



CICLO DE CHARLAS «HABLANDO DE DISEÑO»

«Dar en el clavo»

Gestión de Diseño en la industria
del mueble

JULIO DE 2007

TEMA: Gestión de Diseño

FECHA: Martes 17 de julio de 2007 a las 14hs

LUGAR: INTI Parque Tecnológico Miguelete

Av. Gral Paz 5445 (Prov. de Buenos Aires)

Salón Auditorio

Asistentes: 61

Disertantes



ALFREDO LADRÓN GONZÁLEZ

Licenciado en economía (Facultad de Ciencias Económicas, UBA). Maestría en Política y Gestión Científica y Tecnológica (CEA-UBA). Actual Director del Centro de Investigación y Desarrollo de la Industria de la Madera y Afines (INTI-Madera y Muebles). Ex Jefe del Sector Estudios Económicos y Evaluación de Proyectos del INTI. Ex-Gerente de FAIMA Federación Argentina de la Industria de la Madera y Afines.



MARÍA SANCHEZ

Diseñadora industrial. Directora de la Carrera de Diseño Industrial de la Universidad Nacional de Misiones. Profesora de gestión del diseño para el nivel de posgrado. Consultora de empresas en gestión del diseño. Fue coordinadora del Área de Diseño Estratégico del Centro Metropolitano de Diseño.



ALEJANDRO KATKOWNIK

Diseñador industrial. Gerente de diseño de Buró. Docente asesor en la materia diseño industrial de la UBA y docente del posgrado GED de la UBA.



RODOLFO FOGLIA

Ingeniero Aeronáutico posterior especialización en Ing. Industrial (Universidad Tecnológica Nacional). Especialista en temas de mejora de productividad industrial. Asesor en Mejoras de Productividad Industrial en INTI-Extensión y Desarrollo. Consultor de producción en UTN-FRBA-GMSP especialista en aplicación Sistema de Producción Toyota en PYMES.

CICLO DE CHARLAS «HABLANDO DE DISEÑO»

«Dar en el clavo»

Gestión de Diseño en la industria del mueble

JULIO DE 2007

EL 17 de julio de 2007 el auditorio del INTI abrió sus puertas para presentar «Dar en el Clavo», la tercera charla del Ciclo Hablando de Diseño. El evento permitió delinear ciertas características del sector mueblero argentino e hizo eje sobre la importancia de contar con una correcta gestión del diseño para lograr posicionarse en el mercado. Los panelistas invitados fueron Alfredo Ladrón González, María Sánchez, Alejandro Katkownik y Rodolfo Foglia.

ALFREDO LADRÓN GONZÁLEZ . La idea de esta breve charla es esbozar algunos comentarios que reflejen la caracterización del sector de la industria de la madera y el mueble en la Argentina, y dar un panorama de la situación actual. Este primer acercamiento es fundamental para hablar de la gestión de diseño en el sector. Luego se disertará sobre la labor de nuestro centro en el marco del INTI; y se presentarán algunos comentarios como disparadores para discutir el rol de la gestión de diseño, por un lado, y por otro lado la actuación del diseñador y la visión empresarial respecto del diseño.

Me gustaría comenzar por analizar, en función de nuestro rol, cómo se caracteriza la industria y cuál es el problema tecnológico que cada una de estas características derivan. Por lo menos las principales problemáticas. Casi con exclusividad es un sector conformado por pequeñas y medianas empresas. Y esto es lo que la caracteriza e identifica respecto a otras industrias. A excepción de la primera transformación de la madera, en el resto de la industria el 99% de las empresas son Pymes. Esto es determinante para analizar cualquier política o estrategia comunicacional respecto de este sector. Como tal es un sector que, al estar conformado por Pymes y tener un origen bastante individualista de la gestión empresarial, no necesariamente supo adaptarse a las corrientes económicas y de trabajo modernas. Es un sector donde faltan economías de escala, donde hay muy escasa estandarización, donde la normalización y la norma técnica es una palabra desconocida, donde al diseño se lo ve como una cuestión de moda que se lo identifica con el arte y con la actuación artística, y no se logra identificar bien qué es realmente.



Un alto porcentaje de las empresas que conforman la industria maderera argentina son PYMES.

En segundo lugar, es un sector conformado por individuos que comenzaron a partir de un trabajo de carpintería, y que terminaron comprando una máquina, agregando otra, y de esa manera instalando una pequeña fábrica de muebles. Y entonces es el típico empresario trabajador, artesano, que piensa «si llegué hasta acá por qué no voy a seguir de esta manera».

Entonces le cuesta mucho, tiene cierta reticencia a recibir ayuda externa y, además, se desarrolló hasta los años 90 en un mercado cautivo —donde el señor fabricaba y vendía y no había por parte del consumidor un conocimiento del producto que estaba comprando—. Por otro lado, si bien Argentina no es líder en el sector de la madera, somos un país «con madera», así como se dice «con petróleo». Entonces esto tiene sus aspectos positivos, y otros no tanto. Cuando el recurso es abundante se tiende a desvalorizar. Hasta los años 90, había un mercado cautivo donde este señor fabricaba, vendía y no tenía más problemas que esto. Además, había una fuerte concentración en la primera transformación de producción de commodities, fuerte disminución o extranjerización de las grandes empresas y fuerte disminución de la cantidad de empresas de bienes finales. En los años 90 la industria del mueble se redujo a la mitad, de 5000 a 2800 aproximadamente; y tuvo una consiguiente disminución del empleo y pérdida de capacidades laborales. Esta situación derivó en una escasez de mano de obra calificada, como pasó con otros sectores, y esto se observa muy fuertemente.

..«En los años 90 la industria del mueble se redujo a la mitad, y tuvo una consiguiente disminución del empleo y pérdida de capacidades laborales.»

(Alfredo Ladrón González)

Pero también, así como era barato importar muebles de China o Brasil con el uno a uno, también resultaba económico importar maquinarias.

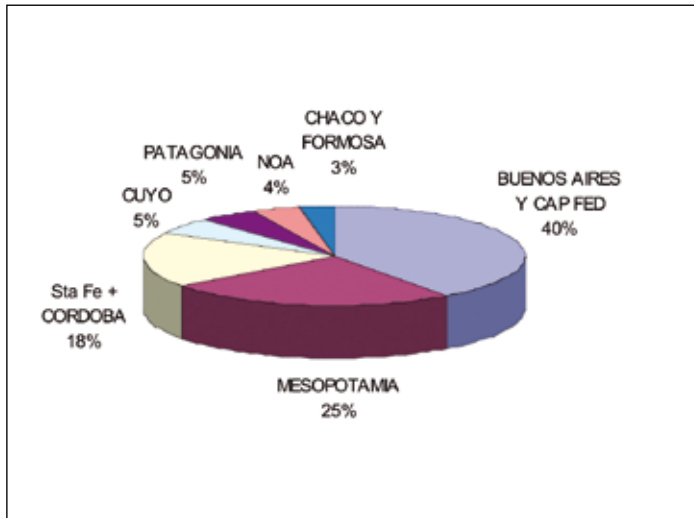
Entonces, las empresas que sobrevivieron a la crisis tuvieron un importante grado de desarrollo tecnológico —especialmente de maquinarias—. Muchas veces sobredimensionado, porque en definitiva por pocos dólares más se compraba una máquina más grande, que si bien no tenía claro para qué la iba a utilizar, sabía que era más moderna. Este sobredimensionamiento de la inversión en maquinarias es lo que permite hoy, después de este incipiente crecimiento que está teniendo el sector, poder trabajar con equipos que en otro momento estaban ociosos. Mayor concentración de la demanda en productos de mayor valor relativo dada la concentración del ingreso, en detrimento de menor capacidad relativa. Es decir, dada la redistribución del ingreso que se produjo en los años 90, la industria que sobrevivió con índices de rentabilidad interesantes fue básicamente aquella dirigida a los sectores de altos ingresos, porque los sectores de bajos ingresos disminuyeron fuertemente su capacidad de consumo. Y esto tiene, desde el punto de vista de lo que nos reúne hoy, una incidencia importante.



Durante los '90 aumentó la importación de muebles y de maquinarias en Argentina.

Pero también hay que presentar los aspectos positivos y oportunidades que generó la crisis: los empresarios pudieron hacer turismo, salir, visitar ferias, y entonces comenzó a haber un mayor conocimiento del estado de arte, y se empezó a modificar la cultura empresarial. Se incorporaron conceptos que hasta ese momento no pasaban por las Pymes como competitividad, gestión empresarial, marketing, asociatividad y tercerización. Conceptos que hoy el empresario escucha y que, si bien la mayoría no ejecuta, tiene bastante noción de lo que se trata. Eso por el lado del empresario. Por el lado del consumidor también se modificaron las exigencias, y tanto el diseño como la calidad pasaron a ser elementos importantes a la hora de consumir. Esto modificó claramente los patrones del mercado.

En cuanto a la devaluación, provocó inmediatamente un crecimiento relativo interesante. Hoy estamos a niveles del año 98, en cantidad de empleo pero hubo un aumento relativo en salarios, una disminución de la pobreza, se reactivó el mercado interno y se presentan interesantes tasas de crecimiento industrial. El problema está en cómo sigue todo esto. Si no hay una inversión que mejore las condiciones de productividad y de calidad, y que inserte el mueble en mercados internacionales, es posible que en poco tiempo lleguemos a un estado de «amesetamiento», dado que el mercado interno —orientado básicamente por el auge de la construcción y por los sectores de altos ingresos— tiene un límite en un mercado reducido. Esto va a contramano respecto de la historia del sector de muebles en la exportación. No es algo que la industria tenga como un elemento importante, salvo casos particulares, al momento de determinar sus pautas de producción.



El 40% de la industria del mueble del país se concentra en Buenos Aires y Capital Federal.

La encuesta que realiza FAIMA, a través del Registro Industrial Maderero, trabaja con unas 7700 empresas en total, de las cuales unas 2800 corresponden al sector de muebles. Esto implica que el 38% de la industria de la madera está relacionado con la industria del mueble.

Este gráfico intenta mostrar el sector de la madera y el mueble en su conjunto. Si nos abocamos a la industria del mueble en particular, el 40% está concentrado en la provincia de Buenos Aires, básicamente Capital y alrededores, y los otros polos productivos interesantes son Santa Fe, con dos polos importantes en Esperanza y Cañada de Gómez —uno con mueble macizo y otro con mueble plano—, Córdoba, Chaco y Formosa, básicamente el mueble de algarrobo. Actualmente existe un alto grado de industrialización de plantas, estamos en una capacidad ociosa que oscila entre el 20 y 25%, según el subsector. De acuerdo a las encuestas que tenemos no hay importantes previsiones de inversiones y esto lo atribuyo, como comentábamos antes, al sobredimensionamiento de años anteriores.



Resultados de la encuesta realizada por FAIMA.

Al consultar en toda la cadena foresto-industrial sobre el estado del equipamiento, dio como resultado que el 76% lo considera bueno. En la industria del mueble este porcentaje ascendió al 88%. Sin embargo, cuando uno se encuentra con expertos conocedores del mercado, y visita plantas en Europa y en otros países nos dicen que no es así, o sea, el sector ya está en este momento relativamente atrasado, desde el punto de vista tecnológico, respecto a los principales países del mundo.

Dependiendo del tipo de industria, los resultados arrojan que la materia prima oscila entre el 40 y el 60% del costo de producción, y el personal entre el 20 y el 30%. Por supuesto esto es menor en mueble plano que en mueble macizo.



El Diseño no se percibe como un problema importante para los empresarios del sector mueblero

A continuación presentaré una serie de datos del Registro Industrial Maderero, que pueden interesar a los que estamos aquí. Cuando se les consultó a las empresas sobre los aspectos de gestión empresarial nos encontramos con esta realidad: el 60% no lleva sistematizada la contabilidad; casi el 70% no cuenta con sistema de costos y casi el 80% no contempla programas de capacitación, no utiliza normas técnicas en productos y procesos, y no emplea asistencia técnica ni en gestión ni en diseño, entre otros.

Estamos hablando de un sector fuertemente Pymes, y esta es la realidad. Es claro que dentro de esta industria cada empresa tiene su particularidad, pero esta es la situación promedio del conjunto. Se destaca este panorama porque es clave al momento de saber cómo hacemos —como centros tecnológicos, como diseñadores, como arquitectos o como prescriptores del usuario— para influir y sensibilizar en el empresariado a los efectos de mejorar diseño, calidad y productividad, que es en definitiva lo que buscamos para que aumente el empleo y el desarrollo en el sector.

Otro punto que es importante destacar, es que para el industrial su principal problema es el financiamiento, pero a diferencia de años anteriores, plantean como segundo problema la organización de la producción. Este es un dato interesante a tener en cuenta, porque implica un grado de sensibilización importante. El 15% de los encuestados habla de equipamiento insuficiente; en cuarto lugar se encuentra la falta de capacitación del personal; y en quinto lugar la insuficiente profesionalización en la política de ventas. Esto es cómo ven los empresarios su propia problemática. Solamente el 2% de los encuestados observa el problema de calidad como un problema en sí mismo, y el mismo porcentaje da cuenta que el diseño es un problema en sí mismo. Esto habla, en términos generales, del tipo de usuario al que nos estamos dirigiendo. Pareciera una contradicción, pero como decíamos antes, efectivamente el empresario escuchó hablar y sabe en términos generales lo que es diseño y lo que es gestión. Es más, si viene alguien a tocarle el timbre y le dice «el sector público tiene estos programas», lo escucha y ve lo que puede sacar de ahí, pero no hay todavía una predisposición fuerte a considerar estos temas como un destino de inversión. La forma de razonamiento es que si les sobra dinero invierten, cuando podría ser al revés. Sin embargo, cuando invierten por lo general lo hacen en máquinas. La única manera que tienen de absorber la palabra tecnología es en la palabra «máquina» y, en los promedios generales, no reconocen la palabra tecnología como conocimiento aplicado que puede ser dado por una máquina, pero también por la cabeza de un centro tecnológico, de un diseñador o de un consultor. No reconoce la palabra tecnología de esa manera. Entonces habla de requerimientos fuertes en el tema de la organización de la producción, comercialización, diseño, calidad, pero no está dispuesto a invertir. Cuando en la encuesta se les pregunta a los industriales cuáles son los puntos críticos principales respecto de las necesidades de capacitación, citan dichos requerimientos y el diseño figura en tercer lugar. Sin embargo, no siempre están dispuestos a invertir.

La calidad, el diseño y la gestión, no son temas absolutamente manejados por parte del empresario. El empresario ve como una inversión gastar \$200 en una cena con un cliente, pero si le digo «a este mueble tiene que hacerle un ensayo de resistencia y de ergonomía, y le cuesta 199» dice «esto es una barbaridad, es muy caro». No lo valoriza lo suficiente, y no ve estos temas como elementos de comercialización, de marketing y de posibles ventas a futuro. Simplemente como centro tecnológico de la madera y el mueble tenemos varias cosas que hacer, como todos los centros tecnológicos del INTI, para quienes no lo conocen. En definitiva más o menos todos hacemos lo mismo: técnica, gestión de la calidad y control de la calidad.

Estamos trabajando fuertemente en completar nuestro laboratorio de muebles, a cargo de Esteban Morales, en donde aspiramos a que sea el primero y único en Argentina para analizar todo lo que corresponda al sector del mueble. Y tenemos dos objetivos bastante claros, y bastante conversados —con la industria, con FAIMA en particular, con cámaras, y con el Instituto del Mueble Argentino (IMA)—. Uno de ellos es instalar en forma conjunta un sello de calidad, y esto ya implica un trabajo que estamos haciendo hace tiempo, para que el empresario entienda lo que es un sello de calidad y qué es lo que lleva consigo, que también implica una inversión, y el observatorio del mueble.

Terminando, aquí es donde todos los que de alguna manera estamos relacionados con el sector tenemos cierto grado de responsabilidad. Nuestra visión del diseño es aquella que lo entiende como una herramienta para mejorar la productividad, promover la calidad adecuada, diferenciar productos, disminuir costos, y lograr una imagen del mueble argentino que nos permita salir a ganar mercados internacionales. Creo que las condiciones están dadas porque es un sector que tiene todas las capacidades y recursos para salir a trabajar externamente. Sin embargo, las exportaciones de muebles —básicamente orientadas a Estados Unidos, Europa y Centroamérica— no llegan al 4% de la producción total. Entonces, tenemos mucho que hacer, hay mercados muy fuertes, y creo que realmente entre todos podemos trabajar.

Simplemente, hay unas cuestiones que hay que trabajar. Hay por parte del empresario una visión de que el diseño no les resuelve el problema, y esto lo quería comentar como disparador, como provocativo, en un ambiente en el cual la mayoría de ustedes, supongo, son diseñadores industriales. En general, hoy por hoy el empresario no percibe al diseñador como alguien que le resuelve el problema, sino que muchas veces lo ve como alguien que puede llegar a complicarle la vida. Me parece interesante plantearlo porque creo que esto se puede resolver. En segundo lugar, hay un desconocimiento mutuo, por parte del empresario y por parte del diseñador. Y esto es lógico y entendible. Yo no sé cuántas materias hay en la Facultad de Arquitectura que digan algo de estructuras de madera, que hablen del diseño específico para muebles o de materiales para muebles. Tenemos que capacitar pero también capacitarnos.

..«tenemos que acostumbrarnos a usar un lenguaje accesible porque no estamos hablando de una empresa con gerencias de producción, de comercialización, de marketing, de calidad, sino que estamos hablando de empresas con un promedio de ocho empleados, en las cuales el propietario, es a su vez trabajador, y tiene todas las gerencias en su cabeza. A ese empresario tenemos que adecuarnos.» (Alfredo Ladrón González)

Los centros tecnológicos deben reconocer más al diseño como herramienta de trabajo, y los diseñadores conocer más los materiales con que se van a trabajar sus propios diseños, y la manera más fácil es juntarnos y hacer todo juntos. Por eso hablo de sistemas asociativos que permitiría aumentar la productividad fuertemente. La otra cuestión que quería plantear es que tenemos que acostumbrarnos a usar un lenguaje accesible porque no estamos hablando de una empresa con gerencias de producción, de comercialización, de marketing, de calidad, sino que estamos hablando de empresas con un promedio de ocho empleados, en las cuales el propietario, es a su vez trabajador, y tiene todas las gerencias en su cabeza. A ese empresario tenemos que adecuarnos. Recordemos y siempre lo comento, el principal exportador de muebles del mundo hasta el año pasado era Italia. China este año lo pasó, con empresas y diseño italiano instalado en ese país. Italia no tiene un solo árbol, no tiene madera, no tiene recursos. Como suelo decir, no tiene fábricas de muebles, como las concebimos acá sino que tiene fábricas de piezas partes, armadoras y alguien que fabrica, que arma, que diseña y que comercializa. Esto les quería comentar, porque el diseño sólo tiene sentido en la medida que sirva para solucionar problemas y para aumentar productividad, mejorar calidad y para que la empresa lo vea como un recurso necesario para mejorar su propio crecimiento.

MARÍA SÁNCHEZ . La presentación la orienté hacia empresarios del mueble. Muchas veces concebimos, sobre todo en Argentina, el tema del mueble como si fuera exclusivamente de madera. Este es un tema que me sorprendió cuando volví al país en el '94. En realidad en Italia, y en muchos otros países, el mueble es concebido como una sumatoria de materiales, en la que no siempre participa la madera. Me parece un detalle importante para debatirlo. Traté de buscar imágenes, algunas argentinas y otras internacionales, de distintas muestras de mueble para tratar de entender que el mundo del diseño relacionado con la madera es amplio, pero es mucho más amplio si uno logra abrir el mapa mental que nos caracteriza. Me pareció interesante hacer una rápida y velocísima incursión del diseño en la historia.



Una de las primeras definiciones de diseño aparece en el Oxford English Dictionary, en 1588, y lo define como «un plano o boceto concebido por un hombre para algo que se quiere realizar». Es decir, concibe y trabaja en el diagrama de las variables del tiempo, del presente y del futuro. Otra definición que también aparece, más o menos en esa época, es la de «un primer boceto dibujado para una obra de arte aplicada, necesario para la ejecución de una obra». Es decir, el diseño está en ese lugar un poco ambiguo entre el arte y las cuestiones técnicas. Lo interesante de estas definiciones es que son de 1588, mucho antes de que nosotros pudiéramos llegar a constituirnos como Argentina, y conciben definitivamente el concepto de proyecto, es decir, que el diseño tiene que ver directamente con la idea de prever, y es completamente diferente de la actitud del artesano, que si bien contempla en pequeña medida el concepto de hacer un dibujito para después realizar, sin embargo, en el diseño gran parte del proceso es absolutamente previo a

..«Ampelio Bucci '80 decía que el producto necesita de muchos otros elementos de comunicación y distribución para volverse oferta global, es decir, producto completo.»

(María Sanchez)

la realización del mismo. Y después se contempla la concreción y la finalización en el amor por los detalles.

Pasa la historia, y llegamos al racionalismo, período que ha influido tremendamente en Argentina. Entonces el concepto de que la forma sigue a la función en realidad tiene un montón de limitaciones. También es un dato importante de la realidad conocer las limitaciones que tiene la educación que hemos recibido, y que nos mete en un esquema ortogonal, a veces tridimensional, como es en el caso de la arquitectura, y genera estructuras que son justamente a veces cajas de zapatos. Esto mismo pasa en el diseño, es decir, muchas veces nos movemos con criterios que son ortogonales, racionalistas y no razonables, y entramos en callejones sin salida que no nos dejan generar respuestas creativas. Hacia los años 80, en ese momento vivía en Italia, hubo un alemán que dio una definición bastante interesante, que no la sacó de la galera sino que era lo que se vivía en ese momento y en esa circunstancia. Él enuncia que «el objeto de conocimiento de la teoría del diseño, y también de la actividad práctica de los diseñadores es el lenguaje del producto». Es un tema que hoy estamos empezando a hablar y debatir bastante en las universidades, pero que hasta ese momento no se aceptaba, justamente por esa formación racionalista que todos arrastramos.

Ampelio Bucci de la Domus Academy, que es a mi juicio uno de los genios que hay en este momento, dice una cosa muy importante: «el producto es sólo un semielaborado». Este señor ya en los años 80 decía que el producto necesita de muchos otros elementos de comunicación y distribución para volverse oferta global, es decir, producto completo. Esta revisión que estoy haciendo, muy cortita y muy esquemática, es solamente para saber cómo va variando el concepto de diseño en el resto del mundo. No se ajusta solamente al tema productivo, sino que tiene que tener en cuenta todo lo relacionado con la comercialización, la comunicación y distribución.



Entonces llegamos a un esquema, que me parece que es uno de los grandes aportes que ha hecho el Centro Metropolitano de Diseño, que es lo que se denominó en su momento el Sistema Producto. Este último es concebido como una unidad global organizada, de interrelaciones entre elementos, acciones, individuos, y grupos. El sistema producto se mueve entre cuatro escenarios.

Sistema de Producto.

Quise traer también algunas frases que recopilé en la última feria que hubo este año en Chicago. La feria de productos para la casa es una de las más grandes junto con la de Alemania, en ella había una autopista que la atravesaba por arriba, llena de paneles con imágenes y frases de diseñadores americanos. Y me traje algunas, con la visión de ellos, que nos pueden ayudar a construir la nuestra. Stephanie Husk dice «dar un paso atrás y entender cuáles son las verdaderas necesidades del consumidor», es una frase muy repetida por el marketing, y que se puede ver desde varios lados. Ellos hablan de verdaderas necesidades del consumidor, entonces para lograr productos revolucionarios hay que construirlos sobre esa base. Es decir, ir un paso más atrás, no quedarnos con la apariencia.

Después está Rainer Schnabel, que dice —esto va dirigido a los empresarios sobre todo—, «hay diferentes niveles de innovación, hay niveles de evolución y niveles de revolución, ¿cuál es el riesgo que estamos dispuestos a tomar?».



Otro diseñador dice, «no es suficiente hacer productos que funcionen bien», esto también está relacionado con el racionalismo que todos venimos mamando, que la forma sigue a la función. La función no es todo en el producto. La función es sólo la condición indispensable para después poder empezar realmente a generar valor. Entonces él dice, «no es suficiente hacer productos que funcionen bien, ese es sólo el precio de entrada para hacer un producto competitivo, relacionarse con el estilo de vida es mucho más importante».

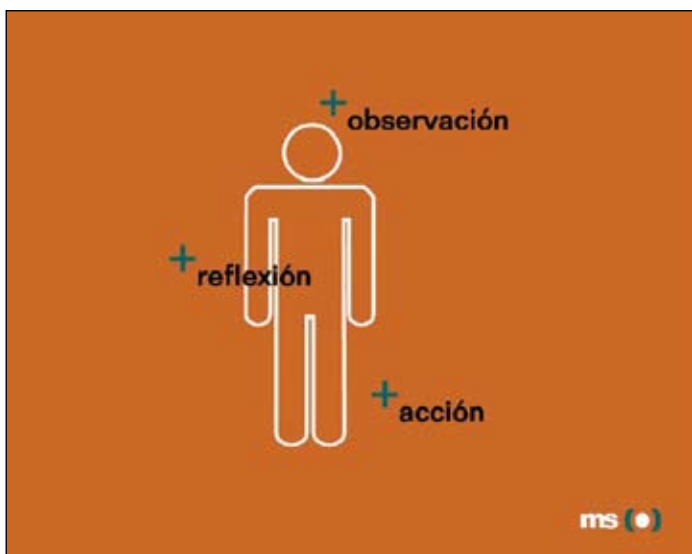
Michael Seum dice «diseño es una parte estratégica del desarrollo de productos y servicios, el diseño agrega valor a cada paso». Y agrega algo muy interesante, habla de que el 80% de lo que la gente ve está detrás de sus ojos. Tenemos que penetrar en esos preconceptos, las referencias y emociones que rodean al objeto, sólo entonces podemos diseñar.

..«La función no es todo en el producto. Es sólo la condición indispensable para poder empezar realmente a generar valor.» (María Sánchez)



Tanto el diseñador como el empresario son personas capaces de interactuar y potenciar la realidad circundante, a través de reconocer, analizar, detectar, proyectar y prever; a través de tres grandes pasos, primero la observación, segundo la reflexión y luego la acción. Si un diseñador sólo observa y reflexiona pero no hace, no es un diseñador.

Hago acá una pequeñísima referencia respecto del perfil del diseñador, y del empresario, porque en muchos lugares ambos roles se superponen. Son personas capaces de interactuar y potenciar la realidad circundante, a través de reconocer, analizar, detectar, proyectar y prever. Todo este tema se realiza a través de tres grandes pasos, primero la observación, segundo la reflexión y luego la acción. Si un diseñador sólo observa y reflexiona pero no hace, no es un diseñador.



El perfil que debe tener el diseñador.

Y aquí agrego un tema que me parece fundamental. Resulta de interés profundizar cuáles son las verdaderas funciones del producto, por lo menos hasta ahora. Estas funciones son la interfaz que vincula al producto con la persona, con el usuario y con el cliente, depende del producto o servicio del que estamos hablando. Entonces hay funciones prácticas y funciones del lenguaje. El hecho de hacer esta clasificación nos ayuda a salir del esquema que venimos heredando desde el racionalismo. La primera función práctica de la plancha es planchar, es evidente, pero también puede hacer vapor, desarrugar. En cambio las funciones del lenguaje son todas las otras funciones que tienen que ver con que una persona decida elegir entre este o aquel producto. Las funciones del lenguaje las clasificamos en funciones del signo y las estético-formales. Estas son las que tienen que ver con los distintos atributos de la forma. Y las funciones del signo las clasificamos en indicativas y simbólicas. Las indicativas son las señales, por ejemplo, en una plancha una señal puede ser una luz roja, o alguno de los símbolos que nos indican cosas inmediatas. Mientras que las simbólicas son las mediatas, es decir, una plancha puede tener una simbología de remitirnos a algo que nos hace recordar otra cosa, y que es mucho más mediato en el tiempo, que nos lleva a otra percepción, como puede ser una plancha en forma de estrella de cinco puntas, o una plancha en forma de cruz. Este tipo de cosas, que son las variables simbólicas, al momento de la elección del comprador son fundamentales.

Por lo tanto, decimos que el diseño es el lugar de interfaz entre el usuario y el producto en sí mismo. Estas etapas de diseño las clasificamos a partir de cuatro escenarios, material, transformación, consumo y comunicación. ¿Cuándo usamos los procesos de observación, reflexión y acción? En el proceso de observación tenemos un buen modo de entender dónde estamos parados respecto del producto que queremos empezar a desarrollar, esta herramienta nos ayuda desde muchos ángulos a entender cómo hacer un approach al producto nuevo, potencial, existente, o al mercado. Entonces uno puede entrar por cualquiera de los cuatro escenarios y por cualquiera

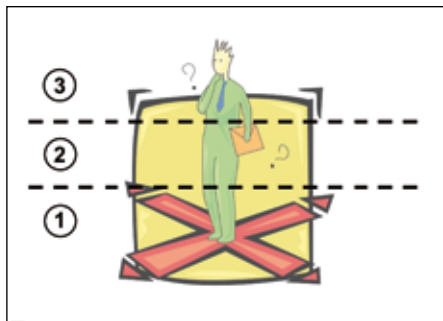
..«Entendemos al diseño como una actividad integradora donde uno tiene que aprender a leer todas las interrelaciones que vinculan a todas las partes de este enorme proceso que es el proceso de poder generar productos y largarlos al mercado exitosamente.» (María Sánchez)

de las variables que lo conforman. Las variables que conforman al escenario del consumo son: la distribución, el punto de venta, el precio de venta, el público al que va dirigido, y varias otras que uno puede hacer para el propio producto al que se está refiriendo. El escenario material, en cambio, es lo que antiguamente era la variable central del diseño industrial, el diseño industrial era solamente el escenario material y el escenario de la transformación. Entonces en el escenario material tenemos el uso, la forma y la fórmula función, las materias primas y el diseño elaborado. En cambio en el escenario de la transformación tenemos el control de calidad, los procesos de fabricación, el armado, la tecnología, y muchas otras variantes que pueden tener que ver con el producto que estamos realizando o que estamos queriendo proponer al mercado. Es decir, todas las variantes que tienen que ver con el escenario de la transformación van a construir nuestro propio sistema de producto. El escenario de la comunicación, en cambio, está constituido por la marca y con todo lo que tiene que ver con la identidad corporativa de la empresa y del producto, la publicidad, los aportes gráficos, y el packaging.

Entendemos al diseño como una actividad integradora donde uno tiene que aprender a leer todas las interrelaciones que vinculan a todas las partes de este enorme proceso que es el proceso de poder generar productos y largarlos al mercado exitosamente. Finalmente, a partir del análisis que hacemos a través de la herramienta del sistema del producto, podemos realizar distintas operaciones estratégicas que nos permitan ir generando penetraciones, porque lo más probable es que consigamos nuevos mercados, no solamente copiando a alguien que lo está haciendo igual, sino generando nuestros propios recursos, que pueden ser a través de operaciones estratégicas, como las que acá mencionamos, que son comunicar, asociarse, especializarse, y diversificar.

ALEJANDRO KATKOWNIK . Quería iniciar la presentación a partir de una anécdota que tuvo lugar en un showroom. Cuando presentamos un nuevo producto lo hacemos focalizadamente e invitamos a diez o quince estudios de arquitectura. Lo presentan los vendedores, que tienen cualidades actorales mejores que las mías, y yo me quedo a un costado para ver qué sucede y cuál es la reacción de la gente.

Aquel día, yo estaba a un lado y se me acercó una persona para preguntarme si yo era el padre de la criatura. Lo que yo hice automáticamente fue buscar a mis hijas. El instinto paternal hizo que tuviera la reacción de retarlas, pero ellas no habían ido al evento. Seguramente, esa persona habría querido preguntar si yo era quien lo había diseñado. En ese momento le dije que sí pero, después del evento, esto me dejó pensando y me pregunté qué habría querido decir y por qué lo habría preguntado de esa manera. Me pregunté si lo había hecho desde la falta de conocimiento o si realmente había algún mensaje en eso, y creo haber vislumbrado cuál era el mensaje. Creo que lo que hizo fue transculturizar la pregunta y utilizar para el diseño algo de otro lenguaje y otro tipo de momento. En realidad la palabra «gesta» y «creación» tienen el mismo origen. En la religión se habla de la creación, en la maternidad se habla de la mujer como encargada de la gestación, en la economía se habla de gestión dentro de una empresa, y en diseño hablamos de gestión o creación. Lo cierto es que la misma palabra significa lo mismo pero cuando uno habla, por ejemplo, de un hijo nadie habla de «gestionar a un hijo», aunque ahora estamos hablando de alguna manera de bebés de diseño. Es decir,



Las tres partes que conforman a un diseñador son: 1) Exploración, 2) Genitalidad y 3) Exposición.

de esta forma vemos cómo el lenguaje va mezclando todo con el tiempo, y se van obteniendo estas mezclas, que tienen el mismo origen.

Entonces, asociándolo con lo que sucede en una empresa, en la primera etapa no se puede hacer nada si la dirección general no está de acuerdo o si esos personajes no toman esa decisión y, para ello, es necesario hacer relevamientos internos y externos, como sucede con una pareja que, antes de tener un hijo, necesita saber si tiene la capacidad económica y el lugar. En diseño a mí me gusta hablar de genética porque cuando uno está programando un producto está programando la genética de ese producto. Y de ahí evaluar la anticipación que uno va a tener con ese producto, las prioridades, los riesgos y el posicionamiento de ese producto. Este proceso de diseño y desarrollo creo que es asociable a la gestación. Siempre hablo de que cuando estoy diseñando más que desarrollando me gusta trabajar a puerta cerrada. Igualmente no hay que confundirse, el diseño es una parte muy pequeña dentro de este proceso, que no debe consumir más de un 15% o 20% dentro de lo que es el proceso de gestación de un producto, total, desde que nace la idea, hasta que se logra, vamos a ver hasta dónde va el trabajo de gestión de diseño.

El punto crítico para mí es cuando le doy de alta a un producto y se empieza a vender, aunque en realidad los que gestionamos no largamos el producto en ese punto sino que tenemos que funcionar también como neonatólogos. En realidad, hay productos que largué hace un año y que todavía estoy supervisando en las obras para ver lo que sucede. Para la etapa de relevamiento, que es la primera, necesitás un tipo que anote y que saque fotos, un tipo observador y que no le interese diseñar y; en la etapa de diseño, un diseñador industrial para el caso de nuestro producto, que no se conforme con dar autógrafos, que no se automistifique, y que no sea un incomprendido crónico. Estas son patologías que nos suceden a los diseñadores. Algunos superamos algunas, y otras no las superamos. Estas son las cosas con las que se topa también el industrial.

Como poseemos solamente un diseñador, un gestor de diseño, vamos a partir este diseñador en tres pedazos. La primera etapa, la de relevamiento, un tipo que recorra, mire todo lo que pasa en el mundo, la exploración. La genética, la parte de la que estábamos hablando, promover la genética y ya empezar a pensar que ese producto es la parte más genital del diseñador. Y la etapa de exposición, que es la tercera donde va a tener que tener ese discurso vendedor y poder exponer claramente lo que hizo, dentro de la empresa o en ventas para que lo haga con el cliente.



Vamos a ver dos productos. Uno de ellos es la línea Icon, que empezó en el 2005 y se lanzó en el 2006. En general tratamos de bautizar los productos en las etapas iniciales para empezar a nombrarlo, así como las parejas ya les ponen nombre a los hijos en proceso de gestación. Aquí tuvimos un problema con el nombre y con el logo. En relación al primer punto, mucha gente pronuncia el nombre como «aicon», pero en realidad es «icon», como se lee. Otro inconveniente se presentó con el logotipo original. El problema que tuvimos fue que, cuando lo fui a mostrar en tres instancias diferentes, la gente dijo que parecía el baño de hombres. Es increíble cómo la cultura no permite ver algunas cosas. También se nos presentó un inconveniente con una tarjeta de fin de año, donde se hizo el chiste de mostrar el producto con papelitos, y los chilenos preguntaron por qué habíamos ensuciado el producto. Como en ese lugar no se tiran papelitos para festejar, tuvimos que cambiar la tarjeta. Pero es increíble como, cordillera por medio, las cosas son diferentes.

NOTA

² La situación planteada se presentó en Chile.



Línea Icon de Buró. Los paneles se pueden combinar y, de esta forma, se pueden armar puestos de trabajo individuales o mesas de reunión, ahorrando metros cuadrados en la oficina.

Cómo surge el producto en la empresa, es sencillo: por una necesidad de ventas. El Departamento de Ventas no hace un relevamiento y un programa del producto, en realidad lo programamos en diseño. Formamos parte de un sector de mercado que consideramos clase A, de un target un poco alto, para grandes empresas y con mucha cantidad de servicios en el producto. En una instancia de relevamiento, notamos que muchas empresas de un target inferior empezaban a meterse en mercado y teníamos que tener un producto para competir. Debíamos optimizar mucho más los costos de las líneas existentes. El relevamiento también consiste en reanalizar tecnologías y productos. Estudiamos las formas de trabajar en la oficina y percibimos dos modalidades: una es la del empleado concentrado en una tarea, y en la otra está interactuando, reuniéndose y comunicando.

Lo que se ve en el centro del producto lo llamamos nodo, porque surge de la topología, que es una rama de la matemáticas que define a los nodos como un lugar donde confluyen y se concentran una serie de puntos. La persona no solamente se concentra en este núcleo trabajando, sino que es ahí donde va a tomar energías. Un nodo y otro, hacia la derecha, a través del ducto se comunican. Esto sucede con las neuronas, que se comunican unas con otras a través de ductos, de conectores, de dendritas. Una terminal dentro de Internet está conectada a través de una red. Y lo que logramos con esto es una idea acorde con un montón de otras tecnologías y escenarios. Una oficina realmente funciona así. Fue bien proyectado y tuvimos la cautela de no presentar las cosas de las que no estábamos seguros, o presentarlas estratégicamente, esto no es mentir, sino simplemente hay que presentar las cosas que estamos seguros de que van a suceder.



Esta línea permite combinar los paneles y despojar el nodo. El concepto de la mesa es muy similar a las bibliotecas donde trabajan cuatro personas de un lado y del otro. Esto salió muy rápido, porque conseguíamos matrices que nos permitían hacerlo, y está teniendo mucho éxito.

El otro producto que quería presentar son las mesas de trabajo Onn. Ahora se empezó a vender mucho este producto. Inclusive hay una versión para puestos de altos directivos basados en este sistema y es en lo que estamos trabajando hoy. Permite poner paneles de acrílico o de tela. Tiene unas tapas batientes que al abrirse permiten acceder a las tomas, es como si fuese el nodo que veíamos anteriormente pero puesto en forma horizontal. En Italia se han buscado mucho este tipo de puestos de trabajo porque el costo del metro cuadrado es altísimo, y de esta manera pueden poner cada vez más gente en menos metros cuadrados. No es una realidad todavía acá, allá puede estar cinco o seis veces más. Esa crisis o el alto costo que provocó en Europa el precio del metro cuadrado los llevó a desarrollar estos productos. Y acá no sé si es por gusto o por necesidad.

Línea Onn de Buró

RODOLFO FOGLIA . Si bien no soy diseñador, considero que es una actividad importante y que puede colaborar con nuestros propósitos, a la mejora de la productividad. Para comenzar, voy a dar un pantallazo sobre nuestra actividad en las Pymes de muebles. Trabajo en el Centro INTI-Extensión y Desarrollo, que es un área que brinda asistencia técnica a empresas Pymes, en lo que respecta a mejoras de productividad. Trabajamos en equipo con varios profesionales, con técnicas para implementar un control de producción que nos ayude a mejorar la productividad, sincronizar etapas de proceso, mejorar el lay out dentro de la planta para un mejor flujo de los materiales, ordenar, limpiar y establecer control visual de la fábrica. Esto es importante porque la Pyme hoy en día no tiene tanto recurso técnico y humano como para tener personal o sistemas abocados al control de fábrica. Estas actividades ayudan a aumentar la capacidad de producción por un uso eficiente de los recursos.

Para que una empresa sea eficiente y perdurable en el mercado, es decir, competitiva, debe trabajar con otra productividad. Se hizo mención en reiteradas oportunidades al término productividad, y una de las formas para calcularla matemáticamente es la relación que tengo entre la cantidad de producto que fabrica la empresa con los recursos que invierte para sacar esa cantidad de producto. Se puede medir de varias maneras, y la más idónea para Pymes es la cantidad de producto terminado dividido en las horas hombre —que es uno de los productos que más pesa dentro de una Pyme—. Las horas hombre tienen un peso importante porque no están optimizadas dentro del sector de fábrica (hay mucho desperdicio y se pierden horas en actividades que no agregan valor neto). Nuestro trabajo consiste especialmente en disminuir las horas hombre, eliminar las actividades que no agregan valor, búsquedas y transportes innecesarios, y ordenar el sistema de producción, teniendo control y temporizándola. La otra manera de aumentar la productividad es acrecentar el producto terminado y fabricar más. Pero esto se justifica sólo si el producto se está vendido, porque sino se genera stock, y eso es pérdida.

Para crecer y vender más intervienen una serie de actividades innovativas, dentro de las cuales está el diseño que juega un papel importante. La innovación es fundamental porque genera competitividad genuina, sustentable y acumulativa. Para un mercado mediano competir por costo no es suficiente, es necesario hacerlo por diferenciación y, para ello, una de las herramientas más importantes es el diseño.

Los comentarios anteriores responden a cómo relacionamos nuestra actividad con el concepto de diseño. Ahora hablaré sobre lo que encontramos en el transcurso de los trabajos que estamos realizando en cinco empresas. Estas son Pymes familiares y con un promedio de 10 a 12 personas, generalmente son gente del oficio —sólo en dos casos encontramos profesionales—, saben tratar muy bien los materiales y los tipos de producto son bastante diversos. La gama de productos fabricados por estas empresas es muy variada: muebles de oficina, muebles de cocina, puertas placa, muebles de estilo, madera torneada y muebles planos. Nuestro trabajo involucra las áreas de producción y administración. Para que las empresas aumenten la productividad es importante ordenar todo el sistema con una organización industrial de la empresa, pero también es cierto que se necesita captar más venta para que rinda.

En el trabajo pude diferenciar tres tipos de empresa, en lo que responde al diseño dentro de la organización. Empresas clase A donde existe formalmente el área de diseño, hay una persona que se dedica a ésta área pero no se aboca exclusivamente a la estética de producto, sino que interactúa con distintos sectores —con ventas, captando inquietudes o necesidades, o tendencias dentro del mercado; con producción—. Este tipo de empresa aprovecha la diferenciación de sus productos respecto de la competencia.

En el otro tipo de empresa, clase B, no hay una persona que se dedique exclusivamente al diseño, sino que trabajan en base a la experiencia y trayectoria que tiene el dueño o una persona allegada a la dirección de la empresa. Captan el mercado porque conocen muy bien el segmento donde se desempeñan, tienen buenos criterios y establecen también cierta vigilancia comercial. Es decir, ven lo que hace la competencia pero solamente se abocan al mercado interno. Estudian los productos y las maquinarias que hay en el mercado, para renovar los procesos y ajustar los diseños según las nuevas tendencias. Esto lo hace exclusivamente el dueño o una persona allegada al dueño. Y descuidan detalles, por ejemplo, por ahorrar cantidad de material se hizo un nuevo diseño pero no se tuvo en cuenta el aspecto funcional del producto. No es una crítica, sino que el dueño o la persona que se dedica a esto tiene un sinfín de actividades y cuando se involucra en el desarrollo de un nuevo producto hay detalles que se olvidan al no tener claro cómo es un proceso de desarrollo de un nuevo producto.

Después tenemos las empresas clase C. Es un poco duro decir que no existe el diseño como gestión porque sí lo desarrollan pero a una escala muy baja. Generalmente este tipo de empresas trabaja a pedido, es decir, reaccionan ante una necesidad del mercado y no piensan cómo innovar.

La debilidad que vemos en estas empresas es que no hay una función integradora, es decir, no hay un área técnica o de ingeniería de producto que trabaje conjuntamente sobre lo estético y la estructura de producto. Entonces, si bien estéticamente satisface al cliente puede estar sobredimensionado en distintas partes. Por otro lado, todo lo que sea innovación, desarrollo o cambio técnico está muy sujeto a lo que le pide el mercado. Para estas empresas es difícil estar por delante del mercado. Ofrece lo que le piden y eso va en detrimento —según la fórmula de productividad se vería como una disminución de la parte de arriba porque desfavorece la venta y no va ganando mercado sino que recibe pedidos—. Y también es un poco limitante en cuanto al equipo de ventas porque muchas veces se ofrecen productos que la empresa no tiene. En cuanto al diseño, se podría agregar que si bien hay algunas empresas que cuentan con ésta área, y hay debilidades menores con respecto a las otras, el diseñador pareciera estar solo porque tiene que ir a buscar datos e información y tiene que hacer un esfuerzo importante para sacar un producto acorde a lo que se le pide, y acorde a mejorar las líneas de productos que la empresa ofrece al mercado.

Por otro lado, hoy planteamos la necesidad de incorporar un área o espacio donde se generen cambios desde el punto de vista técnico y del diseño. Sin embargo, para las Pymes hoy en día es problemático cambiar o tener un área más dentro del organigrama porque todos los esfuerzos o inversiones que hacen salen de recursos propios. Es decir, el financiamiento bancario prácticamente no lo utilizan. Sí hay financiamiento desde el punto de vista de las transacciones comerciales en las operaciones cliente-proveedor, pero



Cuando el empresario Pyme logra un excedente en la renta «generalmente lo que hace es comprar una máquina nueva o invertir en materiales»

no usan financiamiento para reestructurarse o implementar cosas nuevas. La postura que tiene hoy el empresario Pyme es que si logra tener mayor renta, y entonces puede contar con más recursos propios, su propia idiosincrasia lo lleva a reinvertir en utilidades y generalmente lo que hace es comprar una máquina nueva o invertir en materiales. Todavía cuesta sacarle esa postura de «fabrico y lo deajo guardado». Entonces, cuando se nos presentan estos casos, generalmente trabajamos en poder ayudar al pequeño empresario Pymes para que logre una mejor renta a través de una organización industrial y mejore su control de producción. Este excedente de capital puede ser un incentivo para un cambio de mentalidad y de todo el espectro de inversiones posibles, pueda involucrar a lo que es el diseñador técnico, industrial, dentro de la empresa. Ya sea en relación de dependencia o como externo. Esto es lo que se pudo observar durante el trabajo en las empresas del sector muebles.

Debate

MARÍA SÁNCHEZ. Lo que he ido viendo es que uno piensa desde lo tradicional en el concepto del diseño industrial y se está presentando una necesidad creciente de ir entrando en lo que tiene que ver con etapas de gestión de diseño. El diseño industrial puede ser un 15% del total del proceso de innovación y va a resolver las características del producto en sí mismo. En cambio, todo lo que tiene que ver con la gestión de diseño es un proceso mucho más largo que va desde la detección de la oportunidad hasta el desarrollo de las partidas conceptuales, además, tiene una fuerte relación con todo el sistema del producto y con las posibilidades del mercado o de la sociedad. Con lo cual, cuando uno piensa en términos de sistema de producto, piensa en términos de una gestión total del proceso de innovación.

RODRIGO RAMÍREZ. Desde tu experiencia ¿cómo explicarías la Gestión del Diseño en la empresa?

MARÍA SÁNCHEZ. A mí me contrató una empresa para el área de desarrollo de producto y los asesoro en la forma que tiene que tener la tapa, el cuerpo, las funciones y los problemas tecnológicos y; al mismo tiempo, me contrataron desde la dirección para prever futuras líneas de comercialización para los próximos quince años. Entonces ahí hay una lectura doble; por un lado el diseñador industrial, que resuelve la forma del producto en sí mismo, con las características propias del escenario material y de la transformación y; por otro lado, desde la dirección de la empresa convocaron a tres expertos, uno en estrategia de producto, que sería yo, el otro en estrategia de comercialización, y el otro en estrategias de comunicación. Armaron un equipo muy interesante, realmente da resultados extraordinarios para la empresa porque entre los tres expertos trabajamos durante tres meses y armamos un plan de desarrollo para la empresa para los próximos quince años. No sé si así se entiende más lo que es gestión de diseño y diseño industrial.

RODRIGO RAMÍREZ. Y siguiendo lo que explicabas recién, en algún momento cuando Alejandro contaba su experiencia uno se imaginaba una empresa muy avanzada, y por otro lado, Rodolfo decía que para las Pymes es muy difícil, incluso se concentra toda la actividad en el dueño de la empresa ¿Es posible la incorporación del diseño en empresas de las características que mencionaba Rodolfo, está lejano, cómo lo ven ustedes?

MARÍA SÁNCHEZ. Creo que sí y es una oportunidad. A mí me contactaron de una empresa pequeña de muebles, que produce cunas, que están creciendo muchísimo y se dan cuenta que es el momento ideal para incorporar diseño. Para ello, me llamó el director general de la empresa y charlamos juntos para ver cómo ir incorporando diseño con los recursos y las posibilidades actuales

en vista a algunos mercados que ha ido descubriendo. Definitivamente el diseño no es solamente para las grandes porque están hiperorganizadas. Obviamente para un diseñador que trabaja para una empresa pequeña, que no tiene tanta división de roles, a veces es hasta más fácil poder generar un proceso de diseño coordinado que no se desmiembre en ocho millones de partes y que no tenga una totalidad y una lectura unitaria del proceso.

RODRIGO RAMÍREZ. Rodolfo, en este trabajo que están haciendo de incorporación de tecnologías blandas, y en este conocimiento que tenés de las empresas, ves si son permeables para incorporar diseño, y si el diseño lo podemos tomar como una tecnología blanda.

RODOLFO FOGLIA. Las empresas son concientes que necesitan un cambio, pero nos tocaron casos en que, por ejemplo, contratan diseñadores pero no le dan todos los datos necesarios para realizar un cambio de imagen o en el producto. Si el diseñador no tiene esa experiencia de empresa Pyme, en que tiene que ir a buscar en cada rincón y tiene que ir a ver a sus clientes, lo dejan solo. Tuvimos casos en que no fue un final feliz. Estamos acostumbrados a utilizar técnicas de gestión de fábricas para mejorar su capacidad de producción, y también se llaman tecnologías, o técnicas de gestión a lo que es la gestión de costos, y creo que sí, que el diseño debería ser incorporado como una tecnología blanda, ayudaría a la gestión integral de la empresa.

RODRIGO RAMÍREZ. Rodolfo en la primera parte habló del diseñador que queda solo, intentando buscar respuestas, y en algún momento Alejandro también habló del diseñador que no tendría que tener un rol protagónico. ¿Cómo ves vos que tiene que ser el perfil del diseñador, o cómo es el perfil que mejor se adecua a esta realidad Pymes?

MARÍA SÁNCHEZ. Yo tuve ocasión de vivir y trabajar 15 años afuera, y desde mi experiencia me parece que en general el diseñador está concebido casi como un socio estratégico del empresario. Y yo no siento que acá suceda mucho esta cosa. Acá es como que desde los medios y desde la facultad se instala la figura del diseñador estrella, entonces muchas veces van a los empresarios con criterios tipo «yo soy la luz del mundo», entonces el empresario no siente que el diseñador sea un compañero de camino ni una persona en la cual confiar —incluso abrirle mucha información— para que realmente construyan el crecimiento de la empresa. Esto ha generado un mecanismo que hay que revertir definitivamente, que es ponerse al lado del empresario y no oponérsele, y por otro lado, que el empresario vaya construyendo, con la experiencia, la idea de que el diseñador es justamente un compañero de camino para hacer crecer la empresa. Tuve muchísima experiencia en Italia, donde se forman clusters y las empresas cada una se especializa en algo distinto, y todas confluyen hacia la totalidad del producto y salen a exportar. Así Italia construyó desde su know how fuertísimo, artesanal, lo que fue esta gloriosa historia industrial, que ahora acaba de ser superada por China, pero con empresas italianas trabajando en China. Si nosotros pudiéramos de a poquito, y siendo el diseño parte de esto, colaborar e ir especializándonos y compartiendo esto probablemente podríamos hacer un camino más rápido.