



## Herramientas para la mejora de la Gestión de Diseño en Pymes

Ariza, R.<sup>(1)</sup>; Ramírez, R.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>INTI-Prodiseño

### Introducción

Durante los últimos años, las pymes argentinas han orientado sus esfuerzos a perfeccionar los procesos de producción para incrementar la productividad y la competitividad, además de mejorar el servicio que brindan a sus clientes.

El INTI, a través de su Programa de Diseño, fomenta la adopción de la cultura del diseño en las empresas, como medio para incorporar valor a los productos y facilitar el trabajo estratégico, destacando la ventaja comparativa que representa su incorporación en los sectores productivos.

El diseño contribuye a la buena marcha de las empresas. Las organizaciones que más crecen son justamente las que demuestran hacer un mejor uso del diseño.

A partir de una visión estratégica, se entiende al diseño como una inversión a futuro. Su correcta gestión constituye una fuente de ventajas competitivas, una eficaz metodología para la innovación de productos y procesos y un factor de rentabilidad económica en cualquier sector.

El diseño es capaz de aportar beneficios cuantitativos y cualitativos tanto económicos como sociales. Existe un consenso general respecto a la pérdida de oportunidades y ventajas que supone ignorar su potencial y a los costes del "no diseño"

En este contexto, el Programa de Diseño del INTI trabaja en el desarrollo y transferencia de herramientas para la mejora de la Gestión de Diseño en las empresas. Para ello se vale de metodologías de investigación cualitativa, particularmente en la línea de la investigación-acción. El ámbito de trabajo, y las principales beneficiarias de estas acciones son las PyMEs industriales argentinas.

El marco teórico adoptado está conformado

por tres modelos interrelacionados:

-Sistema Integral de Producto.

Este primer modelo se focaliza en los factores que intervienen en la configuración del producto, proponiendo una lógica de organización.

Este sistema está compuesto por los subsistemas Material (materias primas, uso, forma, función); Transformación (producción, procesos, medios, tecnologías, documentación, costos); Comunicación (Identidad, Marca, Publicidad, Packaging); Consumo (público, entorno, competencia, distribución).

Funciona como guía de análisis para detectar aquellos elementos de la empresa que presenten mayores oportunidades de mejora, optimización e innovación.

El trabajo del Diseñador es de carácter interdisciplinario, interactuando con los demás profesionales involucrados en el Sistema.

- Fases para el diseño de productos.

El segundo modelo está vinculado a las metodologías utilizadas en el proceso de diseño y desarrollo de productos. Dicho proceso, siguiendo el modelo adoptado para el análisis, debería estar estructurado según una secuencia flexible de fases, que se denominan:

Fase 0: Planeamiento

Fase 1: Desarrollo de concepto de producto - generación de la idea

fase 2: Diseño a nivel sistemas

Fase 3: Diseño a detalle - planificación, diseño y desarrollo

Fase 4: Testeo y mejora - prototipos

Fase 5: Producción y lanzamiento del producto

Fase 6: Análisis de resultados

- Grado de Madurez en Diseño<sup>1</sup>

El tercer y último aspecto está vinculado a la escala evolutiva de la organización. Para poder medir el grado de madurez en diseño,

---

el Programa de Diseño del INTI ha desarrollado, sobre la base de modelos internacionales, una escala adaptada a las características del mercado argentino. La escala fue desarrollada con el objetivo de contar con parámetros que permitan evaluar la evolución de la empresa en relación con la incorporación de la cultura de diseño, por un lado, y comparar empresas del mismo o diferentes sectores por el otro.

Dicha escala contempla cuatro parámetros, algunos de los cuales se encuentran directamente relacionados con los dos aspectos anteriormente referenciados:

- Vínculo con diseñadores, tanto externa como internamente, para cualquiera de los elementos del Sistema Integral de Producto.
- Metodologías de trabajo adoptadas, identificando qué grado de aproximación tienen con el diseño y desarrollo de productos siguiendo un proceso secuencial.
- Incorporación de elementos y prácticas explícitas o implícitas que permitan evidenciar o inferir la existencia de una cultura de diseño en la empresa.
- El peso estratégico que la disciplina tiene en la organización.

Con este andamiaje teórico como marco, se lleva adelante el proyecto de intervención en un grupo de pymes del conurbano bonaerense, agrupadas bajo el programa municipal de promoción de exportaciones<sup>1</sup>. Dichas pymes reciben, entre una serie de servicios que mejoren su competitividad, una asesoría en gestión de diseño. Esta intervención adopta la modalidad de investigación-acción, utilizando esta experiencia como prueba piloto de la herramienta "Diagnóstico de Diseño", estimado como el medio más adecuado para realizar la doble tarea de transmitir hacia los sectores productivos herramientas que mejoren su competitividad en el mercado nacional e internacional. Se testea su uso en 23 empresas.

El objetivo general del proyecto es aumentar la competitividad de las empresas argentinas a través de la incorporación de herramientas que mejoren la gestión del diseño.

Los objetivos específicos son:

- Conocer el estado actual de las empresas con respecto a la gestión de diseño.
- Detectar los elementos relacionados con la

gestión de diseño en la empresa que presenten mayores oportunidades de optimización y mejora.

- Transferir herramientas conceptuales y metodologías de trabajo que permitan mejorar la gestión de diseño.

- Ayudar a la conformación y crecimiento de la cultura de diseño en las empresas y en los sectores a los cuales estas pertenecen.

### **Metodología / Descripción Experimental**

La metodología de trabajo se sustenta en los principios de la investigación-acción, con las características propias de toda investigación cualitativa.

La investigación se estructura en tres etapas, la primera de Diagnóstico, la segunda de Implementación a través de una Asesoría y una tercera etapa de Seguimiento y reformulación.

#### **1º Etapa - Diagnóstico de Diseño**

La realización de los diagnósticos de diseño permite identificar aquellos elementos que presenten mayores oportunidades de mejora, optimización e innovación en lo relacionado con el Sistema Integral de Diseño de la Empresa.

Es una herramienta para detectar y analizar información y generar conocimiento, que será utilizado en etapas posteriores. Es una herramienta muy útil en las fases iniciales del proceso de diseño y desarrollo de productos (*ver ut supra*).

Consta de cuatro etapas: Contacto previo de sensibilización, Visita a planta, Elaboración del informe y Entrega del Diagnóstico.

-Sensibilización.

Se presentan los contenidos y la dinámica de trabajo para la realización de los diagnósticos. Se le pide a la empresa información inicial para comenzar con el trabajo de Diagnóstico. Además se realiza una introducción a la cultura de Diseño.

-Visita a planta, para mantener una reunión con la persona que la Empresa designe, la cual debe contar con la información suficiente sobre diversos aspectos que se relacionan con el diseño en el funcionamiento de la empresa (sistema integral de producto), descriptos globalmente en el primer contacto. En esta

entrevista se recaba información enunciada de manera tanto explícita como implícita, a partir del diálogo y de la observación.

-Elaboración del informe.

Contendrá una sucinta descripción de la empresa, incluyendo una breve reseña histórica, un análisis de los elementos relevados por el equipo del Programa de Diseño, conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar, optimizar e innovar en aspectos relacionados al diseño.

-Reuniones de devolución.

Intercambio participativo del material presentado en el informe. Sirve para aclarar dudas e inquietudes surgidas a partir de la lectura del diagnóstico, nivelando lenguajes y códigos de comunicación.

### 2º - Asesoría en gestión de diseño

En esta etapa se trabaja en el apoyo a las empresas diagnosticadas para la implementación de las recomendaciones.

La dinámica adoptada es la de entrevistas personales con los responsables de la empresa. Se trabaja en reuniones periódicas consecutivas, limitadas en número (entre tres y cinco reuniones) y en tiempo (entre la primera y la última reunión no debe transcurrir más de dos meses). Se define de este modo para lograr el compromiso por parte de la empresa y poder transferir los conceptos de manera intensiva, comprobando su aplicación práctica.

Los temas a trabajar durante la asesoría son definidos en cada caso en particular, siendo desarrollados durante las diferentes reuniones. La Asesoría en Gestión de Diseño no implica el diseño concreto de elemento alguno, sino que se basa en la transferencia teórico-práctica de elementos conceptuales, con un fuerte hincapié en la comprensión de los modelos descritos en el marco teórico.

### 3º- Seguimiento

Se realiza una nueva entrevista, habiendo transcurrido un lapso estimado de tiempo mayor a seis meses desde la última reunión de asesoría, según el tipo de empresa y la problemática detectada en cada caso.

En esta entrevista se busca medir el impacto de las acciones llevadas adelante en la etapa de implementación, utilizando el diagnóstico realizado en la primera etapa como parámetro. A partir de la información recogida

en esta etapa, se pueden formular nuevas recomendaciones

## Resultados

A partir de la firma de un convenio con el Municipio de Morón se comenzó a brindar asistencia técnica a las empresas que forman parte del PIE<sup>2</sup> (Proyecto de Iniciación Exportadora).

El PIE está orientado a poner a disposición de las empresas servicios en aspectos sensibles del comercio exterior para iniciar un proceso exportador planificado y sistemático.

Durante el segundo semestre del año 2005 y todo el 2006 el Programa de Diseño del INTI trabajó con 23 empresas del municipio, poniendo en práctica la metodología descripta. En todos los casos se cumplimentó la primera etapa de Diagnóstico, y actualmente se encuentra en marcha la segunda etapa, asesoría en gestión de diseño, aún sin resultados transmisibles.

Las empresas evaluadas están distribuidas, según la rama de actividad, de la siguiente manera:

Alimenticia	9%
Carpintería	4%
Electrónica	4%
Metal mecánica	48%
Papel	4%
Plástica	9%
Química	9%
Textil	13%

Al evaluar el Grado de madurez en Diseño, los porcentajes obtenidos son los siguientes:

GRADO 0/1	13%
GRADO 1	47%
GRADO 2	13%
GRADO 2/3	20%
GRADO 3	7%

De la información recogida, el grado de madurez no puede ser relacionado con alguna rama de actividad en particular, ni con el nivel evolutivo de la organización.

Al consultar por los aspectos destacados o valorados por la empresa, en lo relacionado a sus productos, las respuestas pueden

---

ordenarse de la siguiente manera:

- Conocer a la competencia.
- Calidad de los productos
- Oferta variada de productos
- Packaging
- Servicios post venta
- Red de proveedores
- Conocer a los clientes

En lo vinculado a la comunicación, el mayor interés está puesto en:

- Marca
- Página web
- Participación en ferias/Publicidad de los productos
- Soportes impresos
- Packaging
- Imagen corporativa
- Estrategia de comunicación

No existe relación evidente entre lo expresado por los directivos de las empresas, tanto en lo referente a producto como a la comunicación, y lo que surge del análisis de las entrevistas y de la observación hecha en el campo.

-A pesar del gran interés demostrado por la mayoría de los entrevistados por conocer a la competencia, no existen metodologías implementadas para el análisis y seguimiento del mercado. La mayor parte de ese conocimiento es de carácter intuitivo, basado en la experiencia y en la información que llega a través de las redes personales que construye el empresario.

-En segundo lugar, en un menor porcentaje de empresas figura la preocupación por la calidad de los productos. En este caso se destaca la presencia mayoritaria de menciones al tema en la comunicación, aunque es escasa la evidencia de que esto sea llevado a la práctica. Un escaso porcentaje de las empresas cuenta con sistemas de gestión de la calidad, o están en vías de implementarlo.

-Una parte importante de los entrevistados puntualizaron sobre lo esencial de contar con una oferta variada de productos. La conformación de esta oferta se produce en muchos de los casos de manera aleatoria, en otros por acumulación de productos a lo largo de la trayectoria de la empresa y en parte como reacción a acciones de la competencia o como respuesta a pedidos concretos de clientes. En muy pocos casos se pudo evidenciar la estrategia seguida al armar la

oferta de productos, con casos puntuales donde el objetivo era diferenciarse de la competencia y atender a las necesidades específicas de sus clientes.

-Cerca del 50% de las empresas entrevistadas prestan especial atención al packaging, aunque en la gran mayoría de estos casos sólo lo contempla en su faz "comunicacional", dejando de lado el aspecto funcional y el económico – productivo del mismo.

- Una serie de factores, que actualmente conforman la estrategia de diferenciación de las empresas, como ser servicios post venta, red de proveedores aceptada y principalmente el conocimiento de los clientes, si bien son mencionados, ocupan un lugar secundario con escaso desarrollo. Su mención durante la entrevista, así como su presencia en los elementos utilizados para la comunicación, parece obedecer más a una cuestión de corrección política que a la descripción cabal de lo que sucede en la empresa.

-Los aspectos mencionados en el ámbito de la comunicación se refieren a elementos concretos, dejando para el final los más conceptuales, como la imagen corporativa y la estrategia de comunicación, que engloban a los anteriores.

-En todos los casos se pudo verificar la existencia de alguno de estos elementos, aunque en un porcentaje bajísimo se pudo corroborar la existencia de estrategias.

-En el 100% de los casos existió dinero destinado a algunos de los elementos, en especial soportes impresos y página web (todas las empresas tiene página web y tarjetas personales), aunque en una gran mayoría se evidenció una desconexión no sólo entre las diversas piezas, sino también entre el discurso y la realidad de la empresa.

- En un alto porcentaje de los elementos analizados se verificaron problemas de calidad en la impresión, diferencias en la aplicación de marcas entre distintos soportes y una falta de coherencia entre el discurso y la práctica.

### **Conclusiones**

La gran mayoría de las empresas tuvieron vínculos con diseñadores, especialmente para el desarrollo de piezas gráficas. Sin embargo, un porcentaje muy bajo cuenta con profesionales del área trabajando internamente. La mayoría de las empresas manejan directamente con la imprenta la resolución de soportes gráficos, a la vez que

---

confían en idóneos (generalmente familiares) el diseño de su página web. Los resultados son bastante dudosos en cuanto a su efectividad para comunicar el mensaje, llegando a ser totalmente negativos en algunos casos. Este manejo amateur de la comunicación y en particular de la materialización de algunos soportes, nos hace llegar a la conclusión que, a diferencia de lo que se cree comúnmente, las empresas destinan mucho dinero al diseño (en particular a lo relacionado con piezas de comunicación: folletos, tarjetas personales, página web), pero del modo en que está (mal) gestionado debemos considerarlo un gasto y no una inversión.

En otro orden de cosas, se puede verificar en un bajo porcentaje de las empresas la existencia de metodologías de trabajo, ya sean explícitas o implícitas, relacionadas con los criterios definidos en el marco conceptual (diseño y desarrollo de productos siguiendo un proceso secuencial). En la gran mayoría de los casos se evidencian prácticas de "prueba y error", pasando directamente de la idea a la materialización de un prototipo, sin pasar por las fases correspondientes a pensar el proyecto estratégicamente, definirlo conceptualmente, analizarlo y testarlo en los papeles, en definitiva, trabajar de manera proyectual. Esta práctica ampliamente difundida de pasar a la acción es propia de la idiosincrasia de una tipología de empresario pyme.

Podemos concluir que es prácticamente nula la evidencia de que exista una cultura de diseño en alguna de las empresas participantes del proyecto.

El peso estratégico que la disciplina tiene en estas organizaciones no supera el umbral de "gravitación baja", con un peso muy bajo en la mayoría de las empresas relevadas.

### Referencias

<sup>1</sup> Escala utilizada para la evaluación del Grado de Madurez en Diseño de la Empresa:

GRADO 0: Desconocimiento total del diseño / Gravitación nula en la estructura.-

GRADO 1: Algún tipo de conocimiento vago / Sin vínculos con diseño/diseñadores / Gravitación nula

GRADO 2: Incorporación de algunos conceptos / Vínculos puntuales con diseño/diseñadores / Integración al nivel de PROYECTOS (actividad puntual, con tiempos y

costes limitados) / Gravitación muy baja  
GRADO 3: Incorporación de conceptos varios / Vínculo con diseño/diseñadores externos / Alguna incorporación de profesionales en tareas puntuales / Integración al nivel de PROGRAMAS (planes sistematizados en sus objetivos y fases) / Gravitación baja

GRADO 4: Conceptos fuertemente incorporados / Fuerte vinculación con diseño/diseñadores externos / Alguna incorporación de profesionales en tareas puntuales / Integración al nivel de POLÍTICAS (objetivos y guías concretas) / Gravitación media

GRADO 5: Fuerte incorporación a la estructura de la empresa de diseño/diseñadores / Integración al nivel de ESTRATEGIAS: Nivel más alto de definición de los objetos empresariales respecto al diseño. / Gravitación alta

GRADO 6: Diseño como componente esencial de la Empresa / Integración al nivel de FILOSOFIA (el diseño forma parte esencial de la organización de la empresa) / Fuertemente Gravitante en la estructura de la Empresa.

<sup>2</sup> Bajo el propósito de brindar una respuesta integral a la industria, sensibilizando a las empresas acerca de la importancia de la utilización del diseño para el aumento de su productividad, desde mediados de 2005, el programa de Diseño del INTI comenzó a trabajar junto a la Dirección de Promoción de Exportaciones del Municipio de Morón en el marco del Proyecto Iniciación Exportadora (PIE).

El objetivo de este proyecto, impulsado por el municipio, está orientado a la oferta de servicios de asistencia técnica a empresas con intención de iniciar un proceso exportador planificado y sistemático. Estos servicios hacen foco en aspectos sensibles del comercio exterior e incluyen temas diversos como operativa aduanera y logística de transporte, envases y embalajes (asistencia realizada por el Centro de Envases y Embalajes del INTI), página web y herramientas administrativas de comercio exterior, entre otros.

---

Para mayor información contactarse con:

Raquel Ariza - [rariza@inti.gov.ar](mailto:rariza@inti.gov.ar)