

EL DESARROLLO DE PRODUCTOS EN LA EMPRESA

LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ↳ #1

Programa de Formación:
Diagnóstico de diseño para el desarrollo
de productos

Autores

Vigna, Alejandrina
Ramírez, Rodrigo
Torregiani, Luciana

Revisión de textos

Ayoroa, Nuria
Torregiani, Luciana
Oms, Eyra

Coordinación de contenidos

Ramírez, Rodrigo

Diseño gráfico

Dubois, María José
Narváez, Dina
Sobre un diseño original de
Becker, Rosalba

Agradecimientos:

Palladino, Cecilia
Martínez, Lis
Martín, Diego
Martínez, Fernando

Contacto

diseno@inti.gob.ar
www.inti.gob.ar

El presente material corresponde al Programa de formación "Diagnóstico de diseño para el desarrollo de productos", desarrollado por INTI Diseño Industrial. El mismo complementa las diferentes instancias de capacitación que forman parte del mismo.

Se ha puesto el máximo cuidado para compilar este documento, cualquier error es completamente involuntario. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento en cualquier forma y por cualquier medio sin la expresa autorización de los autores.

Vigna, Alejandrina

El desarrollo de productos en la empresa : la estrategia de la empresa / Alejandrina Vigna ; Rodrigo Ramirez ; Luciana Torregiani ; contribuciones de Luciana Torregiani ; Eyra Oms ; Nuria Ayoroa ; coordinación general de Rodrigo Ramirez. - 1a ed. - General San Martín : Instituto Nacional de Tecnología Industrial - INTI, 2019.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-950-532-423-1

1. Ayuda a las Empresas. I. Torregiani, Luciana, colab. II. Oms, Eyra, colab. III. Ayoroa, Nuria, colab. IV. Ramirez, Rodrigo, coord. V. Título.

CDD 658.57

Obra Completa 978-950-532-422-4

Oportunidades para pensar nuevos productos



¿CÓMO SE PUEDE PROTEGER LA INVERSIÓN DE UN NUEVO DESARROLLO?

El modelo de negocios



¿CUÁL ES LA PROPUESTA DE VALOR?



Estrategias genéricas y de posicionamiento de Porter



Modelo de negocios Modelo Canvas



Inteligencia competitiva Benchmarking

#1

LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA



DESDE LA PERSPECTIVA DEL DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

Una idea unificadora



¿DÓNDE ESTAMOS Y HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?



¿DE QUÉ MANERA PUEDE APORTAR EL DISEÑO A LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA?



Alternativas para crecer Matriz Ansoff



Motivos para desarrollar productos



DIFERENTES CAMINOS PARA DESARROLLAR PRODUCTOS

El análisis y el posicionamiento en la cadena de valor



Material relacionado en otras unidades del curso.



Videos ilustrativos de los temas presentados.



Material ampliatorio que complementa lo abordado.



Links de interés.

La presente unidad está basada principalmente en Diseño de productos: una oportunidad para innovar, capítulo "Estrategia y gestión" (Ramírez, 2012).

#1

LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Desde la perspectiva del diseño y desarrollo de productos.

**GESTIONAR ES DECIDIR,
Y EL DISEÑO DE UN
NUEVO PRODUCTO
REQUIERE DE LA TOMA DE
DECISIONES ESTRATÉGICAS.**

Nos enfocaremos en la dupla diseño+estrategia, con una mirada ajustada al contexto local de las pymes argentinas.

Cada vez es más difícil pensar en estrategias exitosas que no incluyan al diseño con un rol relevante. Es un ingrediente clave para implementar estrategias flexibles y dinámicas que se adecuen a condiciones variables. El desarrollo de nuevos productos debería hacerse siguiendo una estrategia.

Pueden recurrir a las herramientas de diseño tanto las empresas más organizadas y profesionalizadas, como aquellas que todavía no cuentan con un planeamiento estratégico sistemático, incluso aquellas que poseen una organización "aceitada" aunque no totalmente profesionalizada. Estas metodologías son aliadas para dar respuestas válidas a las necesidades cambiantes de los clientes.

Las pymes argentinas tienen una oportunidad para incorporar diseño, llevando adelante una estrategia en la cual se le asigne un rol relevante. Esto nos motiva a hablar de estrategia y de cómo el abordaje desde la cultura de diseño puede fortalecerla.

Diseñar implica planificar, y si bien el manejo de la incertidumbre y la baja aversión al riesgo se encuentran en el ADN del pensamiento proyectual, es poco recomendable insertar estas metodologías en organizaciones con graves problemas de gestión. Sería un error tomar al diseño como tabla de salvación de situaciones que lo exceden.

PARA TENER EN CUENTA A LA HORA DE ANALIZAR LA ESTRATEGIA:

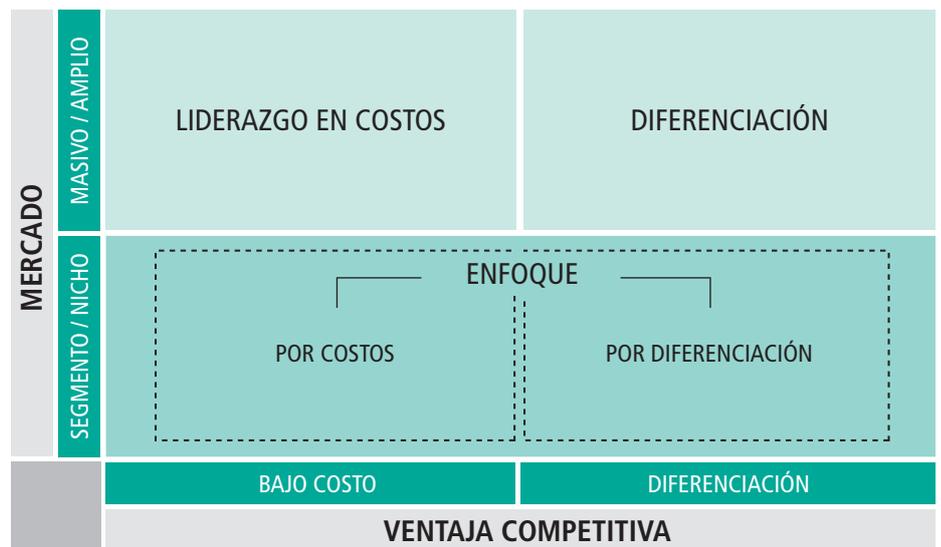
- Las expectativas y anhelos de las distintas partes interesadas. Es habitual que la impronta de quien dio inicios y motoriza el desarrollo de la empresa sea muy fuerte.
- Los modos de operar y de tomar las decisiones. Un factor a prestar atención son los canales de comunicación internos de la organización.
- Las capacidades con las que cuentan y los vínculos que son capaces de establecer los miembros de la organización.
- El entorno en el cual desarrollan la actividad y cómo se relacionan con él.

Una idea unificadora

¿Dónde estamos y hacia dónde queremos ir?

La estrategia es una idea unificadora que guía, da coherencia y sentido al trabajo. Dentro de sus posibilidades, la empresa propondrá una estrategia o reaccionará frente a las estrategias de sus competidores. Si bien no existe un recetario de estrategias, algunos autores y estudiosos del tema redondearon algunas alternativas. Michael Porter, por ejemplo, propuso tres "estrategias genéricas" que dan respuesta a las preguntas: ¿qué hacemos?, ¿qué no hacemos? o ¿dónde lo hacemos?, describiendo los diferentes rumbos que puede tomar una empresa para mejorar el desempeño y posicionarse mejor.

En cualquier caso, el diseño es una herramienta fundamental para conseguir tanto la diferenciación de productos como también la reducción de los costos de fabricación. A continuación veremos en qué consisten estas tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque por segmentación.



Fuente
Porter, Michael. Estrategia Competitiva,
Ediciones Pirámide, 2009.

LIDERAZGO EN COSTOS

Imaginemos que nuestra idea es producir al más bajo costo en nuestro sector, para tener un mayor margen de maniobra para fijar el precio. Si ofrecemos un producto de bajo precio, aunque la ganancia no sea mucha por producto vendido los mayores ingresos serán generados por el volumen de ventas. Por lo cual esta estrategia es recomendable para empresas que aspiran a una alta participación en el mercado y que buscan captar clientes sensibles a la variable precio.

Procesos productivos masivos:

Esta estrategia genérica busca abordar la totalidad del mercado en el cual nos desenvolvemos, apuntando al liderazgo en costos. Esta condición de abarcar un mercado amplio o masivo necesita que el producto cubra la mayor cantidad de usos posibles y contextos de adaptación.

Los elementos estratégicos clave son variados, dependiendo del sector en el cual se opere. Algunos de ellos son: diseño para la fabricación, plantas con una escala eficiente, control de gastos en investigación y desarrollo (I+D), evitar clientes marginales, acceso preferencial a materias primas.

Aportes del diseño

La premisa debe ser la reducción de costos, lo cual no significa que el resultado sea un producto “barato”. En este sentido, el diseño es una herramienta clave dado que nos ayuda a facilitar y optimizar procesos (eliminando aquellos que no agregan valor o no aportan a la construcción de la calidad percibida por los usuarios); a incorporar materias primas más económicas; a ahorrar material aprovechándolo mejor; nos dará sus mayores aportes orientado a la reducción del número de piezas, estandarizando, modulando y unificando componentes.

Existen una serie de condicionantes para que estos aportes sean del todo efectivos. En primer lugar, debemos asegurar que la reducción de costos no atente contra la seguridad del usuario, ni defraude sus expectativas. Además, el proceso productivo y el resultado deben respetar las premisas de un diseño sustentable en un marco de responsabilidad por parte de la empresa, más allá de las decisiones que se tomen para reducir el costo.



DIFERENCIACIÓN

En este caso nuestra decisión estará ligada a ofrecer un producto que sea valorado por los consumidores por sus características únicas. Al igual que en la estrategia de "liderazgo en costos", esta alternativa también se plantea abordar un amplio segmento del mercado. La manera de lograrlo es a partir de la definición de características particulares del producto que nos permitan alcanzar un mejor desempeño frente a la competencia.

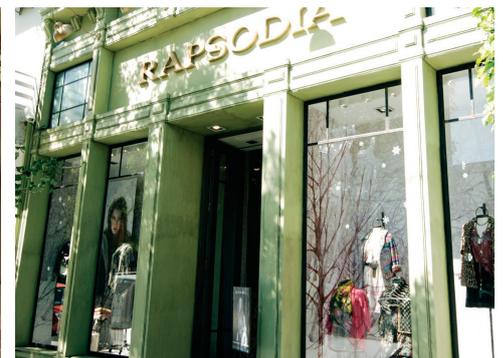
Para ello, algunos elementos estratégicos clave son: el diseño, los servicios, la calidad, la publicidad y el énfasis en el fortalecimiento de la marca. Es decir, aquellos vectores de visibilidad que conforman lo que llamamos el producto ampliado.

Requiere de cierta percepción de exclusividad, lo cual implica resignar participación de mercado. La clave es la comprensión de las necesidades y deseos de los usuarios y la clara identificación de los factores que diferencian o pueden diferenciar a los productos de la empresa.

Aportes del diseño

Las ventajas funcionales, de uso, comunicación o estéticas que incorpora el diseño pueden ser cruciales para cautivar a un público atento a estas prestaciones (que lo diferencian de los competidores por algo más que el precio).

Tenemos que prestar especial cuidado en que estos atributos diferenciales sean genuinos y no meras artimañas publicitarias o incitaciones al consumo por el consumo mismo. Cualquier propuesta que se haga desde los soportes de comunicación del producto debe tener un correlato real en el producto mismo.



ENFOQUE POR SEGMENTACIÓN

También podemos focalizarnos en nichos específicos de mercado, diferenciándonos por medio del diseño y de la calidad de los materiales.

Nuestra estrategia se delimitará a grupos especiales de clientes, a una línea de productos en particular, a una región geográfica específica, otros aspectos convertidos en el punto focal de nuestros esfuerzos.

Nos concentraremos en un objetivo bien definido, llamado nicho, para lograr más efectividad y eficacia que los competidores que trabajan de forma más general (en un mercado masivo y con producciones poco flexibles).

“Nichos de mercado” es un término de marketing utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado, en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas que no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

Aportes del diseño

El diseño es fundamental en esta estrategia, como herramienta para lograr productos que sean más valorados por satisfacer necesidades específicas, o por poseer fuertes características simbólicas y comunicacionales -entre otras variables- que justifiquen dejar de lado el factor precio en la decisión de compra.



Portofem

<http://www.portofem.com>

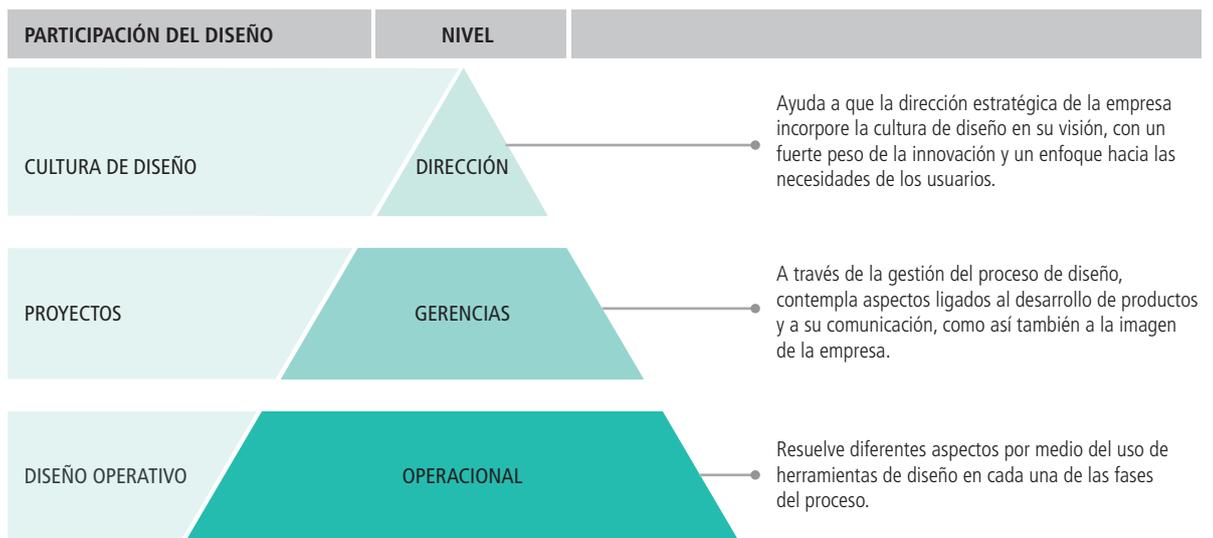


¿De qué manera puede aportar el diseño a la estrategia de la empresa?

La estrategia se puede implementar en distintos niveles. La empresa define la actividad a desarrollar, cuáles serán los productos que ofrecerá y cómo brindará respuesta a las demandas de los clientes, en resumen, cómo competirá.

Se puede pensar en la estrategia como una idea unificadora que guía, da coherencia y sentido al trabajo. Ayuda a establecer metas en función de las posibilidades de cada empresa y permite definir cómo competir y cuáles serán los objetivos y las políticas necesarias para alcanzarlos a corto, mediano y largo plazo.

En ese contexto, se podrán definir los parámetros para incorporar el diseño. La participación del diseño en la estrategia de la empresa es necesaria para resolver problemas puntuales, orientar la evolución del proceso, incorporar el factor de innovación o participar activamente en el proceso de gestación de una estrategia.



MOTIVOS PARA DESARROLLAR PRODUCTOS

Pueden ser variados los motivos para que una empresa decida desarrollar un nuevo producto. El análisis interno evalúa las fortalezas y debilidades que pueden afectar la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos y para definir estrategias, que son los pasos siguientes en el desarrollo del plan de negocios. El análisis externo mira las oportunidades y amenazas del contexto en que se mueve la empresa. Una manera de organizar la información de este análisis es la Matriz FODA (también llamada DAFO o SWOT -en inglés-).

INTERNO EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias ofensivas	Estrategias de reorientación
AMENAZAS	Estrategias defensivas	Estrategias de supervivencia

Fuente

La Matriz SWOT fue propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford.

Al analizar la situación de nuestra empresa, siguiendo una lógica de análisis de fortalezas y debilidades propias, confrontadas a oportunidades y amenazas del entorno, podemos identificar cuatro "tipologías" de alternativas a seguir:

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Si en un contexto de oportunidades favorables predominan las fortalezas, podremos poner en marcha estrategias ofensivas. El diseño y desarrollo de nuevos productos podrá ser la punta de lanza.

REORIENTACIÓN

Si en un escenario externo similar, nuestras debilidades tienen mayor peso, es recomendable reorientar nuestra actividad. Cuando estas debilidades estén relacionadas con los productos y su comunicación, el diseño puede trabajar para revertirlas y sacar el mayor provecho a las oportunidades.

DEFENSA

Cuando nuestras fortalezas prevalecen o tienen mayor potencial que las debilidades, pero nos amenazan factores externos, es recomendable realizar acciones defensivas. Si son parte de nuestras fortalezas, las capacidades para el diseño y desarrollo de productos pueden tener un rol de importancia redefiniendo nuestros productos y procesos.

SUPERVIVENCIA

Con debilidades que prevalecen en un contexto amenazante debemos adoptar estrategias de supervivencia. Las oportunidades para pensar nuevos productos se encuentran reducidas drásticamente dados los recursos sumamente limitados que pueden destinarse a tal fin y la necesidad de obtener resultados de manera urgente.



ESTRATEGIAS PARA LA EXPANSIÓN

Alternativas para crecer

La planificación a largo plazo es necesaria para la toma de decisiones de gestión, más aún cuando la velocidad del cambio excede la capacidad de la empresa de responder.

Supongamos que nuestra pyme comienza a estudiar caminos posibles para su expansión. El modelo que Igor Ansoff propone con la conocida matriz que lleva su nombre proporciona un marco práctico para la selección de la ruta posible de expansión.

Esta matriz ofrece cuatro alternativas estratégicas:



Fuente

Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS

(MISMOS PRODUCTOS PARA NUEVOS MERCADOS)

La decisión de optar por esta estrategia responde al deseo de obtener mayores rendimientos económicos o por reducir el riesgo al no depender exclusivamente de la evolución de un sólo mercado.

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

(NUEVOS PRODUCTOS PARA NUEVOS MERCADOS)

Una vez que la empresa ya ha agotado las posibilidades de comercializar su actual o nuevos productos en aquellos mercados en los que ya opera -y por tanto conoce a la perfección- si quiere crecer, tendrá que vender sus productos en nuevos mercados.

La estrategia de desarrollo de mercados se materializa con la exportación de los productos a otros mercados, la utilización de nuevos canales de distribución o la penetración en nuevos segmentos de mercado. Es la de más alto riesgo y requiere la adquisición de experiencia en ambos sectores.



CONOZCO A LOS USUARIOS CONSUMIDORES COMO A LOS COMPETIDORES



- Estrategia. Una herramienta simple para gestionar la Innovación
<https://hbr.org/2012/05/a-simple-tool-you-need-to-mana>
- Matriz de Ansoff
<http://www.provenmodels.com/67/product-market-matrix/h.-igor-ansoff>
- Entender los riesgos de las diferentes opciones
https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_90.htm

La diversificación puede ser horizontal (nuevos productos para un target similar al núcleo de clientes de la empresa) vertical (nuevos productos para mercados situados antes o después del mercado actual de la empresa dentro de la cadena de aprovisionamiento) concéntrica (nuevos productos en nuevos mercados para aprovechar sinergias tecnológicas) y/o conglomeradas (nuevos productos en nuevos mercados simplemente como inversión).

ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADOS

(MÁS DEL MISMO PRODUCTO PARA EL MISMO MERCADO)

Esta alternativa estratégica es recomendable para pymes que no son líderes de su categoría, o que compiten en mercados en pleno crecimiento, ya que supone ganar participación con un producto que la empresa ya está comercializando en un mercado al que ya se dirige.

Los descuentos por volumen, un aumento de la inversión publicitaria, las tarjetas de fidelidad y una mayor penetración en el canal de distribución son algunas de las decisiones que la empresa puede adoptar para penetrar aún más con sus productos en el mercado.

Esta estrategia funciona mejor en las industrias donde se aplican economías de escala, cuando el costo medio de la empresa de producción y distribución de productos disminuye a medida que aumenta el tamaño de sus operaciones. Para ejecutar una estrategia de penetración en el mercado, se requiere una posición competitiva defendible para evitar probables represalias por parte de los competidores.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS

(NUEVOS PRODUCTOS PARA EL MISMO MERCADO)

Esta opción implica el lanzamiento de nuevos productos en mercados en los que la empresa ya está operando. Los objetivos que pueden perseguirse con esta alternativa estratégica son: ampliar la gama de productos para satisfacer nuevas necesidades, establecer mayores medidas competitivas con el resto de empresas que operan en el mercado, explotar una innovación tecnológica fruto de la investigación y el desarrollo; y/o aprovechar capacidad ociosa de producción.

Esta estrategia es muy común en mercados tecnológicos, ya que la innovación constante de las empresas que compiten en él, hace necesario el lanzamiento continuo de nuevos productos. Es una buena alternativa para el desarrollo de nuevas competencias organizacionales y requiere una mejor coordinación de las ventas.

La matriz demuestra que así como la competencia cambia con el tiempo, también debe ajustarse la estrategia.



ENCONTRAR LA ESTRATEGIA ADECUADA A CADA EMPRESA



Otros ejemplos:

- Dyson

<http://www.dyson.com/air-treatment/cooling-fans.aspx>

- Electrolux

<http://annualreports.electrolux.com/2010/en/strategy/productdevelopment/productdevelopment.html>



- Material relacionado

Unidad #5 El mercado y el consumo.

“Ciclo de Vida Económico del Producto”

Diferentes caminos para desarrollar productos

Una vez tomada la decisión de encarar un nuevo proyecto de diseño y desarrollo de producto podemos optar entre diferentes posibilidades, que van desde rediseñar un producto existente hasta abordarlo desde una óptica integral que involucre a la empresa en todos sus niveles. La decisión estará condicionada por diferentes factores, entre los que podemos destacar el grado de madurez de la empresa en relación con el diseño, el tiempo en el cual queremos llevar adelante el proyecto, los recursos disponibles (tanto económicos como humanos), el ciclo de vida económico del producto o la línea, entre otros. A continuación describimos en qué consisten algunas de las alternativas posibles:

REDISEÑAR

Hacer una intervención acotada que signifique mejoras incrementales o la optimización de costos para mantenerse actualizado acerca de gustos y necesidades de los usuarios. Ayuda a prolongar el ciclo de vida económico del producto en el mercado.

DISEÑAR PRODUCTOS

Trabajar en el campo operativo nos permite transformar proyectos en productos concretos, para ampliar la oferta o crear nuevas líneas.

Se conjugan resoluciones creativas y técnicas en respuesta a demandas de los clientes, características de nuevos mercados, incorporación de materiales, normativas diferentes o como reacción a las acciones de la competencia. Se vincula a las decisiones estratégicas de desarrollar productos y de diversificar.

NUEVAS TIPOLOGÍAS DE PRODUCTOS

Observar y analizar el mercado y las tendencias de consumo, así como las nuevas tecnologías y su incidencia en la vida de los usuarios. De esta forma se intentan generar nuevos conceptos de productos que innoven, no solo en los aspectos materiales sino además en su forma y experiencia de uso.

INNOVAR

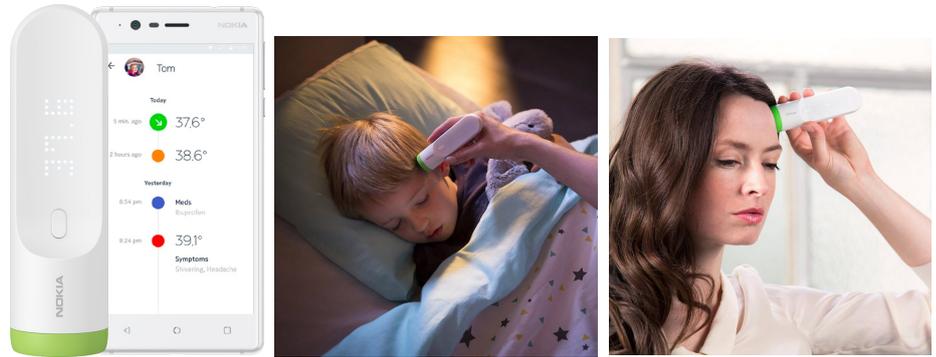
Cuando la decisión estratégica es liderar desde la innovación, el pensamiento proyectual se alinea a este objetivo colocando a la premisa de innovar como prioridad de diseño. Además implica un modo de trabajo sistemático que se adecua a los recursos y a las condiciones de producción y que se nutre de ideas que funcionaron en otros sectores.

DISEÑO INTEGRAL O ESTRATÉGICO

Centrar la estrategia de la empresa en el diseño, fuente de innovación y negocios. Los objetivos están fuertemente ligados al diseño e integran de manera coherente producto, comunicación e imagen corporativa. El pensamiento de diseño ayuda a orientar a la empresa en el mercado, a potenciar sus fortalezas y a detectar necesidades de los usuarios.



DIFERENTES
ALTERNATIVAS
PARA DISEÑAR
DE ACUERDO
A NUESTRAS
POSIBILIDADES



Rediseñar



Diseñar productos



Nuevas tipologías de productos



Innovar



-Nokia Thermo

<http://health.nokia.com>

-Philips

<https://www.philips.com.ar/healthcare/solutions/emergency-care-resuscitation>



Diseño integral o estratégico

EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

En 1985, Michael Porter propuso en su libro "Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior" el concepto de cadena de valor.

El mismo es un modelo teórico que ayuda a describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial en su generación de valor para cliente final.

Esta herramienta es utilizada para:

- Diagnosticar la capacidad estratégica.
- Comprender cómo se crea o se pierde valor en las actividades realizadas.

Su objetivo es recoger información que permita identificar las fuentes de obtención de ventajas competitivas. De esta manera la empresa podrá contar con información para la toma de decisiones.

Dos maneras de entenderlo o abordarlo:

CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

Perspectiva Micro. Tomando la empresa como unidad de análisis.

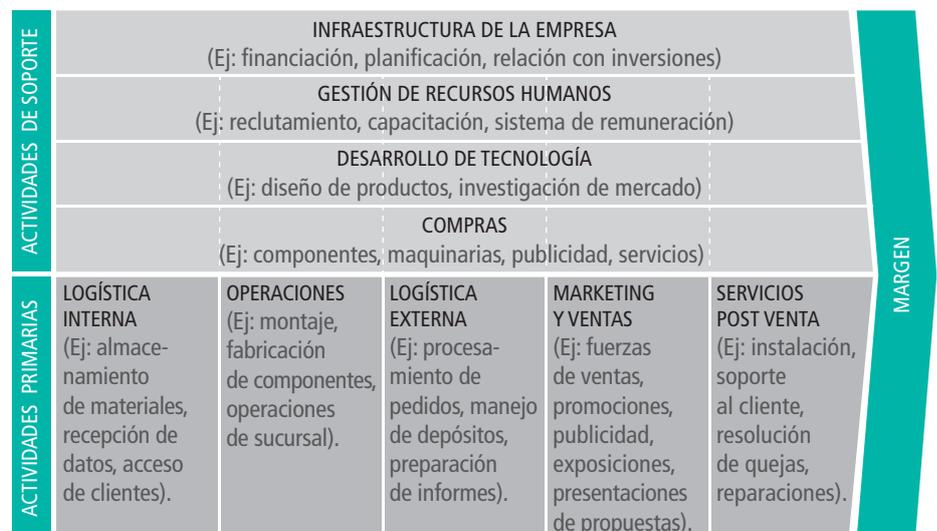
CADENA DE VALOR SECTORIAL

Perspectiva Meso. Cuando es un sector industrial determinado el analizado.

CADENA DE VALOR EMPRESARIA

Describe el proceso por el cual una organización combina tecnología con insumos materiales y humanos; y el resultado de estos procesos es ensamblado, comercializado y distribuido.

La cadena de valor describe las actividades tanto dentro como fuera de la organización para crear un producto o servicio.



Fuente
Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

El análisis de la cadena de valor desagrega a la empresa en dos actividades fundamentales:

Actividades valor: actividades física y/o tecnológicamente separables, cada una de las cuales incorpora parte del valor al producto final y representa parte del coste total.

Margen: definido como la diferencia entre el valor total y el coste total de desempeñar todas las actividades denominadas como valor.

La construcción de la cadena de valor se realiza a partir de la identificación de las actividades básicas de la empresa, distinguiendo entre:

# ACTIVIDADES PRIMARIAS	
Forman el ciclo productivo básico. Desde el punto de vista de la creación física, su venta y la asistencia post venta al cliente.	
LOGÍSTICA INTERNA	Recepción, almacenaje y distribución de los insumos: gestión de materiales, control de inventarios, transporte.
OPERACIONES	Transformación de materias primas en producto: fabricación, montaje, embalaje, prueba.
LOGÍSTICA EXTERNA	Almacenamiento y distribución.
MARKETING & VENTAS	Promoción y exhibición del producto para el consumidor. Ventas y publicidad.
SERVICIOS POST VENTA	Aumento o sostenimiento del valor del producto: instalación, mantenimiento.
# ACTIVIDADES SOPORTE	
Sirven de apoyo para la realización de las actividades primarias y garantizan el normal funcionamiento de la empresa.	
ABASTECIMIENTO O COMPRAS	Procesos para adquirir los recursos necesarios para las distintas partes de la organización.
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	Producto (I+D, diseño), procesos, recursos (materia prima): capacidad innovadora.
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Reclutamiento, gestión, formación y retribución del personal.
INFRAESTRUCTURA	Estructuras, rutinas y sistemas. Cultura. Financiación, control de calidad, información, planificación.



PERMITE
ANALIZAR
LOS DISTINTOS
SECTORES
PRODUCTIVOS
DESDE UNA
VISIÓN
ESTRATÉGICA



- Material relacionado

Unidad #5 - El mercado y el consumo.
"Nociones Básicas de Economía"

Sectores de la economía

La economía de un país es la suma de sus actividades productivas.

Las variadas actividades económicas a las que se dedican las personas y las empresas de un Estado o territorio son agrupadas para facilitar su comprensión, estudio y análisis.

Los sectores económicos son la división de la actividad económica, según el tipo de proceso llevado a cabo al interior de cada uno de ellos.

Cada sector agrupa a una parte de la actividad económica con características comunes diferenciadas de otras agrupaciones.

# ECONOMÍA CLÁSICA		
SECTOR PRIMARIO	Producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos.	Contribuyen a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.
SECTOR SECUNDARIO		
SECTOR TERCIARIO	Se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles.	

CADENA DE VALOR SECTORIAL

Es el conjunto de todas las actividades que son necesarias para producir un bien o servicio desde su concepción -I+D y la extracción de la materia prima-, pasando por las diferentes etapas de producción (que involucran una combinación de transformación física y los insumos de diferentes servicios) hasta el suministro al consumidor final para su uso.

El análisis por cadena de valor pone el énfasis en la dinámica de las relaciones inter e intra sectoriales en una economía global, identificando nichos vacíos en distintos segmentos así como el grado de concentración en cada etapa.

ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DEL CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA			
	1° FRIGORÍFICO	2° INDUSTRIA DEL CUERO	INDUSTRIA DEL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS
ETAPAS	FAENA (Reses y Sangre) Producción de cuero en crudo fresco	RIVERA Y CURTIDO - Wet Blue (Curtido al cromo) - Wet White	CALZADO DE CUERO - Diseño - Corte del cuero - Armado - Aparado - Terminado del producto
PRINCIPALES ACTIVIDADES		Recurtido, teñido, engrase y acabado -Cuero semiterminado - Cuero Terminado - Acabados Especiales (gamuzados , charolados, nobuk, otros)	Manufacturas - Diseño - Clasificación del cuero - Corte del cuero - Armado y confección - Terminado del producto

EL MODELO DE NEGOCIOS

¿Cuál es la propuesta de valor?

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El modelo Canvas busca analizar a través de una representación gráfica los distintos componentes que generan valor en un negocio. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad, el análisis y la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos.



Uso de modelo Canvas paso a paso
http://www.inti.gob.ar/disenoindustrial/pdf/publicaciones/herramientas_2016.pdf#page=20

El Canvas se puede realizar en equipos como una manera de alcanzar un lenguaje común o para tener una mejor estrategia compartida o individualmente como una herramienta plasmar las ideas sobre el negocio. Se recomienda imprimir el modelo de negocio en formato grande, de modo que los participantes del equipo puedan anotar y comentar los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores.

Hoy en día surgen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes (*startups*) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse.

ALGUNAS PREGUNTAS PARA LAS EMPRESAS:

- ¿CÓMO SE IMAGINAN EL MODELO DE NEGOCIO DE SU EMPRESA DENTRO DE DOS, CINCO O DIEZ AÑOS?
- ¿PODRÁN HACER FRENTE A LOS COMPETIDORES QUE TENGAN ENTRE SUS MANOS FANTÁSTICOS Y NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO?



MÉTODO INTEGRAL PARA ANALIZAR EL MODELO DE NEGOCIO

Lo que debemos preguntarnos es cómo podemos inventar, diseñar y aplicar estos eficaces modelos de negocio de forma sistemática; cómo podemos cuestionar, desafiar y transformar los modelos obsoletos y cómo podemos convertir las ideas visionarias en modelos de negocio revolucionarios que desafíen el sistema establecido o lo rejuvenezcan en caso de que seamos los responsables.

En última instancia, la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos. Con el reproductor digital *iPod* y la tienda en línea *iTunes.com*, *Apple* creó un modelo de negocio innovador que convirtió a la empresa en líder indiscutible en el ámbito de la música en internet.



Skype nos ofreció llamadas internacionales a tarifas irrisorias y llamadas gratuitas entre usuarios del servicio con un modelo de negocio innovador basado en la tecnología P2P. Actualmente, *Skype* es la plataforma de tráfico de voz internacional más grande del mundo.



Inteligencia competitiva: Benchmarking:

La búsqueda de información y antecedentes de aquellos que mejor realizan las actividades en las cuales nos desenvolvemos puede ser útil para mejorar nuestros procesos y productos. Buscaremos las empresas y productos de referencia tanto en nuestro propio sector como en cualquiera que pueda ser válido. De este análisis obtendremos información que nos ayude a alcanzar nuestros objetivos estratégicos. En este ejercicio de "aprender de los mejores" debemos esforzarnos por conseguir la máxima eficacia. Esta actividad es conocida en el mundo empresarial como benchmarking, al cual podemos definir como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo entre empresas. Podemos hacer distintos tipos de comparaciones:

INTERNO

Si existen áreas dentro de la empresa que llevan adelante procesos modelo, podrían transferir sus buenas prácticas o compartir información sobre clientes o competidores que tienen procesos similares, con los cuales tratan. Es el más sencillo de realizar, ya que la información está al alcance de la mano.

COMPETITIVO DIRECTO

Todas las empresas tienen, al menos, un competidor al que consideran el mejor en el área que quieren mejorar. Conseguir que nos brinden datos de interés puede ser casi imposible. Este problema puede ser salvado mediante un tercero que actúe de intermediario.

COMPETITIVO LATENTE

Se trata de empresas que pueden ser de diferente escala a la analizada y no competir en los mismos mercados. También podemos considerar a las empresas que aún no compiten directamente con nuestra empresa, pero que presumiblemente lo harán en el futuro.

NO COMPETITIVO

En ocasiones podemos obtener información de empresas que no son competidoras directas, bien sea porque el mercado en el que actúan es geográficamente distinto, o bien porque se trata de otro sector industrial.

LÍDER MUNDIAL

Esta aproximación es la más ambiciosa. Implica ver el óptimo reconocido para el producto considerado, es decir, la empresa que lo hace mejor que todas las demás.



LA DECISIÓN DE DESARROLLAR UN NUEVO PRODUCTO

OPORTUNIDADES PARA PENSAR NUEVOS PRODUCTOS

Mantener la oferta de productos vigente es un desafío para el diseño y desarrollo de nuevos productos, lo cual muchas veces se logra a través de la incorporación de avances tecnológicos. Pero no es el único camino.

Existen factores en el entorno que presentan nuevas oportunidades para la generación de productos que se adecuen mejor a nuevos requerimientos provocados por los cambios sociales que impactan en la economía, la cultura y la producción. Por ejemplo, la revalorización de tradiciones locales, ligadas a los rasgos de identidad local y la adopción de criterios de sustentabilidad a lo largo de todo el ciclo de vida.

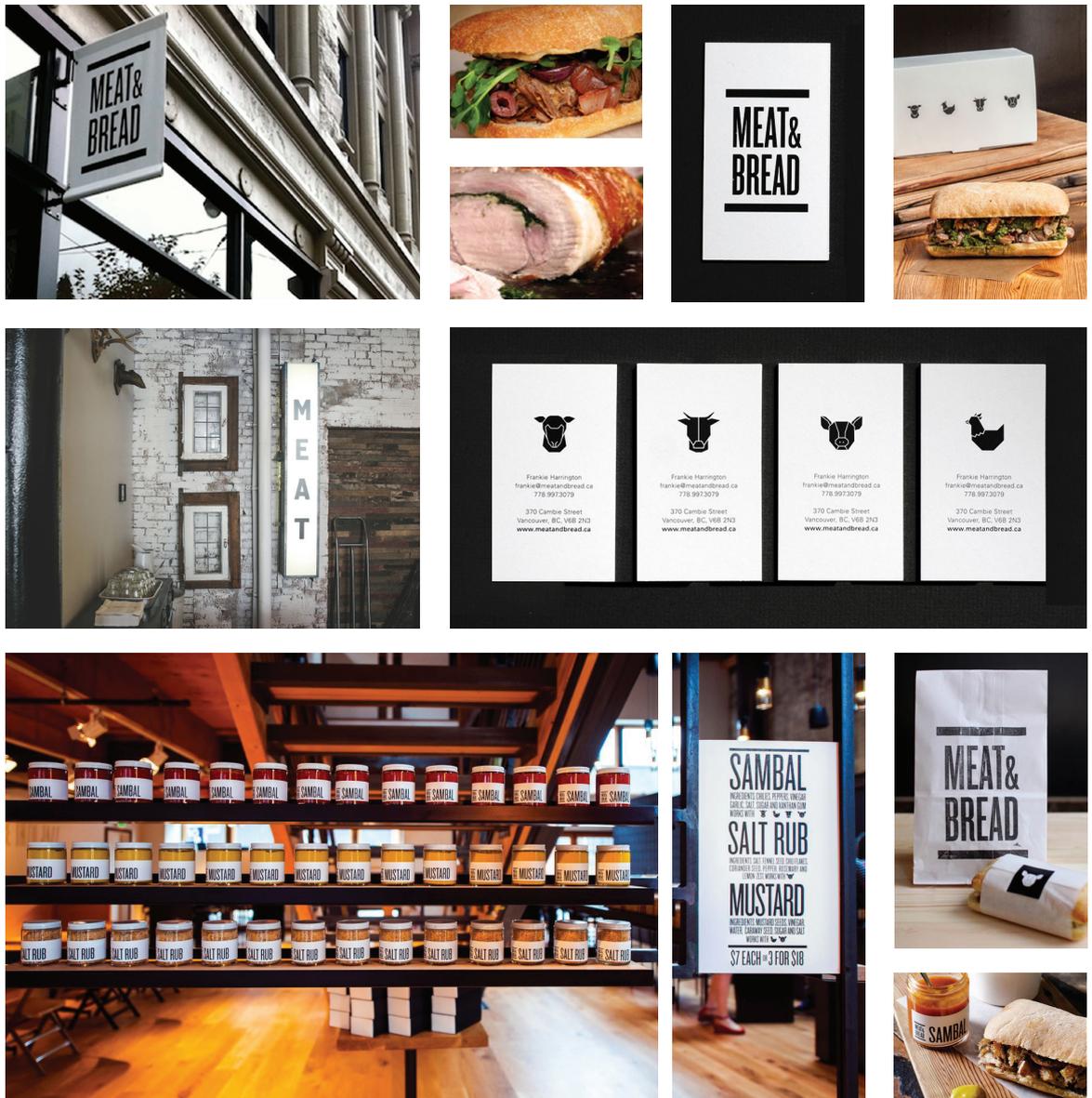
Observar los cambios que se dan en el entorno con una mirada macro nos permite vislumbrar tendencias de mediano y largo plazo. De este modo, podremos ganar tiempo y adecuar la oferta a lo que los consumidores y usuarios tienen como demanda, sea esta latente, emergente o consolidada.



Los invitamos a ver el siguiente video: [Oportunidades para desarrollar productos](#)

CAMBIOS					
	SOCIALES	DEMOGRAFÍA Mayores expectativas de vida.	ESTRUCTURA FAMILIAR Nuevos modelos, nuevas funciones de género.	VALORES DE CONSUMO Consumo responsable. Valorización de lo local. Experiencias de marca.	MODELOS DE TRABAJO Empleo flexible, tele-trabajo.
	POLÍTICOS	ECONOMÍA CREATIVA Industrias creativas y culturales. Revalorización de los saberes tradicionales.	REDES SOCIALES Sistemas de relaciones más democráticos. Foros participativos. Emponderamiento de actores.	DESARROLLO SUSTENTABLE Legislación medioambiental. Economía circular.	PROP. INTELECTUAL Nuevas tecnologías y protección de derechos. Derechos de autor. Propiedad Industrial Open source. Creative Commons.
	TECNOLÓGICOS	TECNOLOGÍA PARA EL CUERPO Bioingeniería, nanotecnología, electrónica de consumo y moda.	SISTEMAS DE COMUNICACIÓN Nuevas actividades colectivas de comunicación.	INNOVACIONES EN MATERIALES Sistemas de materiales inteligentes.	ORGANIZACIONES INTELIGENTES Empresas y comunidades virtuales. Industria 4.0. Tecnologías aditivas.
	DE MERCADO	MANEJABILIDAD, INCLUSIVIDAD Mayores demandas de población adulta.	PERSONALIZACIÓN Individualización de productos. Big Data. Data mining.	ESTILOS DE VIDA Imaginario ecológico. Sistemas producto/servicio.	CONSUMIDORES EXIGENTES Diferenciación e innovación de producto. Empresas B/triple impacto. Crowdfunding.

Fuente
Elaboración propia, con base a gráfico (M. y Cooper, 2009: 110-111) "Agentes de la experiencia".



Desde un abordaje más amplio, a partir de la oferta actual de productos podemos proponer cambios, trabajando sobre el “producto ampliado” y sus distintos vectores de visibilidad.



- Material relacionado

Unidad #4 - La materialidad del producto, “Producto Ampliado”

Unidad #6 - Comunicación y cultura organizacional, “Vectores de Visibilidad”

¿CÓMO SE PUEDE PROTEGER LA INVERSIÓN DE UN NUEVO DESARROLLO?

Los derechos de propiedad industrial abarcan una variedad de formas de protección que nos conceden un derecho exclusivo sobre la explotación de un conjunto de conocimientos, signos o símbolos, en un período acotado.

Si somos titulares de alguno de estos derechos podremos impedir la fabricación, almacenamiento, importación, exportación, o uso de un producto por parte de terceros.

Podemos proteger nuestros desarrollos bajo la figura de patentes, modelos de utilidad, modelos y diseños industriales. Las marcas e identificaciones geográficas de origen se protegen mediante los registros de marca. En cada caso deberemos utilizar la figura legal apropiada, para lo cual es fundamental contar con el asesoramiento de un profesional con experiencia. En la Argentina la institución encargada de otorgar los diferentes títulos de propiedad es el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI).



OMPI / WIPO

www.wipo.int/portal/es/

INPI

www.inpi.gob.ar/

PATENTE DE INVENCION

Puede ser un objeto, procedimiento, aparato para fabricar el objeto, compuesto químico, etc., que cumpla con los tres requisitos de patentabilidad: novedad, actividad inventiva y aplicación industrial.

MODELO DE UTILIDAD

Disposición o forma nueva obtenida o introducida en herramientas, instrumentos de trabajo, utensilios, dispositivos u objetos conocidos que se presten a un trabajo práctico que signifique una mejor utilización en la función a que estén destinados. Debe cumplir con dos requisitos de patentabilidad: novedad y aplicación industrial, pero puede no tener actividad inventiva.

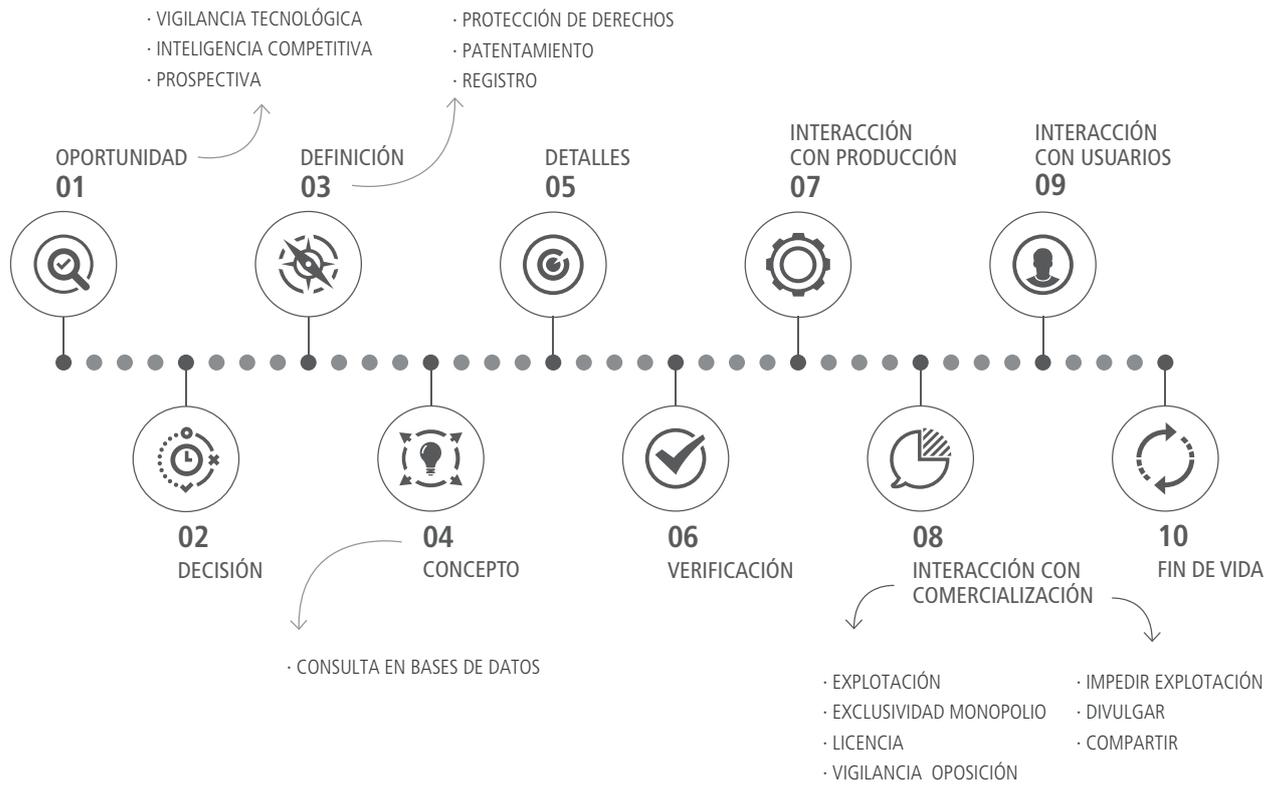
MODELO INDUSTRIAL Y DISEÑO INDUSTRIAL

Según la normativa vigente en nuestro país, se trata de objetos cuyo diseño responde a fines meramente estéticos sin que necesariamente deba resolver problema alguno. El modelo industrial es un objeto de tres dimensiones, mientras que el diseño industrial tiene dos dimensiones y debe ser aplicado a un objeto tridimensional.

MARCAS

El registro de una marca otorga a la empresa el derecho exclusivo a impedir que terceros comercialicen productos con la misma marca o utilizando una tan similar que pueda crear confusión.

En el siguiente gráfico podemos visualizar en qué momentos se pueden utilizar los recursos que brinda la propiedad industrial en el proceso de diseño y desarrollo de productos:



Fuente

Gráfico tomado de *La guía de buenas practicas de diseño.* (Ramírez;2012:128)

CREATIVE COMMONS, OPEN SOURCE Y COPYLEFT

CREATIVE COMMONS

Es una red de personas, directorio y afiliados de todo el mundo que ayudan a compartir legalmente el conocimiento y creatividad para construir un mundo más equitativo, accesible e innovador. Desbloquean todo el potencial de Internet para impulsar una nueva era de desarrollo, crecimiento y productividad.

Creative Commons proporciona derechos de autor gratuitos y fáciles de usar para crear una forma sencilla y estandarizada de dar al público permiso para compartir y usar sus condiciones creativas de trabajo de su elección.

La combinación de herramientas y usuarios es vasta y creciente en el espacio digital, comprende un conjunto de contenidos que se pueden copiar, distribuir, editar, remezclar y construir, todo dentro de los límites de la ley de derechos de autor.

OPEN SOURCE

Por otra parte, Open Source o código abierto, es la expresión con la que se conoce al software distribuido y desarrollado libremente. Es un movimiento más pragmático, se enfoca más en los beneficios prácticos como acceso al código fuente que en aspectos éticos o de libertad que son tan relevantes en el Software Libre.

COPYLEFT

El copyleft es una práctica que consiste en el ejercicio del derecho de autor con el objetivo de permitir la libre distribución de copias y versiones modificadas de una obra u otro trabajo, exigiendo que los mismos derechos sean preservados en las versiones modificadas. Se aplica a programas informáticos, obras de arte, cultura, ciencia, o cualquier tipo de obra o trabajo creativo que sea regido por el derecho de autor.

El término surge en las comunidades de software libre como un juego de palabras en torno a copyright: «derecho de autor», en inglés (literalmente «derecho de copia») con otro sentido, el de left: pretérito del verbo dejar o permitir (literalmente «dejar copiar»), así como izquierda, en contraste con right, que es derecho. Se considera que una licencia libre es copyleft cuando, además de otorgar permisos de uso, copia, modificación y redistribución de la obra protegida, contiene una cláusula que dispone una licencia similar o compatible a las copias y a las obras derivadas.



- Creative Commons

<https://creativecommons.org/>

<https://player.vimeo.com/video/13590841>

- Open Source

<https://opensource.com/>

Conclusiones



Para cerrar este capítulo queremos que recuerden que “no hay diseño sin estrategia y no hay estrategia sin diseño”. La estrategia da orientación y sentido a la empresa y actúa como ordenador del resto de las actividades. Es importante utilizarla con este fin y alinear todos los productos y actividades de la empresa bajo una estrategia. En este capítulo vimos varias herramientas (Matriz FODA, estrategias genéricas de Porter, estrategias competitivas de Ansoff, modelo Canvas, cadena de valor) que pueden ayudar a las empresas a orientar sus estrategias y algunas ideas sobre dónde podemos mirar o sugerir nuevas oportunidades. En las próximas unidades veremos cuáles son las diferentes formas que tiene la pyme para incorporar y gestionar el diseño y qué herramientas pueden utilizar para conocer, analizar e integrar a los usuarios en sus productos.

Bibliografía



- Boxwell, R. (1994). Benchmarking for competitive advantage. Nueva York : Mc Graw-Hill.
- Cooper, R. y Press, M. (2009). El diseño como experiencia. Barcelona : Gustavo Gili.
- Hindle, T. (2008). Management: las 100 ideas que hicieron historia. Lima: Cuatro Media.
- INTI-Diseño Industrial (2015). Oportunidades para desarrollar productos. Recuperado el 23 de Marzo de 2017 de: <https://vimeo.com/210535899>
- INTI-Diseño Industrial (2015). Herramientas de diseño. Recuperado el 23 de Marzo de 2017 de: http://www.inti.gov.ar/disenoindustrial/pdf/publicaciones/herramientas_2016.pdf#page=20
- Ivañez Gimeno, J. (2000). La gestión del diseño en la empresa. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Kotler, P. (2002). Dirección de marketing. México: Prentice Hall.
- Leiro, R. J. (1998). Gestión estratégica de diseño. Buenos Aires: FADU-UBA. Politécnico de Milán.
- Mintzberg, H. (2007). Safari a la estrategia. Buenos Aires: Granica.
- Porter, E. M. (1982). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Cecsca.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Nueva York: Free Press.
- Ramírez, R. et.al. (2012). Diseño de productos: una oportunidad para innovar. Buenos Aires: INTI-Diseño Industrial. Recuperado el 23 de Abril de 2017 de: http://www.inti.gov.ar/disenoindustrial/pdf/publicaciones/UIA_empresas.pdf
- Vigna, A., Dubois M.J. y Becker, R. (2016). Manual práctico. Escenarios para pensar el producto. Buenos Aires: INTI-Diseño Industrial. Recuperado el 23 de Abril de 2017 de: http://www.inti.gov.ar/disenoindustrial/pdf/publicaciones/mp_escenarios_2016.pdf
- Voss, C. A. y Blackmon, K. (1997). Benchmarking and operational performance: some empirical results. Business Strategy Review.

Se permite el uso de esta obra bajo los términos de una licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>)

cc by-nc-nd incluye los siguientes elementos:
by - Se debe dar crédito al creador
nc - Sólo se permiten usos no comerciales de la obra
nd - No se permiten derivados o adaptaciones de la obra

