

Competencias en alta dirección de mercadotecnia: estrategias de diseño de empaque para productos universitarios

Skills in Senior Marketing Management: Packaging Design Strategies for University Products

RODOLFO JIMÉNEZ LEÓN

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
México

rdojle@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2635-9479>

<https://doi.org/10.52948/ds.v7i1.1116>

Artículo de investigación

Recepción: 16 de septiembre de 2024

Aceptación: 27 de marzo de 2025

Resumen

Las empresas universitarias deben posicionar los proyectos productivos generados de la investigación en el mercado contemporáneo. Con el diseño de tipo cualitativo a través del método de investigación-acción-participativa basado en un estudio de caso en alta dirección en mercadotecnia con un grupo de profesores investigadores en las áreas de ciencias básicas y económico-administrativas, se responde: ¿Qué estrategias y habilidades de alta dirección en mercadotecnia se aplican en la gestión del empaque y embalaje para potenciar la competitividad de la imagen de marca en productos artesanales derivados del cacao dentro del sector de salud y bienestar en cosmetología? Esto permite identificar factores que conducen a la competencia técnica y de dirección del marketing en las habilidades de proceso, habilidades de gestión de proyectos, alineación de habilidades con las necesidades, habilidades de equipo y sensibilidad al diseño, a través de la revisión de la literatura. En este contexto, se presenta un proceso estratégico que integra la vinculación institucional con el desarrollo del conocimiento. Esta vinculación propició una articulación efectiva entre los grupos de trabajo, facilitando el intercambio de saberes y el aprovechamiento de competencias en áreas clave como el marketing, la investigación y el diseño, la ingeniería y los procesos de fabricación. De este modo, se favoreció una dinámica organizacional orientada a la innovación, la pertinencia social y la mejora continua.

Palabras clave: dirección en mercadotecnia; habilidades de gestión de proyectos; diseño industrial; diseño de empaques.

Abstract

University companies must position productive projects generated from research in the contemporary market. Using a qualitative design through the participatory action research method based on a case study in senior marketing management with a group of research professors in the areas of basic sciences and economics and administration, this paper answers: What senior marketing management strategies and skills are applied in packaging management to enhance the competitiveness of the brand image of artisanal cocoa-derived products within the health and wellness sector in cosmetology? This allows us to identify, through a literature review, factors that lead to technical and marketing management competence in process skills, project management skills, alignment of skills with needs, team skills, and design sensitivity. For university companies, we need to generate the capacity to respond to customer desires and needs, as well as guarantee an institutional connection to improve knowledge between working groups and the company's skills in marketing, research and design, and engineering and manufacturing.

Keywords: Marketing management; project management skills; industrial design; packaging design.

Introducción

Para que la investigación sobre las habilidades de alta dirección en mercadotecnia sea relevante para comunidades y organizaciones, los profesionales del marketing e investigadores deben involucrarse activamente en el mundo real. Esto implica interactuar con procesos rigurosos y pertinentes que generen un impacto significativo en la implementación de estrategias organizacionales (Chandy et al., 2021; Madan et al., 2023). Además, es fundamental establecer condiciones metodológicas adecuadas para desarrollar modelos teóricos, técnicos y procedimentales que fortalezcan el conocimiento necesario para el crecimiento económico del país. En este sentido, la creación de empresas universitarias basadas en proyectos productivos derivados de investigaciones realizadas en universidades públicas representa un mecanismo clave para

favorecer la vinculación interinstitucional, fomentar sinergias estratégicas, afrontar crisis y avanzar hacia una sociedad más sustentable (Contreras-Hernández et al., 2023; Guadarrama, 2015).

Las empresas emergentes universitarias (Rangel-León et al., 2021) se enfrentan al desafío de integrar las tendencias del mercado en su combinación de mercadotecnia, incluyendo elementos sensoriales que facilitan la venta (Jiménez-Marín et al., 2019). En este contexto, la investigación sobre los componentes visuales del producto y su empaque, como la estética (Hagtvedt y Patrick, 2008) y las proporciones (Raghubir y Greenleaf, 2006), desempeña un papel fundamental en la toma de decisiones de compra, promoviendo la planificación estratégica en comunicaciones integradas.

En el ámbito del diseño de *packaging* (palabra inglesa que se utiliza para denominar embalaje) se ha señalado la importancia de considerar múltiples factores al diseñar o rediseñar un empaque. Según Vesga y Villafañe (2017), incluyen la percepción del consumidor, la distribución, el significado, la protección, la conservación y el transporte. Además, se deben evaluar el entorno simbólico, la transmisión de imagen, la sostenibilidad de los materiales y la diferenciación frente a la competencia, todo ello en el marco de las tendencias contemporáneas y la normativa vigente. Como indican Crespo-Tejero et al. (2024), estos elementos permiten comprender el impacto de las estrategias de comunicación visual y determinar qué herramientas resultan más efectivas en la construcción de una imagen de marca sólida.

Esta investigación se enfoca en la formulación de estrategias viables para las empresas de desarrollo universitario, también conocidas como *spin-off* universitaria (Iglesias et al., 2012), en la gestión relacionada con el diseño de empaques y embalajes para productos artesanales derivados del cacao desde la línea de salud y bienestar para la cosmetología (Guadarrama, 2015), lo que facilita la detección de competencias para la alta dirección en el ámbito de la gestión de mercadotecnia (Díaz-Ramos, 2022). En ese sentido, se adopta una investigación cualitativa mediante el enfoque de Investigación Acción Participativa (IAP), a través de la teoría fundamentada en un estudio de caso de alta dirección en mercadotecnia (Sigalat et al., 2019; Lora-Guzmán et al., 2023) De esta manera, se responde a la interrogante planteada: ¿Qué estrategias y habilidades de alta dirección en mercadotecnia se aplican en la gestión del empaque y embalaje para potenciar la competitividad de la imagen de marca en productos artesanales derivados del cacao dentro del sector de salud y bienestar en cosmetología?

Metodología

En los últimos años el estudio de casos ha emergido como una de las metodologías de investigación científica “no convencionales”, con un uso creciente en diversas disciplinas de la economía de la empresa y la educación (Lee y Saunders, 2017; Dul y Hak, 2008; Schoch, 2020; Stake, 2007). La investigación de estudios de caso desde el análisis de Schoch (2020) ofrece beneficios en términos de proceso y resultado (nuestro estudio sigue el proceso de la Figura 1). Esto permite ayudar a centrar la investigación dentro de los límites del espacio y el tiempo en un caso específico, brindando la oportunidad de recopilar diferentes tipos de datos, como entrevistas, documentos, observaciones, encuestas, entre otras fuentes; así, brinda la oportunidad de obtener una visión profunda de una organización y su funcionamiento interno a través de las interacciones (p. 246). El proceso de la investigación sigue siete pasos, los cuales se detallan en las siguientes líneas.

Problemática, objetivo, instrumento y diseño de estudio de caso

El corpus académico de las ciencias básicas no logra posicionar los proyectos productivos en el mercado contemporáneo debido a la ausencia de un plan estratégico de mercadotecnia que fomente la diferenciación en áreas del diseño industrial y gráfico, especialmente en la estética del empaque y embalaje de productos artesanales derivados del cacao, en el sector de salud y bienestar en cosmetología. Estos productos surgen del estudio fitoquímico de productos naturales con potencial para actividad biológica y síntesis orgánica, adoptando un enfoque sostenible enfocado en compuestos con actividad biológica. Sin embargo, carecen de la vinculación académica con otras áreas de especialización (transdisciplinariedad), permitiendo abordar problemas complejos desde perspectivas integradas, en colaboración y diálogo con otras disciplinas, expertos en otras áreas claves como el diseño diferenciador, la alineación con la identidad de marca, la sostenibilidad, el uso de materiales eco-amigables, la integración de elementos sensoriales en el empaque y las estrategias de comunicación visual.

A su vez, los docentes del campo de las ciencias económicas y administrativas, involucrados en las disciplinas de contaduría, administración, economía y mercadotecnia, provienen de diversos grupos académicos, convocados por designación directa por parte de las autoridades educativas. Ambos colectivos académicos reconocen tener una falta de conocimiento sobre la administración del modelo empresarial en la universidad pública, así como sobre los beneficios potenciales que este podría generar. La formación del grupo de trabajo está orientada principalmente a respaldar el

proyecto de relanzamiento de marca de los productos artesanales derivados del cacao en el sector de salud y bienestar en cosmetología para su efectiva introducción en el mercado y el fortalecimiento de las ventas, tanto a clientes actuales como potenciales. Esto implica evaluar el nivel de innovación, la propuesta de valor, la capacidad técnica y productiva, así como la factibilidad comercial del proyecto universitario.

A pesar de esto se observa un considerable potencial en los beneficios derivados (*spin-off*) del grupo de ciencias básicas. La aplicación de sus conocimientos ha facilitado la consolidación de maquinaria especializada mediante la integración de sistemas de información y la gestión de proyectos, programas y actividades en el campo de la ciencia y la tecnología (Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnología, 2024), lo que ha permitido la adquisición de maquinaria y la diversificación de líneas de productos derivados tales como esencias, jabones, detergentes, entre otros.

El objetivo principal del estudio es identificar las estrategias y competencias implementadas en la alta dirección de las empresas universitarias para formar al capital humano en áreas clave de mercadotecnia y diseño gráfico. Además, se investiga el proceso de desarrollo de nuevos productos, enfocado en el estudio de caso basado en el diseño de empaque y embalaje de una línea de productos artesanales derivados del cacao, vinculados al sector de salud y bienestar en cosmetología, con el fin de facilitar la creación de una imagen de marca competitiva. Para ello, se diseña un instrumento de investigación utilizando el método deductivo:

- a) ¿Qué estrategias y habilidades de alta dirección en mercadotecnia se aplican para fortalecer la competitividad de las organizaciones, considerando el diseño diferenciador, la alineación con la identidad de marca, la sostenibilidad y el uso de materiales eco-amigables?
- b) ¿Cómo se gestiona el diseño de empaque para la línea de productos artesanales derivados del cacao en el sector de salud y bienestar en cosmetología, integrando elementos sensoriales, sostenibilidad y alineación con la identidad de marca, dentro de una empresa universitaria?
- c) ¿Cómo se puede crear una imagen de marca competitiva en una empresa universitaria, a través del diseño diferenciador, la integración de elementos sensoriales, la sostenibilidad y las estrategias de comunicación visual?

Sobre el diseño del estudio de caso, se subraya la importancia de realizar un seguimiento de las demandas de conocimiento de ambas entidades educativas y sus estrategias de gestión. Es importante destacar que se lleva a cabo un muestreo en el contexto del diseño industrial en los procesos de rediseño de empaque y embalaje, utilizando el método de selección directa denominado muestreo intencionado. En el marco del campo de especialización del autor, se perseguirá promover directrices de administración académica y de conocimiento que faciliten la creación de equipos eficaces en las instituciones de educación superior que inician el desarrollo de proyectos.

Contextos conceptuales, diseño metodológico en Investigación Acción Participativa a través de un estudio de caso para la clasificación de los datos.

Para abordar los contextos conceptuales se recurre a documentos en repositorios de acceso abierto; además, se seleccionan los instrumentos de gestión, facilitando la identificación de un modelo conceptual que aborde el problema, así como la exploración de teorías y resultados de los procesos técnicos y creativos en las disciplinas de mercadotecnia, diseño gráfico e industrial. Estas áreas constituyen espacios esenciales para adquirir conocimientos sobre temas de importancia crítica en la investigación: alineación con la identidad de marca; comunicaciones de marca; desarrollo de marca y nuevos productos; dirección de mercadotecnia; diseño de marca; diseño diferenciador; estrategia de marca; estrategias de comunicación visual; gestión del empaque y embalaje; imagen de marca competitiva; integración de elementos sensoriales en el empaque; línea de productos de salud, bienestar y cosmetología; posicionamiento de marca; relanzamiento de marca; revitalización de marcas para universidades y escuelas de negocio; sostenibilidad; uso de materiales eco-amigables (Tabla 1).

Dimensión	Descripción
Alineación con la identidad de marca	Se refiere a la coherencia entre los valores y la misión de una marca y la manera en que se presentan sus productos al mercado, en el contexto de productos artesanales derivados del cacao. Esta alineación asegura que el diseño del empaque, la comunicación y la experiencia del producto reflejen la autenticidad y calidad, generando una personalidad de la marca, a través de sus elementos gráficos, espaciales y cromáticos.
Comunicaciones de marca	Engloba todas las estrategias utilizadas para transmitir mensajes coherentes y efectivos sobre la marca a su público objetivo. Por ejemplo, una estrategia efectiva de comunicación de marca debe ser coherente y alineada con la identidad de la marca, empleando mensajes y canales apropiados para establecer vínculos con la audiencia objetivo. Para productos de cacao en el sector cosmético, esto implica destacar los beneficios naturales del cacao y su origen artesanal, utilizando canales y mensajes que resuenen

Dimensión	Descripción
	<p>con los consumidores interesados en la salud y el bienestar. A promover las fórmulas cosméticas libres de químicos y la capacidad de cambiar a compuestos cosméticos naturales y orgánicos.</p>
Desarrollo de marca y nuevos productos	<p>Consiste en la creación y lanzamiento de nuevos productos bajo una marca existente, ampliando su portafolio y fortaleciendo su presencia en el mercado. En el ámbito de esencias artesanales de cacao, esto podría implicar la introducción de nuevas líneas de productos cosméticos que aprovechen las propiedades beneficiosas del cacao, manteniendo la coherencia con la identidad de la marca. El desarrollo eficaz de una marca debe alinearse con las fluctuantes demandas del mercado y las expectativas del consumidor, promoviendo la innovación y la adaptación para preservar el interés y la fidelidad del consumidor.</p>
Dirección de mercadotecnia	<p>Es la planificación, ejecución y supervisión de estrategias de marketing para alcanzar los objetivos comerciales de una empresa. En el contexto de productos cosméticos artesanales derivados del cacao, la dirección de mercadotecnia se encarga de identificar el mercado objetivo, posicionar la marca y desarrollar campañas promocionales adecuadas para llegar a los consumidores interesados en productos de salud y bienestar.</p>
Diseño de marca	<p>Se refiere al proceso de crear los elementos visuales y conceptuales que representan a una marca, incluyendo el logotipo, la paleta de colores y otros aspectos gráficos. Para productos artesanales de cacao en cosmetología, un diseño de marca efectivo debe evocar la naturalidad y la tradición asociadas con el cacao, diferenciando la marca en un mercado competitivo. Su diseño desempeña una función esencial en la percepción de la marca, dado que los componentes visuales desempeñan un papel fundamental en la generación de una imagen memorable y coherente.</p>
Diseño diferenciador	<p>Implica desarrollar características únicas en el diseño de un producto que lo distingan de la competencia. En el caso de esencias de cacao artesanales, esto podría incluir empaques innovadores y elementos visuales que resalten la exclusividad y calidad del producto.</p>
Estrategia de marca	<p>Alude al plan a largo plazo para el desarrollo de una marca, orientado a la consecución de objetivos concretos y la consolidación de una posición competitiva en el mercado. Para productos cosméticos derivados del cacao, una estrategia de marca efectiva podría enfocarse en posicionarla como líder en productos naturales y artesanales, resaltando los beneficios del cacao para la piel y el bienestar general.</p>
Estrategias de comunicación visual	<p>Son las técnicas utilizadas para transmitir mensajes de la marca a través de elementos visuales. En el contexto de productos artesanales de cacao, esto incluye el diseño del empaque y la publicidad gráfica, asegurando que todos los elementos visuales comuniquen la esencia y valores de la marca de manera efectiva.</p>
Gestión del empaque y embalaje	<p>Se refiere al proceso de diseño, producción y supervisión de los materiales que contienen y protegen el producto. Para esencias de cacao en el sector cosmético, una gestión adecuada del empaque es crucial para preservar la calidad del producto y atraer a los consumidores mediante un diseño atractivo y funcional.</p>
Imagen de marca competitiva	<p>Es la percepción favorable y distintiva que los consumidores tienen de una marca en comparación con sus competidores. En el mercado de productos cosméticos artesanales de cacao, construir una imagen de marca competitiva implica destacar la autenticidad y los beneficios únicos del cacao, creando una conexión emocional con los consumidores.</p>
Integración de elementos sensoriales en el empaque	<p>Consiste en incorporar características en el empaque que estimulen los sentidos del consumidor, como texturas o aromas. Para esencias de cacao, esto podría incluir empaques con texturas que imiten la cáscara del cacao o colores que evocan el chocolate, mejorando la experiencia sensorial del producto.</p>
Línea de productos de salud, bienestar y cosmetología	<p>Se refiere a una serie de productos relacionados que comparten características y beneficios orientados a mejorar la salud y la belleza. En el contexto de productos derivados del cacao, una línea de este tipo podría incluir esencias, cremas y otros cosméticos que aprovechen las propiedades antioxidantes y nutritivas del cacao para el cuidado de la piel.</p>

Dimensión	Descripción
Posicionamiento de marca	<p>Proceso de identificación y ocupación de una posición diferenciadora en la mente del público objetivo en comparación con los competidores existentes. La efectividad en el posicionamiento demanda una identificación precisa del nicho de mercado y una propuesta de valor que transmita los beneficios singulares de la marca. Para productos artesanales de cacao en el sector cosmético, el posicionamiento podría enfocarse en la naturalidad y los beneficios saludables del cacao, diferenciándose de productos industriales y resaltando su origen auténtico.</p>
Relanzamiento de marca	<p>Conllevan la actualización y renovación de la imagen y la propuesta de valor de una marca con el objetivo de rejuvenecer su atractivo y pertinencia en el mercado. Para instituciones universitarias y de negocios, esto puede implicar la actualización de la identidad visual, la optimización de los programas académicos, o la reconfiguración de la estrategia de mercadotecnia con el objetivo de atraer nuevos alumnos y mejorar la percepción de la institución. El rejuvenecimiento de una marca demanda una comprensión exhaustiva de las transformaciones del mercado y las expectativas del consumidor para implementar actualizaciones eficaces que revitalicen la marca. En el caso de productos de cacao, esto podría incluir cambios en el diseño del empaque o la introducción de nuevos productos que reflejen las tendencias actuales del mercado y las preferencias de los consumidores.</p>
Revitalización de marcas para universidades y escuelas de negocio	<p>Se refiere al proceso mediante el cual instituciones académicas actualizan y fortalecen sus marcas para atraer a estudiantes y socios estratégicos. El rejuvenecimiento de una marca demanda una comprensión exhaustiva de las transformaciones del mercado y las expectativas del consumidor para implementar actualizaciones eficaces que revitalicen la marca. Aunque este concepto se aplica principalmente al ámbito educativo, en el contexto de productos artesanales de cacao, podría implicar colaboraciones entre universidades y productores locales para desarrollar y promover productos innovadores, combinando el conocimiento académico con la tradición artesanal.</p>
Sostenibilidad	<p>Es el enfoque en desarrollar productos y procesos que sean ambientalmente responsables, socialmente equitativos y económicamente viables. En la producción de envases para esencias artesanales de cacao, la sostenibilidad implica utilizar envases respetuosos con el medio ambiente, además de prácticas agrícolas que preserven el ecosistema y métodos de producción que minimicen el impacto ambiental.</p>
Uso de materiales eco-amigables	<p>Para la sostenibilidad en la industria cosmética identifica el modelo Estímulo-Organismo-Respuesta del consumidor de productos naturales. Situados en Estímulos externos: ambientales, de marketing. Crean la necesidad; Factores culturales y sociales: cultura, clase social, grupos de referencia, familia, roles y estatus; Factores personales: edad/etapa del ciclo vital, ocupación, riqueza y actitudes de consumo, estilo de vida, personalidad, autoconcepto, expectativas.</p> <p>Se refiere a la selección de materiales para el empaque y embalaje que tienen un impacto ambiental reducido. Para productos cosméticos de cacao, esto podría incluir el uso de envases reciclables o biodegradables, alineándose con las expectativas de consumidores conscientes del medio ambiente.</p> <p>Uno de los principales métodos de fabricación sostenible es diseñar teniendo en cuenta el medio ambiente, aplicando los principios de Diseño para Medio Ambiente (DFE) garantizando sostenibilidad ambiental, a la vez permitiendo el crecimiento económico y el aumento de producción.</p>

Tabla 1. *Identificación de dimensiones que aborda el estudio.*

Nota. Elaboración propia a partir de Pol (2021), Cornelissen (2017), Keller (2013), Schmitt y Simonson (1997); Kotler y Keller (2022), Aaker (1996); Keller y Lehmann (2006); Gatt y Refalo (2022); Rocca et al. (2022), Fiksel (2009).

Al proporcionar un enfoque colaborativo (Lescher-Soto et al., 2023), la metodología de IAP incorpora directamente a la comunidad investigada, gracias a la implicación del autor en el estudio de caso. Este enfoque se centra en el ámbito del desarrollo organizativo en factores incidentes de inteligencia emocional interpersonal (Reyero et al., 2023) y procesos técnicos, a través de ciclos iterativos de acción y reflexión para la comprensión del dominio de la alta dirección en mercadotecnia. El objetivo es potenciar, proporcionar a las comunidades académicas los instrumentos y la confianza requeridas para consolidar un bien común, centrado en el desarrollo de *spin-off* desde la universidad pública,; así como en la labor multidisciplinar y transdisciplinar para la vinculación de cuerpos académicos (Vences-Esparza et al., 2022) en las comunidades universitarias.

Selección de dimensiones análisis, categorización y codificación de los datos

Para recopilar información sobre este proceso, se analizaron los registros de dos actas de acuerdos correspondientes a reuniones de trabajo realizadas en el año 2024 (Tabla 2); además del registro de visitas de campo a los laboratorios de desarrollo de productos. Durante estas visitas, se obtuvieron imágenes fotográficas de los productos, lo que permitió identificar sus características y documentar aspectos relevantes para el estudio.

Acta de acuerdos de reunión de trabajo	
Motivo de la reunión	Reunión de profesores.
Fecha y hora	Septiembre 2024.
Lugar	Villahermosa, Tabasco.
Acuerdos y fecha de cumplimiento	Realización de un estudio de mercado para la línea de producto. Desarrollo de la marca en las tres líneas de producto: salud (jabones y aceites), alimentos y bebidas (licores); hogar y bienestar (aromatizantes y velas). Desarrollo de propuesta de envase, empaque y embalaje. Diseño de <i>brief</i> de logotipo, producto y empaque. Primera fase: realización de un estudio de mercado para definir segmento y diseño de imagen. Segunda fase: proceso de proyecto de responsabilidad social empresarial con el área de vinculación.
Minuta de trabajo	Relatoría (narrativa).

Tabla 2. *Ficha de registro.*

Nota. Elaboración propia.

Para la codificación de los datos, se identificaron 103 categorías que permitieron analizar los procesos administrativos en la gerencia de la mercadotecnia dentro del enfoque de investigación-acción-participativa. Mediante una selección directa, se examinaron 40 códigos (Figura 1), los cuales integran el estudio de caso orientado al diseño de logotipo, empaque y embalaje de productos artesanales derivados del cacao en la línea de salud y bienestar en cosmetología. Paralelamente, se delimitan las actividades con base en las áreas de acción registradas en las actas de acuerdos. En este proceso, el investigador participante, autor del presente estudio, asume la responsabilidad de la primera fase para el desarrollo del diseño de imagen.

Registro y triangulación de datos

En el marco de la organización de equipos de trabajo en el área de marketing se elaboran minutas para asignar actividades y garantizar una distribución eficiente de responsabilidades. Como parte del cumplimiento de los códigos de ética se emplean consentimientos informados y se resguarda el uso de nombres comerciales e imágenes vinculadas al proyecto. El seguimiento de los resultados se lleva a cabo mediante reuniones semanales, en las cuales ambos grupos de profesores participan en la configuración del proyecto. Este proceso incluye la revisión sistemática de la bitácora de trabajo y el análisis de comunicaciones personales, lo que permite evaluar avances y realizar los ajustes necesarios.

Para establecer un cotejo con la literatura se analizan documentos de alto impacto publicados en revistas indexadas, abordando conceptos y teorías relacionadas con la alta gestión de la mercadotecnia. Asimismo, los datos obtenidos en campo se documentan a través de evidencias fotográficas, narrativas y fichas de registro, lo que facilita la validación de los 40 códigos identificados (Figura 1). Este procedimiento contribuye al desarrollo de un modelo teórico basado en la teoría fundamentada (Bérnard, 2016).

Clasificación de los datos: examinar, categorizar, tabular y combinar la evidencia. Creación de una base de datos

Finalmente, el *briefing* de proyecto se presenta como una herramienta esencial para la planificación y ejecución de iniciativas de *branding* y desarrollo de productos (Brown, 2008). Este documento establece los objetivos generales, el alcance, los recursos disponibles y las estrategias necesarias para la implementación del proyecto. Una gestión adecuada del *briefing* permite estructurar la ejecución de manera alineada con los objetivos empresariales, optimizando los recursos y maximizando el impacto en el mercado (Kotler y Keller, 2016).

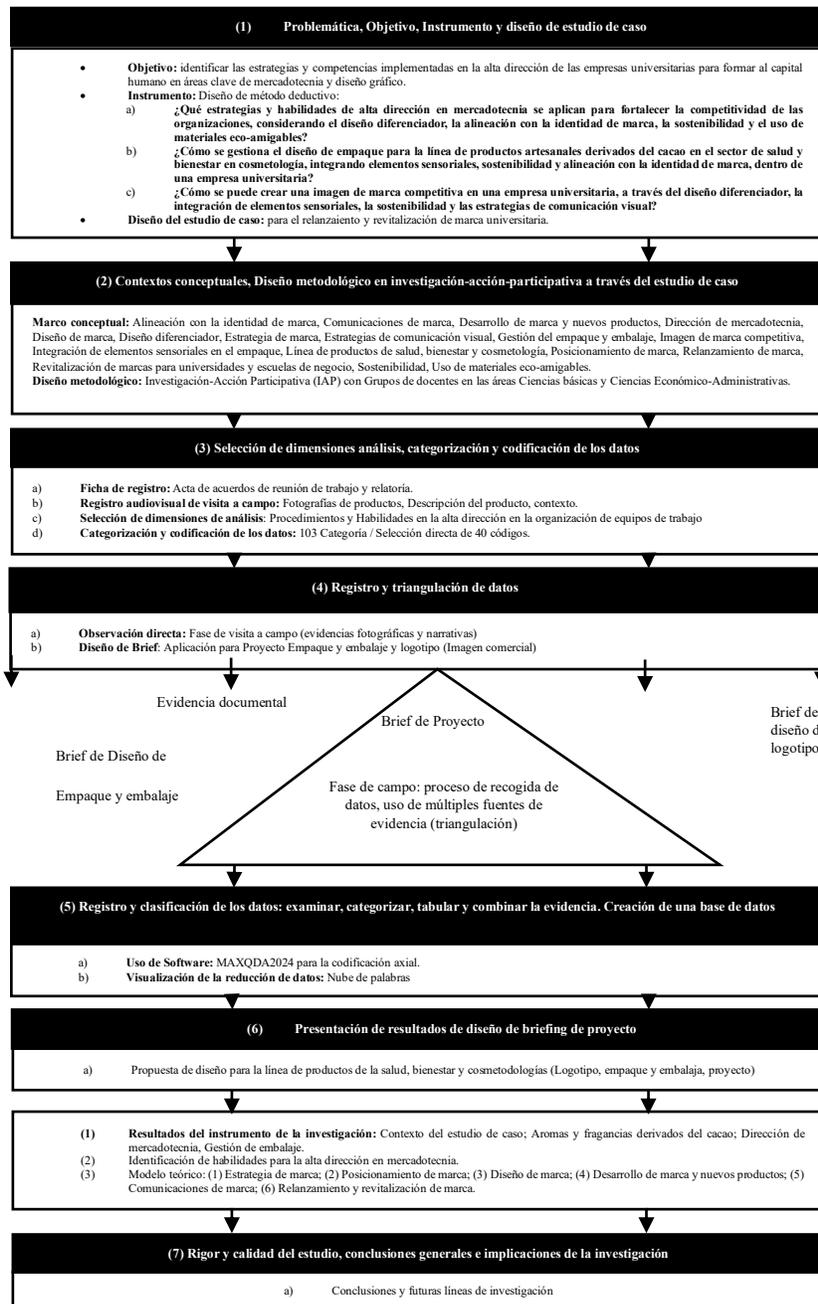


Figura 2. Propuesta de diseño metodológico del estudio de casos para el relanzamiento y revitalización de marca universitaria.

Nota. Elaboración propia a partir de Villareal y Landeta (2010).

Contexto del estudio de caso

El sello de denominación de origen “Cacao Grijalva” (Diario Oficial de la Federación, 2016) se aplica al cacao verde o tostado/molido de la especie *Theobroma Cacao*, cultivado en la región Grijalva del estado de Tabasco, lugar compuesto de tres subregiones productivas, conocidas como

Chontalpa, Sierra y Centro, respectivamente, en donde en cada una de ellas la producción total del “Cacao Grijalva” se realiza. Allí el grano se somete a un proceso ancestral de fermentación. Dicho cacao, producido en el municipio de Cunduacán, Tabasco, posee una historia propia, generando exportaciones predominantemente hacia diferentes naciones (Jiménez, 2019; Zequeira et al., 2024).

De acuerdo con las cifras de Data México (s.f.), en 2023 los destinos comerciales predominantes para el cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado fueron: Japón (USD 171k), Estados Unidos (USD 119k), Países Bajos (USD 56k), Nueva Zelandia (USD 11.2k) y Reino Unido (USD 9.38k). Para Fortune Business Insights (2025) el mercado global fue de USD 46.61 millones en 2021 y se proyecta que alcanzará los USD 67.88 mil millones para 2029. Sin embargo, la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés *International Cocoa Organization*, 2024) proyecta que la oferta mundial de cacao disminuirá casi 11% durante la temporada 2023/2024; tanto las molineras europeas como las norteamericanas superaron las expectativas del mercado y revelaron las incertidumbres en torno a la demanda, considerando el entorno de escasez de oferta y generando precios altos, ocasionando en las empresas nuevos procesos significativos en la producción y el valor de los alimentos.

El cacao exhibe una amplia gama de aplicaciones que posibilitan la generación de productos innovadores que trascienden las barras de chocolate tradicionales o finos de aroma. Con la producción de productos derivados del cacao en el comercio local se va ejerciendo una influencia significativa en los sectores farmacéutico (aceites naturales y aromatizantes) y cosmético (perfumes naturales y artesanales, ambientales, fusores, aceites esenciales, materias primas, químicos aromáticos y colorantes); además del alimentario (bebidas con licor), los cuales son de fácil preparación y con bajo costo de inversión para las empresas. Para más información revisar las patentes Kochhar et al. (2002), Perez (2007), Leclere (2016).

La actividad central busca optimizar la promoción comercial de los proyectos; en la actualidad carecen de etiquetas y empaques apropiados para captar una mayor cantidad de clientes y potenciar su competitividad en el mercado. Según Morton (2018), “la inclusión de una imagen del producto en el empaque o el uso de elementos visuales transparentes permite al consumidor anticipar la experiencia de consumo, lo cual incrementa su nivel de confianza y predisposición a la compra” (p. 50). El propósito primordial es respaldar estos proyectos para su efectiva introducción en el mercado y el fortalecimiento de sus ventas con clientes actuales y potenciales. Para el rubro de desarrollo de marca y nuevos productos, surge la necesidad de creación de identidad para cada

proyecto y sus costos de inversión a través de la aplicación en materiales para el empaque y embalaje.

Industria cosmética en México

La industria cosmética ha constatado sorprendentemente la estabilidad de la demanda de productos de cuidado personal durante el presente año (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ciudad de México, 2022). La conclusión fundamental es que la higiene y el bienestar son componentes esenciales en la salud física y mental de la mayoría de los consumidores, incluso durante las fases más adversas. Contrariamente a la percepción tradicional de la cosmética como un producto superficial, en el presente año el sector ha comenzado a destacar como un producto vinculado a la vida diaria, al confort y felicidad individual.

En este sentido, la oferta se comprende en dos dimensiones: aquella orientada hacia el consumidor mexicano de capacidad adquisitiva medio-baja, cuya producción se realiza predominantemente en México, ya sea de entidades nacionales o de grandes corporaciones multinacionales; así como otra hacia el consumidor de capacidad adquisitiva alta, en la que las importaciones son más significativas. Indudablemente, se trata de un sector en expansión y altamente competitivo. La clave para sobresalir en este contexto, tanto en el ámbito de los fabricantes como en el de los comercios minoristas, radica en proporcionar una experiencia de compra de alta calidad, centrada en el cliente y en un contenido de producto excepcional.

Según Moreno (2024), se identifican diversos arquetipos de dependencia a la cosmética, que abarcan desde la adaptación cutánea, la hidratación excesiva, los mecanismos de regulación dermatológica y el desarrollo de hábitos. Estos fenómenos se manifiestan a través del consumo de productos naturales que generan bienestar, lo que facilita la interacción del sistema de recompensa cerebral y el desarrollo de neurotransmisiones, como la dopamina, que proporcionan sensaciones de bienestar. En las prácticas cosméticas fundamentadas en el cacao se alcanza una textura dermal suave y reafirmada, además de proporcionar un aporte adicional de antioxidantes. Esto favorece la producción de colágeno y elastina, confiere vitalidad, entusiasmo y potencia el estado anímico (Abad, 2019; Moreno, 2024). Los productos identificados abarcan jabones elaborados de manteca de cacao.

Aromas y fragancias de las derivadas del Cacao

El grupo académico de ciencias básicas ha desarrollado cinco esencias para el desarrollo del producto de aromas y esencias: (1) esencia de tierra de cacaotal; (2) esencia de cacao tostado; (3) esencia de chocolate; (4) esencia de cacao fresco; (5) esencia de cacao fermentando. En relación específica con las líneas del cacao, se distingue por ser un aroma especiado con una marcada nota de amargura; en última instancia, la concentración de cacao en un chocolate incrementa proporcionalmente su amargura. Una nota distinguida por su profundidad y calor, que comparte características similares con la familia amaderada (Luna, 2022). En adición, lo particular de los perfumes con cacao radica en su carácter sensorial, similar al chocolate, que siempre simboliza una tentación culinaria irresistible para el paladar.

Se adopta mediante entrevistas con desarrolladores, *buyer persona* o potenciales clientes para las esencias ambientales. Se identifican a oradores de la industria del chocolate para su implementación en eventos nacionales e internacionales, facilitando la generación de experiencias directas con sus consumidores. Asimismo, desde la perspectiva de la museografía, con la gestión cultural de casas y museos dedicados al cacao y chocolate se podrían fomentar ambientes de experiencia olfativa mediante el empleo de productos de aromas y esencias.

Entonces, ¿Qué estrategias y habilidades de alta dirección en mercadotecnia se aplican para fortalecer la competitividad de las organizaciones, considerando el diseño diferenciador, la alineación con la identidad de marca, la sostenibilidad y el uso de materiales eco-amigables?

Debido a que el factor clave que impulsa el mercado a nivel local refiere a los factores culturales y sociales, es necesario que la alta dirección en mercadotecnia deberá verificar el grado de innovación con diseño. De esta manera, permite desarrollar una propuesta de valor, así como la capacidad técnica y de producción para promover conciencia en los consumidores a través de modelo estímulo-organismo-respuesta (Rocca et al., 2022).

Estas prácticas de dirección de mercadotecnia posibilitan a los consumidores elegir productos basados en el diseño de experiencias, desde lo ambiental, el diseño de empaque y embalaje.

Dirección de mercadotecnia

Las prácticas de marketing se ajustan y se reformulan constantemente en todas las industrias para aumentar las posibilidades del éxito financiero, siendo dependiente del comercial. La función de los departamentos de finanzas, producción y contabilidad han generado la creación de puestos de

marketing a nivel directivo para colocar responsabilidades en la toma de decisiones para la empresa (Kotler y Keller, 2006). Es así como las estrategias de afrontamiento del consumidor requieren estrategias específicas de marca y categoría para ayudar a construir marcas, aumentar ingresos, administrar canales, mejorar la planificación de la compra y la experiencia en tienda. Por su parte, Deloitte (2012), propone generar preguntas basadas en las necesidades de gestión de estrategias de marca con base en los diferentes procesos de construcción, ingreso, uso de canales y mejora de experiencia (Figura 3).

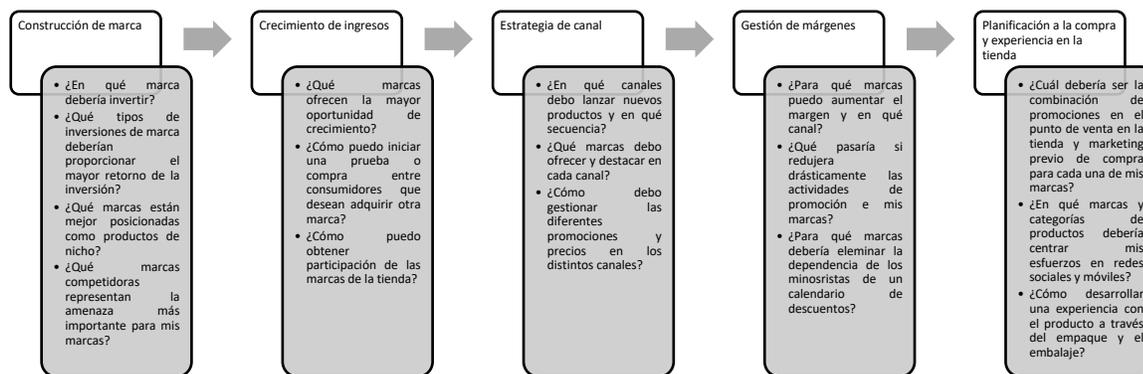


Figura 3. Estrategias de marca de acuerdo con los procesos de construcción, aumento de ingresos, canales y mejora de experiencia.

Nota. Elaboración propia en base a Deloitte (2012). Replantea tu estrategia de marketing para que los consumidores elijan tus marcas.

Dentro de este marco de gestión, para la planificación de la compra y experiencia en tienda con el producto basado en el rejuvenecimiento y rediseño del empaque, se deberá tener en cuenta los elementos de seguridad, ergonomía, sostenibilidad, logística y marketing (Figura 4) para el desarrollo del diseño, los cuales se describen a continuación:

- **Seguridad:** el proceso de empaquetado y embalaje es esencial para asegurar la protección del producto durante el traslado y el almacenamiento. Un diseño apropiado previene daños, disminuye la probabilidad de manipulación inapropiada y garantiza que el producto sea entregado al consumidor en condiciones óptimas. De acuerdo con Bou-Mitri et al. (2021), “Estas funciones son esenciales para garantizar la seguridad alimentaria y preservar la integridad del producto hasta su consumo” (p. 5).
- **Ergonomía:** la concepción ergonómica del empaque es crucial para optimizar la utilización y manipulación del producto por parte del usuario. Un empaque meticulosamente diseñado debe ser cómodo para su soporte, apertura y utilización. La implementación de la

ergonomía en el proceso de empaque puede optimizar la experiencia del usuario y disminuir la fatiga o el riesgo de lesiones (Bostrom, 2017).

- **Sostenibilidad:** en el diseño de empaques, la sostenibilidad se ha establecido como una cuestión esencial. Un empaque sostenible reduce el impacto ambiental mediante la utilización de materiales reciclables, biodegradables o de procedencia responsable. El rediseño orientado hacia la sostenibilidad puede contribuir a la disminución de la huella ecológica del producto y a la optimización de la imagen de la marca (Nordin y Selke, 2010). Los autores definen el empaque sostenible como aquel que “minimiza el impacto ambiental y la huella ecológica a lo largo de todo su ciclo de vida, desde la producción hasta la disposición final” (p. 606).
- **Logística:** la configuración del empaque tiene un impacto directo en la eficiencia logística. Un diseño adecuado debería optimizar el almacenamiento, agrupación y traslado del producto. Un empaque que maximiza la capacidad espacial y resguarda el producto disminuye los costos asociados al transporte y optimiza la cadena de suministro. Su proceso desempeña un papel fundamental en la optimización de la logística y la disminución de costos operativos.
- **Marketing:** el empaque se erige como un potente instrumento de mercadotecnia. Mediante un diseño atractivo y funcional puede moldear la decisión de compra del consumidor y consolidar la identidad corporativa. El empaquetado no solo salvaguarda el producto; a su vez, transmite los valores de la marca y capta la atención de los usuarios. Según Silayoi y Speece (2007), el empaque desempeña un papel fundamental en la percepción del producto y la transmisión del mensaje de marca.

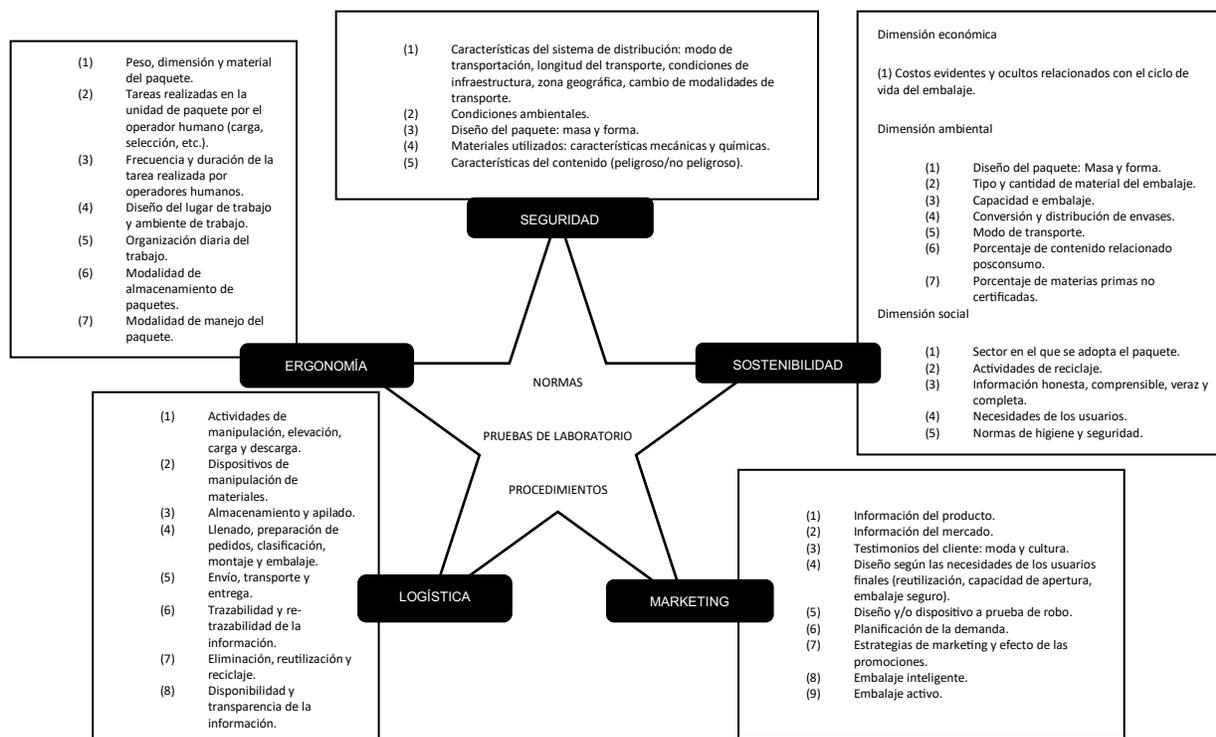


Figura 4. *Desarrollar una experiencia.*

Nota. Elaboración propia.

Ahora bien, ¿Cómo se gestiona el diseño de empaque para la línea de productos artesanales derivados del cacao en el sector de salud y bienestar en cosmetología, integrando elementos sensoriales, sostenibilidad y alineación con la identidad de marca, dentro de una empresa universitaria?

La etapa de diseño del *packaging* para productos artesanales tiene un impacto ambiental significativo en su ciclo de vida. La concepción del empaquetado se basa en tres conceptos fundamentales: observación, interpretación y anticipación. Es imperativo realizar un análisis exhaustivo de todos los elementos, tanto de la naturaleza del producto como de los principios sociales, y poseer un conocimiento profundo de los materiales empleados y los progresos tecnológicos (Gómez-Cocoa, 2015). Por tanto, se requiere de una gestión del embalaje y un proceso de diseño estratégico.

Gestión del embalaje (empaque)

Los analistas de la industria sugieren que el atractivo visual del diseño de los envases es vital para influir en la toma de decisiones del cliente a nivel minorista (Deloitte, 2015). Las marcas tienen en

promedio siete segundos para causar una impresión favorable antes de que el cliente pase a la siguiente opción (Leinbach, 2020). Estudios conceptuales recientes en el dominio sostienen que el diseño de los envases de los productos proporciona señales visuales que, a su vez, desempeñan un papel importante a la hora de intervenir en el comportamiento de compra del cliente (Azzi et al., 2012; Rundh, 2016). Los minoristas están invirtiendo fuertemente en el diseño de envases, al ser cada vez más conscientes de que influye en la compra en el punto de venta (Arnold y Reynolds, 2012; Orth y Malkewitz, 2012).

Los gerentes de marca y los minoristas de todo el mundo utilizan envases innovadores como una importante herramienta de marketing (Togawa et al., 2019) para señalar el significado y la calidad de la marca (Karjalainen y Snelders, 2010; Orquin et al., 2019). Los investigadores y profesionales coinciden en que el packaging creativo es un elemento esencial para atraer la atención del cliente y el éxito resultante en un mercado abarrotado (Smith et al., 2007; Yang y Smith, 2009). El packaging creativo puede influir en los resultados conductuales, como la atención del cliente, un mejor reconocimiento, la probabilidad de compra, la elección de marca y el rendimiento financiero (Orth y Malkewitz, 2012; Hubert et al., 2013; Spence et al., 2019). Los gerentes de marca y los minoristas de todo el mundo utilizan envases creativos (Togawa et al., 2019) para señalar el significado y la calidad de la marca (Karjalainen y Snelders, 2010; Orquin et al., 2020).

Diseño estratégico de productos

En muchos sentidos, es el enfoque en la comprensión profunda del cliente o usuario, lo que puede denominarse diseño orientado al usuario (UOD, por sus siglas en inglés *User-Oriented Design*). Esto transforma un conjunto de tecnología con la capacidad de proporcionar funcionalidad en un “producto” con el que las personas desean interactuar y del que obtienen beneficios (Veryzer y Borja de Mozota, 2005). Para el diseño del embalaje principal en la línea de esencias derivadas del cacao se asume la responsabilidad de su protección y preservación de sus características óptimas.

La relación entre la estrategia de marca y el diseño de producto se establece a través de actos de “transformación semántica” (Karjalainen, 2004). A través de estos actos las descripciones cualitativas de la marca se transforman en características de diseño basadas en valores, que generan el significado deseado de los productos. La noción de transformación semántica se deriva de la semántica del diseño, que trata la cuestión de cómo se forma y se media el significado a través de los signos incorporados en los productos y reconocidos por otros. En este campo, existen diversos

enfoques hacia el análisis de productos para ayudar a los diseñadores a comprender cómo su trabajo se vuelve significativo para otros (Krippendorff, 1989, 2005; Monö, 1997; Muller, 2001).

Con pocas excepciones (Warell, 2001), esta literatura se ha centrado principalmente en la comunicación entre los diseñadores individuales y la sociedad en general. Aquí se explora el potencial de la transformación semántica para que funcione como un modelo para el esfuerzo deliberado de las empresas por comunicar valores específicos de marca a grupos objetivo de clientes. La teoría de los signos de Peirce (1955) y Peirce Edition Project (1998) proporciona un posible punto de entrada al análisis semántico de productos (Karjalainen, 2004; Warell, 2001).

La teoría sugiere que el proceso de *significación* (la atribución de significado) se considera como una relación triádica entre un *Representamen*, o un objeto perceptible (*R*), un *Objeto*, de referencia *O*, y un *Interpretante*, el efecto del signo (*I*). El significado se construye a través de esta interacción triádica. Aplicado al diseño, *R* puede ser considerado como una característica de diseño que funciona como una manifestación del signo a través de sus propiedades (por ejemplo, forma o color), mientras que *O* se relaciona con un valor de marca con el que el elemento de diseño tiene una relación de referencia (Figura 4). Por ejemplo, las características de diseño específicas de los envases de las esencias de aromas de cacao (*R*) pueden ser una manifestación de la orientación dinámica de la experiencia de la marca (*O*). Asimismo, el contexto de interpretación (*I*) comprende el ámbito subjetivo del intérprete y el entorno en el que se realiza la interpretación. Tres dimensiones del proceso de transformación semántica juegan un papel relevante.

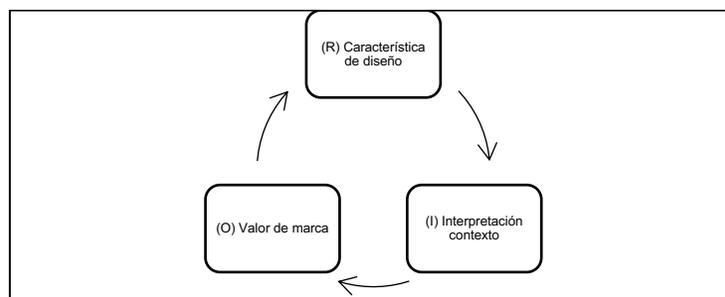


Figura 5. El marco R-O-I para el análisis de referencias de marca en el diseño.
Nota. Elaboración propia de acuerdo con Karjalainen y Snelders (2010).

Para abordar la interpretación del contexto es necesario recurrir al instrumento de recolección de datos, denominado *briefing de productos, de logotipo y de empaque* (Tabla 2); con estos se obtienen los datos que permiten la construcción de la marca en el diseño. Cabe señalar que el *briefing* constituye una descripción concisa de los elementos clave necesarios para el desarrollo de

estrategias de marketing y campañas publicitarias. Funciona como una hoja de ruta que orienta tanto a las agencias de publicidad, como a los departamentos internos de marketing, hacia el logro de objetivos comunes (Weller, 2020).

Diseño de productos	Diseño de logotipo	Diseño de empaque
Propósito: ¿Por qué?	Información comercial: Visión general del negocio ¿Qué haces? ¿Qué tiene de único tu negocio?	Descripción de la marca o producto. Nombre y definición. Historia actual de la marca o producto. Otros productos bajo la misma marca.
Oportunidad: ¿Cuál es la oportunidad de impacto final?	Público objetivo: ¿A quién estás tratando de llegar?	Objetivos de la marca o producto. Objetivo general. Objetivos específicos.
Objetivo: ¿Para qué trabaja el proyecto?	Información creativa: verbiage ¿Qué nombre debe incluirse en el logotipo?	Público objetivo y consumidores. Definición del público objetivo (<i>target</i>) comprador. Hábitos de compra. Definición del público objetivo (<i>target</i>) consumidor. Hábitos de consumo.
Objetivo del producto: ¿A quién estamos tratando de llegar?	Eslogan: si procede	Mercado. Situación real del producto o marca. Principales mercados o segmentos de mercado. Datos relevantes del mercado. Objetivos de marketing a corto plazo. Canales de distribución.
Brand target: ¿Con quién habla la marca?	Imágenes: ¿Qué imágenes, si las hay, deben incluirse en el logotipo?	Competencia de la marca o producto. Productos competidores. Similitudes y diferencias con otras marcas. Ventajas sobre los competidores.
Reacción deseada: ¿Qué acciones desea que tome su mercado?	Estilo de diseño deseado: incluir imágenes de referencia, si corresponde	Comunicación. Estrategia general de comunicación. Publicidad y promociones.
Tono: ¿Qué rasgos estamos tratando de transmitir?	Colores y otras consideraciones visuales	Análisis del diseño de empaque. Objetivos de diseño de empaque. Personalidad de la marca o productos (test de diferencial semántico). Posicionamiento. Beneficio principal. Beneficio secundario.

Diseño de productos	Diseño de logotipo	Diseño de empaque
Personalidad de la marca: ¿Qué características definen la marca e informan el producto?	Señalización de uso previsto tarjetas de visita, etc.	Información técnica. Tipos de envase y embalaje. Dimensiones y capacidades. Sistemas de impresión e identificación.
Análisis competitivo referencias investigación, inspiración y estilos.		Número de tintas, colores y tratamientos especiales. Normativas, información legal y aspectos ecológicos.
La moraleja: ¿Cuál es la idea clave para ser recordada?		Manipulación, transporte y paletización.
Copia preparada por tag line, palabras clave o tema.		Elementos obligatorios.
Prototipo y marketing. Pruebas de mercado. Prototipo y marketing.		

Tabla 3. *Briefing de diseño de productor.*
Nota. Elaboración propia, de acuerdo con la revisión de Weller (2020).

En adición, ¿Cómo se puede crear una imagen de marca competitiva en una empresa universitaria, a través del diseño diferenciador, la integración de elementos sensoriales, la sostenibilidad y las estrategias de comunicación visual?

Para abordar la pregunta se desarrolla un análisis de las diferencias y similitudes de acuerdo con la triangulación de datos del estudio, permitiendo identificar estrategias en la creación de una imagen de marca competitiva para empresas universitarias. La Figura 6 identifica un modelo basado en la gestión de marco competitiva para el diseño diferenciador, integrando elementos sensoriales, sostenibilidad y estrategias de comunicación visual y narrativa.

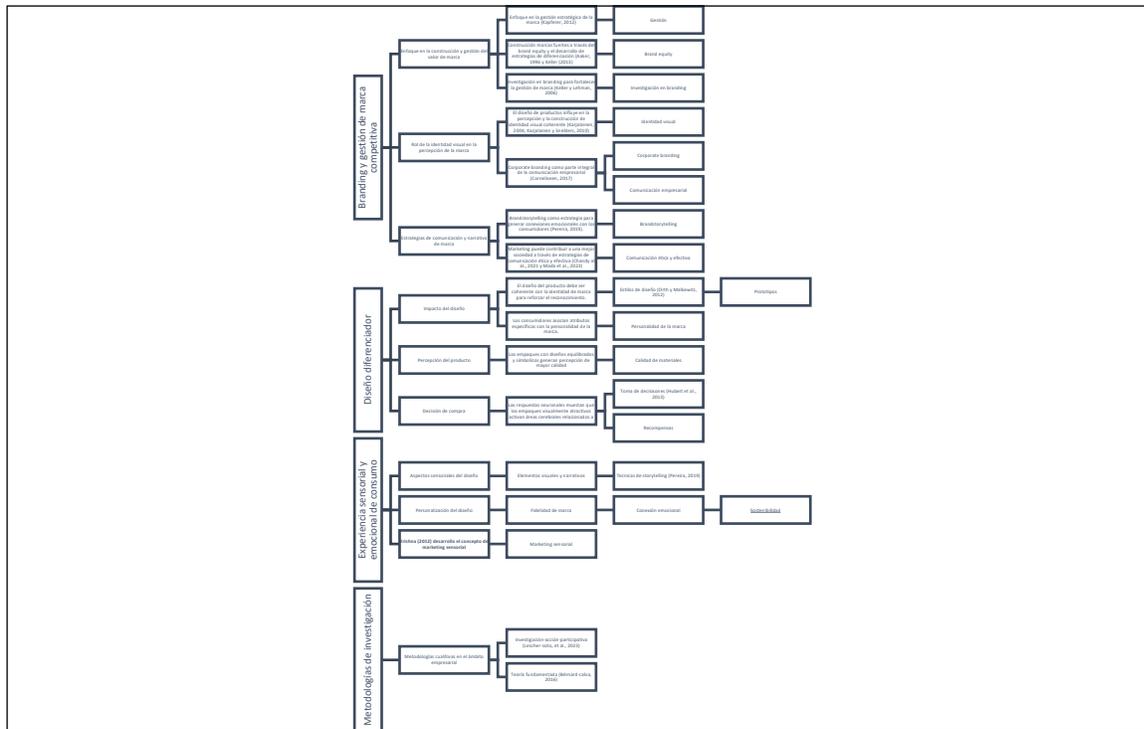


Figura 6. Modelo basado en la gestión de marco competitiva.
 Nota. Elaboración propia.

Según Aaker (1991), el *brand equity* se compone de la conciencia de marca, lealtad, calidad percibida y asociaciones de marca, influyendo en la percepción del consumidor y su disposición a pagar un precio superior. Por tanto, se hace relevante la investigación de *brand equity* con el uso de metodologías cualitativas y cuantitativas para analizar factores como la identidad, posicionamiento, comunicación y valor de marca (Keller, 2012). Al integrar un diseño diferenciador es necesario incorporar elementos gráficos y estéticos que representan una marca, incluyendo logotipo, colores, tipografía y estilo visual. En esos términos, una identidad visual coherente refuerza el reconocimiento de marca y la conexión emocional con los consumidores; desarrollando el *corporate branding*, donde Hatch y Schultz (2003) explican que este enfoque integra a la cultura corporativa, la comunicación y la identidad visual para generar confianza y diferenciación en el mercado.

A través de la comunicación empresarial, según Cornelissen (2020), deben incluirse estrategias de relaciones públicas, comunicación interna, branding corporativo y marketing, con el objetivo de gestionar la reputación y mejorar la relación con los *stakeholders* (partes interesadas). Para generar elementos diferenciados es necesario utilizar la estrategia del *brand storytelling*, es

decir, contar historias facilita la identificación del consumidor con la marca, influenciando su percepción y lealtad al transmitir mensajes de manera clara, veraz y responsable.

Para abordar elementos sensoriales es necesario identificar los estilos principales que propone Orth y Malkewitz (2008): (1) Sofisticado (minimalista y elegante); (2) Rústico (natural y artesanal); (3) Moderno (limpio y geométrico); (4) Exótico (culturalmente distintivo); (5) Juguetón (colores brillantes e ilustraciones).

Para desarrollar la personalidad de la marca, siendo estos atributos humanos que los consumidores asocian con una marca. Según Aaker (1991), existen cinco dimensiones clave: sinceridad, emoción, competencia, sofisticación y rudeza, pueden percibirse a través de la calidad de los materiales en productos y empaques, influyendo en la percepción del consumidor sobre el valor y la durabilidad del producto. La calidad percibida se basa en atributos como resistencia, textura y diseño, afectando la satisfacción y lealtad del cliente. Dentro de los procesos de toma de decisiones del consumidor se incluyen las etapas de reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra y postcompra.

Se considera relevante recomendar el uso de prototipos a través de imágenes realistas generadas con recursos en línea, como los mockups, los cuales pueden proporcionar características visuales útiles para apoyar la búsqueda de proveedores de materiales (Figura 7). Además, existen múltiples plataformas para la creación de gráficos, tales como Canva con IA, Designs.ai, MidJourney, Pacdora, PromeAi, entre otras. No obstante, se considera pertinente incorporar la perspectiva de un diseñador gráfico, un diseñador industrial y expertos en artes visuales, quienes pueden aportar un enfoque integral y especializado al proceso.

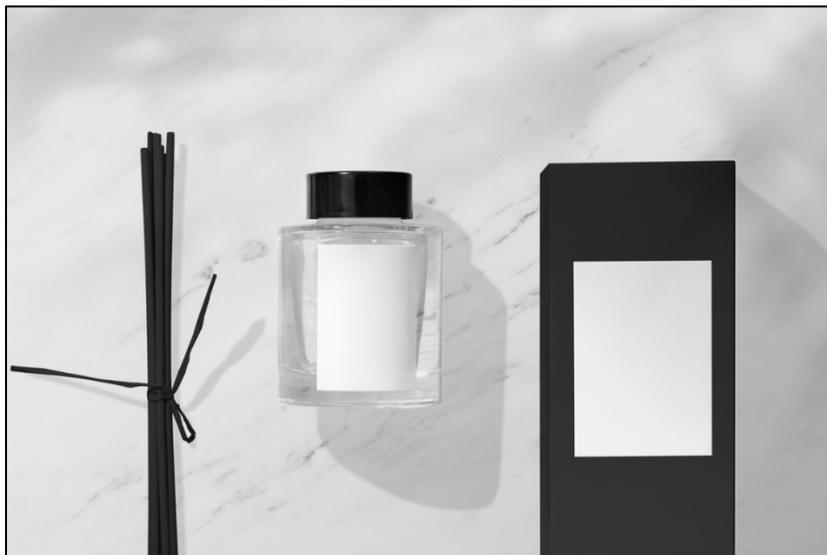


Figura 7. *Mockup para presentar proyecto de línea de productos de salud, bienestar y cosmetología derivados del cacao.*

Nota. Imagen de carácter ilustrativo obtenida a través de una plataforma de *mockups* de acceso abierto. Este recurso visual se utiliza con fines educativos y de demostración, respetando las condiciones de uso libre y no comercial establecidas por la plataforma correspondiente.

Identificación de habilidades para la alta dirección

Las competencias de proceso son esenciales en la administración de proyectos y el diseño, ya que proporcionan un esquema estructurado para la realización de tareas. Estas competencias incluyen la capacidad para establecer procedimientos precisos, administrar recursos de manera eficaz y garantizar que los proyectos se completen dentro de los plazos y presupuestos preestablecidos. En el ámbito educativo, estas habilidades permiten a las instituciones concebir e implementar programas académicos y servicios que cumplen con los estándares de calidad y se ajustan a las demandas tanto de los estudiantes como del mercado laboral (Schwaber y Sutherland, 2020).

Además, la administración de proyectos es una competencia crucial que abarca la planificación, ejecución y supervisión de proyectos con el objetivo de alcanzar metas concretas. En el contexto educativo, esta habilidad se traduce en la capacidad de coordinar múltiples tareas, supervisar equipos multidisciplinarios y asegurar la culminación exitosa de proyectos de investigación y desarrollo. La administración eficaz de proyectos, como señala Kerzner (2017), permite a las instituciones educativas implementar de manera sistemática y eficiente nuevos programas y servicios. Esto incluye la aplicación de principios y técnicas para lograr los objetivos del proyecto, tales como la definición precisa de metas, la asignación adecuada de recursos y la supervisión constante del avance del proyecto.

Por otro lado, la alineación de competencias con las demandas del mercado y las expectativas de los estudiantes es fundamental para asegurar la relevancia y efectividad de los programas académicos. Esto requiere la identificación de las habilidades demandadas y la adaptación de los currículos para preparar a los estudiantes para los desafíos profesionales que enfrentarán. Para lograr esta concordancia, las instituciones educativas deben llevar a cabo investigaciones de mercado y análisis de tendencias. Esta metodología asegura que los graduados estén adecuadamente preparados para satisfacer las exigencias del contexto laboral actual.

Asimismo, las habilidades de trabajo en equipo son fundamentales en la administración de proyectos, dado que la colaboración y la comunicación efectiva entre los miembros del equipo pueden determinar el éxito de un proyecto. En el ámbito académico, estas competencias facilitan

la cooperación entre diferentes departamentos, como el académico y el administrativo, para desarrollar y ejecutar proyectos educativos con éxito. La capacidad de colaborar y coordinar esfuerzos es especialmente relevante cuando se implementan nuevos programas o se realizan reformas curriculares, ya que tales proyectos a menudo requieren la participación de múltiples partes interesadas (Belbin, 2011). La colaboración eficaz fomenta un entorno de trabajo positivo y aumenta la probabilidad de éxito del proyecto.

Finalmente, la sensibilidad al diseño implica una comprensión profunda de cómo el diseño influye en la experiencia del usuario y en el impacto del producto final. En el contexto educativo, esto se traduce en la capacidad de diseñar currículos, materiales didácticos y entornos de aprendizaje que sean atractivos, funcionales y efectivos. La atención al diseño en la creación de estos elementos no solo mejora la experiencia del estudiante, sino que también contribuye a una mejor comprensión y retención del contenido, optimizando así el proceso educativo.

Conclusiones y futuras líneas de investigación

El desarrollo de nuevos productos en el ámbito empresarial enfrenta diversos desafíos, y, a pesar de los esfuerzos realizados por gerentes, equipos de proyecto, investigadores y consultores, no existe un plan infalible que garantice el éxito. No obstante, las organizaciones pueden mitigar los riesgos de fracaso adoptando estrategias basadas en la comparación con la competencia y la identificación de mejores prácticas. En este contexto, el presente estudio ofrece elementos clave para la organización de un estudio de mercado enfocado en el rediseño de productos de salud, bienestar y cosmetología derivados del cacao, mediante un enfoque de vinculación académica a través del diseño de propuestas de Briefing de productos.

El modelo teórico desarrollado en esta investigación aborda inicialmente cinco factores determinantes en la competencia técnica para la gestión del marketing: (1) habilidades en gestión ágil para los procesos de estudios de mercado, (2) habilidades en gestión de proyectos de innovación, (3) alineación con las necesidades del mercado global, (4) habilidades de trabajo en equipo y (5) sensibilidad al diseño. Según los hallazgos obtenidos, la gestión de equipos de trabajo desde una perspectiva transdisciplinaria incide directamente en la calidad del diseño de producto. En particular, las habilidades socioemocionales, como la empatía y la comunicación a través del marketing sensorial, son factores clave para determinar el éxito o fracaso del producto en el mercado. Asimismo, se destaca la importancia de seleccionar líderes de proyecto con una marcada

orientación hacia la innovación, ya que su capacidad para aprender de los fracasos y su resiliencia son esenciales para fortalecer el proceso creativo.

En el ámbito universitario, la investigación aplicada juega un papel crucial en la generación de conocimiento y en el posicionamiento académico de los investigadores. Sin embargo, en el contexto de las empresas universitarias, es fundamental reconocer a los investigadores no solo como generadores de conocimiento, sino también como socios estratégicos en la resolución de problemas productivos. En este sentido, la universidad pública enfrenta el desafío de equilibrar el respaldo a la actividad empresarial de sus investigadores con la necesidad institucional de beneficiarse de la comercialización de los resultados derivados de sus investigaciones.

Desde una perspectiva de responsabilidad social universitaria, esta investigación contribuye al diálogo sobre la gestión en alta dirección de mercadotecnia, proponiendo nuevas líneas de estudio en diseño de productos basado en investigación. Se sugiere fortalecer la vinculación institucional con el sector productivo, especialmente en áreas relacionadas con la gestión de centros de emprendimiento y el desarrollo de nuevas empresas universitarias. Además, se identifica la necesidad de integrar áreas disciplinares como diseño gráfico, arquitectura y artes visuales en los procesos de innovación de productos, favoreciendo un enfoque interdisciplinario que potencie la competitividad y el impacto de los nuevos productos desarrollados en Iberoamérica.

Referencias

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press.
- Abad, P. (2019, septiembre 1). *Hemos probado la mascarilla de cacao crudo que vuelve locas a las estrellas de Hollywood*. Vogue Spain. <https://www.vogue.es/belleza/articulos/mascarilla-cacao-crudo-estrellas-hollywood>
- Arnold, M. & Reynolds, K. (2012). Approach and Avoidance Motivation: Investigating Hedonic Consumption in a Retail Setting. *Journal of Retailing*, 88(3), 399-411. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.12.004>
- Azzi, A., Battinni, D., Persona, A. & Sgarbossa, F. (2012). Packaging Design: General Framework and Research Agenda. *Packaging Technology and Science. An International Journal*, 25(8), 435-456. <https://doi.org/10.1002/pts.993>
- Belbin, R. (2011). *Team Roles at Work*. Taylor & Francis.
- Bérrnard, S. (Coord.). (2016). *La teoría fundamentada: una metodología cualitativa*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review América Latina. https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf
- Bou-Mitri, C., Abdessater, M., Zgheib, H. & Akiki, Z. (2021). Food Packaging Design and Consumer Perception of the Product Quality, Safety, Healthiness and Preference. *Nutrition & Food Science*, 51(1), 71-86. <https://doi.org/10.1108/NFS-02-2020-0039>
- Chandy, R., Johar, G., Moorman, C. & Roberts, J. (2021). Better Marketing for a Better World. *Journal of Marketing*, 85(3). <https://doi.org/10.1177/002224292111003690>
- Contreras-Hernández, A., Equihua, M., Pérez-Maqueo, O., Equihua, J. y Morandin-Ahuerma, I. (2023). Vinculación institucional, educación y tecnología. Claves para atender la crisis socio-ecosistémica. *Perfiles Educativos*, 45(180), 140-157. <https://doi.org/10.22201/iissue.24486167e.2023.180.60480>
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (5th ed.). SAGE Publications.
- Crespo-Tejero, N., Díaz-Maroto, S. y Fernandez-Lores, S. (2024). Análisis de la identidad visual de marca en el sector de la comida rápida: un estudio de neuromarketing. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 29. <https://doi.org/10.35742/rcci.2024.29.e300>

- Data México. (s.f.). *Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado*. [https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/cocoa-beans-whole-or-broken-raw-or-roasted?redirect=true#:~:text=En%202023%2C%20los%20principales%20destinos,Unido%20\(US%249.38k\)](https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/cocoa-beans-whole-or-broken-raw-or-roasted?redirect=true#:~:text=En%202023%2C%20los%20principales%20destinos,Unido%20(US%249.38k))
- Deloitte. (2012). *The American Pantry Study*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-american-pantry-study.pdf>
- Deloitte. (2015). *The 2015 American Pantry Study: The Call to Re-Connect with Consumers*. Deloitte.
- Declaración General de Protección de la Denominación de Origen 'Cacao Grijalva'. (2016). Diario Oficial de la Federación. <https://www.wipo.int/wipolex/es/legislation/details/16299>
- Díaz-Ramos, M. (2022). *La importancia del diseño gráfico en el marketing* [Trabajo de grado, Universidad de Sevilla]. Repositorio institucional IdUS. <https://hdl.handle.net/11441/143800>
- Dul, J. & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Elsevier.
- Gatt, J. & Refalo, P. (2022). Reusability and Recyclability of Plastic Cosmetic Packaging: A Life Cycle Assessment. *Resources, Conservation & Recycling Advances*, 15(1). <https://doi.org/10.1016/j.rcradv.2022.200098>
- Gómez-Cocoa, C. (2015). *Diseño y técnicas de packaging* [Trabajo de grado, Universidad de Valladolid]. Repositorio institucional. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/14034>
- Guadarrama, E. (2015). Empresa universitaria. Aproximación metodológica para su análisis jurídico. En M. Carbonell et al. (Coord.). *Estado constitucional, derechos humanos, justicia y vida universitaria. Estudios en homenaje a Jorge Carpizo. Vida universitaria* (Tomo II, pp. 141-178). Universidad Nacional Autónoma de México. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3708/17.pdf>
- Hagtvedt, H. & Patrick, V. (2008). Art Infusion: The Influence of Visual Art on the Perception and Evaluation of Consumer Products. *Journal of Marketing Research*, 45, 379-388. <https://www.bauer.uh.edu/vpatrick/docs/Art%20Infusion.pdf>

- Hubert, M., Hubert, M., Florack, A., Linzmajer, M. & Kenning, P. (2013). Neural Correlates of Impulsive Buying Tendencies During Perception of Product Packaging. *Psychology & Marketing*, 30(10), 861-873. <https://doi.org/10.1002/mar.20651>
- Iglesias, P., Jambrino, C. & Peñafiel, A. (2012). Caracterización de las Spin-Off universitarias como mecanismo de transferencia de tecnología a través de un análisis clúster. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3), 240-254. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2012.05.004>
- ICCO. (2024). *Cocoa Market Review. July 2024*. ICCO. <https://www.icco.org/cocoa-market-report-july-2024/>
- Jiménez, R. (2019). *De la semilla a la barra. Lenguaje, cultura, sostenibilidad y herencia*. Secretaría de Cultura. <https://culturatabasco.gob.mx/wp/wp-content/uploads/2020/03/Delasemillaalabarraactual-1.pdf>
- Jiménez-Marín, G., Bellido-Pérez, E. y López-Cortés, Á. (2019). Marketing sensorial: el concepto, sus técnicas y su aplicación en el punto de venta. *Vivat Academia*, (148), 121-147. <https://doi.org/10.15178/va.2019.148.121-147>
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5th ed.). Kogan Page.
- Karjalainen, T.-M. (2004). *Semantic Transformation in Design. Communicating Strategic Brand Identity through Product Design References*. University of Art and Design Helsinki.
- Karjalainen, T.-M. & Snelders, D. (2010). Designing Visual Recognition for the Brand. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), 6-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00696.x>
- Keller, K. (2012). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson.
- Keller, K. & Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley.
- Kochhar, S., Budwig, C., Hansen, C., E., Juillerat, M., Spadone, J., C., Nicolas, P., Redgwell, R., Armstrong, E. & Sievert, D. (2002). Manipulación del aroma del chocolate (Patente española núm. E02737338). Patentscope.

https://patentscope.wipo.int/search/es/detail.jsf?docId=ES5763368&_cid=P10-M1059S-75075-4

Kotler, P. y Keller, K., L. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf

Krippendorff, K. (1989). On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition that Design is Making Sense (Of Things). *Design Issues*, 5(2), 9-39. <https://doi.org/10.2307/1511512>

Krippendorff, K. (2005). *The Semantic Turn. A New Foundation for Design*. CRC Press.

Leclere, J. (2016). Utilización de polifenoles de cacao para regular la pigmentación de la piel (Patente española Núm. 06755465). Patentscope.

https://patentscope.wipo.int/search/es/detail.jsf?docId=ES190953986&_cid=P10-M1059S-75075-3

Lee, B., M. & Saunders, K. (2017). *Conducting Case Study Research for Business and Management Students*. SAGE Publications Ltd.

Leinbach, N. (2020, febrero 20). *How Product Packaging Affects Sale*. Retail Minded.

<https://retailminded.com/how-product-packaging-affects-sales/>

Lescher, I., Cairra, N. y Lescher, M. (2023). Buscando el origen de la investigación-acción participativa: una revisión narrativa de literatura. *Encuentro Educativo*, 30(2), 319-339.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10322792>

Lora-Guzmán, H., Cardona-Arbeláez, D. y García-Cedie, G. (2023). La gestión del empaque y embalaje en la conservación de alimentos y su aporte en la cadena de suministros de las pequeñas y medianas empresas. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 8(16), 1-13.

<https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.16.2023.10488>

Luna, A. (2022, diciembre 31). *Los perfumes con cacao para hombre que debes probar*. GQ México.

<https://www.gq.com.mx/cuidado-personal/articulo/perfumes-con-cacao-para-hombre>

Madan, S., Johar, G. V., Berger, J., Chandon, P., Chandy, R., Hamilton, R., John, L. K., Labroo, A. A., Liu, P. J., Lynch, J. G., Mazar, N., Mead, N. L., Mittal, V., Moorman, C., Norton, M. I., Roberts, J., Soman, D., Viswanathan, M. & White, K. (2023). Reaching for Rigor and Relevance: Better Marketing Research for a Better World. *Marketing Letters*, 34, 1-12. <https://doi.org/10.1007/s11002-022-09648-1>

- Monö, R. (1997). *Design for Product Understanding: The Aesthetics of Design from a Semiotic Approach*. Liber.
- Moreno, L. (2024, enero 18). *¿Existe el síndrome de abstinencia cosmético? Razones por las que necesitas aplicarte cacao en los labios o crema de manos con mucha frecuencia*. Glamour. <https://www.glamour.es/articulos/adiccion-cosmetico-aplicar-cacao-frecuencia>
- Morton, F. (2018). La visibilidad del producto a través de un empaque con un elemento de diseño transparente vs. la imagen del producto. *The Anáhuac Journal*, 18(1), 45-61. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2018v18n1.03>
- Muller, W. (2001). *Order and Meaning in Design*. LEMMA Publishers.
- Nordin, N. & Selke, S. (2010). Social Aspect of Sustainable Packaging. *Packaging Technology and Science*, 23(6), 317–326.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ciudad de México. (2022). *Cosmética y perfumería en México*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/077/documentos/2022/09/documentos-anexos/cosmetica-perfumeria-mexico-2022.pdf>
- Orquin, J. L., Bagger, M. P., Lahm, E. S., Grunert, K. G. & Scholderer, J. (2020). The Visual Ecology of Product Packaging and Its Effects on Consumer Attention. *Journal of Business Research*, 111, 187-195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.043>
- Orth, U. & Malkewitz, K. (2012). The Accuracy of Design-based Judgments: A Constructivist Approach. *Journal of Retailing*, 88(3), 421-436. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.11.004>
- Peirce Edition Project (Ed.). (1998). *The Essential Peirce: Selected Philosophical Writings, 1893-1913* (Vol. 2). Indiana University Press.
- Peirce, C. (1955). *Philosophical Writings of Peirce*. Dover Publications
- Pereira, G. (2019). Brand Storytelling: A Three-dimensional Perspective. *Journal of Brand Strategy*, 8(2), 146-159.
- Perez, A. (2007). *Jabón de manteca de cacao* (España, Patente No. 200600994). España. Patentscope. https://patentscope.wipo.int/search/es/detail.jsf?docId=ES32106410&_cid=P10-M104ZY-64705-3

- Pol, A. (2021). Branding y personalidad de la marca visual. *Zincografía*, 1(1), 5-20.
<https://doi.org/10.32870/zcr.v1i1.106>
- Raghubir, P. & Greenleaf, E. (2006). Ratios in Proportion: What Should the Shape of the Package Be? *Journal of Marketing*, 70(2), 95-107. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.095>
- Rangel, M., Molina, R. y López, A. (2021). La vinculación universidad – empresa – gobierno para la creación de spin-off universitarias de base tecnológica: el caso de una universidad pública del estado de Guanajuato. *Revista Academia & Negocios*, 7(2), 193-204.
<https://www.redalyc.org/journal/5608/560868098006/html/>
- Rettie, R. & Brewer, C. (2000). The Verbal and Visual Components of Package Design. *Journal of Product & Brand Management*, 9(1), 56-70. <https://doi.org/10.1108/10610420010316339>
- Reyero, L., Cordero, R. y Vargas, J. (2020). La Investigación Acción Participativa (IAP) en el marketing político 3.0. La inteligencia emocional intrapersonal e interpersonal en el caso de podemos y ciudadanos. *Revista De Ciencias Sociales*, (167), 207-226.
<https://doi.org/10.15517/rcs.v0i167.42991>
- Rocca, R., Acerbi, F., Fumagalli, L. & Taisch, M. (2022). Sustainability Paradigm in the Cosmetics Industry: State of the Art. *Cleaner Waste Systems*, 1, 1-14.
<https://doi.org/10.1016/j.clwas.2022.100057>
- Rundh, B. (2016). The Role of Packaging Within Marketing and Value Creation. *British Food Journal*, 118(10), 2491-2511. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2015-0390>
- Schmitt, B. & Simonson, A. (1997). *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*. The Free Press.
- Schoch, K. (2020). Case study research. In G. Burkholder et al. (Eds.), *Research Design and Methods: An Applied Guide for the Scholar-Practitioner* (pp. 245-258). SAGE Publications INC.
https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/105275_book_item_105275.pdf
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*.
- Sigalat, S., Calvo, R., Roig, B. & Buitrago, J., M. (2019). La investigación acción participativa (IAP) en el sector empresarial. interviniendo desde lo local. *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, 44(2019), 47-78.
<https://doi.org/10.5944/empiria.44.2019.25352>

- Silayoi, P., & Speece, M. (2007). Packaging and Purchase Decisions: An Exploratory Study on the Impact of Packaging on Consumer Buying Behaviour. *British Food Journal*, 109(9), 606-624. <https://doi.org/10.1108/0007070071082710>
- Smith, R., MacKenzie, S., Yang, X., Buchholz, L. & Darley, W. (2007). Modeling the Determinants and Effects of Creativity in Advertising. *Marketing Science*, 26(6), 819-833. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0272>
- Spence, C., Velasco, C. & Petit, O. (2018). The Consumer Neuroscience of Packaging. En C. Velasco & C. Spence (Eds.), *Multisensory Packaging* (pp. 319-347). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94977-2_12
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos* (4ª ed.). Ediciones Morata, S.L. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Togawa, T., Park, J., Ishii, H. & Deng, X. (2019). A Packaging Visual-Gustatory Correspondence Effect: Using Visual Packaging Design to Influence Flavor Perception and Healthy Eating Decisions. *Journal of Retailing*, 94(4), 204-218. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.11.001>
- Vences-Esparza, A., Flores-Alanís, I. & Rodríguez-Bulnes, M. (2022). Networks of Cooperation of Academic Bodies of a Public University of Mexico. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 8(16). <https://doi.org/10.29105/pgc8.16-4>
- Veryzer, R. & Borja, B. (2005). The Impact of User-Oriented Design on New Product Development: An Examination of Fundamental Relationships. *Journal of Product Innovation Management*, 22(2), 128-143. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2005.00110.x>
- Vesga, C. y Villafaña, A. (2017). 10 cosas que se deben considerar sobre el packaging. *Revista Oblicua*, (11). <https://www.fadp.edu.co/wp-content/uploads/2018/06/revista-oblicua-11-1.pdf>
- Villareal, O. y Landeta, J. (2010). Estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Warell, A. (2001). *Design Syntactics: A Functional Approach to Visual Product Form*. Chalmers University of Technology.

- Weller, J. (2020, enero 2020). *Cómo escribir un brief de diseño: Ejemplos y plantillas gratis*. Smartsheet. <https://es.smartsheet.com/content/design-briefs-template>
- Yang, X. & Smith, R. (2009). Beyond Attention Effects: Modeling the Persuasive and Emotional Effects of Advertising Creativity. *Marketing Science*, 28(5), 935-949. <https://doi.org/10.1287/mksc.1080.0460>
- Zequeira, C., Castillo, O y Martínez, J. (2024). El cultivo del cacao en México: desafíos, oportunidades y camino hacia la sostenibilidad. En C. Zequeira y G. Beauregard (Coords.), *El Cacao tabasqueño: de los olmecas a nuestro tiempo* (pp. 137-143). Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. <https://doi.org/10.19136/ect120424a0>