradicional de marketing-Elaboración propia

A partir del sistema de información las entidades detectan las necesidades y reconocen su capacidad para satisfacerlas, habida cuenta de la misión de la organización y de los recursos disponibles. Luego, se planifican los elementos del marketing mix (producto-precio-

distribución-comunicación), en la búsqueda de generar los resultados deseados por los consumidores. De acuerdo a lo señalado, el proceso descrito por esta teoría comienza y finaliza en el mercado.(Figura 1)Sin embargo, basados en ciertas particularidades hay autores que cuestionan la aplicación del modelo tradicional en las entidades que desarrollan actividades vinculadas con las artes y la cultura, dando lugar a desarrollos específicos en relación a la comercialización en estos sectores.

Desde la década del setenta hasta la actualidad se ha generado una evolución, no sólo en la disciplina en general, sino también en la perspectiva de los productos culturales en particular. Así, en primera instancia se valoraba el aporte de una serie de herramientas de comercialización pero poniendo en primera plana el arte. Digle, (1976) considera que tanto el producto como el artista deben estar al margen de la comercialización, delegando esta última a los intermediarios, quienes deben abarcar las actividades vinculadas con el transporte de los productos artísticos y las que posibiliten hallar y persuadir a las personas para que consuman arte. De este modo, esta perspectiva propicia que a partir de la elaboración del producto se comiencen a desarrollar actividades de promoción, distribución, investigación de mercados para hallar clientes, etc..

A partir de la década de los ochenta comenzaron a surgir líneas de pensamiento que perciben al marketing de las artes como un sistema de procesos de gestión organizativa, más que como un conjunto de técnicas. No obstante, en líneas generales propician aplicar los procesos, pero una vez que el producto está diseñado y elaborado.

En la década de los noventa hasta la actualidad la comercialización en las artes y la cultura ya no es apreciada como una herramienta de aplicación, sino como una filosofía organizacional, donde se postula que el marketing debe estar presente también en el diseño y elaboración del producto, pero comienza también “un fatal dilema de orientación” (Azuela Flores y otros 2010), donde se destacan distintos puntos de vista en lo atinente al papel del marketing en la cultura.

En líneas generales pueden mencionarse dos grandes posiciones doctrinarias. Por un lado, se hallan autores como Hirschman (1983) y Colbert y Cuadrado (2003), que proponen un enfoque orientado al producto, ya que abonan a la idea de la aplicación de las herramientas de comercialización después de que el producto está diseñado, de modo que la creatividad está en manos de los artistas, sin tener en cuenta la opinión del consumidor. Por el otro, hay una corriente que propugna el marketing de modo integral, antes, durante y después del diseño del producto, bajo ciertas condiciones. En esta línea se destacan Solomón (2003) y Boorsma (2006). (Azuela Flores y otros, ob.cit.).

Dentro del enfoque orientado al producto, Colbert y Cuadrado (2003) plantean un modelo que difiere del tradicional en cuanto a los procesos llevados a cabo, ya que la propuesta que realizan para las artes y la cultura en lugar de comenzar por el mercado, parte del producto.

Establecido el producto, la organización procura conocer qué parte del mercado está interesada en su producto, de modo de identificar los consumidores potenciales. Luego, se determinan los otros tres elementos del programa de marketing (precio, distribución y promoción) para el público identificado. Se observa –entonces- que el orden del proceso difiere del modelo tradicional, ya que se produce la siguiente secuencia: empresa (producto)-sistema de información-mercado-sistema de información -empresa-mezcla comercial-mercado. Así, el punto de partida es el producto y el de destino es el mercado. “*La organización cultural centrada en el producto contempla el arte más que el beneficio como su*

*objetivo último. Alcanzar ese objetivo artístico resulta una mejor medida del éxito para aquellas organizaciones que desarrollan un proyecto más artístico que financiero.” (Colbert y Cuadrado, 2003).*

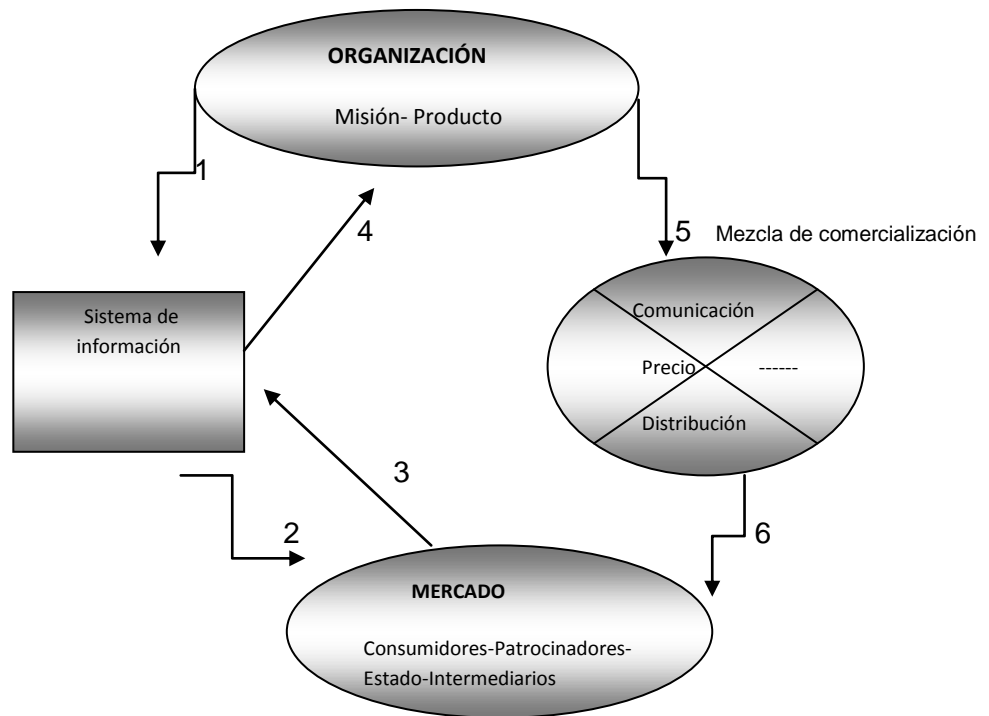


Figura 2-Modelo de comercialización para organizaciones culturales-Fuente: Colbert y Cuadrado (2003)

Ante esta postura, otros autores como Boorsma, M.(ob.cit.), postulan que tanto la visión centrada en el cliente como la que postula la primacía del producto contienen verdades importantes, y que -por lo tanto- no resulta prudente rechazar el valor de los clientes, ni aplicar indiscriminadamente la filosofía de comercialización de negocios comerciales tradicional. No obstante, la autora de referencia señala que durante la segunda mitad del siglo XX se ha dado un giro posmoderno, donde la perspectiva relacional ha cobrado fuerza. Desde esta última se presume que tanto la producción de arte como el consumo son actos esencialmente comunicativos, y que por lo tanto el consumidor juega también un importante rol en la etapa final del proceso de creación, como coproductor, adhiriendo de este modo a una orientación al mercado.

En el medio de ambas situaciones, se hallan autores como Kotler y Scheff (2004) que expresan la necesidad de lograr un equilibrio entre arte y mercado. En líneas generales postulan que el enfoque orientado al valor para el consumidor, que ha dado frutos positivos en las empresas, también es lo más acertado para los productos culturales, en la medida que se aplique dentro de las restricciones artísticas. De este modo, propician la libre creación de la obra por el artista y la independencia respecto a los consumidores, sin que ello signifique que se desarrolle una orientación al producto, sino que la aplicación del marketing en el sector de las artes debe buscar un equilibrio entre las necesidades de los consumidores y el respeto por la integridad artística.(Azuela Flores y otros, ob.cit.)

### **3.2.-El modelo de comercialización y sus vínculos con la misión de la organización**

Un modelo de gestión comercial que colabore en el desarrollo y la sustentabilidad de una organización, debe ser concebido como parte de un proceso mayor de gestión global de la empresa, por lo tanto es fundamental partir del análisis de la misión y los objetivos que guían el accionar de la entidad.

De este modo, hay que considerar que en el sector de las artes y de la cultura es probable que en muchas oportunidades el objetivo económico no resulte el más importante, quedando subordinado al logro de las expresiones artísticas y culturales, asumiendo que el artista y sus obras tienen un papel preponderante. En el apartado anterior se analizó que esta situación genera dudas sobre la orientación al mercado y brinda argumentos en pos de la preeminencia del producto cultural o artístico por sobre las fuerzas del mercado.

Bajo esta línea de pensamiento, sosteniendo que los artistas "...crean principalmente para expresar su concepto de belleza, emoción o alguna otra idea artística" (Hirschman, 1983), se propugna que la teoría de la comercialización no puede desconocer la especificidad de la producción artística.

Por su parte, la autora de referencia completa la idea con un análisis muy interesante donde expone que los artistas en primera instancia buscan satisfacer una necesidad individual de expresión, luego persiguen el logro de reconocimiento por parte de sus pares o críticos especializados y finalmente, se dirigen al público. Así, centrada en la noción de satisfacción en el intercambio entre producto y mercado, señala tres segmentos de mercado: el artista (objetivo principal: la autosatisfacción), otros artistas y críticos de profesión (objetivo principal: reconocimiento y aclamación) y el público en general (objetivo principal: beneficios).

Es importante considerar que, cuando los artistas generan su producción pueden hacerlo para llegar a uno u otro de estos segmentos o bien los tres al mismo tiempo. Esta noción lleva a pensar la idea de que, inclusive, puede decidir crear diferentes productos para cada segmento. No obstante, aún cuando intente alcanzar los tres, debe hallar satisfacción en su trabajo.

Se puede observar que los modelos analizados hasta el momento apuntan a una generalización. Si bien el que propugna la orientación al producto refiere de modo específico al sector de las artes y de la cultura, no puede perderse de vista que este último se conforma por una gran diversidad de organizaciones, lo que amerita realizar una tipificación, ya que las generalizaciones pueden no ser pertinentes en función de las particularidades que surgen al interior de cada entidad.

Siguiendo a Colbert y Cuadrado (ob.cit.) y tomando como criterio la orientación de la misión de la organización, puede plantearse un continuo donde uno de sus extremos se centra en el producto y el otro en el mercado. De este modo, una entidad centrada u orientada al producto concibe a éste como su razón de ser. A modo de ejemplo es factible mencionar una orquesta de música de cámara o un museo de arte contemporáneo. En el otro extremo del continuo se sitúan las empresas centradas u orientadas al mercado, quienes se concentran en el mercado que las apoya, como por ejemplo las obras de teatro comerciales. Entre ambos extremos se encuentra una amplia gama de posibilidades.

### 3.3.-El modelo de comercialización y sus relaciones con los modos de producción. Criterios combinados.

El modo de producción de las obras de naturaleza artística es otro de los criterios que resulta necesario observar para caracterizar la producción cultural. En este sentido, "...la producción de una obra de arte es similar a la construcción de un modelo o de un prototipo. No existen ni recetas ni instrucciones que garanticen el resultado de dicha producción. Consecuentemente, existe una cierta dosis de misterio en la elaboración de cada producto, se trate de un espectáculo, una pintura o una escultura".(Colbert y Cuadrado, ob.cit.).

Teniendo en cuenta la noción ampliada de productos culturales, donde no sólo se ubican las expresiones de las artes más tradicionales, sino también, las del cine, medios de comunicación y el diseño gráfico, es necesario diferenciar los productos únicos, que se diseñan para no ser reproducidos y los productos elaborados en serie o por lotes con la finalidad de lograr varias copias al mismo tiempo.

De la combinación de los criterios analizados en el presente apartado y en el anterior, surgen las siguientes situaciones:

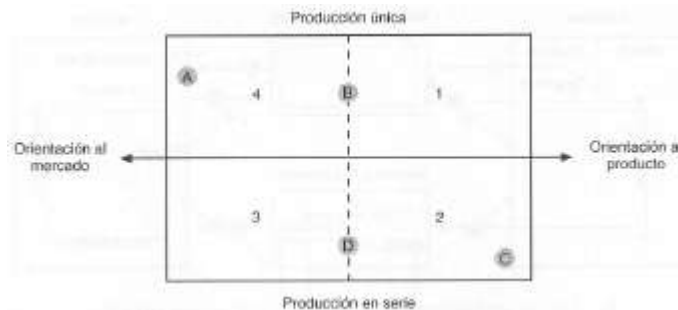


Figura 3-Criterios de distinción entre organizaciones del sector de las artes e industrias culturales-Fuente Colbert y Cuadrado (2003)

El cuadrante 1 de la figura 3, representa a aquellas empresas centradas en el producto cuya razón de ser es el producto único. En términos generales, estas entidades conforman el denominado "sector de las artes".

En el cuadrante 3, se ubican las organizaciones centradas en el mercado quienes reproducen un producto. Los cuadrantes 2 y 4 representan situaciones combinadas. Así, el 4 incluye las producciones de musicales tipo Broadway. Si bien estas compañías producen obras de carácter único, están orientadas al mercado, obteniendo la calificación –por partes de los autores citados- de industrias culturales. En el cuadrante 2 se sitúan las entidades centradas en el producto que, sin embargo, realizan un elevado número de copias de una obra. A modo de ejemplo se cita el caso de un editor sin ánimo de lucro que publique un volumen de poesías.

De este modo, se observa que en función de las características de los productos generados, en algunos casos el producto artístico tiene una primacía sobre las fuerzas de mercado, lo que ameritaría un modelo más centrado en el producto, en tanto que, existen organizaciones del arte y de la cultura con orientación al mercado, las que justifican el desarrollo de un sistema de gestión comercial con características más cercanas a las teorías tradicionales.

Como conclusión de este último análisis surge claramente que resulta dificultoso proponer un modelo de aplicación general, ya que la caracterización de la actividad y del producto cultural, así como también el reconocimiento de la misión y de los objetivos organizacionales, son fundamentales a la hora de diseñar los procesos de comercialización.

#### **4.-El caso del Taller de Cerámicas Artesanal de la Guardia**

##### **4.1-Historia del Taller**

Habiendo analizado una serie de conceptos teóricos en la búsqueda de proponer un modelo de gestión comercial que contribuya en el posicionamiento y el desarrollo sostenible de la organización artesanal participante en el nodo Argentina de este proyecto, el siguiente paso necesario es la descripción del caso particular.

El Taller de Cerámica Artesanal de La Guardia se crea en el mes de mayo del año 1960, por iniciativa de la Secretaría de Cultura de Santa Fe, haciendo referencia a que su denominación obedece a la actividad emprendida y a la ubicación geográfica.

La Guardia es una localidad circundada por el Riacho Santa Fe, cercana a la ciudad de Santa Fe y al distrito Colastiné, la que, entre las décadas del 40 y el 70 prosperó y se destacó por el desarrollo de las industrias relacionadas con el hacer cerámico, quienes se asentaron en la búsqueda del recurso natural de la zona: la tierra, insumo que se caracteriza no sólo por su abundancia sino, también, por sus propiedades y calidad.

En el lugar también se llevaron a cabo emprendimientos de ladrillerías familiares y otras fábricas de baldosas, tejas y ladrillos huecos, las que perduraron hasta entrada la década de los noventa, habiendo logrado sus desarrollos con el uso de la arcilla y la gente de la zona.

Más allá de estas actividades de la historia más reciente, es necesario retrotraernos a tiempo inmemoriales, y rescatar que, antes de la llegada de los españoles, los artesanos aborígenes modelaron esta arcilla que hallaban en la costa de los ríos de Santa Fe, creando bellas representaciones donde lo decorativo se destacaba sobre lo utilitario.

Con el paso del tiempo, las expresiones típicas del litoral se fueron diluyendo, hasta desaparecer casi por completo. Las artesanías tradicionales reflejan el espíritu y las condiciones de vida de los pueblos y trasuntan con nitidez sus rasgos típicos, es por ello que un pueblo necesita mantener fuerte su continuidad socio-cultural y cuando la misma se ve interrumpida debe restablecerse, ya que esta continuidad es la base de la tradición. (Frías, J. y Pelliza, L.,2012).

Como parte del proceso de recuperación de las tradiciones, los centros de promoción artesanal y los talleres y otros espacios de formación donde se brinda la posibilidad de aprender sobre las artesanías, se erigen en importantes herramientas. De este modo, la Municipalidad de Santa Fe, visibilizó dichas estrategias creando el Taller de Cerámica Artesanal de La Guardia, con el objetivo fundamental de capacitar artesanos ceramistas del lugar que se especializaran en técnicas tradicionales prehispánicas.

Es así que, desde hace más de medio siglo el Taller transmite los conocimientos atesorados a través del tiempo, propiciando el reencuentro con las primitivas fuerzas creadoras de nuestra región y estimulando la proyección de estos motivos, formas y técnicas antiguas del litoral, generando una producción cerámica actual con genuina identidad regional. (Frías, J. y Pelliza, L.,ob.cit.).

Desde sus orígenes recibe a la gente de la zona, para transmitirles el oficio de la producción de artesanías de cerámicas tradicionales, aprovechado la excelente materia prima del lugar: la arcilla. En la actualidad brinda a toda la comunidad de Santa Fe diferentes cursos formativos, a través de los talleres de formación, en tanto que el taller de producción artesanal está destinado exclusivamente a la producción y comercialización de piezas cerámicas

Desde el año 2008 el Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, reconociendo la importancia de promover los emprendimientos de base cultural y atendiendo a los diversos sectores involucrados en la producción y distribución de bienes y servicios, cuyo valor económico deriva de su valor cultural, ha creado el programa de Industrias Culturales, entendiendo a estas industrias “sin chimeneas” desde un sentido abarcativo y reconociendo sus fortalezas como creadoras de valor simbólico y generadoras de desarrollo económico y puestos de trabajo.

Entre otros proyectos, se busca promover la artesanía, el diseño y el arte como una de las industrias culturales a fomentar y desarrollar, capitalizando y potencializando la actividad local; aportando a la difusión, exhibición y venta de toda gama de producciones creativas e innovadoras en su concepción.

Bajo esta idea es que, en los últimos años, el Taller de Producción Artesanal -donde se centra fundamentalmente el trabajo de los investigadores de la Red- ha crecido y tomado un mayor desarrollo. Incorporado hace ya más de cuatro años al programa de Industrias Culturales dependiente de la Secretaría de Cultura Municipal, recibió un impulso en la ampliación del mercado local y regional, en la búsqueda de posicionarlo en un lugar de referencia, no sólo como ámbito para la formación artesanal y artística, sino también como un espacio capaz de ofrecer productos cerámicos de calidad con identidad propia.

#### **4.2.-Los objetivos y los grupos de interés vinculados al Taller**

De la evolución histórica del taller se desprende que el mismo se constituye en un importante espacio que impulsa los valores de la tradición y de la cultura de la zona, promoviendo, al mismo tiempo la economía regional, al articular la producción de bienes culturales con la generación de un oficio para los habitantes de la costa.

Esto último queda plasmado en los objetivos del Taller de Producción Artesanal, los que se encuentran formulados de la siguiente manera:

- Promover la actividad artesanal, valorando la artesanía tradicional como elemento de integración cultural y como factor de promoción económica.
- Producir piezas cerámicas artesanales que identifiquen a la ciudad de Santa Fe y a la región del litoral preservando, protegiendo y desarrollando el patrimonio tradicional y autóctono.
- Capacitar laboral y artísticamente a los integrantes del taller orientándolos hacia la investigación de técnicas y formas artesanales propias de nuestra región, para reactivarlas y desarrollarlas hacia la calidad, la autenticidad y el ajuste a la técnica tradicional.
- Promover y gestionar la comercialización de la producción artesanal.

Si bien los objetivos organizacionales se hallan formalmente planteados, no se debe perder de vista que hay numerosos grupos de interés vinculados con la organización bajo análisis,

pudiendo tener cada uno de ellos una visión diferenciada de los mismos, en función de sus objetivos particulares. Cada uno de estos grupos participa en el proceso de creación de valor, de modo que es necesario reconocerlos y tenerlos en cuenta en la planificación de los procesos de comercialización.

Así, el Estado está representado, por un lado, por la Municipalidad de la ciudad de Santa Fe, ya que la organización depende de su órbita. Por su parte, también se debe hacer mención a la existencia de distintos organismos nacionales y provinciales vinculados con la cultura y la esfera artesanal, que tienen como interés la promoción y el desarrollo de este sector por el alto impacto social en vinculación con la contribución a la historia y la identidad del país y por el aporte al desarrollo de una actividad económica que contribuya a mejorar la calidad de vida de la población.

En este último sentido, es posible observar que para los Estados este sector tiene un valor cultural y económico. De las políticas de estado particulares de cada contexto histórico depende el mayor o menor énfasis en uno u otro. En el ámbito del municipio de la ciudad de Santa Fe, ya se analizó la búsqueda de generación de valores culturales y económicos.

En otro orden, se menciona la existencia de organizaciones públicas o privadas que demuestran un interés genuino por la actividad, las que pueden contribuir con su accionar apoyando a la entidad. En este sentido, se resalta la Asociación Amigos del Taller de Cerámica de la Guardia, quien desde hace años viene trabajando de modo mancomunado con la entidad bajo análisis. Este grupo ha demostrado un notable interés por el mantenimiento de las tradiciones y los aspectos culturales y, al mismo tiempo, ha colaborado en la generación de recursos para el crecimiento del taller.

Por su parte, se encuentran los directivos y docentes que trabajan en los talleres de formación y de producción, en quienes prevalecen los valores vinculados con lo cultural: la estética y la belleza, lo social, las tradiciones y la autenticidad, tienen una importante significación en su labor.

Por otro lado, se identifican también los alumnos del taller de formación y los artesanos/aprendices del de producción. Aquí, es donde los objetivos y las prioridades pueden presentarse más difusas o mezcladas. Por la impronta de trabajo en los talleres no cabe dudas que aquellos que permanecen en el taller de producción lo hacen bajo la convicción del respeto a los valores culturales, no obstante, en algunos de ellos, puede comenzar a aparecer con mayor fuerza la búsqueda del objetivo económico, es decir, encontrar -en el espacio artesanal- un medio de vida.

Es importante mencionar, también, a la competencia, la que se halla integrada no sólo por artesanías similares del país, sino también por artesanías importadas a bajo costo, otras manualidades que no llegan a tener la categoría de artesanías y productos sustitutivos originados en la industria.

En el caso de los proveedores, por la característica productiva, donde el proceso se inicia con la obtención de la arcilla por las propias artesanas, utilizando para la elaboración en sí misma de las piezas la mayor cantidad de elementos naturales, las relaciones con este grupo de interés se ve reducida a una mínima expresión.



Para completar el análisis de los grupos de interés es posible distinguir por un lado expertos en el tema y otros artesanos, en quienes se busca un reconocimiento del trabajo realizado, consumidores de los productos artesanales y por el otro el público en general.

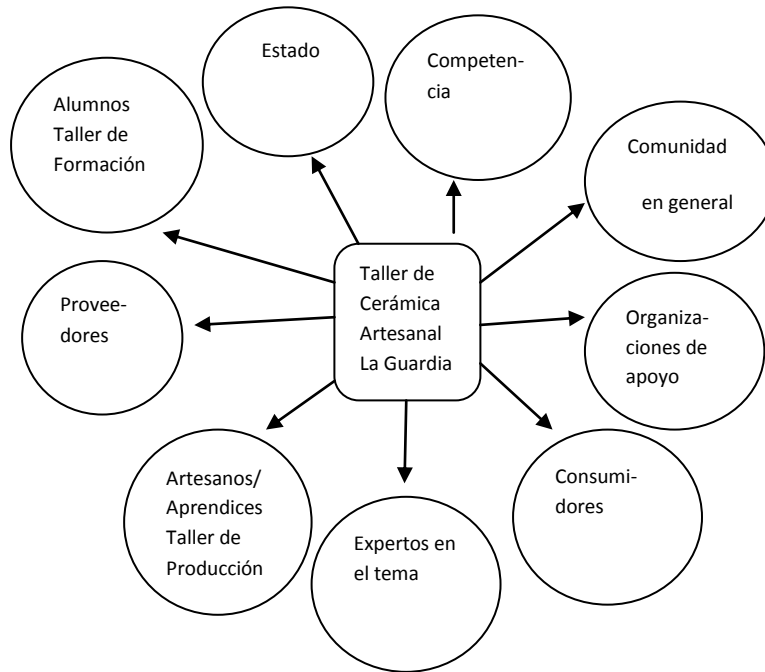


Figura 4-Grupos de interés del Taller de Cerámicas Artesanal de la Guardia

### 4.3-Actividades y productos

A los efectos del análisis que se pretende realizar, se destaca que la actividad realizada puede enmarcarse dentro de dos grandes macroactividades: la capacitación y formación y la producción artesanal.

En el taller de capacitación, se transmiten las técnicas tradicionales de producción utilizadas por los antepasados de la zona de Santa Fe y el Litoral y algunas técnicas utilizadas en la región del Noroeste de nuestro país. Luego, los aprendices más avanzados que deseen continuar con la etapa de producción y que superen las evaluaciones realizadas por los expertos, directivos y docentes del taller, pasan al taller de producción. Es en esta segunda etapa, donde se conforma un grupo de artesanos integrado por docentes y alumnos que continúan su capacitación y llevan adelante el proceso de generación de piezas artesanales para la venta.

Por su parte, tanto el personal directivo como los docentes, llevan a cabo y promueven -también- actividades de investigación. Las mismas se realizan, por un lado, en la búsqueda del desarrollo y aplicación de técnicas ancestrales aún no incorporadas y por el otro, para

trabajar con muestras que posibiliten la réplica y la recreación de símbolos y piezas realizadas por nuestros antepasados. Así, se destaca el trabajo conjunto con el Museo Etnográfico de la ciudad de Santa Fe, en la provisión de piezas reliquias obtenidas de su producción.

Reconocidas las actividades desarrolladas, es posible avanzar en la identificación de los bienes y servicios que se generan, donde es factible observar que los resultados que la entidad crea están representados por productos que incluyen elementos tangibles e intangibles. Entre los primeros, se hallan las piezas de cerámicas producidas en el taller de producción. En el orden de los intangibles se destacan la transmisión de las técnicas de producción ancestrales, los saberes y habilidades artesanales y los resultados de las investigaciones.

En cuanto a la modalidad de elaboración de los elementos tangibles, se trabajan piezas únicas, individuales, no sujetas a reproducción y conjunto de piezas que forman lotes, utilizando el método de elaboración grupal. Todas las piezas, aún las lotificadas se elaboran respetando las técnicas artesanales, sin la utilización de moldes, usando como materia prima la arcilla de la zona generado por los propios artesanos, con la mínima incorporación de herramientas manuales, respetando las formas expresadas por nuestros antepasados y la fauna de la región.

Dentro de la producción de las piezas de cerámicas se trabajan distintas líneas:

a- Línea Litoraleña

b- Línea Guaraní

c - Línea Hispano-aborigen

d- Línea de Cerámica Negra con o sin relleno blanco post-cocción

e- Línea institucional

#### 4.4-Algunos avances en la propuesta de diseño del proceso de gestión comercial del Taller

##### 4.4.1.-Enfoque del modelo

El primer interrogante a dilucidar a la hora de comenzar a esbozar las recomendaciones para el proceso comercial de la entidad es ¿debe adoptarse un enfoque orientado al producto o a los consumidores?.

Del análisis efectuado hasta el momento se puede concluir que el Taller de Cerámicas Artesanal de la Guardia, se halla vinculado a distintos grupos de interés, teniendo cada uno objetivos orientados tanto a lo cultural como a lo económico. En líneas generales, todos aquellos vinculados de modo directo con el quehacer del Taller identifican las dimensiones vinculadas con el valor cultural de la labor desarrollada: el sentido de lo estético, la preservación de las tradiciones y la autenticidad tienen una importante significación. Por su parte, son también reconocidas las contribuciones que la organización puede generar en la economía de la región, por las retribuciones que se generan para el desarrollo del taller y, desde una visión más macro, por convertirse en una posible fuente de ingresos para los artesanos/aprendices.

Si bien tanto el valor cultural como el económico se hallan presentes, en el diseño del proceso de gestión comercial debe ponerse una especial atención en el producto artesanal y en los artesanos. Por un lado los diseños están condicionados por las técnicas y las formas tradicionales de la región, por el otro, los artesanos a través de sus obras expresan sus conceptos de belleza y sus propias emociones, siendo ambos indicadores de la carga cultural intrínseca reflejada en el producto final.

Sin embargo, es necesario reconocer diferencias entre los productos generados. Por un lado se identifican las piezas cerámicas únicas y por el otro, las piezas lotificadas.

En el primer caso, el valor de lo cultural y la expresión de los artistas se distinguen de modo primordial; vale destacar que la generación de las piezas únicas se asemeja a las obras de arte, todo lo que indicaría que lo más recomendable es una visión orientada al producto. En tanto que, los productos lotificados, si bien son diseñados y elaborados siguiendo las técnicas tradicionales, son en cierto modo más estandarizados y pensados para fines decorativos y utilitarios. Por lo tanto, dentro de los límites del respeto por las prácticas de los antepasados, la conservación de los recursos naturales y las formas de la región, las líneas de productos obtenidas por la modalidad de elaboración grupal, se hallan en un punto intermedio, donde una mayor orientación al cliente puede brindar una posibilidad de ampliación de los mercados.

Así, la propuesta es armar un modelo híbrido, donde se combinen ambos enfoques en función de los diferentes productos que se generan.

No obstante la propuesta realizada, resulta necesario advertir una limitación del enfoque orientado al producto. En el mismo se observa que se hace énfasis en el diseño del producto, a partir del mismo se buscan los potenciales consumidores, para finalmente diseñar las estrategias de comunicación, precio y distribución que posibiliten acercar los productos al mercado objetivo. Si bien, se adhiere a la idea del respeto por los artesanos y su producción artística, también se reconoce que las estrategias de producto no se agotan con el diseño del mismo. Así, surge la necesidad de evaluar que el modelo orientado al producto no haga perder de vista otras decisiones estratégicas y tácticas vinculadas a dicha variable.

#### 4.4.2.-Diferenciación y posicionamiento del producto.

Una de las principales fortalezas del taller es su producción artística distintiva culturalmente y la calidad de la misma, no obstante, resulta necesario identificar que una de las amenazas que tienen estos productos artesanales, es la confusión existente con pseudos-artesanías (manualidades), en virtud del reconocimiento equivocado de los consumidores sobre estas últimas.

Por su parte, la ausencia de controles aduaneros técnicos necesarios ha posibilitado el ingreso irrestricto de productos similares de otros países, provocando una importante competencia con artículos importados a bajo costo. Este cuadro se completa reconociendo, también, la existencia de productos sustitutivos originados en la industria, que compiten en virtud del desconocimiento de un público que no es experto para reconocer las diferencias.

En líneas generales, se observa que la temática artesanal no se halla instalada, a la vez que hay desinformación por la proliferación y aparición de elementos ajenos a la cultura artesana presentados como tales.(Informe final PRODERNEA-PRODERNOA, ob.cit.)

De este modo, surge la necesidad de trabajar sobre un concepto clave en la política de producto: la diferenciación. El desarrollo de una estrategia que posibilite distinguir y separar los productos del taller respecto a la competencia, es un desafío que debe encararse en el corto plazo para lograr que aquellos que no tienen los conocimientos suficientes, puedan percibir las dimensiones vinculadas con el valor cultural (belleza-autenticidad-historicidad).

En este sentido es necesario que el Municipio lleve adelante un programa educativo para transmitir el trabajo realizado desde el taller y visualice que más allá de los puntos de venta ubicados en distintos lugares clave para la venta de las piezas, un mayor acceso del público a las instalaciones del taller, posibilitaría comunicar de modo más acabado el valor de la producción.

Por otro lado, Santesmases Mestre y otros (ob.cit.) exponen que una de las formas de diferenciación es la identificación del producto mediante la marca, asumiendo que en algunos casos el envase y la etiqueta son también importantes factores de diferenciación.

Por las razones expuestas anteriormente, se ha avanzado sobre los aspectos vinculados con la individualización. Así, se está estudiando el desarrollo de una marca, que más allá de actuar como una protección de la propiedad intelectual, posibilite la identificación del Taller y de su producción.

Se advierte que el taller busca una identidad cultural, a la vez que propicia la labor artesanal como motor de desarrollo económico de la región. Es en este sentido que se evalúa la posibilidad de trabajar con una estrategia de marca colectiva con valor territorial. Según la OMPI, las marcas colectivas son aquellas que distinguen la procedencia geográfica, el material, el modo de producción, la calidad u otras características comunes de los productos o servicios de distintas entidades que usan la misma.

En Argentina, la legislación vigente (Ley 26.355), limita la marca colectiva a las formas asociativas destinadas al desarrollo de la economía social, figura que no encuadra en la actividad del taller. De este modo, se observa que la normativa resulta restrictiva y no contempla situaciones diferenciales susceptibles de protección como la planteada para el caso bajo análisis.

Otra posibilidad latente es la vinculada a la generación de una denominación de origen (DO). Esta se configura "...como una marca colectiva..., con acceso restringido no sólo por el origen geográfico, sino también por la condiciones que se imponen a la naturaleza y a la calidad de sus productos."(Bello y Gómez, 1996).

La legislación Argentina define a la DO como el nombre de una región, provincia, departamento, distrito, localidad o de un área del territorio nacional debidamente registrada que sirve para designar un producto originario de ellos y cuyas cualidades o características se deban exclusiva o esencialmente al medio geográfico, comprendidos los factores naturales y los factores humanos. Esta normativa también es restrictiva, en tanto contempla que sólo puede ser utilizada para productos agrícolas y/ alimentarios, producidos en un entorno geográfico determinado, con cualidades particulares que le confieren un carácter distinto al resto de los productos del mismo origen, aun en condiciones ecológicas y con tecnologías similares, por la influencia del medio natural y del trabajo del hombre.

El desarrollo de una estrategia de denominación de origen resulta atrayente y desafiante, en tanto se puedan verificar las características distintivas de la arcilla por la influencia del medio

natural, debiendo luchar con un vacío en la normativa que no prevé la aplicación en los productos artesanales.

Finalmente, se señala que en la actualidad las artesanías son comercializadas sin packaging, de modo que es necesario proceder al diseño de bolsas y cajas realizadas con materiales de la zona y etiquetas que acompañen a las piezas donde no sólo se imprima el logo distintivo y la marca que se diseñe, sino también una descripción de los recursos naturales que la componen y de las técnicas y las formas tradicionales utilizadas. Así, estas deben transformarse en un instrumento de identificación de los productos y de comunicación de los rasgos distintivos.

#### 4.4.3- Potenciación del producto artesanal con otros productos o servicios relacionados.

Otra de las estrategias importantes vinculadas al producto refiere a la evaluación de la existencia de otros productos o servicios complementarios que posibiliten incrementar las ventas.

En el caso especial del taller, específicamente se hace referencia a la posibilidad de la potenciación del producto artesanal a través de la articulación con otras actividades encaradas o desarrolladas por el municipio. Así, al menos es posible señalar los vínculos con el turismo y con programas educativos.

Las artesanías son elementos básicos de la demanda de turismo, ya que cubren las necesidades básicas de los consumidores (uso, obsequio, recuerdo, etc), a la vez que están relacionadas con el paisaje que visitó. De este modo, el turismo se convierte en un espacio posible para el desarrollo artesanal, donde ambos se nutren y se potencian, ya que las artesanías ofrecen un valor agregado a la oferta turística, en tanto que los artesanos acceden a un público nacional e internacional con poder adquisitivo que se renueva de modo permanente.

En relación con los programas educativos, el desarrollo de visitas guiadas para escuelas y otros grupos de interés, genera un valor cultural para estos últimos, transformándose esta actividad, al mismo tiempo en una importante herramienta de promoción y comunicación.

#### 4.4.4.-Evaluaciones del mercado

Las evaluaciones preliminares han permitido avanzar, también, en un primer diagnóstico de los mercados a los que se pretende llegar. En este sentido, evaluar e identificar los distintos segmentos de mercado es una labor que involucra a los distintos grupos de interés internos.

Para el municipio, por la trascendencia cultural que tiene la organización bajo análisis, en cuanto a las contribuciones en la transmisión de las tradiciones y la historia de Santa Fe, en principio, el público objetivo es la ciudadanía en general. El acceso de estos bienes culturales debe ser cuidadosamente estudiado, para poder llegar con la mayor amplitud posible, entendiendo que los mismos no sólo se conforman por las piezas, sino también por los intangibles (tradición, identidad, historicidad). De este modo, es importante considerar que un objetivo primordial es la transmisión de la cultura y la historia de la región y que en este sentido, la entidad se asimila a un museo histórico.

Por otro lado, al ver en esta actividad una posibilidad de desarrollo económico para la región también se debe velar por la adecuada transmisión del oficio y por el desarrollo de

capacidades emprendedoras en los artesanos. En este sentido, también debe prestar una especial atención en la captación de interesados en aprender la labor artesanal y en el desarrollo de estrategias efectivas para la venta de las piezas.

Si nos posicionamos en otro de los grupos de interés internos, es necesario reconocer que tanto docentes como artesanos/aprendices generan la producción de piezas de cerámicas artesanales rescatando las técnicas autóctonas y con un sentido de estética, buscando por un lado la autosatisfacción personal y el reconocimiento de sus pares y expertos en el tema. Por su parte, existe también, un interés en llegar al mercado en general, de modo de generar recursos que posibiliten el sostenimiento y el desarrollo de la actividad del taller, en tanto que, algunos de los artesanos/aprendices buscan este público para generar ingresos que le posibiliten una salida laboral.

El reconocimiento de estas situaciones es importante en pos de contemplar distintos mercados objetivos y el desarrollo de estrategias diferenciadas para su captación.

En lo referente a la transmisión de las tradiciones y la historia, en principio se identifica como mercado objetivo a la “ciudadanía en general”. Aquí, el desafío es lograr una equidad social, regional e intergeneracional, de modo que el acceso sea posible sin distinción de clases sociales, económicas y regionales, garantizando la preservación para el uso de las generaciones futuras.

No obstante lo anterior, sería deseable comenzar por una delimitación geográfica (zona de influencia, provincia, país, etc.), de modo de encarar actividades de comunicación para atraer y captar al público seleccionado de modo efectivo.

Una encuesta realizada en el marco del proyecto, con el objetivo de dimensionar el conocimiento que tiene el público de la ciudad de Santa Fe sobre el Taller, arrojó que en los círculos vinculados con el quehacer artesanal, así como en el público que asiste regularmente a ferias del sector, hay una importante identificación del mismo, no sucediendo lo mismo con otros grupos de personas que no tienen conocimiento específico del tema. De modo que sería recomendable, en primera instancia, el desarrollo de estrategias de comunicación y difusión que logren una mayor consolidación en la zona, para luego avanzar en la proyección nacional.

Por su parte, tanto los docentes como artesanos/aprendices tienen identificado el sector conformado por expertos y especialistas en el tema, constituyendo éste un segmento de mercado reconocido y para el que, en los últimos años, se ha trabajado especialmente.

Finalmente, resulta necesario avanzar en la identificación de mercados específicos para la venta de las piezas únicas y lotificadas, ya que todos los grupos de interés interno tienen un interés económico genuino. Si bien en la actualidad existen puntos de distribución ubicados estratégicamente (ferias y circuitos vinculados con el sector turístico) es necesario trabajar en una mayor identificación de los distintos públicos, para alcanzarlos con estrategias diferenciadas de la mezcla comercial y para ampliar los mercados actuales.

En este punto es importante considerar que se ha marcado una diferencia sustancial entre ambos tipos de productos, ya que a los primeros se los ha asimilado a las obras de arte, destacando que el producto prima por sobre el mercado, de modo que aquí se debe tratar de detectar el “mercado objetivo”, integrado por un público que conoce el tema y aprecia la

estética y el valor cultural, diseñando estrategias de comunicación, precios y distribución que posibiliten acercarlos a estos productos.

En tanto que las productos que surgen de la modalidad de elaboración grupal, conformando lotes, si bien mantienen las tradiciones, al ser generados con fines más utilitarios y decorativos se corren de la orientación al producto, aproximándose al enfoque del cliente. De este modo, la incorporación de las opiniones del consumidor sobre los diseños, en tanto no se contrapongan a las técnicas tradicionales y a las formas de la región, pueden resultar importantes para el logro de una mayor satisfacción de los clientes y ampliación de los mercados.

Por su parte, con estos productos es posible llegar más fácilmente a un público que no conoce el valor cultural de las piezas y que por lo tanto, requiere una estrategia de precios y comunicación adecuada.

## **5.-Conclusiones**

El sector de las artesanías argentinas ocupa un importante espacio social, en tanto la actividad desarrollada constituye un factor significativo en la construcción de una identidad sociocultural regional, configurándose a la vez en un agente de promoción de las economías regionales.

De este modo, resulta importante llevar adelante un trabajo en la búsqueda de potenciar y fomentar la actividad a través de procesos de innovación y transferencia de tecnología con el fin de generar mayor valor agregado, conservar el conocimiento autóctono y compartir prácticas sostenibles que posibiliten una exitosa inserción en los mercados.

Así, la Red RITFA se erige en un ámbito de investigación y de intercambio que busca propiciar la capacitación y el desarrollo de técnicas de gestión que se adapten a las características particulares del sector bajo análisis.

En la actualidad se está trabajando de modo específico en los procesos de comercialización de las entidades artesanales. Asumiendo las especificidades de la labor desarrollada por estas, resulta importante advertir que las artesanías más allá de tener un valor económico, tienen también un alto valor cultural, lo que genera interrogantes a la hora de pensar en los enfoques tradicionales de comercialización donde el mercado y los consumidores tienen una prevalencia sobre el resto de las variables. De este modo, se observa la propuesta de autores que propugnan, para los productos culturales, una modelización orientada al producto.

Ambos modelos realizan sus aportes desde una mirada macroeconómica, apuntando al logro de generalizaciones. No obstante, es importante considerar que el sector de los productos culturales, dentro del cual hemos incluido al Taller de Cerámicas Artesanal de la Guardia, abarca organizaciones diversas, con especificidades al interior de cada una ellas, que provocan que en algunos casos, estos modelos generales no se adapten en su total magnitud para dar respuesta a las verdaderas necesidades de gestión.

Del estudio del caso desarrollado en esta ponencia se observa la necesidad de respetar las necesidades de autosatisfacción de los artesanos, la historia y las tradiciones de las técnicas empleadas, la autenticidad de las obras artesanales, el sentido de la estética, sin embargo, dentro de los límites mencionados, también se aspira que el Taller de Cerámicas se transforme en un motor de desarrollo de la región. Allí radica uno de los principales desafíos

a la hora de gestionar sus procesos de comercialización, donde un delicado equilibrio entre ambas posiciones surge como lo más recomendable.

El diagnóstico preliminar arroja la necesidad de encarar un arduo trabajo de identificación y diferenciación del producto del taller, respecto a otros productos sustitutos sin valor cultural agregado. Si bien en los círculos de expertos su labor es ampliamente reconocida, queda un público importante por captar.

Finalmente, el reconocimiento de distintos segmentos de mercado resulta imprescindible en pos de tomar decisiones de la mezcla comercial efectivas, que posibiliten la consolidación del taller para el cumplimiento de la importante misión cultural y de promotor de desarrollo económico que le cabe.



## **Bibliografía**

Azuaga, C. y Chapt, C. (2010), Gestión de la innovación: Aplicación en el arte y la cultura, Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, No 7, julio/diciembre 2010

Azuela Flores, J., Sanzo Perez, MJ y Fernandez Blanco, V., (2010), El marketing de la cultura y las artes: una evolución, Revista Nacional de Administración, 1, 1 (1): 23-36, Enero-Junio, 2010

Bello, L. y Gómez, J.T.(1996), Las denominaciones de origen y otras señales de calidad en las estrategias de diferenciación del productos agroalimentarios. Una propuesta metodológica, Cuadernos aragoneses de economía No 6 volumen 2.

Boorsma, M.(2006), A strategic logic for arts marketing, International Journal of Cultural Policy, 12, p. 73-92

Colbert, F. y Cuadrado, M.(2003), "Marketing de las artes y de la cultura", Barcelona, Editorial Ariel

Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París, 15 de Noviembre de 1989,

Fernández Chiti, J. (2003), "Curso práctico de cerámica", Buenos Aires.

Frías, J. y Pelliza, L.(2012), El caso del Taller de Cerámicas Artesanal de la Guardia, material inédito.

Hirschman, E.(1983), Aesthetics, ideologies and the limits of de marketing for smolland middle scale performin arts groups. Londres: Greater London Arts

Mosterín, J.(1987) "Conceptos y Teorías de la Ciencia". Alianza Editorial, S.A., Madrid, Primera Edición1984, Segunda Edición 1987.

Quevedo, L.; Cardelli, S; Jauregui, M.; Chmielewski, E. y Esquivel, O. (2006), El sector artesanías en las provincias del Noroeste Argentino-Catamarca, Salta, Jujuy y Tucumán, Fida/PRODERNEA-PRODERANOA, Flacso, Buenos Aires.

Santesmases Mestre, M, Sanchez de Dusso, F. y Kosiak de Gesualdo, G. (2004), "Marketing, conceptos y estrategias, Ediciones Pirámide, 2da. edición

Simposio UNEXCO/CCI, La artesanía y el mercado internacional: comercio y codificación aduanera-Manila, 6-8 de Octubre de 1997

Throsby, D.(2001), "Economía y cultura", Edición española, Traducción española Cristina Piña Aldao y María Cándor Ordiña, Cambridge University Press, Madrid 2001