

# *Nadie puede controlar lo que no mide*

D. I. M. DEL R. BERNATENE, ING. GUILLERMO CANALE,  
D. I. JULIETA CALÓ, D. I. SERGIO JUSTIANOVICH

## Introducción

Bajo el lema «nadie puede controlar lo que no mide», las encuestas sobre la importancia asignada al Diseño en las empresas, los relevamientos regionales de la formación en diseño y de estudios profesionales, dotarán al Programa de Diseño del INTI y demás organismos de promoción del diseño, de un conjunto operativo de indicadores que le permitirán evaluar tendencias en el corto plazo y medir la eficiencia de sus iniciativas en el largo plazo, lo que sin dudas redundará en beneficio de la promoción del Diseño como parte de las políticas públicas.

Asimismo, el documento «Importancia del diseño en el sector industrial argentino» es interesante como disparador de reflexiones, que seguro enriquecerán los debates al interior de la disciplina de Diseño.

## Cualitativo - Cuantitativo

En tanto la importancia del ejercicio del diseño se ha analizado históricamente a través de sus efectos en la cultura, con el registro de los cambios que produjo en la experiencia de usos y costumbres, valores y expectativas, información cualitativa que configura la mayor parte de su bibliografía, no perdemos la esperanza de encontrar herramientas metodológicas que permitan comprender el modo en que los intangibles del conocimiento del diseño generan resultados financieros.

Si bien el diseño termina siendo parte del/los productos, es un proceso separado del producto y en tanto tal es posible la objetivación de su actividad intelectual cuando se ve aplicada tanto en el producto como en el proceso de producción que lleva a él.

A este respecto, la construcción de indicadores iniciada constituye un muy buen punto de partida para dimensionar su Gestión en empresas. No obstante, no descartamos y hasta nos resultaría deseable avanzar en la cuantificación del agregado de valor en diseño, como un modo de «re-velar»<sup>1</sup> sus efectos<sup>1</sup>, diseminados en muchas actividades todo a lo largo de la cadena productiva, y no sólo en imágenes o productos: desde análisis de formas de almacenamiento de materias primas al embalaje y estibamiento de productos terminados en su etapa de distribución (camiones, containers, etc), ergonomía de los puestos de trabajo, mejor aprovechamiento de máquinas y equipos, servicios post-venta, diseño de elementos de registro para el control de la calidad, entre otros.

Esto no quita que la potencialidad de las actividades de diseño debe posicionarse más allá de la mejora competitiva y el aumento de ganancias, que son sus fases más difundidas, para que pase a verse como una alternativa eficaz para mejorar la sustentabilidad ambiental y social, enriquecer la cultura y ampliar el universo simbólico de las comunidades.

## Aspectos conceptuales

La actividad de diseño es teorizada en distintos contextos intelectuales: siendo la inscripción en las actividades de proyectación<sup>2</sup> deudor del contexto intelectual e ideológico alemán y hablar sencillamente de diseño es más afín al contexto anglosajón. No es una distinción menor dado que los términos e inclusiones responden a distintos marcos teóricos (probablemente a epistemologías diferentes), no sólo a lenguajes o giros semánticos nacionales.

El uso de la bibliografía de base para fundamentar los trabajos encarados y a iniciar como parte de políticas públicas, ha puesto de relieve que este análisis comparativo es una asignatura pendiente dentro de lo teorizado en la disciplina y deberá ser encarada a la brevedad para facilitar la comunicación, respecto de qué estamos hablando cuando hablamos de diseño.

<sup>1</sup>Un camino posible a explorar es el Costeo Basado en Actividades (ABC) Activity Based Costing, que descompone toda la cadena de manufactura en actividades discretas, calculando los costos que cada una implica. Allí, la incidencia del diseño se puede calcular asimilada a las tareas de ingeniería de la producción.

Otra vía sería explorar las técnicas semicuantitativas del estilo de «Mátrices semicuantitativas de análisis de riesgo» (SQRAM), donde se acota lo cualitativo sin ser rígorosamente cuantificado.

Las pruebas de sensibilidad paramétrica y otras técnicas comparativas ortodoxas, podrían aportar orientación respecto del agregado de valor en diseño, no por la vía del ahorro sino por su incidencia de manera global ( mayor amplitud/porcentaje de mercado, mayor margen de ganancia, entre otros).

Roles e intervenciones del diseño industrial en el agregado de valor durante la etapa de manufactura vía el ahorro de energía, materiales y procesos son analizados por el rayo 4 de la Rueda estratégica del Eco-diseño. Esto debería incluir el desglose de aporte disciplinar en Técnicas de Producción Magra (Lean Manufacturing y asociados (Kaizen, 5 s, entre otras).

En otro orden de cosas, la verificación realizada por los autores Milesi, Silva Failde y Yoguel<sup>3</sup>, a partir de la evaluación de las encuestas, acerca de que la Gestión de Diseño es una actividad que puede ser bien descrita por un modelo sistémico, es una importante conclusión que permite deducir varios aspectos.

En principio, cuánto más grande es la cobertura de diseño en una firma, se produce una feliz retroalimentación entre las áreas (marca, producto, proceso, packaging, interiores, multimedia, etc) que colabora en aumentar la eficiencia de cada una de ellas, aún cuando estas partes entran en conflicto y compiten entre sí.

En segundo lugar, que si una firma tiene una cobertura completa (indicador COBDIS completo), es muy sensato deducir que el diseño es parte de su estrategia empresarial. Pero esto sólo no es suficiente, sino que todas estas actividades deben relacionarse en función de esta estrategia para no quedar fragmentadas y por tanto, disminuidos sus efectos.

Asimismo, la sistematicidad de la Gestión de Diseño es importante que se incluya dentro de un sistema más vasto de objetivos socio-ambientales a cumplir, de modo que no se confunda con un sistema autónomo o cerrado. En cuanto a la noción de estrategia, dado que se la concibe de manera diferente según el marco conceptual elegido (management, diseño estratégico, entre otros) es conveniente difundir cómo debe interpretarse en estas instancias.

## Construcción de indicadores

La intención de generar indicadores resulta una herramienta muy valiosa para hacer comparaciones regionales e internacionales, insoslayable para pasar de los datos a la información, razón por la cual, su formulación es importante que se consensúe entre los profesionales que los usarán, de modo de ir recibiendo los ajustes que sean pertinentes para favorecer su aplicabilidad.

En esta instancia, sugerimos incorporar los requerimientos de las Normas de Calidad ISO 9001:2000 al análisis de los indicadores FORMDIS Y ESTRADIS, la ampliación del Indicador COBDIS para admitir las variables packaging y proceso, reconsiderando la validez de las variables «colecciones» y «multimedia».

<sup>2</sup> Bibliografía sobre Proyectualidad: Maldonado, T. Bonsiepe G., Aicher O., entre otros.

<sup>3</sup> INTI Programa de Diseño. Milesi, Darío, Silva Failde, Diego y Yoguel, Gabriel. Importancia del diseño en el sector industrial argentino.

A fin de aumentar la validez de algunos datos, los resultados de la encuesta podrían cruzarse con los de encuestas del Sistema Nacional de Innovación y de empresas que tienen certificado ISO 9001:2000. Asimismo, convendría proponer la inclusión de temas referidos a la práctica del diseño en las reediciones pendientes del Manual de Bogotá y en las encuestas de innovación que se hagan a futuro, dada la importancia de la disciplina en dichas actividades.

Para romper el aislamiento entre la dimensión productiva y la I&D, se puede continuar el trabajo de los indicadores poniéndolos en consideración con sectores productivos específicos, a fin de articular su planificación general con la particularidad de su aplicación en cada rubro de productos.

## Difusión de resultados

En cuanto a los resultados de la encuesta, y aún siendo prudentes en la extracción de conclusiones, el impacto económico de las actividades de diseño puede ser difundido, no sólo por ser «impactantes» sus resultados, sino a fin de contrarrestar la aún persistente opinión de que el diseño es un gasto en lugar de una inversión.

Citamos:

«Como resultado de todas las actividades relevadas, el 71% de las firmas sostiene haber desarrollado nuevos productos o servicios con un fuerte componente de diseño en los últimos tres años. En más de la mitad de los casos estos nuevos productos generaron importantes aumentos en la facturación y en más del 40%, tuvieron una relevante influencia en la apertura de nuevos mercados. La rentabilidad también se vio fuertemente favorecida en un tercio de los casos, medianamente favorecida en otro 40%.

Cuadro 7. Impacto económico de las actividades de diseño

IMPACTO EN:	ELEVADO <sup>A</sup>	MEDIO O REDUCIDO <sup>A</sup>	NULO <sup>A</sup>
Incremento de la facturación	55%	36%	9%
Aumento de las exportaciones	31%	30%	39%
Apertura de nuevos mercados	43%	34%	22%
Rentabilidad	31%	43%	26%
Productividad	32%	33%	35%
Disminución de costos	18%	38%	44%

Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENAD a calculado sobre firmas que desarrollaron productos o servicios con fuerte componente de diseño (71% de la base).

Los impactos económicos mencionados son consecuencia de otros efectos más inmediatos del diseño. En tal sentido, mediante estas actividades la mayoría de las firmas ha logrado incrementar sustancialmente la satisfacción de los clientes (81%), y en consecuencia la imagen de marca (68%). Asimismo, en algo más de la mitad de los casos, los nuevos productos permitieron mejorar la comunicación con los clientes».

## Promoción de las actividades de Diseño como política pública

Desde la universidad valoramos y acompañamos el esfuerzo del INTI en incluir parámetros ambientales y sociales en los proyectos, además de los económicos.

No obstante, momentos como el actual, con indicios claros de recesión y crisis en el escenario mundial, nos desafían a arriesgar una serie de propuestas tentativas, para el debate en organismos públicos como en la universidad, a fin de que sus efectos sean menos crueles en la Argentina.

En tal sentido proponemos analizar:

- Oportunidad de intervención del Diseño sustentable como innovación y estrategia de posicionamiento internacional e interna, incluyendo el marketing verde.
- Oportunidad de desarrollar intensivamente TPP Tecnología y procesos para el reciclado de productos y materias primas.
- Impulso a la radicación de centros de Diseño y Sedes de las Carreras en los clusters regionales ( de maquinaria agrícola, maderero, astilleros, entre otros).
- Impulsar más intensivamente la actividad de diseño en las ramas industriales que mayor aportan al PBI y a la generación de empleo.
- Privilegiar la promoción de diseño abierta a otros perfiles productivos, concentrándose en los bienes de capital y maquinaria agrícola, sin descuidar el valor agregado a producto.
- Posicionamiento del diseño como herramienta para la distribución del poder en las Cadenas de Valor, a fin de fortalecer los eslabones más débiles y el desarrollo local.