

# Herramientas para mejorar la gestión del diseño en PyMEs

AUTORES: Ariza, R. | Ramírez, R. (Programa de Diseño)

## INTRODUCCIÓN

El diseño contribuye a la buena marcha de las empresas<sup>1</sup>.

Las organizaciones que más crecen, son aquellas que tienen al diseño incorporado a su estructura y forma un rol preponderante en su estrategia de acción.

El crecimiento de la demanda y de la competencia hace que las empresas necesiten posicionarse mejor. Al consumidor atento, entrenado y exigente, ya no le bastan estrategias simples para decidir su compra, por lo que las empresas deben reorientar sus esfuerzos para no sólo satisfacer sus necesidades, sino además ofrecer un plus. Incorporar el diseño como herramienta estratégica en el proceso dará como resultado un producto de mayor valor.

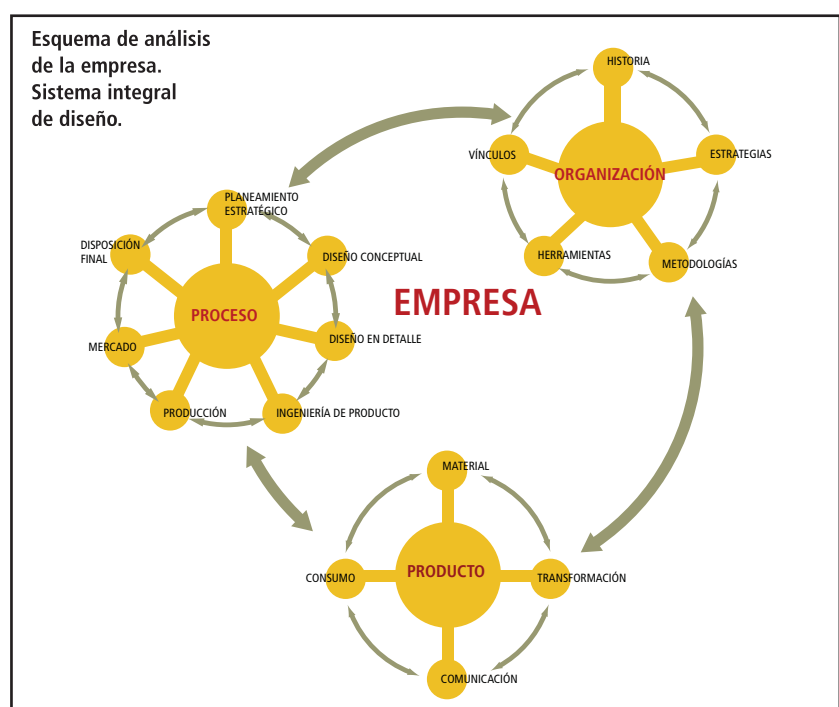
Para ayudar a las empresas, el Programa de Diseño realiza tareas de asistencia técnica en la materia, con el objeto de detectar e implementar oportunidades de mejora en su gestión del diseño.

La metodología aplicada se divide en etapas sucesivas: diagnóstico integral, asesoría y apoyo, seguimiento, evaluación y si es necesario, la etapa de reformulación de la estrategia.

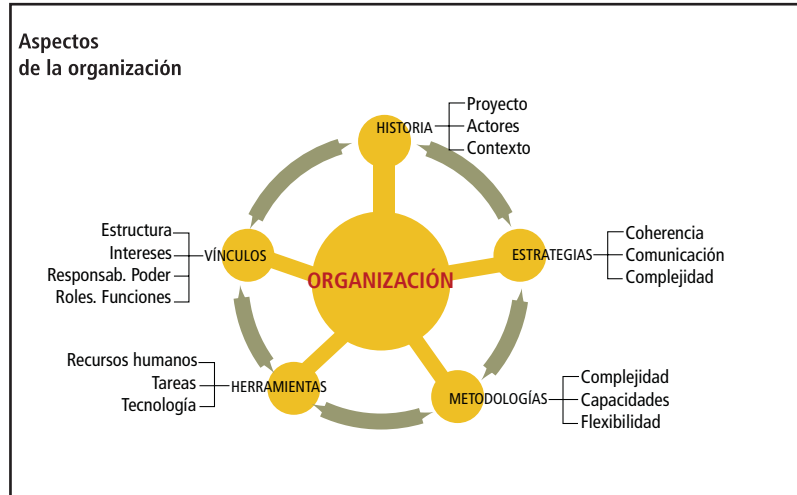
La intervención se hace sobre tres aspectos: la ORGANIZACIÓN, el PROCESO y el PRODUCTO<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Callejón, Ma., en « Estudio del impacto económico del Diseño en España », ps. 1-2, Sociedad Estatal para el desarrollo del diseño y la innovación, Madrid, 2005.

<sup>2</sup> Eppinger S. D. y Salminen V. , « Patterns of product development interactions », ps. 1-2, International Conference on Engineering Design ICED 01, Glasgow, 2001.



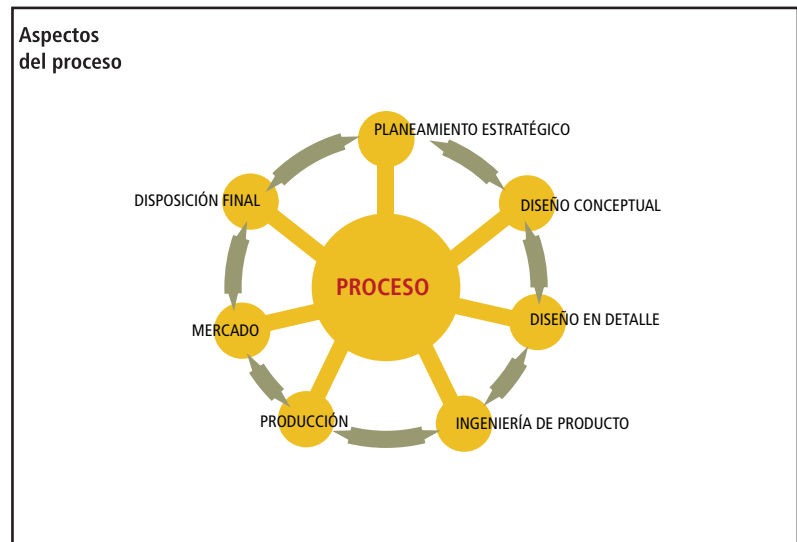
**ORGANIZACIÓN**<sup>3</sup>. Se evalúa el grado de madurez de la organización en relación con el diseño. Este análisis se efectúa en base a modelos internacionales<sup>4</sup>, con parámetros ajustados a la realidad argentina. A partir de esta, se determina una escala asociada al vínculo con los diseñadores, las metodologías de trabajo adoptadas, la incorporación de elementos y prácticas explícitas o implícitas que permitan evidenciar la incorporación de la cultura del diseño en el seno de la organización. También resalta el peso estratégico que tiene la disciplina dentro de la misma.



**PROCESO**. Se entiende al diseño como un proceso y no como una actividad puntual. Desde esta óptica se analizan los actores involucrados y sus relaciones, las metodologías y herramientas de trabajo utilizadas, la información y el conocimiento generado, los registros, pruebas y testeos y demás elementos intervinientes durante este proceso; que abarca desde la definición estratégica hasta la disposición final del producto<sup>5</sup>, proponiendo para su análisis una división en fases.

Esta división no significa que este proceso sea secuencial, sino que estas fases se dan de manera simultánea e integrada<sup>6</sup>. Las fases propuestas son: planeamiento estratégico, diseño conceptual, diseño en detalle, ingeniería de producto, producción, mercado y disposición final, contraponiéndolo a lo realizado por cada organización.

Por tratarse de un proceso abierto, consideramos que el abordaje para el análisis puede hacerse desde cualquiera de las fases, considerando que cada una retroalimenta al resto, determinando y siendo determinada por la organización y por el producto.



<sup>3</sup> Schlemenson, A. «La perspectiva ética en el análisis organizacional». Ed. Paidós, Buenos Aires, 1990.

<sup>4</sup> A.A., «Diseño Industrial, Guía Metodológica. Predica», ps. 14-15, Fundación Prointec, Asturias, 2006. // A.A., «Swedish companies on design. Attitudes, profitability and design maturity in swedish companies», ps. 4, The association of Swedish Engineering Industries & Swedish Industrial Design Foundation, Estocolmo, 2004 // Greiner, L. «Evolution and Revolution as Organizations Grow», Harvard Business Review, Cambridge, 1998

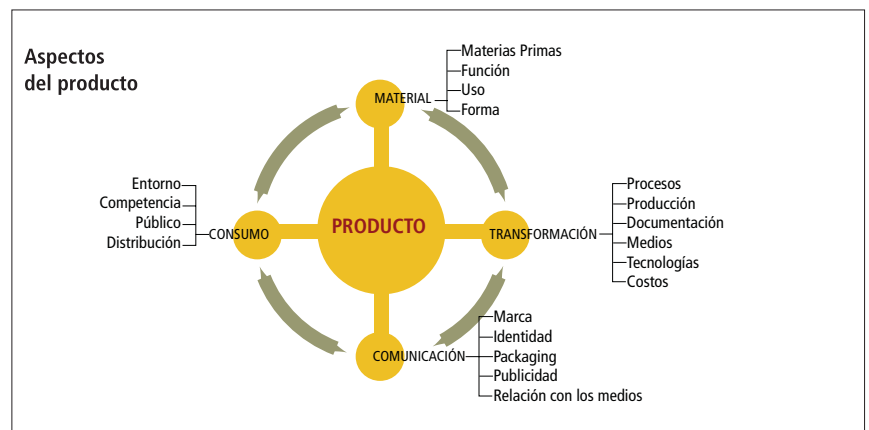
<sup>5</sup> Ariza, R. «Diseño sustentable. Consideraciones ambientales en el diseño de productos o servicios», Newsletter del Programa de Diseño del INTI N° 101, 2007. [http://www.inti.gov.ar/prodiseno/pdf/N101\\_sustentable.pdf](http://www.inti.gov.ar/prodiseno/pdf/N101_sustentable.pdf)

<sup>6</sup> Nicolini J. et al, «Desarrollo de productos: Un análisis de pymes», ps. 15-17 Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines, 2007.

**PRODUCTO.** Se focaliza en los factores que intervienen en su configuración, para ello se descompone la complejidad del producto en subsistemas y estos a su vez pueden separarse en componentes<sup>7</sup>. «Separación» entendida en sentido amplio, trascendiendo lo físico.

Cuando hablamos de producto, nos referimos a los subsistemas que lo componen<sup>8</sup>:

- Material:** materias primas, uso, forma y función.
- Transformación:** producción, procesos, medios, tecnología aplicada, documentación de procesos y costos.
- comunicación:** identidad de la empresa, marca de la empresa, publicidad y promoción y packaging.
- Consumo:** públicos, entorno, competencia y distribución.



**METODOLOGÍA**

La metodología de trabajo se sustenta en los principios de la **investigación-acción**<sup>9</sup>, de características cualitativas.

La investigación se estructura en tres etapas: **DIAGNÓSTICO DE DISEÑO**, **ASESORÍA EN GESTIÓN DE DISEÑO** y **SEGUIMIENTO** y **REFORMULACIÓN**.

<sup>7</sup> Eppinger S. D. y Salminen V. , ps. 1-2, op.cit.

<sup>8</sup> Sistema del producto, en Becerra, P. et al, «En torno al producto. Diseño Estratégico e innovación PyME en la ciudad de Buenos Aires», ps. 24-31 / anexo «Guía Estratégica», Dirección General de Industrias Culturales y Diseño, 2005.

<sup>9</sup> El término «investigación acción» proviene del autor Kurt Lewis . Las teorías de la acción indican la importancia de las perspectivas comunes, como prerrequisitos de las actividades compartidas en el proceso de la investigación. Según Moser (1978) «el conocimiento práctico no es el objetivo de la investigación acción sino el comienzo». El «descubrimiento» se transforma en la base del proceso de concientización, que alguien «se dé cuenta de». Esta es una idea central y meta en la investigación – acción, tanto en la producción de conocimientos como en las experiencias concretas de acción. (Castillo T., J. «Investigación Acción». Documento electrónico. <http://www.monografias.com/trabajos15/investigacion-accion/investigacion-accion.shtml?monosearch> )



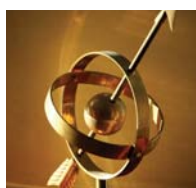
**Diagnóstico de diseño**

La realización de los **DIAGNÓSTICOS DE DISEÑO** permite detectar aquellos elementos que presenten mayores oportunidades de mejora, optimización e innovación en lo relacionado con el Sistema Integral de Diseño de la Empresa.

El Diagnóstico es una herramienta que ayuda a manifestar, analizar y generar información que será utilizada en las etapas posteriores. Concretamente, los **DIAGNÓSTICOS DE DISEÑO** cuentan en su parte final, con una serie de recomendaciones tendientes a optimizar e innovar en el Sistema Integral de Diseño. En el Proceso de Diseño y Desarrollo de productos, el Diagnóstico es una herramienta muy útil en las fases iniciales.

**Esta etapa se implementa en cuatro pasos sucesivos:**

- Reunión de sensibilización, presentando la dinámica de trabajo para los diagnósticos. Intercambio de información general a la empresa y de conceptos introductorios a la cultura de Diseño.
- Visita a planta, para recabar información sobre como se gestiona el proceso de diseño en la empresa, según los parámetros descriptos globalmente en el primer contacto.
- Elaboración del informe, que contendrá una breve descripción de la empresa, un análisis de los elementos relevados, conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar las prácticas de Diseño.
- Reuniones de devolución, con el objetivo de aclarar dudas e inquietudes surgidas del informe.



### **Asesoría en diseño**

Ayuda a las empresas diagnosticadas a poner en práctica alguna de las recomendaciones dadas en el diagnóstico. Se propone seguir un plan de trabajo, haciendo hincapié en la transferencia teórico-práctica de elementos conceptuales, metodologías y herramientas proyectuales.

Los temas sobre los cuales se trabajan son tan variados como la realidad de cada empresa. Abarcan desde la relación con profesionales externos e internos, la coherencia de los soportes gráficos entre sí y con los productos y la empresa, el cuidado en la aplicación del sistema de identidad, hasta la formulación de una estrategia para el armado de la cartera de productos.



### **Seguimiento**

Transcurrido un lapso de tiempo, se mide el impacto de las acciones recomendadas y el resultado. Este análisis permite depurar aspectos del diagnóstico, reforzar pautas y si es necesario, dar nuevas recomendaciones para continuar con el proceso de incorporación y mejora.

## **RESULTADOS**

Esta metodología se aplicó a un grupo de 23 empresas congregadas por el Municipio de Morón, arrojando conclusiones muy interesantes respecto a la vinculación de las empresas con el diseño. Las empresas interesadas en participar no correspondían al mismo segmento industrial. Entre ellas figuraban empresas del rubro alimenticio, carpintería, electrónico, metalmecánico, papel, plástico, químico y textil.

Durante la charla mantenida en la visita a la empresa, los responsables remarcaron que aspectos relacionados al producto destacaban:

- Un amplio conocimiento de la competencia.
- Una preocupación prioritaria por la calidad de los productos.
- La importancia de contar con una oferta de productos variada.
- El packaging de los productos.
- Ofrecer un servicio postventa.
- Contar con una aceitada red de proveedores.
- El conocimiento de los distintos públicos.

Aquellos vinculados a la comunicación, se focalizaban en:

- Contar con una marca.
- Con una página web.
- Participar en ferias y eventos como expositor.
- Hacer publicidad de productos.
- Tener soportes impresos, en especial folletería.
- Aprovechar al packaging como elemento de promoción.
- El valor de contar con una imagen corporativa desarrollada.
- Definir una estrategia de comunicación.

Este punteo evidencia que existe la intención de incorporar el diseño en su proceso productivo, en especial lo vinculado a la comunicación. También que algunos de los aspectos que deberían tener mayor relevancia, son los que aparecen en los últimos lugares, lo que significa que menor cantidad de empresas los tuvo en cuenta en su relato.

El factor más importante surge al comparar los dichos con los hechos, donde resulta muy difícil verificar estas declaraciones de buenas intenciones con prácticas o casos concretos.

**CONCLUSIÓN**

En el 100% de las empresas relevadas demostraron algún contacto con profesionales del diseño, especialmente para el desarrollo de piezas gráficas. Como contracara, ninguna cuenta con profesionales de la disciplina en su staff. Esto puede atribuirse a la envergadura de las empresas con las que se trabajó, pero también al desconocimiento de los aportes que un profesional pueda hacer. Esto se hace mucho más evidente en empresas fabricantes de productos de consumo masivo.

La principal conclusión deriva a que existe vocación de invertir en lo que los empresarios entienden por «diseño», que en la mayoría de los casos esta intención se canaliza a través del diseño gráfico de soportes de comunicación. En la otra vereda, al analizar los datos se hace evidente la ausencia de estrategias de planificación y desarrollo, tanto de productos como de identidad. Esto imposibilita que esa inversión sea capitalizada por la empresa, transformándose en muchos casos, en un simple «gasto».

**Algunos de los problemas detectados en la incorporación del diseño en las PyMEs son:**

- Carencia de una estrategia empresarial, que guíe la toma de decisiones.
- Falta de coherencia entre el discurso y la realidad de la empresa, sobre todo en las expectativas que despiertan los soportes de comunicación, que no se condicen con lo que la PyME realmente puede ofrecer.
- Desaprovechamiento de los recursos, por desconocimiento o falta de foco. Un claro ejemplo son las páginas web sobreabundantes de información, donde los datos fundamentales son difíciles de encontrar.
- Sin planificación en la etapa proyectual. Es común el trabajo según criterios de prueba y error, sin capitalizar lo hecho como aprendizaje.
- Ausencia de documentación formal o informal, lo que dificulta transferir la información o volver atrás y modificar alguna decisión.
- Desconocer el sector, creyendo que es competencia quien en realidad es líder del mercado, o ignorando la existencia de algún producto competidor o sustituto.
- Malgastar recursos aplicando la marca, sin respetar colores, ni tipografías, ni modos de aplicación, hasta llegar al punto de no ser siempre la misma.
- Aplicación de herramientas de comunicación en forma aislada sin seguimiento y coherencia entre ellas. Muchas de las acciones se realizan porque «hay que hacerlo».

---

**FUENTES CONSULTADAS**

- A.A., «Diseño Industrial, Guía Metodológica. Predica», Fundación Prodiotec, Asturias, 2006.
- A.A., «Swedish companies on design. Attitudes, profitability and design maturity in swedish companies», The association of Swedish Engineering Industries & Swedish Industrial Design Foundation, Estocolmo, 2004.
- Becerra, P. et al, «En torno al producto. Diseño Estratégico e innovación PyME en la ciudad de Buenos Aires», Dirección General de Industrias Culturales y Diseño, 2005.
- Braidot, N. et al, «Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios: enfoque basado en los sistemas de administración para la calidad total», Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines, 2007.
- Eppinger S. D. y Salminen V. , «Patterns of product development interactions», International Conference on Engineering Design ICED 01, Glasgow, 2001.
- Greiner, L. «Evolution and Revolution as Organizations Grow», Harvard Business Review, Cambridge, 1998.
- Ivárez Gimeno, J. Ma., «La gestión del diseño en la empresa», McGraw Hill, Madrid, 2000.
- Nicolini J. et al , «Desarrollo de productos: Un análisis de pymes», Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines, 2007.
- Technical Committee QMS/41, «Design management systems. BS 7000-1:1999 Part 1: Guide to managing innovation», British Standard, Londres, 1999.
- Technical Committee QMS/41, «Design management systems. BS 7000-2:1997 Part 2: Guide to the design of manufactured products», British Standard, Londres, 1999.

**Contacto: [prod@inti.gov.ar](mailto:prod@inti.gov.ar)  
Tel. 4724 6200/6300/6400  
Int. 6784**