



Instituto  
Nacional  
de Tecnología  
Industrial

**ASORA**

Asociación de Fabricantes  
y Representantes de Máquinas,  
Equipos y Herramientas para  
la Industria Maderera de Argentina

6

# Herramientas de diseño para pymes del sector mueble

## Hay equipo



FASCÍCULO 6  
EMPRESA

**Autoridades del INTI**

Presidente  
Enrique Martínez

Director del Programa de Desarrollo  
César Zunini

Director INTI Maderas y Muebles  
Alfredo Ladrón González

Directora del Subprograma de Diseño  
Raquel Ariza

**Autoridades de ASORA**

Presidente  
Jorge Göttert

Vicepresidente  
Nora Reznik

Secretario  
Rodolfo Kolar

Tesorero  
Armando Chichiarelli

**Elaboración de Contenidos:**

INTI | ProDiseño  
Raquel Ariza  
Rodrigo Ramírez

Colaboradores:  
Dolores Delucchi  
Leandro Brizuela

Diseño gráfico y maquetación:  
INTI | ProDiseño  
Mariela Secchi  
Rosalba Becker

**Coordinación de la Edición:**

ASORA Revista  
Roberto Luis Minoli  
Alberto Pelagallo

Distribución:  
Este fascículo se distribuye como parte  
de la edición de ASORA Revista

Contacto: [prod@inti.gov.ar](mailto:prod@inti.gov.ar)  
[www.inti.gov.ar](http://www.inti.gov.ar)

Queda prohibida la reproducción  
total o parcial del material publicado  
en este fascículo sin autorización  
expresa del INTI.  
ISBN: 978-950-532-139-1  
ISBN: en trámite

# ¿Por qué es importante conocer nuestra empresa?

En los fascículos anteriores hicimos un recorrido por distintos aspectos que influyen y condicionan el diseño de un producto. Hablamos de la estrategia de la empresa, del proceso de diseño, de otra manera de mirar tendencias, de un modo integral de entender al producto y distintos escenarios para pensarlo, de los aspectos ligados a la comunicación de marca. En este fascículo nos focalizamos en la empresa, buscando conocer cuales son las capacidades y recursos con los que contamos a la hora de pensar y hacer nuevos productos.

**El proceso de diseñar y desarrollar un nuevo producto, sea este un mueble o cualquier otro, está fuertemente influenciado por las características de la organización en la cual este proceso se lleva adelante.**

Cada organización, en el marco de su historia y aspiraciones, desarrolla una estrategia para competir, para lo cual cuenta con capacidades propias. Esto posiblemente le permita arribar a productos que la diferencien de la competencia. Estas particularidades deben ser tenidas en cuenta, y son uno de los motivos por los cuales una empresa no puede copiar fácilmente un mueble y obtener los mismos resultados que el original.

Cuanto más difíciles de imitar sean las capacidades de una empresa para, en este caso, generar nuevos productos, más fuerte será su posición competitiva.

Algunos de los aspectos clave que comentaremos son: el modo en que la empresa comprende a sus usuarios y cómo se nutre de información sobre sus necesidades, cómo se integra el diseño en la cultura de la organización, de qué manera organiza su producción, cuál es su postura frente a la innovación, cómo se compone su oferta y qué aspectos toma en cuenta para conformar la calidad percibida de sus productos y de la empresa toda.

Este conocimiento de las propias capacidades permitirá no sólo tomar decisiones, sino también brindar información más ajustada a los miembros del equipo dedicado a desarrollar sus productos, su comunicación y la imagen que la empresa proyecta al mercado.

# características generales

## Oportunidades para el sector

Panorama internacional y nuevos enfoques del negocio.

En términos generales el del mueble es un sector tradicional, en particular en contextos como el nuestro. Es una actividad fuertemente ligada al “saber hacer” de artesanos y carpinteros donde es muy fuerte su vinculación con la cadena foresto-maderera. Además, no se caracteriza por grandes innovaciones tecnológicas.

En los países centrales esta situación es diferente, en gran medida por los modos de organizar la estructura de negocios. El foco está puesto en la comercialización, en particular en cómo llegar al cliente. Cobran peso distintos canales de venta: comercio electrónico, grandes espacios con múltiples propuestas al estilo IKEA, o “editoras” de productos altamente diferenciados para nichos específicos.

Estos modelos, donde la clave es la llegada a los consumidores, el fuerte desarrollo de la imagen y

un cabal conocimiento de las necesidades de los usuarios, despliegan su juego a nivel global. Para poder intervenir, las empresas locales deben comprender las reglas y evaluar si cuentan con el respaldo para salir bien parados. Si sabemos analizarlas podemos aprender de estas experiencias.

En el plano local hay oportunidades para desarrollar ventajas que permitan diferenciarnos. Conocer a nuestros usuarios y responder de manera adecuada a sus necesidades, con productos y servicios, y entender cuáles son las capacidades y recursos con los que contamos, no sólo en nuestra empresa sino también en nuestro entorno.

En este fascículo repasaremos variables sobre las que una organización puede mejorar o intensificar su conocimiento y realizar esfuerzos para lograr un crecimiento más equilibrado y obtener un mejor posicionamiento.



## Quiénes somos y qué hacemos

Conocernos nos permite establecer factores de comparación que nos ayuden saber en qué situación relativa nos encontramos. Además, nos brinda información acerca de nuestras capacidades, para elaborar estrategias que nos ayuden a llegar a donde queremos ir. Nos permite potenciar las cosas que se están haciendo bien y proyectar acciones de mejora y optimización.

Presentamos a continuación una breve descripción de datos y variables que permiten orientar el análisis de capacidades tanto propias como de la competencia. Los mismos son utilizados luego para elaborar el autodiagnóstico, que se presenta en la página 7.

### Datos

Información descriptiva, no valorativa, que caracteriza a la empresa.

1. *Tipología de producto que fabrica.* Sillas, muebles de guardado, de cocina, tapizados, etc.
2. *Ámbito de uso.* Designa el espacio físico o entorno en donde se ubican los productos. Por ejemplo: living, cocina, oficina, negocio, etc.
3. *Estrategia.*
  - No está explicitada: no se manifiesta claramente.
  - Liderazgo en costos: productos a precios bajos y alto volumen de ventas.
  - Diferenciación: productos valorados por los consumidores por sus características únicas.
  - Enfoque por segmentación: orientarse a una región geográfica específica, o a las necesidades de un grupo acotado de usuarios.



## Variables

Información valorativa que permite evaluar la organización.

### I. CONOCIMIENTO DEL USUARIO

1. *Intuitivo*: la empresa posee escasa información sobre su usuario y toma sus decisiones empresarias de forma intuitiva. Los usuarios eligen el producto por casualidad o por precio.

2. *Básico*: la empresa tiene la información mínima indispensable para argumentar su estrategia de mercado. Los usuarios consumen el producto, pero no necesariamente lo vuelven a comprar.

3. *Intermedio*: la empresa recaba información sobre necesidades de los usuarios para mejorar la aceptación del producto. Los usuarios están conformes y lo volverían a comprar.

4. *Experto*: la empresa basa sus decisiones estratégicas a partir de necesidades detectadas en los usuarios, quienes muestran una muy buena aceptación del producto.

### II. DISEÑO

1. *Estilo*: se entiende al diseño como la estilización final del producto. Se trabaja sobre proyectos acotados y ocasionales.

2. *Proceso de diseño*: el diseño integrado al proceso de generación de nuevos productos. Se trabaja sobre programación de mediano plazo.

3. *Facilitador*: el diseño es un factor de peso en la toma de decisiones y facilitador de la innovación. Se implementan políticas empresarias para generar nuevos productos.

4. *Diseño integral*: el diseño se aplica en forma integral en el producto, la comunicación y la imagen corporativa. Estrategias competitivas basadas en diseño.

### III. PRODUCCIÓN

1. *Centralizada*: la producción se centraliza en la empresa. Posee equipamiento tecnológico para procesos simples, de poca complejidad, a baja escala. Productos realizados en un sólo material.

2. *Variada*: se fabrican casi todos los componentes en la empresa, mayoritariamente en un único material. Posee equipamiento tecnológico actualizado con procesos simples y variados de precisión.

3. *Variada compleja*: posee equipamiento tecnológico para los procesos clave. Se tercerizan algunos de los componentes. Los productos combinan diversos materiales y procesos.

4. *Flexible*. la empresa se reserva las capacidades productivas diferenciales, el resto se terceriza en proveedores especializados, ampliando las posibilidades de elegir materiales y procesos.



**Redes.** Al medir las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa juegan un rol sumamente importante las relaciones que pueda establecer con otras empresas, proveedores, centros tecnológicos, cámaras, organismos de apoyo, etc.

#### IV. INNOVACIÓN

1. *Empresa tradicional*: empresas que no innovan porque no hay incentivos para realizar modificaciones a los productos.
2. *Seguir al líder*: estrategia defensiva. Se espera que el líder lance sus productos innovadores para lanzar los propios.
3. *Buscar oportunidades*: se basa en detectar las debilidades tecnológicas o de mercado de los líderes, elaborando los productos menos protegidos o menos competitivos.
4. *Líder tecnológico*: estrategia ofensiva y de dominio del mercado, introduciendo continuamente nuevos productos.

#### V. OFERTA DE PRODUCTOS

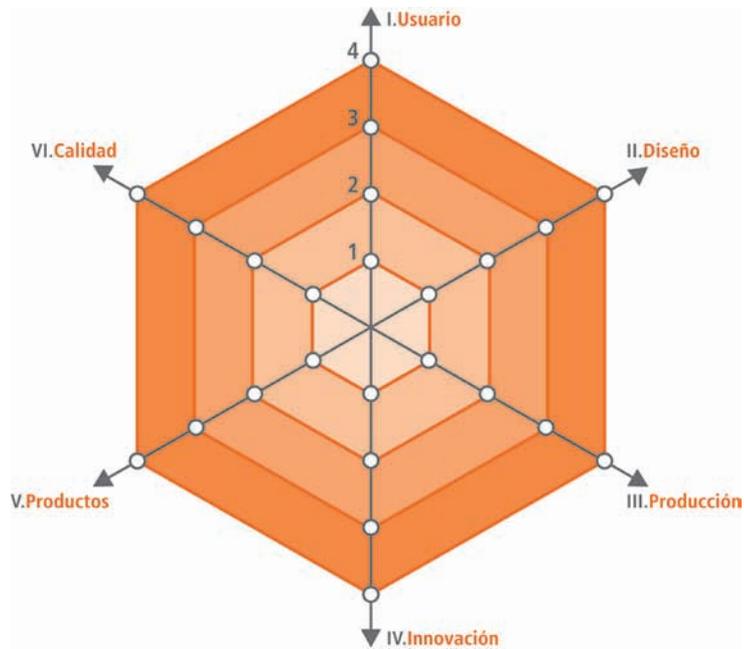
1. *Genéricos*: oferta "tradicional", no focalizada, homogénea a la de otros productores. Se realizan pequeñas modificaciones a pedido de los clientes.
2. *Rubro*: productos destinados para un ámbito específico, similares a los de otros productores del mismo rubro.
3. *Especializada*: especialización en un ámbito o rubro, ofreciendo distintos modelos de productos diferenciados.
4. *Diferenciada*: es el líder del sector y ofrece una amplia gama de productos para cubrir diferentes necesidades, innovadores y altamente diferenciados.

#### VI. CALIDAD PERCIBIDA

1. *No Calidad*: no se toman recaudos para prevenir fallas y errores. Las características varían entre uno y otro producto. Es el usuario quien realiza las «comprobaciones» en el uso.
2. *Básica*: se desarrollan productos adecuados a las necesidades de uso de los usuarios, que cumplen con las especificaciones. La calidad se percibe en los aspectos tangibles.

3. *Ampliada*: la empresa demuestra interés por satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios. Se produce con eficiencia, respetando especificaciones y regulaciones. Desarrollo de intangibles.
4. *Integral*: se incorporan además los aspectos de responsabilidad empresaria, compromiso socioambiental y postura ética de la empresa, valorados por los usuarios y por la comunidad.

#### MODELO DE 6 EJES



Este modelo permite graficar las variables que describen a la empresa. Cada eje se encuentra graduado de 1 a 4, para poder ubicar el punto que corresponde a la característica observada. Uniendo los puntos se obtiene una figura que grafica la situación de la empresa en los aspectos analizados. Las acciones de la empresa deberían tender a equilibrar el desarrollo de esta figura, avanzando sobre los ejes de menor desempeño.



**Comunicar:** La necesidad cada vez más creciente de la empresa por conocer a sus clientes y usuarios, requiere el desarrollo de fuertes canales de comunicación con los mismos, que faciliten la llegada a la empresa de estas demandas.

# diagnóstico de diseño

## Autoevaluación

Esta herramienta brinda un panorama rápido de la situación de la empresa en cuanto a la gestión de diseño y desarrollo de nuevos productos, y al mismo tiempo destaca aspectos factibles de ser mejorados u optimizados.

### INSTRUCTIVO

El cuestionario se estructura en seis módulos de preguntas: Conocimiento del usuario, Diseño, Producción, Innovación, Oferta de productos y Calidad percibida.

Recomendamos responder de la manera más sincera posible, para obtener una imagen que se aproxime en un alto grado a la realidad de su empresa. De ser posible, el autodiagnóstico podría ser completado por diferentes integrantes de la empresa, para realizar una comparación entre la mirada de diferentes actores.

Cada módulo contiene preguntas con cuatro posibles respuestas, de las cuales deberá escoger la más afín a su pensamiento (sólo una). Según la respuesta escogida se obtendrá un puntaje diferente, que sumados darán el puntaje total del módulo.

### Eje I. Conocimiento del usuario

#### ¿Qué acciones realiza para conocer y reflexionar sobre su mercado y sus consumidores?

- a. Me baso en la experiencia y en la intuición.
- b. Me adapto a los movimientos de la competencia.
- c. Observo la competencia y escucho al cliente.
- d. Escucho al cliente y utilizo herramientas de análisis de mercado.

#### ¿Cómo sabe qué percepción tiene el usuario de su producto?

- a. No lo sé.
- b. Debe ser buena, porque las quejas son pocas.
- c. Supongo que está conforme porque vuelve a comprar.
- d. Los sondeos de satisfacción indican que mis clientes son fieles.

#### ¿Qué tipo de servicios fidelizan a sus clientes?

- a. El precio más bajo.
- b. El mejor equipo de ventas.
- c. Atender de igual modo a todos los que se acercan a consultar.
- d. Brindamos servicios antes, durante y después de la compra.

#### ¿Cuáles son los atributos más valorados por sus clientes?

- a. Precios bajos y financiación, sumado a una rápida entrega.
- b. Calidad y variedad, a un precio acorde.
- c. Calidad y opciones para elegir, con atención personalizada.
- d. Respuesta a sus necesidades.

**Cómo sumar el puntaje.** Las respuestas en cada uno de los módulos suman puntaje según el siguiente listado:

a: 10 puntos.

b: 20 puntos

c: 30 puntos

d: 40 puntos

## Eje II. Diseño



¿En qué campos de acción se realizan tareas de diseño en su empresa?

- a. No diseñamos.
- b. En lo vinculado a nuevos muebles o a mejora de los viejos.
- c. En los productos y en su comunicación.
- d. En productos, comunicación de productos e imagen de la empresa.

¿Cómo implementa las actividades de diseño?

- a. Estilización final del mueble.
- b. A lo largo del proceso de diseño y desarrollo de un nuevo producto.
- c. Innovando en productos y en su comunicación.
- d. Integralmente en productos, comunicación e imagen corporativa.

¿Qué área diseña y desarrolla nuevos productos?

- a. Se resuelve en producción, a partir de pruebas y correcciones.
- b. Un área especializada, con participación de otras áreas clave.
- c. Los especialistas propios se apoyan en equipos internos y externos.
- d. Las capacidades están integradas en toda la empresa.

¿Cómo se definen los aspectos visuales de la comunicación de su empresa?

- a. No se tienen en cuenta esos aspectos.
- b. Imitando o reaccionando frente a lo que hace la competencia.
- c. Soluciones puntuales a los problemas que van surgiendo.
- d. Según el manual de identidad gráfica, hecho por profesionales.



## Eje III. Producción

¿Cuántos materiales componen sus productos?

- a. Variaciones de un único material predominante.
- b. Un material dominante, combinado en pequeños porcentajes.
- c. Frecuentemente combinamos dos o tres materiales.
- d. Productos de múltiples materiales, según las necesidades.

¿Cómo definiría a los procesos de transformación?

- a. Simples, de baja complejidad.
- b. Variados, de mediana complejidad.
- c. Procesos múltiples de alta complejidad.
- d. Se recurre al más apropiado según la necesidad.



**¿Cómo produce su empresa?**

- a. Se fabrica todo internamente.
- b. Fabrico la mayor parte y tercerizo componentes muy específicos.
- c. Producimos los componentes clave y el resto se terceriza.
- d. Fuertemente apoyados en una red de proveedores especializados.

**¿Cómo definiría a la tecnología utilizada, sea propia o de proveedores?**

- a. Clásica, la que está a nuestro alcance.
- b. Similar a la de mis competidores, con alguna tecnología diferencial.
- c. Tecnología de punta en procesos clave.
- d. Buscamos siempre la última tecnología.



## Eje IV. Innovación

**¿Cuáles son los factores que hacen que desarrolle nuevos productos?**

- a. La existencia de algún defecto, o para bajar costos.
- b. Mejorar el desempeño y el precio de los productos en plaza.
- c. Nuevas tecnologías, nuevos usos y optimización de la calidad.
- d. Crear productos que no habían existido antes.

**¿Cuál es el aspecto que diferencia a sus productos?**

- a. Compiten por precio. El producto se convierte en "commodity".
- b. Siempre estamos tratando de ponernos al día.
- c. Frente a cada lanzamiento, rápidamente nos copian.
- d. Estar por delante nos permite ver primero las nuevas oportunidades.

**¿Cuál es la estrategia para lanzar nuevos productos?**

- a. No es necesario lanzar nuevos productos.
- b. Esperar qué ofrecen los líderes.
- c. Ocupar los espacios descuidados por los líderes.
- d. Dominar el mercado, lanzando continuamente nuevos productos.

**¿Cuáles son sus fuentes de información para generar nuevos productos?**

- a. Los pedidos puntuales de los clientes.
- b. Los clientes y el análisis de la competencia.
- c. Las tendencias estéticas, tecnológicas, socioculturales, éticas.
- d. Hacemos acciones de prospectiva.



## Eje V. Oferta de productos



### ¿Cómo calificaría los atributos de sus productos?

- a. Cumplen una necesidad concreta, por ejemplo, sentarse.
- b. Además, están hechos con materiales y procesos de alta calidad.
- c. Y se respetan temas de seguridad, ergonomía, cuidado del ambiente.
- d. Se añaden aspectos ligados a mejorar la experiencia de compra.

### ¿Cómo calificaría la oferta de productos de su empresa?

- a. Tradicional, igual a la de otros fabricantes.
- b. Acotada a un rubro, similar a lo que se encuentra en el mercado.
- c. Especializada, ofreciendo productos diferenciados dentro del rubro.
- d. Altamente diferenciada, con productos innovadores en diferentes rubros.

### ¿A partir de qué aspectos se define la oferta de productos?

- a. Nuestros productos hacen muy bien su trabajo.
- b. Lucir estilizados y a la moda.
- c. Ser mejores que la competencia.
- d. Abrir nuevos mercados y crear oportunidades.

### ¿Cada cuánto tiempo renueva sus productos?

- a. Casi nunca, no lo necesito.
- b. Cuando la competencia lanza alguna novedad.
- c. Introducimos novedades a medida que se detectan necesidades.
- d. Continuamente estamos actualizando y mejorando la oferta.



## Eje VI. Calidad percibida

### ¿En qué aspectos considera que sus clientes perciben la calidad de sus productos?

- a. Mis clientes buscan precio, no calidad.
- b. Buenos materiales, buenas terminaciones, son muebles que duran.
- c. Buena respuesta a sus necesidades, con respaldo de la empresa.
- d. En todas las acciones de la empresa.

### ¿En qué momentos considera que sus clientes perciben la calidad?

- a. Al usarlos.
- b. Al usarlos y al comprarlos.
- c. En la compra, antes de la compra y durante el uso.
- d. Al tomar contacto con la empresa, sus productos y su comunicación.





# Vuelta por el universo

Breve análisis de las características de cuatro empresas, siguiendo el modelo propuesto.

Siguiendo con lo propuesto en las páginas anteriores, a continuación se analizan brevemente cuatro casos de empresas internacionales. El objetivo es mostrar de manera práctica los conceptos desarrollados a lo largo de este fascículo.

Para lograrlo se abordan las particularidades de la empresa, vinculadas a la manera en que se relaciona con los usuarios y cómo compete en el mercado, con particular énfasis en la descripción de las capacidades vinculadas a diseño y desarrollo de nuevos productos. De este modo se puede delinear su perfil o tipología.

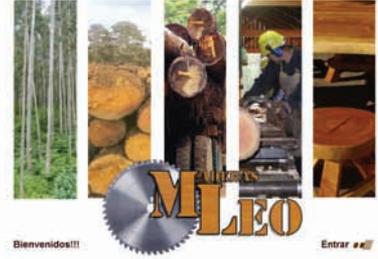


Se esquematizan algunas de las características de empresas muy diferentes, buscando hacer un apretado resumen de aquellas particularidades reconocibles por los lectores, que sirvan en alguna medida de espejo para las empresas locales.

Buscamos brindar una referencia para la evaluación del propio desempeño, que permita reflexionar sobre el rumbo a seguir para mejorar en el mediano y largo plazo. Con ese fin se incluyen recomendaciones para desarrollar los distintos ejes de análisis, con la perspectiva de que cada empresa pueda tener un desempeño equilibrado entre las variables.

Esto no significa que todas las empresas deban tener una figura como la presentada con el caso 4, con los seis ejes desarrollados al máximo nivel. La idea es que cada empresa evalúe sus capacidades, tendiendo a identificar cuáles son las que tiene mayor desarrollo y cuáles quedan más rezagadas, para aspirar a un desempeño equilibrado en sintonía con su visión.

## CASO 1 MADERAS LEO Fábrica con buenas intenciones



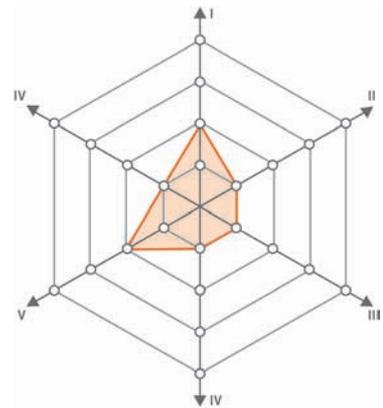
[www.maderasleo.com.uy](http://www.maderasleo.com.uy)

En el rubro "muebles rústicos", su oferta es similar a las de otras carpinterías. Trabaja con distintos tipos de maderas duras y semiduras.

La elección del lustre por parte del usuario permite una posibilidad de personalización.

El diseño se utiliza para mejorar la estética del mueble.

Carpintería poco tecnificada, su equipamiento podría ser actualizado. El punto fuerte del negocio es el aserradero.



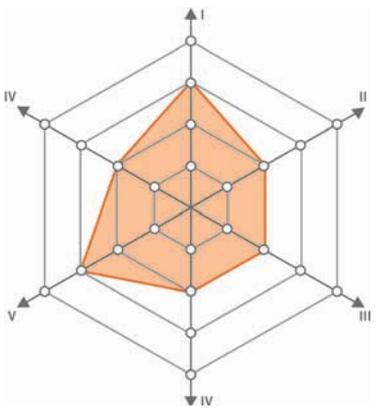
Para desarrollar algunos de los ejes rezagados se podrían implementar técnicas para identificar necesidades de los usuarios; integrar diseño al proceso de desarrollo de productos; o aumentar la calidad percibida, mejorando materiales y procesos, o tercerizando componentes.

CASO 2  
FEIBA  
Empresa correcta y ordenada



www.mueblesfeiba.com

Se mueve en un rubro específico del mercado, con productos diferenciados. El lanzamiento de productos se hace en gran medida para responder a las acciones de la competencia. Con contacto directo y conocimiento de las necesidades de los usuarios. El diseño está incorporado en el proceso de generación de nuevos productos. Es una empresa técnica y productivamente sólida, con aspectos básicos de calidad resueltos.



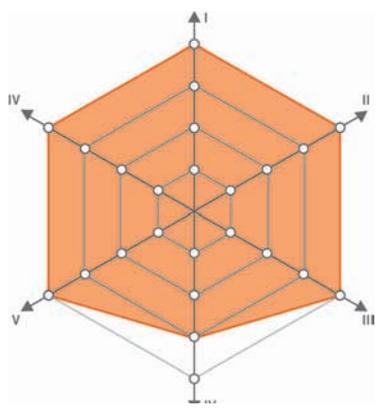
Es recomendable ver al diseño como medio para innovar, tanto en productos como en servicios; diversificar procesos y materiales, a partir del desarrollo de proveedores especializados. Esto permitirá aprovechar los flancos débiles de los líderes del mercado.

CASO 3  
IKEA  
Innovación en servicios y comercialización



www.ikea.com

Productos altamente diferenciados, actuales, a precios accesibles. Se ofrecen soluciones a los usuarios, se brinda una experiencia de compra. Se cumplen regulaciones y normativas. El diseño es una herramienta para desarrollar intangibles, principalmente servicios. Trabaja con equipos propios y profesionales externos destacados. Terceriza gran parte de su producción, concentrando los procesos clave (diseño y comercialización).



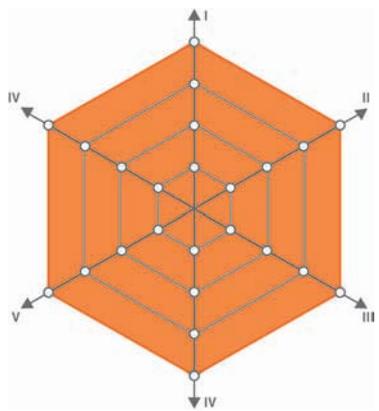
Asumir un rol activo como líder tecnológico, desarrollando productos innovadores y nuevas tipologías de productos, permitiría avanzar en el eje de la Innovación, complementando la visión de la empresa en los aspectos vinculados a comercialización y marketing.

CASO 4  
PLANK  
Empresa líder



www.plank.it

Con trayectoria reconocida en el mercado, orienta su estrategia a las necesidades de los usuarios. La cartera crece continuamente, con productos innovadores y diferenciados. Diseño integrado a la cultura de la empresa, con un particular cuidado por el desarrollo de intangibles. Se reserva las capacidades productivas diferenciales, tercerizando en una red aceptada de proveedores. La producción es eficiente, de acuerdo con especificaciones y regulaciones.



Se asumen criterios de responsabilidad empresaria, valorados por los usuarios y la comunidad. Una empresa que alcanza un nivel de estas características tienen los mayores desafíos, que consisten en mantener esas características y ampliarlas a nuevas fronteras.



# ¿Quién es quién?

## Roles y responsabilidades en el proceso de diseño.

A lo largo de los 6 fascículos que integran esta colección vimos como el proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos está condicionado por múltiples factores. Pusimos de relevancia la influencia del entorno, tanto de los usuarios como de competidores y proveedores, entre otros. En esta entrega profundizamos en las características propias de la empresa.

Uno de los factores más importantes, y que más condicionan este proceso son las capacidades, conocimientos, experiencias y aprendizajes con los que la empresa cuenta, o puede contar.

Conocer esos recursos puede permitirle armar equipos que lleven adelante de mejor manera el

proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos, que capitalicen mejor dichas capacidades y den mejor respuesta a las necesidades de los usuarios. Es fundamental este conocimiento para poder definir roles y delegar responsabilidades, que faciliten arribar a los resultados previstos.

Algunas recomendaciones a tener en cuenta:

-Al inicio del proceso es muy importante tener identificadas dentro de la empresa a las personas que puedan hacer aportes a lo largo del proceso.

-El proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos no es un terreno exclusivo de diseñadores.

-Los equipos de trabajo deben tender a ser lo más interdisciplinarios posible.

-A lo largo de todo el proceso irán adquiriendo mayor relevancia distintas áreas de la empresa.

-Delegar responsabilidades y definir claramente los roles a cubrir a lo largo del proceso es provechoso para un mejor desarrollo de los proyectos.

-El proyecto necesita de un responsable que tome decisiones en las distintas fases y presente avances a la dirección.

-El aprendizaje y la experiencia ganada por los equipos de trabajo en sucesivos proyectos es un valor diferencial de la empresa.

Es claro que existen distintas realidades. Cada empresa debe tener en cuenta su propia trayectoria y la experiencia previa de cada uno de los integrantes y de los equipos trabajando juntos. No es lo mismo un equipo que encara un proyecto por primera vez, que aquellos que ya vienen trabajando y manejan códigos comunes. Ningún producto surge de manera aislada, y ninguna empresa es idéntica a otra.

# Para recordar

- Es importante conocer en profundidad las necesidades de nuestros usuarios.
- Entender al diseño como una herramienta integral, esencial para la cultura de la empresa.
- Aprovechar las tecnologías de producción flexible, el trabajo con proveedores especializados y el aporte de terceros en la percepción de calidad del producto.
- Serán más competitivos los productos más diferenciados, más innovadores y que mejor respondan a los problemas de los usuarios.
- Cada vez son más valorados aspectos que construyen la calidad percibida del producto por parte del usuario.

---

Se han realizado todos los esfuerzos razonables por obtener todas las autorizaciones y localizar e incluir en los créditos al titular del copyright de las imágenes reproducidas. No obstante, en el caso de haberse omitido alguno de forma inadvertida, el INTI procurará incluir las correspondientes correcciones en futuras ediciones.

---

## FUENTES

A.A., «Diseño Industrial, Guía Metodológica. Predica». Fundación Prodimtec. Asturias, 2006.

A.A. «El consumidor de muebles y la distribución en España». AIDIMA. España, 2004

Becerra, P. y Cervini, A. «En torno al producto. Diseño estratégico e innovación PYME en la Ciudad de Buenos Aires». CMD IMDI. Buenos Aires, 2005.

Best, K. «Management del diseño. Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño». Parragón Ediciones. Madrid, 2007.

Blanco, R y Di Bartolo, C. «Panel: Diseño y competitividad industrial. Cómo ganar mercados a través del diseño». Primer Jornada Nacional de Diseño. Buenos Aires, 2003

Chaves N. et "La marca corporativa". Ed. Paidós, Buenos Aires, 2003.

Chávez, N. y Pibernat, O. «La gestión del diseño». IMPI. Madrid, 1989

Costa J. "La comunicacion en accion". Ed. Paidós PC, Barcelona. 1999.

Ivañez Gimeno, J.M. «La gestión del diseño en la empresa». Ed. McGraw-Hill. Madrid, 2000.

Kotler, P. y Armstrong, G. «Mercadotecnia». Prentice Hall. Madrid, 1996.

Laizé G. y Loeb F. «Domovision 2008-2013». Francia, 2008.

Leiro, R. J., «Gestión estratégica de diseño». FADU-UBA, Politécnico de Milán. Buenos Aires, 1998.

Llorens C. «Guía básica de innovación en diseño para la pyme INNOVA». DDI. Madrid, 2002.

Porter, E. M. «Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia». Editorial CECSA. México, 1982.

Rabetino, R. «La gestión estratégica de la empresa pyme. Reflexiones desde la economía de la empresa». Mimeo. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, 2007.

Ricard, A. «Diseño ¿Por qué?». Ed. Gustavo Gili, Barcelona, 1982.

## FUENTES DIGITALES

[www.knoll.com](http://www.knoll.com)  
[www.mueblesfeiba.com](http://www.mueblesfeiba.com)  
[www.maderasleo.com.uy](http://www.maderasleo.com.uy)  
[www.brffcolors.com](http://www.brffcolors.com)  
[www.ikea.com](http://www.ikea.com)  
[www.plank.it](http://www.plank.it)  
[www.danishfurniture.dk](http://www.danishfurniture.dk)  
[www.sxc.hu](http://www.sxc.hu)

Algunas imágenes fueron obtenidas de la web, otras fueron tomadas de la Feria de Milán 2008.

# INTI | Instituto Nacional de Tecnología Industrial

El presente fascículo es resultado del convenio de colaboración firmado entre el INTI (a través de la participación de su Subprograma de Diseño), y ASORA, con el objeto de realizar conjuntamente un proyecto editorial compuesto por seis fascículos bajo el título «Herramientas de Diseño para pymes del sector mueble». El Subprograma de Diseño del INTI tiene como misión asistir a la mejora de la competitividad industrial, a través de la incorporación de la cultura de diseño en los distintos sectores productivos.

[www.inti.gob.ar](http://www.inti.gob.ar)  
0800 444 4004

## ASORA

Asociación de Fabricantes y Representantes de Máquinas,  
Equipos y Herramientas para la Industria Maderera de Argentina

### Socios

ADS-AFILACIÓN DEL SUR	HERRAMIENTAS LEITZ BETHKE Y CIA. S.A.
ANGEL Y FRANCISCO FONTANET S.R.L.	HERRAWIDIA S.A.
ARCASTI MARCELO	LIMAQ-HOMAG
BIDINOST S.A.	LINARES – LITEC S.A.
CAPDEVILA – AINENTI S.A.	MAQUINARIAS CASEROS S.A.
CATAVORELLO – ROBERTO	MARIO ROBERTO PICCOTTO
CATAVORELLO	METALÚRGICA KOGUT S.R.L.
CEBE S.A.C.I.F.I	METALÚRGICA KOLAR
DORKING S.A.	METALÚRGICA PICOTTO S.R.L.
DT. MAQ. S.R.L.	METALÚRGICA SARMIENTO S.R.L.
EUROTOOLING S.A.	PARISOTTO – FÁBRICA DE MÁQUINAS
FASZZESKI MÁQUINAS	SIERRAS PRECOR
PARA MADERAS S.R.L	STHIL S.A.
FRESUR	TALLERES CIUADAELA S.A.
FRUND STARK S.A.	TECNOSPRAY S.R.L.
GÖTTERT S.A.	TOUZE HNOS S.R.L.
	WOOD TOOLS S.R.L.

### Grupo de preservación

ARCH QUÍMICA ARGENTINA S.R.L.	QUÍMICA BOSQUES SAIC
FIMACO S.A.	TEFQUIM S.A.
PROC. PRODUCTOS Y SERVICIOS S.A.	

### Socios adherentes

AKZO NOBEL COATINGS S.A.	HÄFELE ARGENTINA S.A.
ALMAR MULTILAMINADOS S.A.	KLINGSPOR ARGENTINA S.R.L.
DANIEL POTA - FRENPLAC	MACAVI S.A.
GLOBAL EMR S.R.L.	MASEC S.A.