

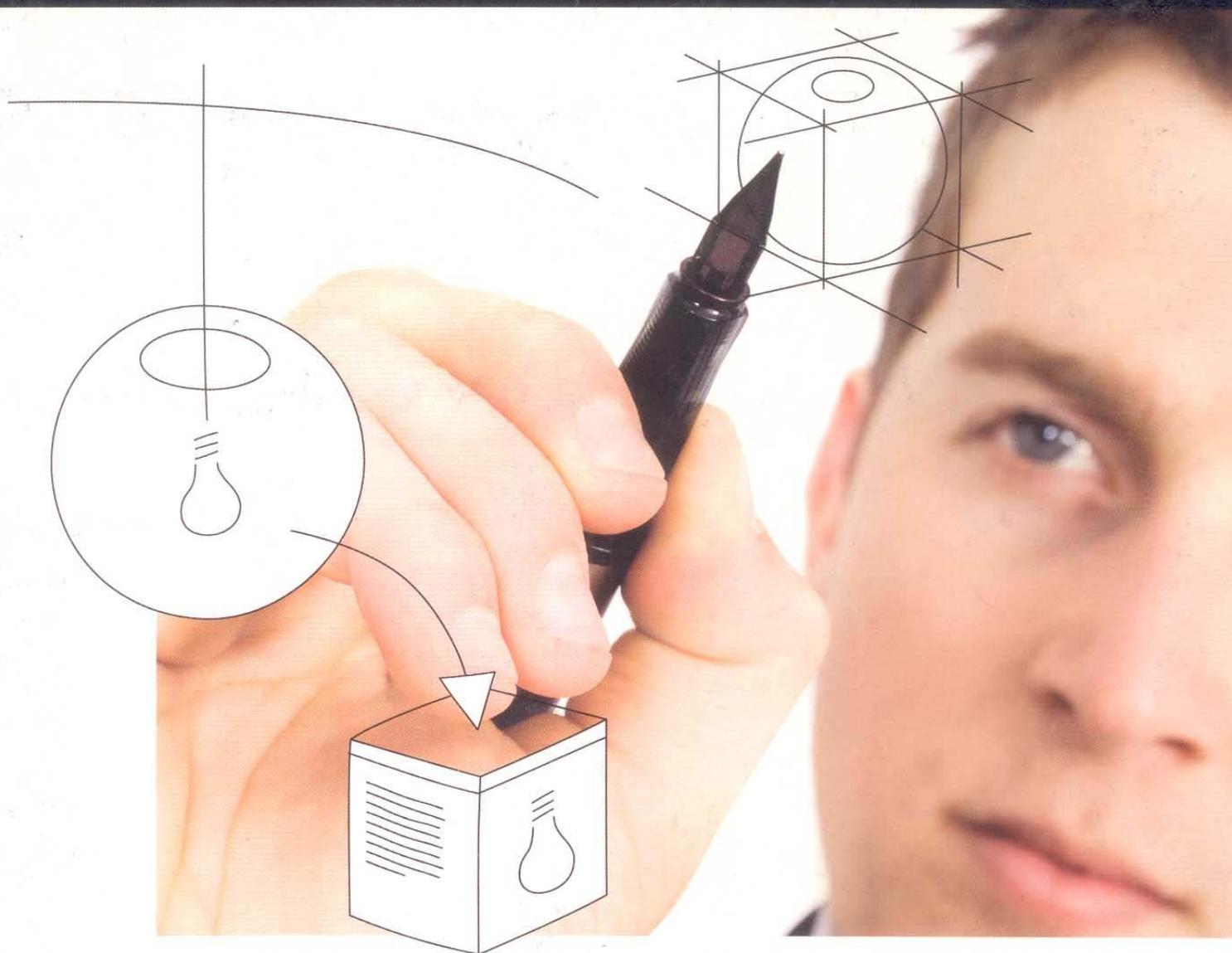
DISEÑO E INNOVACIÓN

PARA PYMES Y EMPRENEDORES

1

El buen diseño es buen negocio

CÓMO GESTIONAR CON ÉXITO UN RECURSO
QUE AUMENTA VENTAS Y GANANCIAS



ClarínX pymes

gloc consultoría
en diseño e
innovación

Adrián Lebendiker y Analía Cervini

1

EL BUEN DISEÑO ES BUEN NEGOCIO

Cómo gestionar con éxito un recurso
que aumenta ventas y ganancias.

Adrián Lebendiker
Analía Cervini

EDITOR RESPONSABLE

Pablo Maas

AUTORES

Adrián Lebendiker
Analia Cervini

EDICIÓN

Carlos Lascovich

CIRCULACIÓN

Gabriel Bater

MARKETING

Guillermo Méndez Córdova
Verónica Zanana

FOTOGRAFÍA DE TAPA

© Andresr | Dreamstime.com

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

másSustancia

¿CONSULTAS, COMENTARIOS? ESCRIBA A

disenopymes@clann.com

WEB

www.gloc.com.ar

Lebendiker, Adrián

Diseño e innovación para Pymes y emprendedores : el buen
diseño es buen negocio / Adrián Lebendiker y Analia Cervini. -
1a ed. - Buenos Aires : Arte Gráfico Editorial Argentino, 2010.
v. 1, 120 p. : il. : 25x19 cm.

ISBN 978-987-07-1018-9

1. Diseño. Pequeñas y Medianas Empresas. I. Cervini, Analia
CDD 741.6

ÍNDICE

PÁGINA

	PRÓLOGO	5
	AUTORES	6
1	Oportunidad Pyme: la diferenciación	7
1.1	TRES ARGENTINOS AL ATAQUE	9
1.2	SER UNA PYME Y DIFERENCIARSE. ¿ES POSIBLE?	12
1.3	EL SISTEMA DEL PRODUCTO. EL MODELO DE LOS 4 ESCENARIOS Y LA IDENTIDAD DE LA CEBOLLA	15
1.4	RELOJES SWATCH. RECUPERANDO COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DEL CAMBIO PERMANENTE	22
1.5	INTI ZEN. LA IDENTIDAD EN UNA NUEVA CATEGORÍA DE TÉS	26
2	Herramienta de diferenciación Pyme: el diseño	35
2.1	PENSAR EL PRODUCTO DESDE EL DISEÑO	37
2.2	EL PENSAMIENTO DE DISEÑO	38
2.3	EL PENSAMIENTO DE DISEÑO TAMBIÉN ES PROPIO DE EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS INNOVADORES.	40
2.4	PRODUCTOS BIEN O MAL DISEÑADOS	41
2.5	¿POR QUÉ EL DISEÑO DEBE SER ESTRATÉGICO? LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA GUÍA AL DISEÑO	42
2.6	¿PUEDO APLICAR DISEÑO A MI NEGOCIO? TRES ESCALAS DE INTERVENCIÓN	45
2.7	EL CASO EASY. OPERACIÓN DE REDISEÑO DE PRODUCTO CON PROVEEDORES LOCALES PARA LA MEJORA DE LA OFERTA DE MUEBLES DE ORIGEN NACIONAL	47
3	Profesionales, estudios y agencias que asisten a la Pyme en diferentes instancias de diseño	55
3.1	ESPECIALIDADES Y CAPACIDADES	57
3.2	DISEÑO INDUSTRIAL	58
3.3	DISEÑO GRÁFICO	61
3.4	DISEÑO DE INDUMENTARIA Y TEXTIL	63
3.5	ARQUITECTURA Y DISEÑO DE INTERIORES	65

	PÁGINA
3.6	DISEÑO INTERACTIVO Y AUDIOVISUAL 67
3.7	GENERALISTAS Y ESPECIALISTAS 69
4	Gestión del diseño en la empresa I: Diseño en las empresas de mobiliario y moda 73
4.1	MODELOS DE GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA 75
4.2	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 78
4.3	INDUSTRIAS DE LA MODA 80
4.4	EL CASO INTERIEUR FORMA. LA VENTAJA DE CRECER CON EL APOYO DE UNA GRAN MARCA INTERNACIONAL 82
4.5	EL CASO JAZMÍN CHEBAR. SOFISTICACIÓN CON IDENTIDAD Y HUMOR PARA CONQUISTAR AMÉRICA LATINA 94
5	Gestión del diseño en la empresa II: Diseño y producción totalmente integrados en empresas de producción en serie 105
5.1	LA EMPRESA CON DISEÑO Y PRODUCCIÓN INTEGRADA 107
5.2	EL CASO AQUALUM. CÓMO DISEÑAR, PRODUCIR Y VENDER BARCOS DE LUJO PARA EL MUNDO. 107
5.3	EL CASO BODY HEALTH. INNOVACIÓN EN LA PRODUCCIÓN DE EQUIPOS PARA CENTROS DE BELLEZA 115
Anexos	
CONTACTOS	125
CLÍNICA DE DISEÑO	126
GLOSARIO	132

PRÓLOGO

El buen diseño es buen negocio. ¿Tiene alguna duda? Basta mirar a países como Italia, donde numerosas Pymes gozan de un buen ganado prestigio y admiración internacional en base al diseño de excelencia de sus productos. En la Argentina, sólo recientemente la preocupación por la innovación ha comenzado a ganar espacio en la agenda de los negocios. Pero los emprendedores argentinos aprenden rápido: en pocos años han despegado la producción y la exportación de una gran variedad de bienes y servicios, que poseen una importante proporción de diseño incorporado.

No falta mucho para que el fenómeno adquiera masa crítica. La obra que presentamos aquí, "Diseño e innovación para Pymes y emprendedores" se propone contribuir a que este recurso estratégico, que permite aumentar ventas y ganancias, conseguir nuevos clientes y mejorar la calidad, pueda ser adoptado e implementado en gran escala en el país. A lo largo de ocho tomos, la colección enseña la teoría y la práctica del diseño aplicado a la micro, pequeña y mediana empresa, con ejemplos prácticos y casos reales de proyectos llevados a cabo exitosamente.

Los autores, Adrián Lebendiker y Analía Cervini, han logrado transmitir en términos claros y sencillos un apasionante cuerpo de conocimientos y experiencias, adquirido en largos años de práctica profesional en la conducción del Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad de Buenos Aires y en la consultoría privada. El resultado es una colección que, por su enfoque, lenguaje y alcance masivo, no tiene precedentes en el mercado editorial argentino. Con esta obra, que se suma a un ya nutrido catálogo de colecciones de libros y fascículos, además de conferencias y seminarios de expertos en todo el país, la revista Pymes de Clarín se propone seguir sirviendo cada día mejor a sus lectores con información, capacitación y servicios.

Pablo Maas
Editor Responsable
Revista Pymes

LOS AUTORES

ADRIÁN LEBENDIKER

Fue fundador y director general del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) durante siete años, institución desde la cual trabajó en el diseño, el desarrollo y la gestión de diversos programas de asistencia técnica y financiera para Pymes y nuevos emprendimientos de la Ciudad de Buenos Aires que permitieran mejorar la competitividad de las mismas a partir del diseño y la innovación. Fue cofundador y director ejecutivo de Dinámica, programa cogestionado por tres universidades y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, orientado a la creación de nuevas empresas dinámicas. Es fundador y director ejecutivo de Gloc.

ANALÍA CERVINI

Trabajó en Italia dentro de Philips Design Milán, la consultora Total Tool Milán y el Interaction Design Institute Ivrea. Actualmente, codirige la sede Total Tool Buenos Aires. Desde allí, se desempeña como consultora y directora creativa de diversas empresas locales. Se dedica a la generación y transferencia de conocimiento basado en el diseño estratégico y la creación de valor. Es coautora de tres publicaciones que desarrollan dichas temáticas. Fue responsable de la concepción y coordinación del IMDI (Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación) perteneciente al Centro Metropolitano de Diseño. Es diseñadora industrial egresada de la Universidad de Buenos Aires.

GLOC

Es una consultora que asesora, capacita y gestiona proyectos para que las empresas y las organizaciones puedan diferenciarse e innovar en productos, servicios e imagen.

1

Oportunidad Pyme: la diferenciación

- 1.1 TRES ARGENTINOS AL ATAQUE
- 1.2 SER UNA PYME Y DIFERENCIARSE. ¿ES POSIBLE?
- 1.3 EL SISTEMA DEL PRODUCTO, EL MODELO DE LOS 4 ESCENARIOS Y LA IDENTIDAD DE LA CEBOLLA
- 1.4 RELOJES SWATCH. RECUPERANDO COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DEL CAMBIO PERMANENTE
- 1.5 INTI ZEN. LA IDENTIDAD EN UNA NUEVA CATEGORÍA DE TÉS

1.1 TRES ARGENTINOS AL ATAQUE

En medio de la crisis del 2001, Guillermo Casaretto, hasta entonces un ejecutivo del marketing corporativo, comenzaba a elaborar el sueño de realizar su propio emprendimiento de té *gourmet*. No tan lejos de donde, unos años más tarde, abriría sus oficinas, Luis López Blanco se cargaba al hombro la maqueta de uno de los barcos que fabricaban en Aqualum, su joven astillero, para tratar de convencer a algún comprador norteamericano de las bondades de este lujoso producto. Por su parte, Susy Aczel, socia de la firma de equipamiento de oficinas Interieur Forma, ajustaba junto al presidente de Humanscale, una empresa estadounidense que diseña muebles saludables y confortables para los espacios laborales, los últimos detalles del contrato de representación que los uniría en la producción y comercialización de sus productos en la Argentina.

¿QUÉ TIENEN EN COMÚN ESTAS PERSONAS, EMPRESARIOS TAN DIVERSOS EN TRAYECTORIA Y CATEGORÍA DE PRODUCTOS, QUE NO SE CRUZARÍAN NUNCA MÁS ALLÁ DE LAS PÁGINAS DE UN LIBRO?

En la visión y la cultura de estos emprendedores prevalece una actitud "ofensiva" a la hora de encarar sus proyectos de negocios, inclusive en situaciones de contexto sumamente desfavorables, como la de la crisis mencionada y tantas otras anteriores y posteriores. Esa pulsión está alimentada por una fuerte pasión en los productos que desarrollan y una visión y ambición que, sin sacar los pies de la tierra, les permite soñar con colocar, aquí y en algunas otras partes del mundo, el nombre de la empresa que están construyendo. El amor por el diseño, la calidad, los detalles, y el cambio permanente se encuentran en el ADN de cada una de sus acciones, y esto derrama hacia el conjunto de la estructura que sostienen, sus clientes y sus proveedores.

Este primer libro de la colección que estamos presentando se propone analizar y explicar qué es lo que hay detrás de una Pyme o un emprendimiento que, en relativamente poco tiempo, con escasos recursos y navegando en las aguas de una economía muchas veces imprevisible y cambiante, logra diferenciarse del resto del pelotón de sus colegas y crecer con una identidad y cultura que, a fuerza de persis-

tencia y capacidad de adaptación, termina convirtiéndose en una referencia para el resto.

SUPERVIVENCIA Y CRECIMIENTO

En este libro, no vamos a tratar los aspectos administrativos u organizacionales de las Pymes que tan bien han sabido desarrollar otros profesionales. Nuestro interés está focalizado en la capacidad de diferenciación, innovación y construcción de identidad de las empresas como variables estratégicas para la supervivencia y el crecimiento en mercados súper competitivos, en general sobreofertados y atestados de marcas. Concebimos el diseño desde su aporte como modelo de pensamiento y acción para la resolución de problemas, de una manera innovadora, creativa y ajustada a las posibilidades de la empresa y su vínculo con la comunidad de usuarios y consumidores. Por supuesto que en esa manera de pensar los problemas, se encuentran incluidas las materias propias y excluyentes que el diseño ha tenido que resolver históricamente: las marcas, la comunicación, los productos, los envases, el espacio interior, etc. Sin embargo, desde esta colección, sostenemos una visión más genética que cosmética del impacto que el diseño puede tener en los modelos de negocios de las empresas, y una filosofía sistémica donde se integran los aspectos propios del diseño de productos y comunicación, con aquellos vinculados a la gestión de producción y empresarial más general.



Creemos en una visión más genética que cosmética del impacto que el diseño puede tener en los modelos de negocios de las empresas.

En ese sentido, y siguiendo con la analogía biológica, la acepción más difundida de los efectos producidos por el diseño se refiere a los problemas "fenotípicos" de las pymes y sus productos. Según las primeras teorías genéticas, se denomina genotipo a la información genética de un ser vivo contenida en su ADN; y fenotipo, a la expresión de ese genotipo dado el ambiente en que ese ser vivo se desarrolla. Un individuo puede tener preponderancia de genes que lo llevan a portar una cabellera de color castaño oscuro; una planta, a dar frutos ácidos; o un insecto, a poseer dos antenas. El genotipo es la información molecular contenida en los genes existentes en el individuo, la planta o el insecto.

to, de manera codificada. El fenotipo, en cambio, es el pelo castaño, la acidez de la fruta o el número de antenas. Hasta hace pocos años, las modificaciones posibles que se podían realizar a estas cualidades eran sólo cosméticas: una persona se podía teñir el color de su pelo alterando su aspecto; y el sabor de una fruta, endulzarse con el agregado de algún edulcorante.

Se sabe que el diseño opera en los productos y empresas a nivel del “fenotipo”: el diseño del logotipo, el del local, el del aspecto de sus productos, etc. En el material que estamos presentando veremos, de una manera más o menos análoga a como trabajan los ingenieros genéticos, cómo se puede intervenir, además, a nivel del “genotipo” de las empresas y lograr identidades más consistentes e innovaciones más impactantes.

De la misma manera que hoy en día se puede obtener un grano de maíz más dulce, una planta más resistente a los insecticidas, o una fruta con forma y color más adecuados para su embalaje y consumo, el diseño puede operar en el ADN de un producto (los materiales que lo componen, los procesos de producción y transformación, las técnicas para comunicarlo, etc.), consiguiendo resultados más estratégicos, memorables y trascendentes que aportan valor, diferenciación e identidad a la Pyme.



El diseño puede operar en el ADN de un producto (los materiales que lo componen, los procesos de producción y transformación, las técnicas para comunicarlo), consiguiendo resultados más estratégicos, memorables y trascendentes que aportan valor, diferenciación e identidad a la Pyme.

Muchos empresarios y emprendedores realizan estas operaciones de manera intuitiva o como parte de un proceso de prueba y error que, finalmente, termina decantando en una determinada cultura organizacional. Guillermo, Susy y Luis, como los casos de Jazmín Chebar, Body Health y los otros empresarios mencionados en este libro, han logrado, a través de una riquísima experiencia no exenta de sinsabores y frustraciones, proveernos de un exquisito material vivo que hemos intentado analizar bajo la óptica antes descripta, con el objeto de transferirlo de una manera didáctica y amena a los cientos de empresarios y

emprendedores que deben enfrentarse con los enormes desafíos que la competencia local e internacional les impone día a día.

1.2 **SER UNA PYME Y DIFERENCIARSE. ¿ES POSIBLE?**

¿QUÉ PREFIERE SER USTED? ¿SER UNA HELADERÍA DE BARRIO MEMORABLE, DE AQUELLAS QUE CONGLOMERAN A VECINOS DE OTRAS ZONAS? ¿O SER UNA HELADERÍA DE BARRIO DE ESAS QUE SON TREMENDAMENTE OLVIDABLES?

Son espacios llenos que prometían ser grandes, pero que, enseguida, quedaron chicos. Es personal altamente capacitado acostumbrado, a hacer un poco de todo sin demasiada queja. Son horas de experimentación in-situ, aprendiendo a adaptar la técnica a los recursos existentes. Son apellidos de familias como marcas de empresa y nombres de niños como líneas de productos. Es un vínculo comercial arraigado a la localidad y en contacto directo con los clientes. Siempre es un riesgo considerable, asumido por una sola cabeza y soportado por mucha, pero mucha, fibra emprendedora. Algo así es ser Pyme. Y, ¡qué importancia tiene el ser consciente del tamaño de la propia empresa! Porque no necesariamente el ser una empresa mediana o pequeña es una desventaja. Por lo contrario, para ciertos tipos de negocios, la producción a escala pequeña o mediana podría resultar un factor de competitividad.

Si la Pyme pretende competir con las grandes empresas en canales masivos, seguramente encontrará varios problemas que la dejarán posicionada en inferioridad de condiciones. Pero, por lo contrario, si asume su dimensión como un factor diferencial, entonces, seguramente logre capturar a un cliente marginal pero seguro, muchas veces dispuesto a pagar un poco más por la diferencia. La Pyme es el hábitat natural para el producto de nicho, para el cliente particular, para la generación de marcas diferenciadas. Si aprende a reconocer sus fortalezas y debilidades, detectar oportunidades de intervención y estar siempre dispuesta al cambio, ésta es la oportunidad para una Pyme. Pero, para ello, necesitará más inteligencia que músculo. Más estrategia calificada que táctica cuantificada. Más velocidad y capacidad de adaptabilidad a los cambios que sistematización burocratizada. Hoy, la Pyme necesita contar con

equipos de trabajo –tanto internos como asociados– que sepan ser profesionales, dinámicos e informados. El mayor capital de esta nueva generación Pyme es el social. Y el diseño, como disciplina abocada a la generación de valor, a la creación y comunicación de significado, es la herramienta necesaria para llevar adelante dicho desafío.

PRODUCTO COMMODITY O PRODUCTO DIFERENCIADO

Cualquier negocio basado en la producción y comercialización de bienes requiere de una reflexión en torno a la característica de aquello que se oferta. Ya que bien se puede pertenecer a dos mundos de productos y servicios diversos, que operan de modo paralelo y complementario dentro del mercado en su conjunto. El primer mundo es el de los productos *commodity*, antiguamente llamado de las materias primas. Entendemos por producto *commodity* a todo aquel objeto comercial que compite frente a otros, fundamentalmente por las variables de precio, calidad relativa y capacidad de abastecimiento. Se trata, en general, de productos que cubren necesidades básicas o esenciales. El valor de los mismos suele estar determinado por la política de precios del mercado. El margen de acción tanto del productor como del comercializador, es limitado, ya que el éxito depende fundamentalmente de coyunturas externas y momentáneas. Y las empresas se ven obligadas a asumir mayores riesgos financieros, ya que las transacciones comerciales son de gran escala.



El mercado de los productos *commodity* es el espacio dentro del cual se transaccionan materias primas o productos primarios. Estos bienes son comercializados bajo tasas reguladas y contratos estandarizados. No existen variables de producto que permitan diferenciar un producto *commodity* de otro. La clasificación de los mismos es a través de variables mensurables, como el tamaño de un grano de trigo o el tiempo desde la cosecha de una fruta.

Por otro lado, existen aquellos productos y servicios a los que llamamos diferenciados. Se trata de bienes generados a partir de un fuerte concepto de consumo y orientados a una porción del mercado específica. Suele considerarse que, además de cubrir necesidades básicas y

esenciales, estos productos cubren, a su vez, necesidades secundarias, como identificación estética, ergonómica (adaptabilidad al cuerpo humano) o funcional respecto de un determinado nicho de mercado, entre otras. Este tipo de emprendimiento, en general, apuesta a un proyecto empresarial de mediano y largo plazo. Y su capitalización se realiza a lo largo del tiempo y de modo integral. El campo de acción, tanto del productor como del comercializador, es mayor que en el mercado de los *commodities*, ya que el valor del producto depende fundamentalmente de la decisión de posicionamiento que se elija. Es por ello, que todas sus acciones deberán responder a su condición de clase.



Productos diferenciados son las mercancías que se distinguen de los bienes primarios por ofrecer beneficios extras sobre otros genéricos de su misma clase. Muchas son las variables de producto sutiles de ser diferenciadas. Por ejemplo, podría ser su marca, si la misma es reconocible y acarrea valor, o la adecuación ergonómica-funcional del producto para un público determinado, o su calidad, etcétera.

Ahora bien, si generar productos de nicho requiere de un esfuerzo mayor y de un proceso a mediano plazo, ¿cuál es entonces la razón para encarar un emprendimiento de estas características? Es decir: ¿Cuáles serían las ventajas de comercializar un producto diferenciado respecto de un *commodity*? Los motivos son varios y variados, y sin entrar siquiera en el campo del regocijo personal por hacer un producto reconocible, entre otros, podemos enumerar los siguientes argumentos:

SI MI PRODUCTO ES DIFERENCIADO

- 1 Siempre tendré la oportunidad de orientarlo de manera específica hacia un mercado y aventajar a otros pares, pero commoditizados.
- 2 La decisión de compra del consumidor no se basará sólo en el precio, también intervendrán otras variables, como la percepción de marca o la singularidad que ofrezca el producto para un consumidor específico.
- 3 Todo mi esfuerzo como productor y comercializador no sólo

dará frutos de las operaciones comerciales cotidianas, sino que a la par estaré construyendo otros bienes de capital intangibles y comercializables en el tiempo como ser marcas y patentes, la llave de un negocio, una cartera de clientes fidelizada, etc.

EL DISEÑO COMO HERRAMIENTA DE DIFERENCIACIÓN

El diseño es una fuerza de trabajo concreta dentro la empresa. Es un tipo de pensamiento y una metodología de procedimientos cotidianos, necesarios en ambos mundos de productos. Ya que toda empresa, por más *commoditizada* que se encuentre en algún momento deberá comunicar sus productos, garantizar su oferta, o transportar sus bienes, entre otras miles de actividades que conllevan diseño. Ahora bien, si queremos operar en el mundo de los productos diferenciados, entonces, el diseño como disciplina no solo es de utilidad sino que se convierte en la herramienta indispensable para inyectar valores diferenciales en todas las esferas del producto. Ya que un producto diferenciado está compuesto no solo por sus variables *commoditizables* –como ser una función básica, una materialidad o sus dimensiones, sino también por una compleja combinatoria de variables intangibles que lo hacen distinguible y elegido entre otros productos pares; nos referimos a su marca, su identidad, su empatía con un grupo de consumo específico, su historia, etc.

1.3 EL SISTEMA DEL PRODUCTO. EL MODELO DE LOS 4 ESCENARIOS Y LA IDENTIDAD DE LA CEBOLLA

Comprender y dominar nuestro negocio, nos obligará a operar dentro del sistema del producto. Y, ¿qué entendemos por producto? Podríamos decir que un producto es un organismo vivo y complejo, con capacidades de supervivencia en un escenario altamente competitivo como es el mercado. ¿Por qué le conferimos cualidades vivenciales si se trata sólo de un objeto material o incluso inmaterial en el caso de los servicios? Porque el mercado, escenario dentro del cual el mismo desarrolla su vida, es un ambiente en constante transformación. Hablar de mercado como un escenario estático es sólo un recorte parcial que se realiza en un momento

particular para poder operar de algún modo racional dentro del mismo. En ese instante de recorte, por ejemplo, analizamos la competencia, escuchamos a nuestros clientes y, entonces, modificamos precios y readaptamos nuestra oferta. Pero siempre sabiendo que ese instante particular pronto dejará de existir. Ya que a lo largo de mi propio proceso de análisis, muchos otros productos y marcas habrán nacido, mutado o desaparecido, nuestros clientes habrán girado un grado en sus hábitos y preferencias, o nuevos paradigmas estarán reemplazando a otros anteriores. Por este motivo, si el objetivo es la supervivencia y el crecimiento de la empresa, nuestros productos deberán mantenerse actualizados. Hacemos hincapié en esta condición dinámica, ya que reconocer el producto como un elemento orgánico y mutante será una imagen esencial a la hora de colaborar en la construcción y regeneración estratégica de sus fortalezas. Dado que nuestra tarea como constructores y comercializadores de los mismos será, a través del reposicionamiento constante de sus virtudes, mantenerlos en permanente evolución y adaptación. Ese es el desafío, tanto para una gran empresa como para un emprendimiento unipersonal emergente: operar en el interior del sistema del producto para que el mismo resulte lo más estratégico y exitoso posible.

LA ANATOMÍA DEL PRODUCTO

A fin de poder ilustrar este concepto, el del producto asemejado a un organismo vivo y mutante, con un fino bisturí de cirujano experto, proponemos realizar de modo imaginario una disección del producto para poder estudiar, comprender y operar con su anatomía. El producto es un todo. Es un objeto construido en un momento determinado, a partir de una sumatoria de variables, tangibles e intangibles. La experiencia del consumidor es completa. De frente al producto, el público poco puede describir de modo racional la valoración subjetiva que sobre él aplica. Ya que en general un producto le gusta mucho, poco o nada. Le resulta de calidad excelente, regular o mala. Cree necesitarlo bastante, relativamente o en absoluto. Lo convence, le resulta indiferente o le es antipático. En definitiva, se identifica con él, o no lo incluye en su mundo de referencias. Esa es la valoración del consumidor.

**¿QUÉ OCURRE DESDE LA POSICIÓN DEL PRODUCTOR
Y COMERCIALIZADOR DEL PRODUCTO?**



La concepción de producto es muy diversa. Ya que todo generador o vehiculizador de producto –es decir, productor o vendedor–, es responsable de la construcción de cada una de esas variables cuya combinatoria genera una experiencia única y absoluta en el consumidor. Y, ¿cuáles son las variables de producto? Existen diferentes modelos que nos permiten graficar el conjunto de interacciones que el producto establece desde el momento de su concepción hasta el contacto con el usuario. Nosotros trabajaremos sobre el modelo de los 4 escenarios desarrollados desde el IMDI*, ya que es sumamente útil para observar, de manera general, el sinnúmero de procesos –clasificados en 4 grandes agrupamientos– por los que atraviesa un producto hasta su concreción. Hay otros autores que trabajan sobre 5 escenarios, pero sea cual fuese el modelo elegido, lo importante de este tipo de representaciones es poder comprender los diferentes procesos y operaciones que, amén de su aporte técnico, suman identidad al producto.

En nuestra concepción sistémica del diseño, la articulación entre los aportes técnicos de cada una de las operaciones que intervienen en el desarrollo del producto y su contribución a la identidad del mismo es definitiva, y estratégica por el hecho de convertir el producto no sólo en vehículo de prestaciones técnicas y funcionales sino de valores emocionales, culturales y muchas veces morales, que permiten trascender su ciclo de vida y aportarle a la empresa un valor diferencial en la despiadada lucha de costos que existe hoy en los diferentes mercados.

RECORRIENDO EL MODELO IMDI* DE LOS 4 ESCENARIOS

ESCENARIO MATERIAL. El primer cuadrante nos permite observar y pensar el producto desde su materialidad. Se trata del escenario material. Bajo él destacamos, en primer lugar, su tipología. Es decir, su forma y función. Por ejemplo, cuatro patas, una base y un respaldo organizados según una altura regular y utilizada como conjunto para sentarse corresponden a la tipología de silla. Tipología es la forma en relación con un uso determinado. Si nuestro producto posee apoyabrazos, una base y un respaldo más anchos, organizados todos a una altura inferior que la anterior, seguramente se trate de una tipología de producto diversa, y en lugar de ser una silla, seguramente sea un sillón. Bajo este filtro, también observaremos la materia del producto. Es decir, de qué materiales está fabricado, cuáles son sus colores y terminaciones superficiales. Si se trata de materia

*El modelo IMDI es una herramienta conceptual que fue generada para la observación de productos y empresas dentro del Centro Metropolitano de Diseño. Nació de la necesidad de relevar y transferir al público general una visión sistémica y modificable en relación con el producto. Esta mirada, que organiza las variables de producto según cuatro subconjuntos o escenarios lógicos, sigue siendo utilizada hoy por diseñadores y educadores como modelo de transferencia de conocimiento en materia de diseño. Modelo IMDI, Autor IMDI 2004.

Coordinadora

DI Analía Cervini,

Asistentes

DI Paulina Becerra y
DG Normi Galanternik,
Centro Metropolitano
de Diseño.

orgánica o inorgánica, y si posee elementos preelaborados, como textiles, tachas, goma espuma, etcétera.

ESCENARIO DE LA TRANSFORMACIÓN. El segundo cuadrante comprende todos los procesos, tecnologías y secuencias necesarias para hacer de esas materias primas el objeto material resultante. Por ejemplo, en el caso de una silla, la tecnología productiva podría ser inyección de plástico, moldeo de madera, curvado de caños, cepillado, lustre o pintado, entre otros. Bajo este filtro, también se consideran aquellos pasos y secuencias que garantizan la correcta calidad del producto. Estos elementos, como el diseño de una secuencia o la definición de pruebas de calidad, son partes intangibles del producto resultante. Hasta este momento, entonces, una silla es una forma y una función. Pero también es una materia prima particular y una tecnología aplicada.

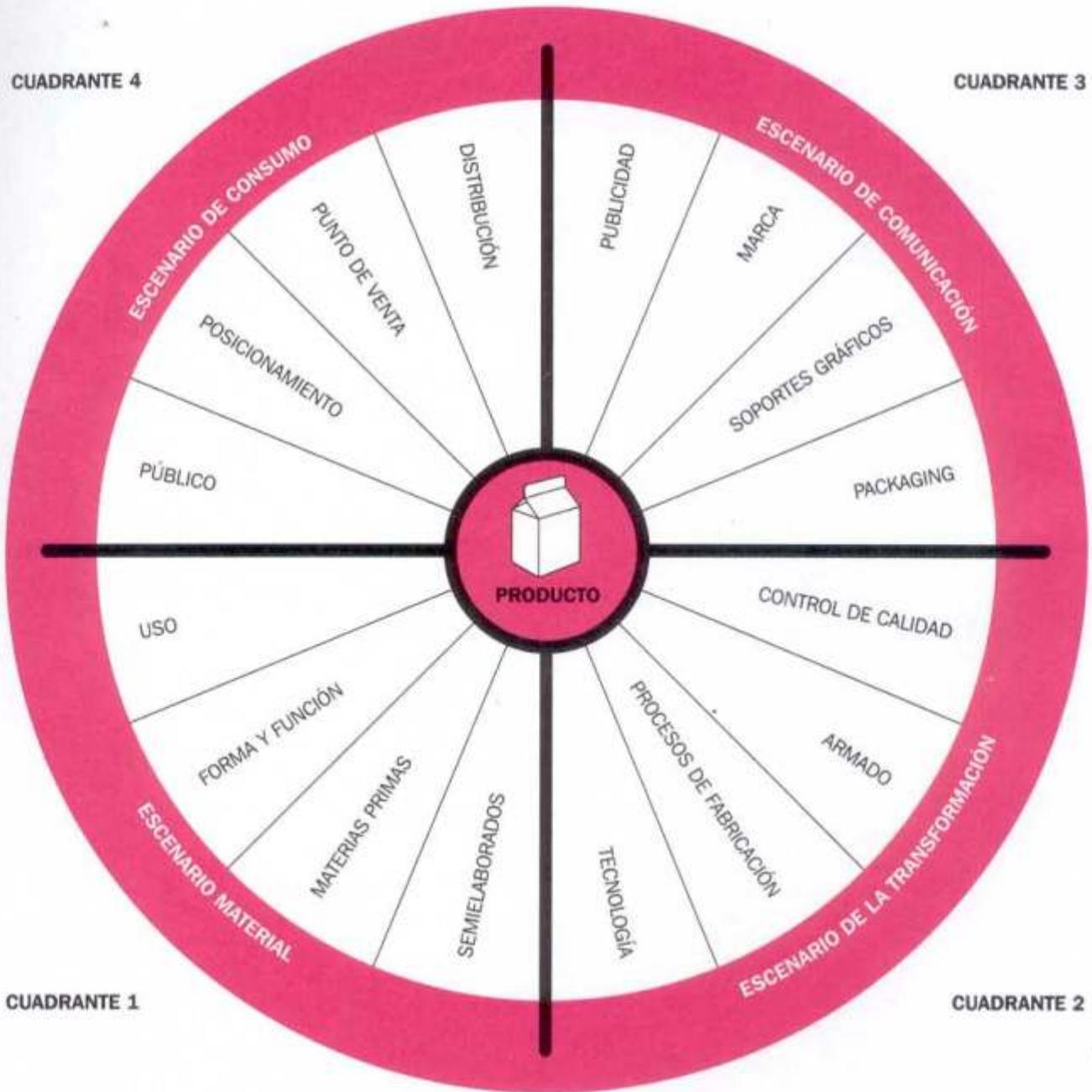
ESCENARIO DE LA COMUNICACIÓN. El tercer cuadrante es el que nos permite comprender el producto desde sus aspectos comunicacionales. En él se consideran todos aquellos elementos tangibles e intangibles que relatan, de modo gráfico y textual, el discurso del producto. Su marca, su *packaging*, su folletería, su publicidad gráfica, televisiva o radial, su página *web*, son algunas de esas variables comunicacionales de producto que también construyen y modifican la percepción del mismo. Por ejemplo, una silla de madera que se llama Ecologis seguramente dispare en la mente del consumidor valoraciones en torno al medioambiente y el planeta. Si a estas variables de producto, les sumo una folletería que explica la composición de sus maderas originales de bosques cultivados y ciertas acciones de responsabilidad social de la empresa hacia la comunidad que sustenta, entonces el producto se identificará con ciertas tendencias valorativas. El discurso puede ser accidental, si no es planificado; o estratégico, si es cuidadosamente construido en sintonía con el nicho de mercado hacia el cual está dirigido.

ESCENARIO DE CONSUMO. El cuarto cuadrante propone observar el producto desde el escenario del consumo. Y dentro de él se incluyen desde el canal de venta y la logística necesarios para que ese producto llegue a todas las bocas de expendio, hasta el posicionamiento (su precio en relación con la competencia) y la descripción del consumidor *target*. Un detalle de interés respecto de este modelo de pensamiento es el haber incluido al consumidor como parte del sistema. Ya que, sabido

MAPA DE LOS ESCENARIOS

CUADRANTE 4

CUADRANTE 3



CUADRANTE 1

CUADRANTE 2



es que, tanto aquellos primeros usuarios (*early adopters*), como así también los usuarios futuros de un producto, colaboran en la construcción de la identidad percibida del mismo.

¿Para qué nos sirve esta manera de representar los procesos, partiendo de la centralidad del producto? Básicamente, para 2 aspectos: el primero como herramienta de mapeo de procesos. En ese sentido, es útil porque rompe con los diferentes compartimentos existentes en la empresa y se pone foco en los aportes y carencias que, desde ésta suman o impactan negativamente en el principal vínculo que la compañía tiene con el usuario. El otro aporte es aún más importante. Y está íntimamente vinculado con la construcción de la identidad y la búsqueda de la diferenciación.

IDENTIDAD: EL ADN DEL PRODUCTO

Identidad es un concepto esencial a la hora de crear un producto diferenciado. Identidad es el ADN del producto, nutrido de olores, colores, sensaciones, funciones, proposiciones, preconceptos culturales, consumidores adeptos, entre muchas otras variables. Todo producto diferenciado y exitoso posee un ADN sólido, constituido a partir de valores contundentes y sostenidos a lo largo del tiempo; para ello, nuestro producto deberá mantener sus rasgos identificativos y diferenciales en cada una de las variables que lo componen.

Para ejemplificar esta idea, visualicemos nuestro producto como una cebolla. Sí, imaginemos de él una morfología ligeramente esférica y realicemos un corte transversal y preciso. ¿Cuál es la resultante? Infinitas capas, idénticas unas de otras, constituidas todas a partir de una misma materia, expeliendo un mismo olor y ofreciendo un mismo sabor pregnante y singular.

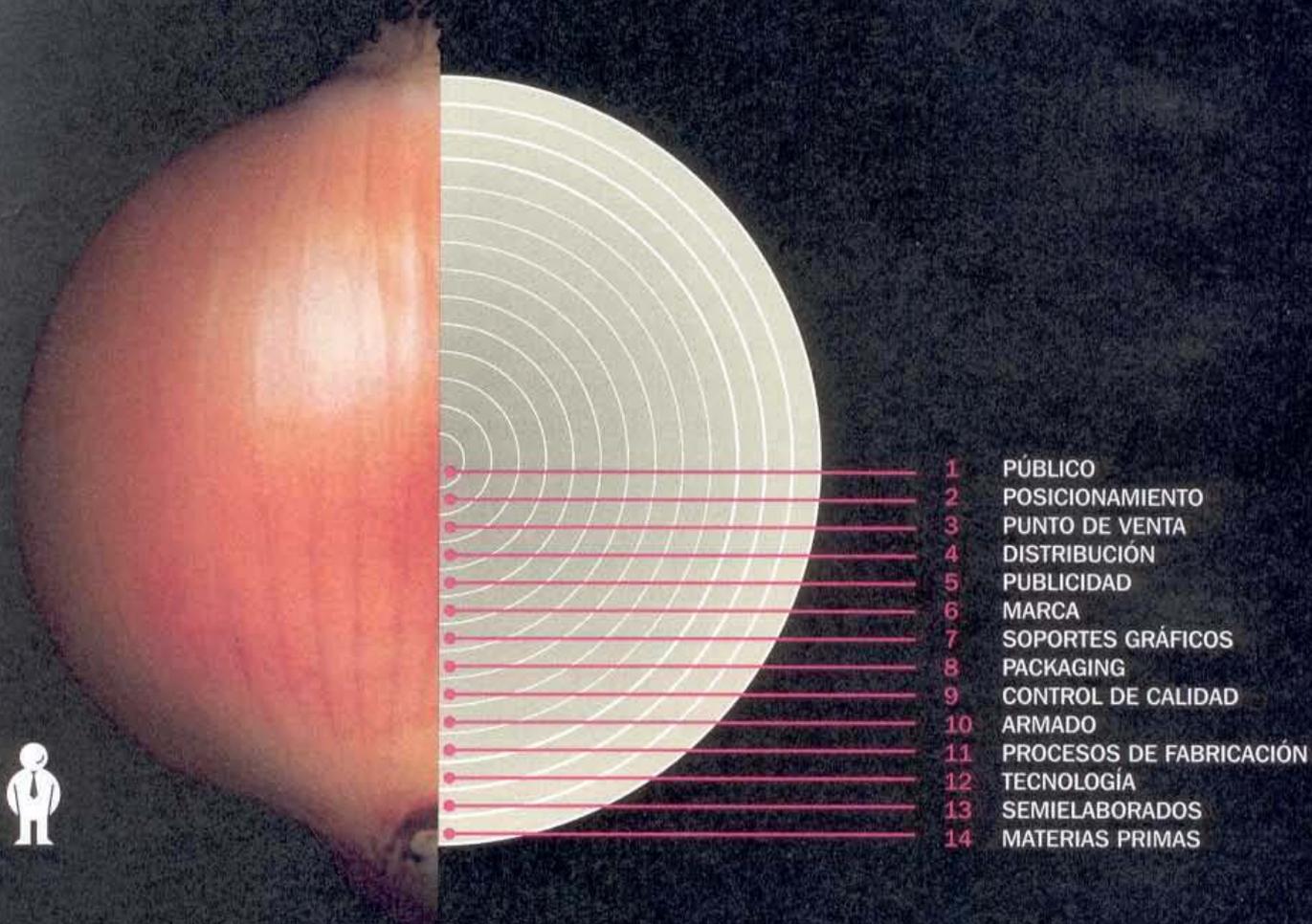
Quizás la cebolla no sea nuestra verdura preferida. Sin embargo, seríamos capaces de reconocer su presencia en cualquier ambiente, aunque en él se encontrase una sola partícula de la misma. Esa esencia, que la hace distinguible y reconocible, es su identidad, ¿Quién podría confundir la identidad de la cebolla?



Identidad es el conjunto de rasgos propios de un producto que lo caracterizan frente a los demás. Es la conciencia que tiene una empresa de ser ella misma y distinta a otras.

LA IDENTIDAD DE LA CEBOLLA

Un mismo ADN, que se repite en cada variable de producto.





Swatch: una silueta limpia y distinguible que sirve como base para infinidad de variaciones.

Mi percepción como consumidor es un todo, un conjunto que yo llamo cebolla. No puedo casi distinguir sus distintas pieles. Mi experiencia es absoluta. Persiguiendo este objetivo, como generador de un producto deberé saber reconocer cada una de sus capas para poder nutrirlas de valor en relación con el concepto de identidad que haya predefinido.

1.4 RELOJES SWATCH: RECUPERACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DEL CAMBIO PERMANENTE

Para poder ilustrar mejor los conceptos anteriormente desarrollados tomaremos el caso de Swatch, empresa de relojes y accesorios, emblemática por su diseño y transformación. Para ello, realizaremos el proceso de disección concreto, siguiendo el modelo de los 4 escenarios. Debemos hacer las veces de cirujano y observar cada una de sus pieles, idénticas en su ADN, pero variables en temporalidad y funciones específicas. ¡Empecemos!

Allá por los años setenta, la industria japonesa inundó el mercado americano global con novedosos relojes de tecnología digital. Y, de este modo, poco a poco comenzó a robarle el lugar preferencial a la industria suiza, especializada por siglos en la producción de relojes analógicos. Era la época de Casio, Seiko, y tantas otras marcas asiáticas que afluían en las joyerías y relojerías del mundo. Pero, ¿cómo lo habían logrado? A través de la incorporación de una novedosa y económica tecnología: el sistema digital había logrado masificar un objeto que, tradicionalmente, había sido para unos pocos y se heredaba dentro de las propias familias. Con esta nueva tecnología, el precio bajó sustancialmente y logró hacer del reloj un objeto efímero y masivo. Frente a este cambio de paradigma y al avance de la industria japonesa, en la década del ochenta, la empresa Swiss Corporation of Microelectronics construyó una nueva visión. Adoptando esta tendencia del reloj efímero y barato, los relojes Swatch serían una alternativa económica pero con mucho significado y valor agregado al instalarse como un artículo ligado a la moda. Lo que la empresa se propuso fue crear un objeto con mucha identidad. Para ello, diseñaron una silueta de reloj limpia y distinguible en sus formas, que servía como base para infinidad de aplicaciones gráficas, materiales y de texturas. Lograron disminuir sustancialmente el número de piezas y los tiempos de armado, abriéndole



La premisa para Swatch era convertirse en una alternativa económica pero con mucho significado y valor agregado al instalarse como un artículo ligado a la moda.





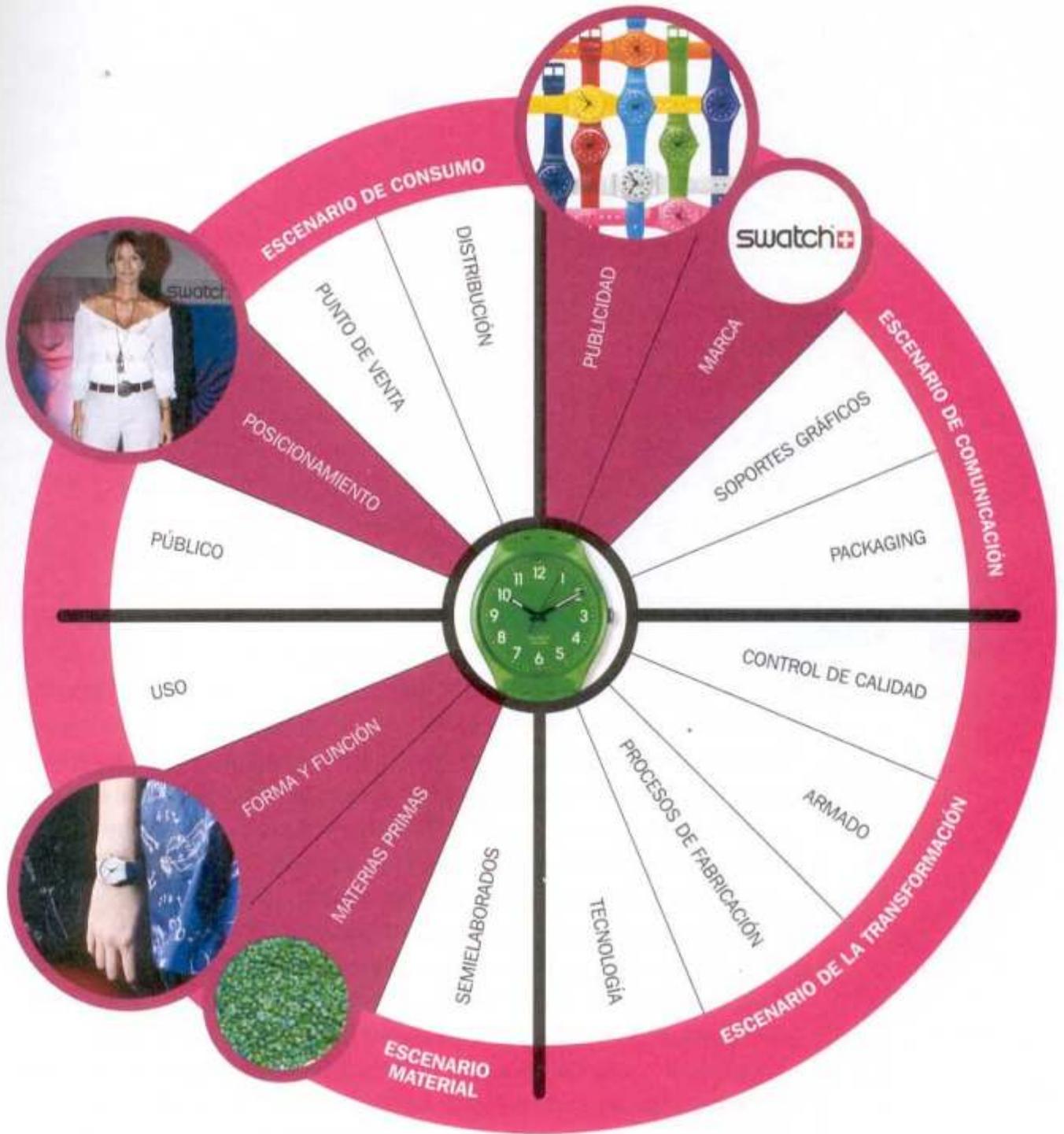
La presencia de Swatch en eventos de moda refuerza el concepto original de la marca.

lugar a múltiples combinaciones. Estas combinaciones permitían el cambio periódico de las colecciones, siendo realizadas algunas de ellas incluso por autores reconocidos o con temáticas estacionales. El diseño de la colección fue el secreto de Swatch. Y, en pocos años, logró irrumpir en el mercado instalando un nuevo concepto de consumo.

Como se ha detallado, se trata de una construcción orgánica y sistémica. Es un todo funcionando. Cada capa sucedánea aporta valores diferenciales a la anterior. Su tipología lo diferencia de otros plásticos inyectados, sus dimensiones, morfologías y colores lo diferencian de otros relojes; su marca lo hace distinguible entre otros pares, su *packaging* contribuye a la imagen de diseño y moda que caracterizan a la marca; los consumidores fidelizados aportan personalidad a la identidad de marca; y, así, sucesivamente.

MAPA DE LOS ESCENARIOS

PARA SWATCH



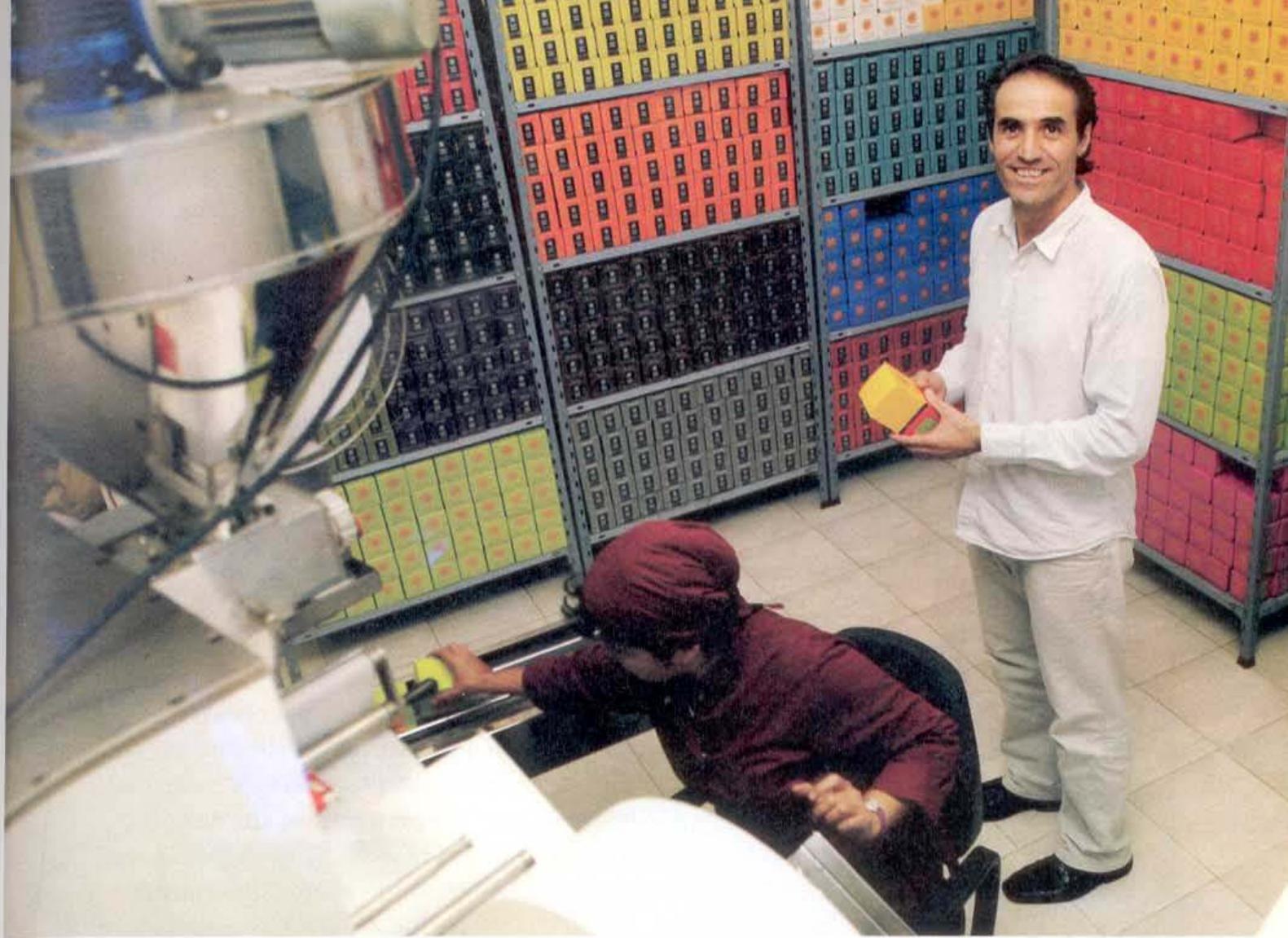
1.5. INTI ZEN. LA IDENTIDAD DE UNA NUEVA CATEGORÍA DE TÉS

ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL PRODUCTO

Guillermo Casarotti es un tipo joven, inquieto y activo, de esos que suelen verse en los departamentos de marketing de las empresas multinacionales. Su carrera corporativa venía desarrollándose normalmente. No obstante ello, e impulsado por cierta picazón provocada por la cercanía de los 40, una creciente necesidad de realizar un volantazo en su vida se estaba incubando en su interior. El ajeteo de la gran empresa ya no le resultaba atractivo y poco coherente con los gustos y costumbres que solía cultivar con su mujer francesa. El clic se produjo finalmente un día de aquel año 2002 mientras leía uno de los tantos artículos que aparecen en las revistas que suelen depositarse en los escritorios de la gente de marketing. Se llamaba "La hora del té" y se trataba del reconocido trabajo de la Tea Blender de tés Inés Berton, una argentina de fama internacional dedicada a desarrollar los más exquisitos y sofisticados *blends* de esta difundida infusión.

Guillermo sabía de la creciente tendencia de este tipo de consumo, similar al de los varietales de vino, o del movimiento italiano del *slow food* que agrupaba a pequeños productores del mundo para comercializar sus productos a través de tiendas exclusivas. Estaba motorizado por un consumidor más sofisticado e interesado en el origen de los alimentos, sus condiciones de elaboración, las materias primas con las que se prepara, y los curiosos rituales con los que se degusta. Un nicho creciente y una oportunidad, hasta ese momento poco explotada, que contactaba con su propio fanatismo por el té y el amor compartido con su mujer, por la filosofía y las costumbres orientales.

El proyecto de Guillermo consistía en desarrollar una marca de *blends* de tés de alta gama comercializados en saquitos, de forma tal de poder llegar a un segmento sofisticado, pero masivo al mismo tiempo. Su referente era la marca Tazo, de la cadena norteamericana de cafés Starbucks. Lo interesante era que, a sabiendas de la poca tradición en tés *gourmet* que había en la Argentina y en la región, Guillermo se propuso crear un producto con una fuerte identidad latinoamericana desde la cual hacerse un lugar en las grandes ligas. Tan importante era para él esto que, inicialmente, la marca elegida fue "LatinZen" y su misión fue convertirla en el producto líder en la categoría conocida



como *special teas tea* o *tés gourmet*, dentro del segmento masivo selectivo ubicado un escalón más abajo del más exclusivo y artesanal Tealosophy de la propia Inés Berton.

El primer paso era convencer a la afamada Tea Blender, la gran referente en este tema, de sumarse como asesora y creadora de las mezclas únicas y originales que Guillermo pretendía para su marca. Al principio Inés no fue un hueso fácil de roer, cuenta el emprendedor. Sucedió que el té de alta gama no se vendía en saquitos sino en hebras y a través de comercios especializados donde el consumidor exigente podía degustar las mezclas que la especialista había preparado.

Luego de un sinnúmero de *mails* no respondidos y frente a la insistente convocatoria de Guillermo, Berton accedió a apoyar con sus amplios conocimientos el proyecto. Se trataba de desarrollar una variedad de *blends* con las mejores materias primas y, al mismo tiempo, con

Guillermo Casarotti.
Blends de té de alta
gama comercializado
en saquitos.



Guillermo Casarotti se propuso crear un producto con una fuerte identidad latinoamericana desde la cual hacerse un lugar en las grandes ligas.

sabores que remitieran al imaginario local: frutos rojos de la Patagonia, dulce de leche, yerba mate, etc. En la actualidad, Berton le provee a la empresa de Guillermo los tambores con los *blends* ya preparados, listos para ser envasados. El té negro proviene de Ceylán e India; y el té verde, de Japón, las capitales del mundo del té; el resto de las materias primas son de origen regional.

CONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO, MARCA E IMAGEN

Resuelto el tema de la calidad y la originalidad del producto, Guillermo, conocedor del universo del marketing, se abocó personalmente a la construcción de la identidad de su marca. Fue categórico y firme. A pesar de todas las vicisitudes que tuvo el emprendimiento, no renunció a los aspectos fundacionales del concepto con el que concibió el proyecto. Quería instalar una marca que se reconociera como una síntesis entre la cultura originaria de América latina y Oriente portadora, de la tradición y los rituales del té.

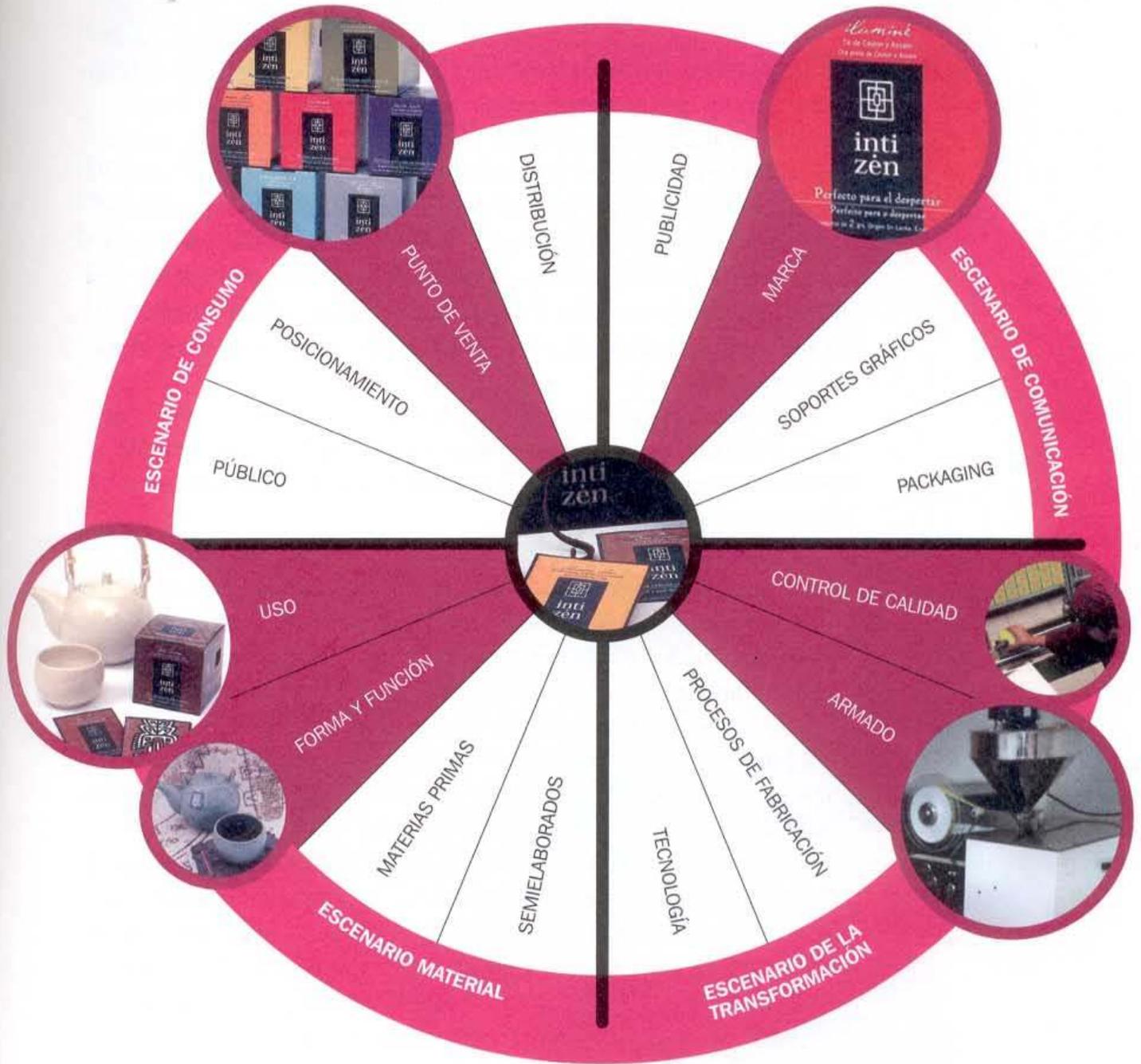
El originario nombre “LatinZen” fue reemplazado por el más sutil y sonoro “IntiZen”. “Inti”, la manera en que la lengua quechua habla del Sol se fundía ahora con el vacío y la meditación oriental expresados en el “Zen”, para dar origen a una palabra que representara el arte del té y la sabiduría, absorbiendo lo mejor de las dos culturas. Para dotar de imagen el concepto, convocó a Eduardo Fuhrmann, diseñador gráfico e ilustrador, con quien luego de un par de sesiones de aproximación estableció un vínculo de amistad y mutua confianza que le permitió hacer realidad las ideas que rebotaban en su cabeza. Sumaron al experto en simbología Edgardo Werbin para crear una serie de íconos que representarían a cada uno de los *blends* que, inicialmente, fueron 5: Chaman Chai, Iluminé, Patagonia Bee, Silencio Andino, Inca Rose, a los que más tarde se sumaron 3 más, Don Juan, Amazonia 12 y Tea for Tango. Los nombres cuidadosamente elegidos remitían a alguna región de nuestro continente.

Fuhrmann seleccionó una paleta de colores tierra, de tonos fuertes acordes con las mezclas, para dotar de coherencia y guiños precolombinos al *packaging* del producto. La caja negra fue la elegida como la nave insignia de la colección de tés.

Desarrolladas las mezclas por Inés Berton, definida la marca, el *packaging* y el posicionamiento, diez meses más tarde de renunciar a su carrera corporativa, y luego de no pocas idas y venidas, peleas consigo mismo y momentos de zozobra, Guillermo iniciaba las operaciones de

MAPA DE LOS ESCENARIOS

PARA INTI ZEN



Inti Zen en la Argentina, dispuesto a instalarse definitivamente en el mercado de América latina.

LA DISTRIBUCION EN UN CANAL INEXISTENTE

La elección del canal de comercialización no era un problema menor. Las cadenas de supermercados grandes y chicas aún no habían habilitado espacios específicos para el sector *gourmet* de alimentos y, mucho menos, en las góndolas dedicadas a los té, donde reinaban desde siempre las marcas tradicionales. Sólo en algunos locales más exclusivos convivían, aunque un poco aislados con conocidos y caros té importados. Frente a ese panorama, Guillermo optó por un camino más lento pero más consistente a la hora de dotar de identidad a sus productos. Eligió inicialmente "restós", bares, hoteles de Palermo, San Telmo, Recoleta y servicios de *catering*; este conglomerado de puntos de venta es conocido en la jerga como el "canal horeca (hoteles, restaurantes, *catering*)".

El "horeca" permite un conocimiento del producto de manera paulatina y de boca en boca, conservando cierto misterio y exclusividad necesarios para despertar la curiosidad de los buscadores de nuevos sabores y experiencias.

Una vez instalados sólidamente en este segmento, y sin temor a ser confundido por un producto masivo de calidad estándar, el acceso a los supermercados fue más rápido y representó un fuerte crecimiento de la facturación. Al día de hoy, el *mix* de facturación se reparte un 20% en el canal "horeca" y el resto en supermercados. Si bien el segundo es crítico para los ingresos del negocio, el primero sigue siendo el que le permite a Inti Zen conservar su aire de producto *gourmet* para transmitirles a los consumidores exigentes información, diferenciación y cierta sofisticación no demasiado elitizada del universo de los té.

El paso siguiente fue, lógicamente, atacar el mercado internacional. La estrategia definida fue coherente con los objetivos planteados inicialmente para el posicionamiento de la marca: un producto con fuerte arraigo regional. Por ello, los primeros países en ser elegidos fueron, Chile, Perú y Uruguay, para luego completar el mapa con Venezuela, México, Costa Rica, Brasil, y algunos más de América central.

Apostando a los sabores intensos y latinos, y a un creciente sector de consumidores no abordados por otras marcas internacionales, Inti Zen fue conquistando, poco a poco, los paladares de un público regional cada



Una paleta de colores tierra, de tonos fuertes acorde con las mezclas para dotar de coherencia y guiños precolombinos al packaging del producto. La caja negra fue la elegida como la nave insignia de la colección de tés.



vez más inquieto en la búsqueda de nuevas propuestas gastronómicas.

Por cierto, Guillermo no ha desestimado los mercados más exigentes. De hecho, ha participado en diferentes iniciativas de la Fundación Export-Ar tales como las presentaciones de productos argentinos en la reconocida tienda londinense Harrod's. También ha comercializado productos en el mercado norteamericano. Sin embargo, su objetivo ha sido y es consolidar su posición en América latina, posicionarse en el mercado de los tés *gourmets*, fortalecer la producción y la logística en la región y, luego, pegar el salto hacia los países centrales.

LA COMUNICACIÓN DEL BOCA EN BOCA

Consciente del trabajo que significa construir una categoría, el eje de la comunicación de Inti Zen ha pasado siempre por redoblar los esfuerzos en el entrenamiento de los paladares. Catas, eventos, escuelas de gastronomía y todo tipo de reunión donde estuviesen convocados especialistas en el tema fueron visitados por Guillermo y su equipo, en un intenso trabajo de "evangelización", que finalmente terminó redundando en un creciente reconocimiento de la marca. Lejos de las campañas de publicidad Inti Zen, deja que los otros hablen por él; que la magia crezca en los rituales de las mesas de bares o en las sobremesas más íntimas. Este camino que hace honor a la paciencia oriental y la filosofía Zen es el que le permite a la marca ir masificándose sin perder el sabor esencial que la vincula al mundo más exclusivo de los consumidores conceptuales: aquellos que, a través del producto, encuentran una historia para compartir, o una experiencia para transmitir.

CRECIENDO PARA ARRIBA Y PARA LOS COSTADOS

El futuro de la empresa es auspicioso. La facturación de Inti Zen viene duplicándose año tras año y lejos están de saturar la categoría que ostenta un consumo per cápita para países de gran consumo de té, como Irlanda (2000 g por año), o el más cercano Chile (principal consumidor de tés de América latina, que registra unos 600 g por año) o Argentina (300 g por año).

Amén del estimulante horizonte que América latina y el mundo le deparan a Inti Zen, Guillermo, esta vez asociado con Inés Berton, ha decidido, utilizando el canal ya abierto para los tés *gourmet*, lanzar la marca de infusiones *gourmet* "Chamana".



Chamana viene a complementar la línea de infusiones iniciada por Inti Zen (con base de té y yerba mate), al incursionar en preparados y *blends* de hierbas que combinan sabores sutiles y medicinales. Las tradicionales hierbas digestivas, relajantes o con propiedades beneficiosas para la piel, son combinadas bajo el paraguas de esta nueva marca, de una manera exquisita, por la Tea Blender.

La imagen nuevamente nos convoca a un mundo simbólico de comunión entre las civilizaciones de oriente, representado por los mandalas (diagramas energéticos de origen budista) y la América precolombina, caracterizada por el picaflor americano, custodio de la naturaleza. Si en Inti Zen predominaban los sabores y colores intensos más propios del imaginario masculino, en Chamana, el fondo blanco y los colores pasteles de sus cajas y envoltorios le transfieren un aire femenino a la colección de infusiones de sabores suaves y aromas delicados.

CONCLUSIONES

Inti Zen y Chamana son familias de infusiones diferentes, complementarias y claramente definidas; los distintos mundos sensoriales que convocan son coherentemente sostenidos por la calidad de sus materias primas y la mano que las une. Pero, para lograr un lugar en el gusto exigente del consumidor latino y el respeto de marcas de tés e infusiones de larga tradición, Guillermo, junto a un equipo de sólidos profesionales, ha sabido construir un andamiaje conceptual, que les ha permitido desarrollar una imagen, un *packaging*, y un relato en absoluta armonía con la calidad del producto, potenciando el íntimo diálogo que este tipo de proyecto debe generar con sus usuarios. Todos ellos, requisitos básicos para transitar un camino que convierta a sus marcas en líderes regionales con un fuerte anclaje identitario.

2

Herramienta de diferenciación Pyme: el diseño

- 2.1 PENSAR EL PRODUCTO DESDE EL DISEÑO
- 2.2 EL PENSAMIENTO DE DISEÑO
- 2.3 EL PENSAMIENTO DE DISEÑO TAMBIÉN ES PROPIO DE EMPRENDEDORES
Y EMPRESARIOS INNOVADORES
- 2.4 PRODUCTOS BIEN O MAL DISEÑADOS
- 2.5 ¿POR QUÉ EL DISEÑO DEBE SER ESTRATÉGICO? LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA
GUÍA AL DISEÑO
- 2.6 ¿PUEDO APLICAR DISEÑO A MI NEGOCIO? TRES ESCALAS DE INTERVENCIÓN
- 2.7 EL CASO EASY. OPERACIÓN DE REDISEÑO DE PRODUCTO CON PROVEEDORES
LOCALES PARA LA MEJORA DE LA OFERTA DE MUEBLES DE ORIGEN NACIONAL

¡ESA SILLA ES DE DISEÑO! ¡QUÉ BUEN DISEÑO TIENE ESTE VINO! ¡EL DISEÑO ESTÁ DE MODA Y TODOS QUEREMOS CONSUMIR DISEÑO!

Ahora bien, ¿qué es diseño? ¿Existen los buenos y los malos diseños? ¿Podemos hablar de un producto carente de diseño o mal diseñado?

En las últimas décadas, la palabra diseño ha pasado a ser de uso corriente y es empleada por la gran mayoría para expresar una valoración estética en torno a un producto. Incluso algunas personas se atreven a hacer uso de la palabra para emitir un juicio en relación con sus características funcionales o ergonómicas. Por un lado, esta cotidianeidad que ha adquirido el término diseño ha permitido que el concepto pasara desde los entornos creativos de las vanguardias de principio del siglo XX hacia al público en general. Y, aunque sea de modo aproximado, hoy todas las personas utilizan el término para asociar el producto al menos a un tipo de valoración. Otro tanto ocurre con el consumo del producto diseñado. Así como el término es de uso corriente, también contamos, a escala global, con un mercado altamente educado en diseño. El público se ha vuelto más exigente e informado en materia de producto, y esto ha dejado a productores y comercializadores poco margen para la improvisación.

Sin embargo, esta divulgación aproximada también ha tejido confusión en torno a las prácticas del diseño. Pues en algunos casos, en lugar de haber acercado el diseño al entorno productivo, lo ha posicionado en el pedestal de lo caro y accesible para unos pocos. Y a la hora de generar un nuevo producto, muchos productores se han inhibido de consultar a un profesional del diseño a la par de un abogado, un contador o un técnico, por simple desconocimiento de una disciplina que resulta ser un insumo básico, primario y accesible para cualquier escala de empresa o emprendimiento. Porque la única receta para incorporar diseño de modo exitoso y hacer una buena gestión del mismo es la información.

El diseño es una disciplina en posesión de un pensamiento específico y distinguible de otros tipos de pensamiento, como el legal, el científico o el artístico. También es una disciplina dueña de una metodología de trabajo particular, que es aplicada en la industria para la creación de productos y servicios. Como forma de pensamiento, desarrolla

sus propios sensores para captar y medir la información y, sobre esa base, actuar y transformar el contexto.

¿Cuáles son las características del pensamiento de diseño? En primer lugar, se trata de un pensamiento que posee la capacidad de oscilar entre dos mundos diversos: el de la ciencia y el del arte. El diseño es capaz de integrar conocimiento específico de diversos campos, conjugando de modo armónico y estratégico, dentro de un mismo proyecto o producto, aspectos tecnológicos, culturales, económicos y sociales. Para ello, estudia la técnica y la tecnología, observa a los usuarios y sus modos de habitar, absorbe las estéticas de moda, releva aspectos económicos y financieros, etc. Y, en función de toda aquella información relevada, el diseño proyecta un nuevo producto o servicio. Pues es una disciplina capaz de actuar tanto a nivel teórico, analizando un contexto, como a nivel proyectual, para transformarlo.

2.2. EL PENSAMIENTO DE DISEÑO

- 1 **¡OBSERVA Y ANALIZA!** El diseño se encuentra provisto de sensores capaces de captar información –tanto racional como sensible– del mundo productivo y de consumo. Sabe observar una tecnología, analizarla y evaluar sus ventajas y desventajas en relación con la escala financiera de la empresa o con la percepción de marca de un nicho específico del mercado. A lo largo del proceso, extrae información comercial, ética, cultural, económica, social y tecnológica.
- 2 **¡CUESTIONA!** Pero no sólo extrae información y la organiza, sino que también es capaz de cuestionarla. El pensamiento en diseño debate y objeta factores preestablecidos respecto de un contexto o de una empresa. Esta capacidad inquisitiva será responsable de la posterior expansión de las fronteras de un producto, haciendo permeable la creatividad y la innovación en un sistema preestablecido.
- 3 **¡EXPERIMENTA!** El diseño es altamente experimental. Es capaz de extrapolar soluciones técnicas, funcionales o semióticas de un mundo hacia otro, y ponerlas en práctica. Es un pensamiento lúdico que manipula fórmulas preconcebidas, y las cambia de rol y de contexto. Plantea pequeñas hipótesis y las somete a evaluación, generando nuevo

EL PENSAMIENTO DE DISEÑO



conocimiento y pequeñas innovaciones.

4 **¡PROYECTA!** El diseño sabe proyectar y programar un proceso de generación de producto determinando la inyección de valor que compondrá cada eslabón. Para ello, se atreve a trasvasar valores culturales, estéticos y funcionales de distintos campos, cargando de significado un producto. El diseño es creador de identidad.

5 **¡CONSTRUYE!** El diseño es hábil en la traducción del proyecto a formatos mensurables, técnicos y comprensibles por las demás disciplinas que se relacionan con el entorno productivo. Es un pensamiento capaz de comunicar el relato de esta nueva hipótesis a los demás agentes involucrados –a través de planos, dibujos, planillas de cálculo, prototipos, textos– para la coordinación de su ejecución.

2.3. **EL PENSAMIENTO DE DISEÑO TAMBIÉN ES PROPIO DE EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS INNOVADORES**

Hoy en día, existe una fuerte valoración por este tipo de pensamiento, pues ya no es sólo aplicado al desarrollo de nuevos productos, sino a la gestión y a la cultura general de una empresa. Es muy frecuente observar emprendedores y empresarios que no han tenido formación en diseño alguno, concebir la gestión de sus emprendimientos y empresas, por cierto con un alto grado de innovación todas ellas, como parte de un proceso de explotación de oportunidades a partir de esta gran facultad de absorción de estímulos e información del contexto, tan característica del diseño, conjugada con una fuerte capacidad de síntesis, orientada al mejor aprovechamiento de sus propios recursos.

La irrupción de nuevos modelos de gestión empresarial, provenientes del mundo de las empresas de tecnología han impactado, de la mano de culturas organizacionales como las de Google, Apple, o Nokia de manera determinante en las cabezas de los nuevos emprendedores. Algo que podemos corroborar en jóvenes empresas locales, tales como Globant, de software, Tramando de indumentaria, Inti Zen de alimentos *gourmet*, Faena Hotel en hotelería, Los Grobo de agricultura, Body Health de equipamiento médico y cientos de otras más.

Atención a las oportunidades que puede ofrecer un mercado volátil,

flexibilidad, asociatividad, visión y escala global, inclinación por la construcción de marcas e identidad, toma de riesgo, innovación permanente y aprovechamiento de las nuevas tecnologías, son valores que suelen repetirse a la hora de encuestar a la nueva generación de emprendedores. Esta cultura es sumamente permisiva y complementaria con el pensamiento de diseño antes descrito y es por ello que en la actualidad son muchos los empresarios y emprendedores que aplican pensamiento de diseño. Lógicamente, necesitan de especialistas técnicos a la hora de preconfigurar un producto, una marca, un local o un envase, pero sin temor a equivocarnos podemos afirmar que hoy en día el pensamiento de diseño no sólo es patrimonio de los diseñadores, mucho más orientados a las resoluciones técnicas del programa, sino también de los empresarios y emprendedores innovadores.

2.4 PRODUCTOS BIEN O MAL DISEÑADOS

Cuando se escucha la frase “¡Este producto es de diseño!” o “¡Esta empresa es de diseño!” se está queriendo decir “¡Este producto ha sido pensado bajo la óptica del diseño!” o “¡Esta empresa ha sumado pensamiento de diseño a su negocio!” Pues la valoración del diseño como resultante de un pensamiento aplicado sólo puede ser hecha en relación con un contexto. Ya que un buen diseño de producto tiene que ver con su participación dentro de un sistema más complejo. Mientras que un objeto podría resultar un muy buen diseño para una empresa, el mismo producto podría ser un producto poco exitoso para otra. Generalmente, cuando nos encontramos frente a un producto que ha sido pensado de modo exitoso y en sintonía con su contexto, decimos: “¡Qué buen diseño!” o “¡Este producto está diseñado!” lo que se traduce como “¡Qué buen pensamiento de diseño ha sido aplicado a este producto!”.

Hablar de buenos o malos diseños, lindos o feos, caros o baratos, sólo puede ser apropiado en relación con una situación o un sistema de valores. Aquí, la teoría de la relatividad es completamente aplicable. Un buen diseño es aquel producto que responde del mejor modo al público hacia el cual está dirigido, al medioambiente que lo conforma y contiene, al negocio que lo sustenta, entre otros factores. Del mismo modo, podría ser considerado mal diseño aquel producto que carece de las bondades que su naturaleza o destino demandasen. Siempre se es en relación con algo.

Tal sería el caso, por ejemplo, del diseño de un destapador de bote-

llas que necesita ser producido en lotes excepcionales y que vendría de promoción con la compra de la botella de Coca-Cola.

ESTE PRODUCTO PODRÍA SER CONSIDERADO UN BUEN DISEÑO SI:

- 1 La marca aplicada es pregnante y memorable.
- 2 Su forma es amigable y resulta ergonómica para cualquier integrante de la familia, sea un niño, el padre o un abuelo.
- 3 Su fabricación es altamente económica y de escala.
- 4 La tecnología productiva y las materias primas elegidas no son nocivas para el medio ambiente.

EN EL MISMO SENTIDO, PODRÍA SER CONSIDERADO UN MAL DISEÑO SI:

- 1 La aplicación de marca es engorrosa y poco distinguible.
- 2 Su forma es ofensiva o la morfología resulta incómoda o imposible de ser utilizada por gente zurda.
- 3 Su fabricación es costosa y extremadamente lenta.
- 4 La tecnología productiva consume excesiva energía.
- 5 La materia prima no es reciclable.

CÓMO AQUÍ SE EXPLICA, EL DISEÑO ES UNA VALORACIÓN INTEGRAL DEL PRODUCTO QUE DEBERÍA SER REALIZADA EN RELACIÓN CON DIVERSOS FACTORES COMO SER:

- 1 Los valores de marca.
- 2 Los objetivos estratégicos del proyecto.
- 3 El posicionamiento estipulado del producto.
- 4 El presupuesto asignado.
- 5 El tiempo de producción con el que se cuenta.
- 6 La tecnología más acorde para este tipo de producción.

2.5 ¿POR QUÉ EL DISEÑO DEBE SER ESTRATÉGICO? LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA GUÍA AL DISEÑO

¿Alcanza, entonces, con tener un buen producto o un producto bien diseñado? En el mercado actual, la respuesta contundente es no. Hoy,

no alcanza con tener solamente un buen objeto. Además de estar bien diseñado, el producto hoy debe ser estratégico. En los últimos años, a los conceptos de buen o mal diseño se les ha sumado la palabra estrategia. Y, al igual que con el término diseño, nos encontramos aquí con una palabra que se ha puesto de moda. Hoy, pareciera ser que todo conlleva-estrategia. Rescatemos el vocablo estrategia para terminar de definir nuestra materia de estudio. Existen un sinnúmero de definiciones de estrategia, pero a los fines que nos convoca, bien nos cuadra la de Michael Porter, que considera la estrategia competitiva desde el punto de vista de la diferenciación, vale decir “seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

BUEN DISEÑO O DISEÑO ESTRATÉGICO

Buen diseño es aquello que fue pensado y producido bajo el pensamiento de diseño; es decir, concretando las variables de producto respecto de las necesidades de un consumidor objetivo, de la tecnología de la empresa, del presupuesto asignado, del costo final esperado, entre otras. Entonces, diseño estratégico es aquello que, además y por sobre estas variables, fue pensado a partir de una visión diferenciadora de la empresa –sea ésta comercial, social, cultural, financiera, de posicionamiento– alineada con su horizonte de largo plazo. Esto significa que todas las variables del producto no sólo responden de modo digno y creativo a los factores de contexto (empresa, usuarios, tecnología accesible, etc.), sino que fundamentalmente todas las variables de producto se alinean detrás de una estrategia concreta.

Tal sería el caso de una empresa que comercializa indumentaria deportiva. Hacer diseño, para esta empresa, significa desarrollar productos acordes a las expectativas de su público, fabricar las prendas en sintonía con sus tecnologías, aprovechando al máximo los recursos existentes, innovando en formas, colores y texturas para lograr un diferencial respecto de la competencia. Pero pareciera que con esto solo no alcanza para ser una empresa diferenciada con fuerte valor de marca.

En algún momento, esta empresa podría considerar la oportunidad de reorientar cierta parte de su producción a un nicho de mercado específico; por ejemplo, la indumentaria para deportes extremos. Para

ello, deberá emprender un proyecto de diseño estratégico. Ya que aquello le permitirá inyectar valores identificables para ese sector particular al que se le desea comenzar a hablar. En este caso, entonces, los géneros elegidos para el diseño de producto deberían ser más técnicos y performativos, la comunicación gráfica podría incorporar iconografía geográfica y climática extrema, correspondería que el nombre del producto esté correctamente identificado con palabras vinculadas a esas prácticas y el lanzamiento del producto convendría hacerse en un entorno acorde y coherente. En definitiva, al buen diseño de producto, se le deberá sumar identidad y posicionamiento por sobre las demás variables.



El diseño estratégico es una especialización propia de la disciplina del diseño. Tiene como misión la generación de procesos para inyectar valor –generalmente alineado a un objetivo comercial o de posicionamiento predefinido– en productos, servicios, marcas, empresas, etc.

Ahora bien, ¿podemos hablar de un producto carente de diseño estratégico? Sí, y es aquel que, a pesar de poseer todas sus variables de producto diseñadas de modo óptimo –forma, función, materialidad, marca, etc.–, no han sido articuladas, bajo una misma óptica o un mismo proyecto, con la estrategia diferenciadora de la empresa. Así como un producto que no incorporó el pensamiento de un técnico encontrará seguramente diversos problemas constructivos, un producto que no sumó el pensamiento de diseño estratégico, probablemente, a pesar de ser un buen producto, no se enlazarán correctamente a la estrategia de la empresa. Tal es el caso de buenos productos vendidos en canales equivocados. Querer provocar el consumo de un producto que ha sido pensado para un canal específico requiere, desde la óptica del diseño estratégico, de un replanteo de producto. Quizás no sean muchas las operaciones que se deban hacer. Sin embargo, seguramente serán vitales para el éxito del producto en este nuevo canal específico. Readaptar un *packaging*, variar una carta de color o reescribir la descripción de producto son algunas de las operaciones posibles. Y cualquiera de estas operaciones podría resultar definitiva para el éxito de mi estrategia de crecimiento y diversificación.

2.6 ¿PUEDO APLICAR DISEÑO A MI NEGOCIO?

TRES ESCALAS DE INTERVENCIÓN

Algunas industrias, debido a su naturaleza, son consideradas intensivas en diseño. Tal es el caso de la industria de la moda o del mobiliario. Las empresas de estos sectores, tradicionalmente, han sumado pensamiento de diseño, ya que la diferenciación y creación de identidad a través del producto es primordial para el negocio. Otros sectores industriales, como las industrias farmacéutica o las químicas, suman diseño para proyectos concretos y específicos, como el caso de los *packagings*, los exhibidores en el punto de venta o los *spots* publicitarios. Podríamos decir, entonces, que de acuerdo con las características de la empresa, como así de los objetivos del proyecto, son tres las escalas de intervención del diseño.

DISEÑO PARA LA COMERCIALIZACIÓN. Se trata de la incorporación de diseño en los eslabones finales de la cadena, como la comunicación y la comercialización del producto. El objetivo de esta operación es la diferenciación e información del producto en el punto de venta. Tal es el caso de un producto que ha sido importado o comprado a un gran proveedor y para el cual es necesario desarrollar una marca y un *packaging*, o un exhibidor, su folletería y su comunicación Web.

LAS TAREAS A REALIZAR SON:

- 1 diseño de marca
- 2 diseño de identidad empresarial
- 3 diseño web
- 4 publicidad
- 5 diseño de *packaging*
- 6 diseño de POP
- 7 diseño de material promocional
- 8 diseño de campañas gráficas en medios y en el punto de venta

DISEÑO ESPECÍFICO. El diseño específico es la acción de aplicar diseño a un producto existente en función de un objetivo determinado. Por ejemplo, podría tratarse del rediseño cromático y gráfico de una línea

de cubiertos de plástico indiferenciadas, para captar a los fanáticos de un club de fútbol particular. En este caso, la dimensión del proyecto sería mayor al diseño comercial, pero menor que una operación de diseño de producto. Ya que, en este caso, no se estarían desarrollando nuevas matrices de inyección, sino simplemente aplicando nuevos colores y gráficas en función de una estrategia de nicho. De esta manera, estaríamos reutilizando los moldes existentes pero obteniendo un nuevo producto. Algo similar sucede cuando realizamos el rediseño formal de una silla para mejorar su estoqueado y envío en los proyectos comerciales de exportación.

EN ESTOS CASOS, SE TRABAJA CON DISEÑADORES DE PRODUCTO Y LAS OPERACIONES DE DISEÑO, MÚLTIPLES PERO TÁCTICAS, SON LAS SIGUIENTES:

- 1 análisis de producto
- 2 análisis de usuarios
- 3 investigación de materiales y proveedores
- 4 reelaboración formal, ergonómica, superficial y cromática de un producto
- 5 reingeniería de producto para la optimización de recursos tecnológicos y productivos
- 6 diseño de producto.

A estos pasos, posteriormente se les podrán sumar aquellas operaciones descritas como diseño superficial o de la apariencia.

DISEÑO ESTRATÉGICO. Se trata de aquellos procesos en los cuales el diseño se involucra desde las instancias de detección de oportunidades de nuevos negocios, hasta la ejecución y comercialización de los productos y servicios generados. Son proyectos interdisciplinarios, liderados por la más alta dirección de la empresa o el emprendimiento, junto a diseñadores estratégico-creativos, en los cuales participan especialistas de diversos perfiles y profesiones. Un ejemplo a citar podría ser el caso de Fido Park, un espacio de relax y contención de mascotas de la cadena de servicios para rutas y autopistas italiana Autogrill. En este caso (ver Libro 2), a partir de un amplio proyecto de diseño estratégico, se arribó a la invención de una nueva categoría de servicios para las autopistas de toda Italia: caniles tipo *lockers* para

que los usuarios dejen temporalmente a sus mascotas. Otro ejemplo observado en nuestro país es el caso de los carritos para el lavado de autos estacionados en las playas de supermercados y centros comerciales, implementado inicialmente por la empresa argentina Pronto Wash. En este caso, también se terminó definiendo una nueva categoría de servicio.

El inicio de todo proyecto de diseño estratégico comienza con una fuerte exploración de material de investigación, estudios de mercado, observación de usuarios, experimentación con nuevos materiales y tecnologías. Luego, atraviesa etapas esencialmente creativas y de apertura, como son los procesos de *brainstorming* y diseño conceptual. En esa instancia, se generan hipótesis de nuevas categorías de productos y servicios. Finalmente, estas ideas de innovación y diferenciación son materializadas a través de proyectos ejecutivos.

LAS TAREAS A DESARROLLAR SON:

- 1** exploración de material de investigación: estudios de mercado, análisis económicos y financieros, de nuevos materiales, observación de usuarios, análisis de producto, etc.
- 2** detección y visualización de escenarios aplicativos
- 3** brainstorming y planteo de innovación
- 4** diseño conceptual
- 5** testeo y validación de hipótesis de nuevos producto-servicios
- 6** diseño estratégico de producto y su lanzamiento
- 7** diseño ejecutivo

2.7 EL CASO EASY. OPERACIONES DE REDISEÑO DE PRODUCTOS CON PROVEEDORES DE MUEBLES LOCALES PARA LA MEJORA DE LA OFERTA DE ORIGEN NACIONAL

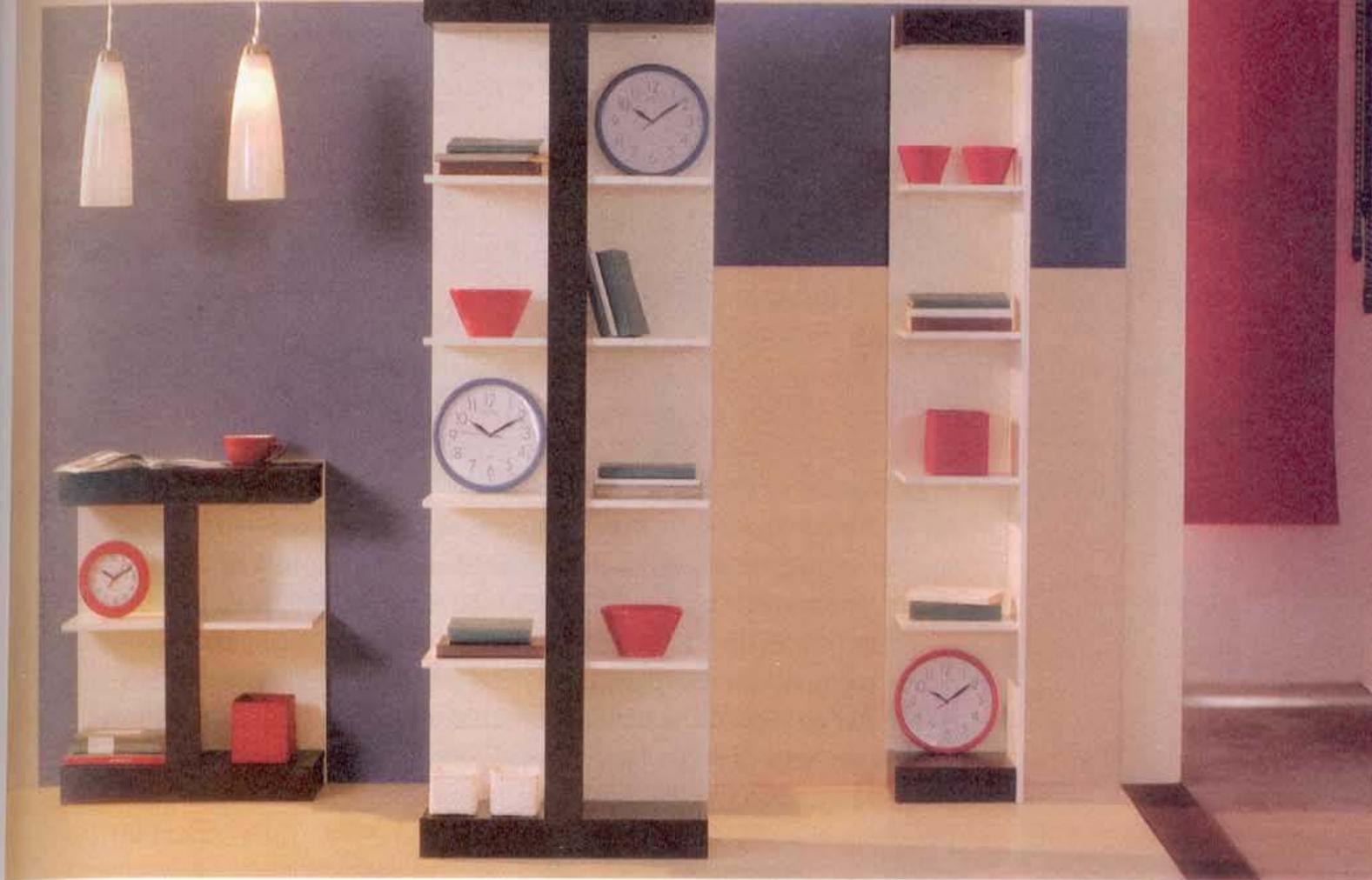
ANTECEDENTES

Desde hacía 5 años, Easy Home Center y el Centro Metropolitano de Diseño venían trabajando juntos en diferentes proyectos. Muestra de ello habían sido los *workshops* para el desarrollo de productos por cadenas de valor, tales como las realizadas para el diseño, desarrollo y



comercialización de muebles en madera de Eucaliptus Grandis (Operación Eucalis), o la del diseño de piezas partes y sistemas para el armado de muebles en madera de pino (Operación Brico). En este tipo de proyectos, se involucraba una importante cantidad de empresas, diseñadores y agencias de tecnología. El objetivo era trabajar en el diseño de nuevas líneas de muebles con maderas blandas, tales como el eucaliptus, el pino, el sauce, entre otras, todas ellas provenientes de bosques forestados y sustentables, y promover el consumo de estos productos novedosos por sus materias primas ecológicas y sus diseños, en el punto de venta, sustituyendo importaciones.

Juan Agostino, gerente de Marketing de la empresa y un fanático del golf, había tenido la suficiente apertura como para participar en este tipo de proyectos que le aportaban a la empresa contenidos para una mayor visibilidad en medios, pero al mismo tiempo requerían de un compromiso y una paciencia poco frecuente de encontrar en los departamentos de marketing corporativos. Su mano derecha, Amílcar Raineri, amante del diseño y un atento observador de los modelos



que, como IKEA en Europa, combinaban el *retail* de grandes superficies, los bajos costos y el buen gusto, era el encargado de llevar adelante los proyectos.

Ambos eran los principales impulsores, desde Easy, de estos *workshops*, que organizaba y coordinaba el Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad de Buenos Aires.

Luego de varias experiencias en esa dirección, Easy reorientó sus esfuerzos, convocando al CMD para coordinar un taller de rediseño para alguna de sus líneas de muebles para TV, juegos de *living*, y lugares de guardado para limpieza.

A diferencia de los proyectos anteriores, éste apuntaba a mejorar la oferta de productos de origen nacional realizados por proveedores de Easy y no por cualquier fabricante de muebles. El objetivo era rediseñar las líneas que se estaban comercializando en ese momento sin que ello, por lo menos inicialmente, requiriese de importantes cambios o inversiones en las tecnologías y maquinarias con las que contaban estos proveedores.

El caso Easy. El proyecto se centró en el rediseño de las líneas existentes sin requerir significativas inversiones en tecnología o maquinaria.

EL PROYECTO Y LA METODOLOGÍA

Debido a que el proyecto se focalizaba en algunas líneas de muebles de interior específicas, Juan y Amílcar decidieron sumar al equipo a los gerentes de Compras de la compañía, especialistas del mercado local e internacional de muebles, y eligieron los proveedores a convocar para participar en el *workshop*. Optaron por Cuyoplacas, una empresa mendocina que, en la crisis del 2001, como tantas otras tuvo sus dificultades y que, con la ayuda del nuevo tipo de cambio y la sustitución de importaciones, logró recuperar terreno.

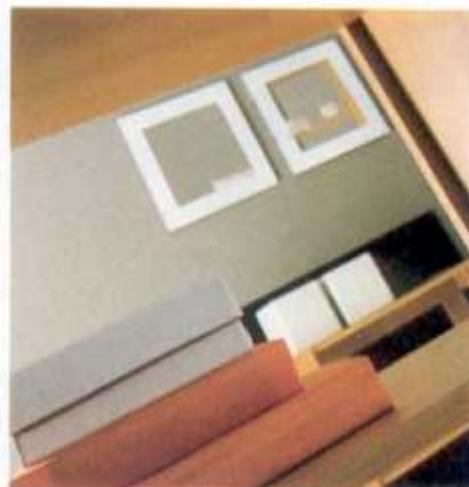
Cuyoplacas es una pyme con más de 50 años en el mercado, presidida por su fundador José Jesús Morales, cuenta en su plantel con 450 empleados, tiene su planta industrial emplazada en el Departamento de Las Heras, provincia de Mendoza, y es una de las empresas líderes en la fabricación de muebles en la modalidad "Ready to Assemble (listo para armar)" que es la que suele comercializar Easy en sus locales. Centro Estant y los fabricantes de sillas Dakot fueron las otras dos elegidas.

Una vez seleccionadas las empresas proveedoras, comenzó la búsqueda de estudios y profesionales de diseño que tuvieran amplia experiencia en el sector de madera y muebles. Entre todos conformaron un equipo de 21 profesionales de diseño.

Easy eligió una serie de productos que se estaban comercializando en sus puntos de ventas y que eran producidos por los proveedores mencionados para ser rediseñados por los profesionales. De todos ellos, cada equipo de diseño eligió dos productos.

LOS MUEBLES ESTABAN AGRUPADOS EN 3 CATEGORÍAS:

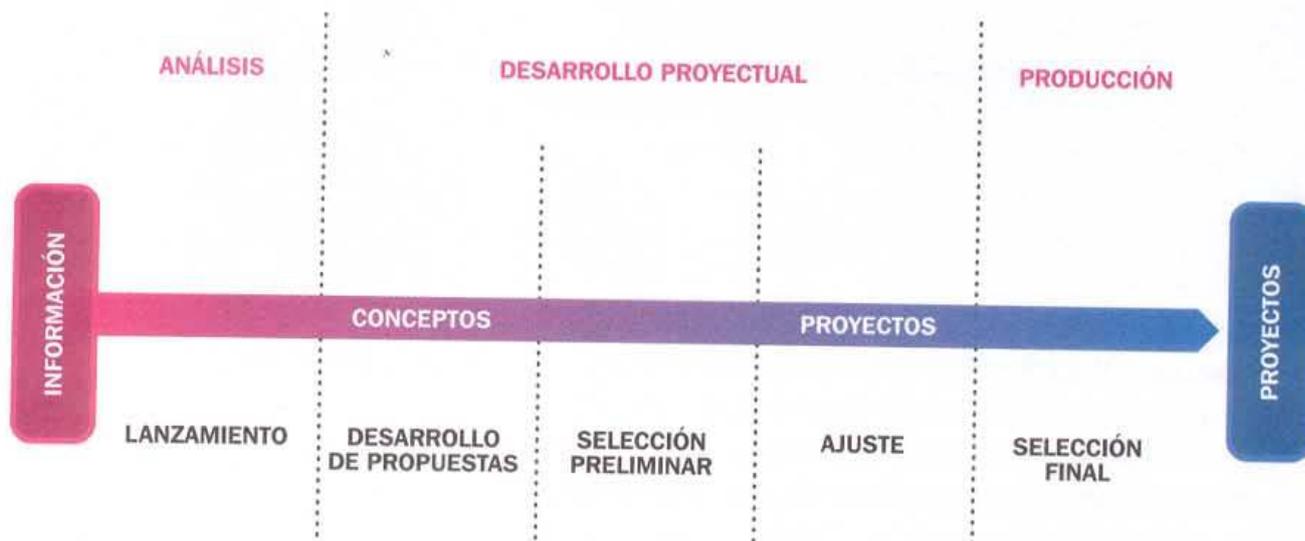
- 1 **Producto solo.**
- 2 **Línea de productos: Conjunto de productos similares que se diferencian en aspectos formales. Ej: Mesas de diferentes colores.**
- 3 **Familia de productos: Conjunto de productos diferentes y complementarios que se agrupan para prestar funciones orientadas a una situación específica. Ej: juego de living o dormitorio.**



El desafío del proyecto era concreto: no se trataba de diseñar nuevos productos, sino de intervenir los ya existentes considerando tanto las limitaciones tecnológicas de los fabricantes como el modelo de comercialización de Easy.



EL PENSAMIENTO DEL DISEÑO



EL PROCESO DE DESARROLLO DEL TALLER FUE EL SIGUIENTE:

ESQUEMA DEL WORKSHOP. Entre los organizadores e Easy, se les pautó a los equipos de diseño objetivos bien claros: resolver un concepto de rediseño y presentar su resolución técnica y funcional.

El desafío del proyecto era concreto, nos recuerda Amílcar Rainieri, jefe de Diseño y Tendencias de la cadena: No se trataba de diseñar productos nuevos sino de intervenir los ya existentes y, al mismo tiempo, considerar en las modificaciones proyectadas las limitaciones dadas por las capacidades tecnológicas de los fabricantes y el modelo de ventas del mall.

Se realizaron en total 7 encuentros distribuidos en 2 etapas: la primera, de diseño y preselección y una segunda de ajustes de las propuestas finales. Previo a ello, se elaboró el programa de trabajo, se realizaron reuniones donde los gerentes de compras y Juan Agustino, de Easy, explicaron a los equipos de diseño las características expositivas, comunicacionales, y de comercialización que la empresa demanda para este tipo de productos. El representante de Cuyoplacas focalizó su presentación en el tipo de maquinaria con la que contaban para manufacturar los muebles en cuestión.

Para la etapa de diseño, los equipos realizaron diferentes investiga-



ciones orientadas tanto a los aspectos técnicos del producto como a los de consumo. Se organizaron sesiones de presentación de bocetos donde se exponían las ideas iniciales. Los evaluadores del CMD, junto a los gerentes de Easy, marcaron las correcciones que debían realizarse a las propuestas. Finalmente, se preseleccionaron 27 proyectos entre los 63 que se presentaron.

La segunda etapa se focalizó en los ajustes técnicos y el despiece de los productos. Finalmente el grupo de ejecutivos de Easy eligió a 7 proyectos ganadores y otros 6 fueron mencionados.

LOS CRITERIOS QUE TUVO EN CUENTA EL GRUPO DE SELECCIÓN A LA HORA DE ELEGIR LOS MEJORES PROYECTOS FUERON LOS SIGUIENTES:

- 1 INNOVACIÓN:** Básicamente, el nivel de diferenciación respecto de los modelos y tipologías existentes en el mercado.
- 2 CREATIVIDAD:** Cómo utilizaron los diseñadores los diferentes recursos creativos para alcanzar buenos resultados con mínimas operaciones.
- 3 FACTIBILIDAD PRODUCTIVA:** Qué posibilidades de resolución tenían las propuestas en relación con las tecnologías dispo-

nibles en las empresas proveedoras.

4 **Interés comercial: Cuán atractivas eran las propuestas para el tipo de consumidor de Easy.**

Los proyectos ganadores, además de bonificar a sus diseñadores con un premio monetario, debían comenzar a fabricarse en las plantas de los proveedores seleccionados y empezar a comercializarse en los locales de Easy, en no más de 6 meses. Los diseñadores de los proyectos ganadores trabajaron junto al equipo del CMD en los aspectos vinculados a la gestión de la producción de los muebles en las respectivas fábricas.

LA COMUNICACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y EL PROCESO DE SU CREACIÓN COMO VALOR AÑADIDO DEL PROYECTO

Paralelamente, Easy desarrolló la marca "MOB", una marca propia para distinguir los muebles diseñados y producidos en este *workshop* por diseñadores argentinos y fabricados por proveedores locales. La marca se aplicó en los embalajes de los muebles desarmados y embalados para la colocación en las góndolas del *mall*. La empresa presentó las nuevas propuestas en su catálogo periódico, con fotos de los productos bien ambientadas, imágenes de los diseñadores, y de las diferentes combinaciones de uso que permitían los productos. También se explicaba brevemente el proceso mediante el cual los productos fueron concebidos. Finalmente, se realizaron diferentes acciones de prensa donde se lograron difundir tanto los productos ganadores como los procesos que permitieron llevarlos a cabo. Al día de hoy, estos productos se siguen comercializando en los locales de Easy.

CONCLUSIONES

Este proyecto que acabamos de comentar, y que nosotros llamamos operaciones de diseño estratégico (en este caso particular, de rediseño), conlleva diferentes niveles de intervención de diseño. Por un lado, tenemos el rediseño del producto; por otro, la adaptación de los proyectos a las tecnologías existentes; luego, un ajuste de las propuestas al tipo de modalidad de venta y las características del consumidor. Finalmente, una capitalización en el plano comunicacional que no sólo valoriza al producto sino al proceso mediante el cual fue conseguido, destacando la importancia del diseño local y la fabricación nacional.

3

Profesionales, estudios y agencias que asisten a la Pyme en diferentes instancias de diseño

- 3.1 ESPECIALIDADES Y CAPACIDADES
- 3.2 DISEÑO INDUSTRIAL
- 3.3 DISEÑO GRÁFICO
- 3.4 DISEÑO DE INDUMENTARIA Y TEXTIL
- 3.5 ARQUITECTURA Y DISEÑO DE INTERIORES
- 3.6 DISEÑO INTERACTIVO Y AUDIOVISUAL
- 3.7 GENERALISTAS Y ESPECIALISTAS

3.1 ESPECIALIDADES Y CAPACIDADES

En nuestro país existe hoy una amplia oferta de servicios de diseño comparable, en calidad, a cualquier otra región del mercado globalizado ya que, en las últimas décadas, las carreras terciarias y universitarias de diseño han proliferado y los profesionales del diseño se han multiplicado. Actualmente, querer sumar pensamiento de diseño a un negocio o emprendimiento es una alternativa accesible a cualquier productor. Es sólo cuestión de conectarse, informarse y comprender las alternativas existentes para dimensionar correctamente el formato adecuado de trabajo a cada escala de empresa y emprendimiento.

La disciplina del diseño se encuentra dividida en especializaciones, cada una de ellas con competencias propias y focalizadas en una porción concreta de la realidad. Sin embargo, a pesar de que cada carrera universitaria imprime en el estudiante y futuro diseñador un elenco de herramientas e incumbencias profesionales distinguibles, tanto las posteriores experiencias laborales del individuo como así sus intereses personales serán definitorios en la construcción del perfil profesional, ya que los límites entre una especialización y otra suelen solaparse, especialmente en un contexto tecnológico y económico cambiante. Podríamos decir que la formación propone y la experiencia compone. Por ello, no es extraño encontrar excelentes profesionales capaces de gestionar proyectos en campos vecinos a aquellos en los que han sido académicamente formados.

CAPACIDADES GENERALES DE UN DISEÑADOR

- 1 **OBSERVA Y ANALIZA.** El diseñador es un profesional que se encuentra capacitado para realizar tareas de análisis de producto, análisis de usuarios y detección de oportunidades para la diferenciación e innovación de producto. Es una persona analítica.
- 2 **CREA E INNOVA.** También es capaz de crear y participar en procesos de brainstorming para la generación de ideas y de experimentar con materiales y tecnologías variadas. De su creación surgen los diferenciales de producto que garantizan un producto con valor agregado. Es una persona creativa.
- 3 **PROYECTA Y EJECUTA.** Entre sus habilidades se encuentra el manejo de software de dibujo, renderización y modelado,

planillas de cálculo y todo el entorno de computación. También es capaz de desarrollar maquetas tridimensionales y todo lo necesario para la ejecución de productos (planos, archivos originales, plantillas de fabricación, etc.). Es una persona ejecutiva.

3.2 DISEÑO INDUSTRIAL



El diseño industrial es la división que se ocupa del diseño de un nuevo producto y de los soportes de exhibición y del material promocional para su comercialización.

Algunas especializaciones dentro del diseño de producto que se destacan en la Argentina son: diseño de mobiliario, de *packaging*, de motos y bicicletas, de máquinas y herramientas industriales, diseño para productos de electrónica de consumo, diseño de equipamiento médico y hospitalario, diseño para gente con capacidades diferentes, diseño de juguetes, de máquinas para el agro, etcétera.

Los servicios de diseño industrial –hoy más difundido como diseño de producto– los brindan profesionales dueños de una metodología de trabajo propia, capaz de observar y operar tanto en el entorno material y productivo, como en la dinámica del mercado y las necesidades del usuario y su ecosistema. Sus herramientas cotidianas son los planos, dibujos, esquemas, tablas, diagramas, modelos, y pueden ser compartidos por los demás actores que intervienen en el proceso productivo: técnicos, proveedores, y demás profesionales creativos.

La actividad del diseñador industrial suele estar más vinculada a las áreas técnicas y de ingeniería de las empresas, aunque en muchos casos, sobre todo en estructuras no tan grandes, interactúan con Marketing y Comercialización. En ese sentido, se encuentran en las antípodas del “diseñador *fashion* o estrella” que muchas veces existe en el imaginario social. Por su recorrido y experiencia, posee un gran conocimiento de la cultura Pyme local y está acostumbrado a interactuar con los dueños de éstas, construyendo vínculos de largo alcance.

La tarea de diseño de producto canaliza la sumatoria de pensamientos antes considerados para la generación de un producto (técnicos, psicológicos, económicos, productivos, etc.). El diseñador actúa como

un compositor o sintetizador de los mismos, estructurando un nuevo objeto. En muchos casos, los estudios de diseño de producto suelen complementar sus servicios con los de diseño de imagen corporativa o *branding*. También existen estudios que diseñan, producen y comercializan sus propios productos dentro del concepto conocido como "diseño de autor".

EL ESTUDIO LEGARIA D&E

Hugo Legaria ha sido socio, junto con Kogan y Anido, de uno de los estudios de diseño de producto argentino más mítico y referenciado por la industria y los profesionales locales. Iniciado en la profesión en 1978 dio sus primeros pasos con un pionero de la promoción y el análisis del diseño en los países subdesarrollados: Giu Bonsieppe. A pesar de haberse iniciado en el ejercicio de la profesión en años donde comenzó la destrucción sistemática del tejido industrial argentino, Hugo se especializó en el diseño de productos industriales, tales como electrodomésticos de línea blanca, calefactores, dispositivos electrónicos para comunicaciones, equipamiento médico, parquímetros, terminales de autoconsulta, etcétera.

La combinación de capacidades proyectuales, *expertise* en el manejo de tecnologías tales como el tan difundido localmente "termoformado", que permite lograr resultados que están a la altura de los productos que provienen de industrias con altas inversiones en matricería, y cierto *afecto-societatis* con el empresariado pyme, fueron condimentos indispensables a la hora de proponerse desarrollar una carrera profesional en el campo del diseño industrial en un país como en Argentina.

Pero para poder sostener la estructura del estudio, Legaria D&E ha necesitado prestar servicios de diseño de imagen corporativa, comunicación visual, diseño del entorno y *packaging*, siendo la especialidad del estudio el diseño de producto, anclando desde allí el resto de los servicios ofrecidos.

De tanto diseñar "fierros", Hugo se ha acostumbrado a interactuar con dueños de pymes industriales y de servicios. En los primeros casos, de las primeras suele trabajar con ingenieros que tienen el ojo puesto en lograr la máxima funcionalidad del producto y la mayor eficiencia en los procesos. Algo de esta obsesión es sumamente útil a la hora de pautar y organizar el trabajo, cuenta Legaria. Pero, muchas veces, la falta de interacción con las áreas o las miradas que pueden

aportar quienes están a cargo de las acciones de marketing o comunicación conspira contra la potencia e impacto visual y perceptivo que provoca una buena sinergia entre el diseño de producto y el de la imagen empresarial.

Hugo rescata el sacrificio de los empresarios locales que se proponen trascender las fronteras de la Argentina para salir a competir con grandes compañías multinacionales. En esa patriada, el estudio es un aliado que no escatima esfuerzos en investigación y gestión para la producción, que nunca son recuperados, dados los escasos recursos con que las pymes cuentan para invertir en estas áreas. No obstante ello, los vínculos surgidos de estos verdaderos desafíos innovadores no exentos de riesgos suelen ser duraderos y mutuamente beneficiosos a largo plazo. Tal es el caso de los trabajos realizados para la cadena de electrodomésticos Megatone, en el diseño de productos de línea blanca (lavarropas, secarropas, cocinas, heladeras, etc.) con sus propias marcas, donde el estudio se encarga del diseño del producto y de la preparación del mismo para realizarle adaptaciones en los paneles, permitiéndole a la empresa ofrecerlos para ser comercializados bajo el paraguas de otras marcas. O de los años de trabajo como consultor de diseño para la empresa Medix (ver caso en el Libro 2), líder en el diseño y producción de incubadoras y equipos de neonatología, que ha sabido ver en el diseño y en los aportes del estudio, un conocimiento crítico a la hora de salir a conquistar mercados internacionales.

Para Hugo, que ha sido protagonista de los altos y bajos de la industria local, el diseño ha tenido un importante crecimiento en el segmento de productos de consumo tales como indumentaria y mobiliario. Sin embargo, en productos industriales el crecimiento es lento comparado con las demandas y exigencia que, en esa materia, tienen las empresas que deben competir con propuestas internacionales de muy buenos estándares.

Legaría afirma que a la mayoría de sus clientes los fue consiguiendo por el boca a boca y las recomendaciones de uno a otro. Dan fe de ello los encargos realizados por marcas como Emege, Red Megatone, Drean, Conqueror, Marshall, Morris, Nisato, Tonomac, Global Home, Aspen Salud, Columbia, y tantas otras con las que nos cruzamos todos los días en nuestras vidas cotidianas.

3.3 DISEÑO GRÁFICO



Es la división que se especializa en el diseño de elementos para la comunicación, entre ellos: diseño de marca e identidad visual, diseño editorial, de packaging, de señalética, de material publicitario, etcétera.

Los servicios de diseño gráfico o de comunicación visual son ofrecidos por profesionales o estudios con capacidades analíticas y ejecutivas en torno a variables como estética, tipografía, color, sistemas de producción gráfica y fotografía. Sus herramientas cotidianas son software de dibujo y edición para el tratamiento de imágenes. Cada pieza gráfica es proyectada en sintonía con los medios productivos más acordes al proyecto (impresión *offset*, digital, serigrafiado, etc.). El diseñador gráfico es capaz de seleccionar y gestionar proveedores y hacer control de la producción.

El diseño de la marca y sus aplicaciones en diferentes soportes, ha dado lugar a un servicio de creciente demanda en las empresas tanto pymes como corporativas, conocido como *branding*. El *branding*, como se lo conoce hoy en día, incluye el diseño y la gestión completa de la marca de un producto, y contiene, además del diseño de la marca, las acciones de promoción, prensa y publicidad que apuntan a incrementar la recordación y el vínculo emocional de ésta con el público. Debido a ello, en el mercado, existen estudios y agencias de muy diversa calidad y escala que proveen servicios sumamente especializados (diseño de páginas *web* o diseño de folletos o diseño de *packaging* o de marca, etc.) hasta empresas donde se integran todos estos servicios de diseño sumando, en algunos casos, los de publicidad.

EL ESTUDIO FONTANA DISEÑO

Dentro del diseño gráfico, existen múltiples especialidades y un amplio espectro de calidades a la hora de implementar servicios de diseño.

En ese infinito universo de propuestas, Fontana Diseño, liderado por Rubén Fontana y Zalma Jaluff, se destaca en el diseño e implementación integral de la identidad empresarial o institucional. Los proyectos de diseño o rediseño de marcas y sus posteriores aplicaciones suelen ser, por su carácter estratégico y por el impacto que genera tanto hacia el interior de la empresa como hacia el exterior, intensos y complejos. Gran

parte de los problemas actuales de las empresas que se proponen redefinir su identidad, así como los devenidos de las múltiples idas y vueltas que su propia historia les fue generando, salen a la luz a la hora de abordar un programa de identidad empresarial y resolverlo mediante una intervención parcial o total en su sistema marcario y de comunicación.

^ Rubén Fontana, maestro, diseñador gráfico y tipógrafo, ha logrado conjugar el conocimiento de años de trabajo diseñando marcas para los más diversos sectores y empresas, con una metodología que le permite concretar, de manera eficaz, proyectos de alto impacto para empresas de diferentes tamaños. En un mundo repleto de mensajes visuales y que demanda permanente innovación, Fontana le pone un marco concreto al diseño de marcas con una de sus frases favoritas: "El diseño de una etiqueta de vinos debe parecerse a una etiqueta de vinos". Esto implica que, para resolver una marca, hay que conocer la categoría en profundidad y luego tener la capacidad, la experiencia y la técnica que permitan lograr que la marca a diseñar sea portadora de los valores y el ADN del producto o la empresa que representa. Al mismo tiempo, que pueda hacerse notar en un mundo de iguales, sin ser considerada un artefacto extraño y refractario.

El Estudio Fontana se ha ido posicionando en los últimos años como uno de los preferidos por corporaciones que necesitan redefinir sus identidades como producto de cambios en sus estrategias, procesos de fusión, o reposicionamiento en el mercado. Para ello, Fontana suele trabajar codo a codo con consultoras de marcas, como I+C del Chaves y Belluccia; o de *branding* como I+E, de Fernando Moiguer.

El portafolio de aplicaciones ha ido creciendo en este Estudio, y en la actualidad integra, junto a los trabajos más estratégicos de identidad de producto y corporativa, los de diseño de *packaging*, folletería, página *web*, locales comerciales y, en algunos casos, producto, como parte del programa de implementación y construcción de marca que le encargan las empresas.

El Estudio Fontana Diseño ha trabajado, en los últimos años en el diseño de la marca y lo locales de Full para las estaciones de servicio de YPF, el rediseño de la marca de la cadena de pinturerías Rex, el diseño de la marca del Fernet 1882, de los locales de la tienda Morph, el rediseño de la marca Minicuotas Ribeiro y los ya conocidos trabajos de diseño y rediseño de las marcas de supermercados Disco, Heladerías Freddo, Banco Credicoop, Telecom, Farmacity, YPF y Tonel Privado, entre tantas otras.



Es la división del diseño que se relaciona con la generación y desarrollo de prendas que conforman el vestir y los materiales que las componen.

Las especialidades, dentro del rubro, incluyen el diseño de indumentaria para niños y adultos, el diseño de calzado, el de accesorios y complementos, el textil, el de vestuario para teatro, cine y TV.

Los profesionales capaces de brindar estos servicios poseen un gran sentido estético y comercial, actualizado en tendencias y moda, capaz de generar colecciones y comprender y diseñar en sintonía con la realidad productiva de una empresa. Sus herramientas cotidianas son los dibujos a mano alzada y por computadora, tablas y diagramas de producción, moldes, patrones, figurines y geométrales.

La industria textil y de indumentaria en nuestro país, ha desarrollado un gran número de marcas propias reconocidas. En los últimos años, sobre todo a partir de la crisis de 2001, surgieron de la mano de las nuevas camadas de diseñadores de indumentarias egresados de la Universidad de Buenos Aires y otras universidades públicas y privadas de nuestro país, un sinnúmero de nuevas marcas conocidas como de diseño de autor; producciones muy diferenciadas y de baja escala que se comercializan en canales de nicho bajo el paraguas marcario del propio diseñador. No obstante, son pocas las marcas que han logrado combinar el desarrollo de una fuerte identidad propia con una escala capaz de permitirles un crecimiento sostenido. Entre las más conocidas podemos mencionar a Rapsodia, Etiqueta Negra, Paula Cahen D'Anvers, Cardón, Cheeky y, ya más cerca del diseño de autor, se destacan Jazmín Chebar, Trosman, Tramando, Nadine Zlotogora, Cecilia Gadea, Araceli Pourcel, Pablo Ramírez, Juana de Arco, María Cher, Min Agostini, Laurencio Adot, Hermanos Estebecorena, Köstume, Benito Fernández y Mariano Toledo, entre tantos otros.

La gran mayoría de los diseñadores de indumentaria desarrollan sus carreras entre las empresas de marcas reconocidas y el desarrollo de sus propios emprendimientos. Un puñado minoritario se ha volcado al negocio de la consultoría y los servicios tercerizados de diseño textil y de indumentaria.

EL ESTUDIO VERO ALFIE

En la Argentina, el sector de indumentaria ha tenido históricamente una fuerte mirada puesta en el mercado interno, y al mismo tiempo ha generado, a diferencia muchos otros en el resto de América latina, un gran número de marcas propias con fuerte arraigo en los diferentes grupos de consumidores. Esta característica del desarrollo del sector, ha ido impulsando cada vez más una cultura de la diferenciación en los empresarios de la moda, que inicialmente sólo se restringía a la marca y los locales, pero poco a poco, fue derramando en los productos y los conceptos de las colecciones.

Verónica Alfie trabajó como diseñadora de indumentaria en un gran número de importantes empresas de ese sector, hasta que finalmente, a partir del año 2000, decidió volcar el conocimiento adquirido en su propia consultora y en el armado de su marca de ropa. El estudio Vero Alfie es uno de los pocos proveedores de servicios de consultoría y diseño orientado al sector de indumentaria que existen en la Argentina. En la actualidad, el 70% de sus clientes son empresas locales y el resto se distribuye entre Chile, Perú y México.

El estudio organiza, junto con la socióloga Soledad Offenhenden, el encuentro anual "Visiones", donde se exponen conceptos, tendencias de consumo y las variadas paletas de texturas, colores y diseños que son recogidos desde los principales centros internacionales de moda para ser presentados como fuente de información a empresarios y diseñadores locales. Este "laboratorio" es una poderosa fuente de conocimiento que el estudio tiene la posibilidad de procesar para luego asesorar a empresas como Acetatos Argentinos, Vandensil, Ayres, Jazmín Chebar, Daniel Hetcher, Falabella, C&A, Mimo & Co, entre tantas, para el desarrollo de conceptos que luego se volcarán a colecciones y prendas. El espacio de investigación del estudio es apoyado por especialistas que se encuentran en Estados Unidos, Inglaterra, Francia y otros centros internacionales. Esto le permite a Vero Alfie encargarse de pesquisas específicas como nuevos tipos de bordados o estampados que luego son utilizados por sus clientes para lograr desarrollos diferenciados en sus respectivas especialidades.

Vero Alfie trabaja junto con el equipo de diseño interno de cada empresa en la elaboración de los nuevos conceptos de la colección, los que surgen del entrecruzamiento entre la visión de la compañía y las tendencias de la temporada.

Luego se procede a realizar la cata de colores, materiales y texturas y se comienza con los primeros bocetos dibujados de la colección. A partir de allí, comienza el proceso de diseño que deriva en la confección de los diferentes prototipos. Muchas empresas desarrollan sus productos en Asia; por tal motivo, las pruebas de talle (*fitting*) se realizan con prendas confeccionadas en esa región.

Este proceso, que se repite en cada temporada, le permite a las empresas ir construyendo, a partir de sus diferentes colecciones, una identidad propia que luego se expresa en los locales y la comunicación de la marca. De esta manera, en un mercado atestado de propuestas tanto locales como internacionales, las empresas autóctonas logran conseguir la fidelidad de un consumidor tan lábil como lo es el de moda.

3.5 ARQUITECTURA Y DISEÑO DE INTERIORES



Madre de las demás especializaciones del diseño, la arquitectura es la práctica que desde la antigüedad se ocupa de la definición estilística, volumétrica, constructiva y vivencial del espacio habitado.

El urbanismo y el paisajismo también son especializaciones de la arquitectura, la primera orientada al desarrollo y mejora del entorno urbano, mientras que la segunda se ocupa del diseño de los espacios verdes sabiendo trabajar en un contexto vivo conformado por vegetación, suelo, factores climáticos y fauna de un lugar determinado. El diseño de interiores es realizado por diversos profesionales como arquitectos y diseñadores, generalmente especializados en diseño doméstico, comercial o institucional.

EL ESTUDIO PLAN

Luego de la irrupción de los grandes *shoppings* en la década de 1980 y contradiciendo los augurios fatalistas que anunciaban el fin de los pequeños comercios minoristas, los años posteriores a la crisis del 2001 fueron testigos de un reverdecer de locales en corredores comerciales a cielo abierto, hoteles de nuevo tipo, y un variado conjunto de

propuestas que sofisticaron rápidamente los pequeños puntos de venta. El crecimiento del consumo interno combinado con un turismo ávido de nuevas experiencias fueron motores fundamentales de esta suerte de refundación del local minorista.

Mauro Bernardini, artista y arquitecto entremezcló estos dos mundos para ofrecer, junto con su socia Cecilia Timossi, desde Plan Estudio de Arquitectura, su particular visión para concebir espacios interiores originales, funcionales y sumamente agradables.

Desde locales de gastronomía, pasando por el diseño de interiores de hoteles *boutique* y oficinas, hasta puestas en escena de diferentes diseñadores y *performances*, el estilo de trabajo que propone Plan se aleja de las propuestas más estructuradas de los grandes estudios de arquitectura, complementándolos en muchas obras a partir de proyectos lúdicos y atractivos. Para ello, Plan suele convocar en sus proyectos a diferentes diseñadores y productores que sintonizan con este registro innovador, cuyo *leit motiv* es invitar a quienes transitan por esos espacios, a abrir sus sentidos a una experiencia refrescante que no conspira con la funcionalidad del lugar.

Basta transitar las nuevas oficinas porteñas del British Council (brazo cultural del servicio exterior británico) diseñadas por Plan, y observar la calidez que proporcionan los equipamientos de madera del diseñador Alejandro Sticotti que nos encaminan hacia una sorprendente sala de reuniones. Una de sus paredes se encuentra revestida del piso al techo, con hojas de guías telefónicas apisonadas y creativamente dispuestas por los artistas Pía y Juan Persia. Ese gusto por lo local también se expresa, de una manera intensa, en el trabajo realizado para la cadena de Hoteles Fen (ver Libro 4); un emprendimiento que se propone rehabilitar y refuncionalizar viejos hoteles de pequeña y mediana escala para convocar a un turismo sofisticado sediento de nuevas propuestas.

En alguno de los trabajos, como en el caso de la cadena de hoteles mencionados, Plan realiza un diseño integral que incluye la marca, los folletos, el interior, los muebles, el equipamiento y, en muchos casos, la fragancia y la música que se escucha. Este "diseño total" apunta a concebir la experiencia completa del usuario ubicándose en un lugar desde el cual la pregunta es "qué le gustaría a ese viajero llevarse de su paso por el hotel". A partir de allí, Plan genera una multiplicidad de propuestas que, lejos de saturar de estímulos al usuario, propone un acompañamiento relajante en diálogo con el entorno, que explota los

recursos lumínicos (experiencia visual) o de materiales locales y poco utilizados, como los textiles (experiencia táctil).

En otras oportunidades, Plan trabaja para diferentes estudios de arquitectura estableciendo alianzas de complementación. Por sus características flexibles y su cultura experimental, muchas veces Plan es convocado para "personalizar" algunos módulos de proyectos encargados a grandes estudios; esto les permite conservar ese lugar de interfase entre arte y arquitectura interior tan característicos de sus propuestas.

3.6 DISEÑO INTERACTIVO Y AUDIOVISUAL



El diseño de imagen y sonido se ocupa del desarrollo de material audiovisual, sea con fines artísticos y de entretenimiento, como lo son el cine o la TV, o con fines comerciales, como lo es la publicidad, los sitios de Internet, spots y demos para la comunicación empresarial.

El diseño interactivo es llevado adelante por profesionales con formación generalmente gráfica o industrial, que se ocupan de la generación y actualización de material comercial y comunicacional empresarial. También existe una especialización que se ocupa del desarrollo de animaciones y juegos interactivos, muchos de los cuales se utilizan como herramientas de marketing al correr sobre plataformas masivas como la Web o los teléfonos celulares.

La explosión de los medios digitales impulsó la aparición de un gran número de agencias especializadas en la implementación de proyectos en este entorno. Vinculadas al mundo del *broadcast* (TV), se destacan Steinbranding (ver Libro 3), RD&Asociados, Medialuna, Inhaus, Punga. En marketing por Internet, están E-volution, Webar Interactive, Alma Activa, etcétera.

LA AGENCIA ALMA ACTIVA

A medida que la Web se fue convirtiendo en un nuevo soporte para el desarrollo de comunicaciones empresariales, construcción de redes, y generación de contenidos, fueron surgiendo numerosas agencias espe-

cializadas en esta plataforma. Algunas de ellas son evoluciones de estudios de diseño gráfico, producto, *branding* o de productoras audiovisuales; otras son concebidas para proveer recursos de marketing en la Web; finalmente, muchas otras se forman a partir de desprendimientos de estructuras más grandes, como agencias de publicidad.

En este último caso se ubica Alma Activa, una joven agencia de comunicaciones interactivas que, según ellos mismos lo enuncian, elabora soluciones de comunicación en Internet, a través del diseño y desarrollo de sitios corporativos, micrositos promocionales, campañas publicitarias en línea y consultoría en comunicación digital, integrando sus soluciones con las más conocidas en medios tradicionales.

Alma Activa se formó en el año 2006 con 2 socios, Lucila Davoli, proveniente de una importante empresa argentina líder en marketing por internet, y Paco Estevarena, que había trabajado como director de arte en grandes agencias de publicidad.

El desarrollo de este tipo de proyectos requiere de la convergencia de múltiples capacidades y recursos humanos formados en diferentes disciplinas: diseño gráfico para la Web, programación en diferentes lenguajes, desarrollo de guiones, diseño de sonido, marketing por Internet, etcétera.

Debido a ello, Alma Activa, como muchos de sus competidores, buscó rápidamente captar como clientes a grandes empresas o trabajar para agencias de publicidad que manejasen cuentas de compañías líderes, cuyos presupuestos cubren los recursos requeridos por este tipo de proyectos. Al mismo tiempo, el desafío de un proyecto grande les permite sostener un nivel de investigación y actualización absolutamente necesario para ser competitivos en el mundo de las nuevas tecnologías. Ejemplo de ello son los micrositos que Alma Activa desarrolló para el GranNickelodeon DT de Clarín, que incluía juegos interactivos, o para Volkswagen, con su iniciativa de la VWJunior Cup.

No obstante ello, lo paradójico es que son las Pymes, mucho más que una gran corporación, quienes pueden encontrar mayores ventajas en la ecuación costo-beneficio a la hora de plantearse realizar acciones de marketing o comunicación por Internet.

Debido a la crisis internacional del año 2008, muchas grandes empresas se vieron obligadas a reducir sustancialmente sus presupuestos en marketing y comunicación. Esta situación impactó negativamente en el desempeño de Alma Activa quien contaba entre sus clientes principales a Volkswagen Argentina Latinoamérica, la cadena

Fox, MTV Networks, Audi, La Martina, Massalin Particulares, Visa, Heineken, entre otras grandes marcas. Impulsados por la necesidad de sostener sus ingresos, Alma Activa volcó parte de sus esfuerzos en sumar a su cartera de clientes a empresas pymes que no contaban con grandes presupuestos para invertir en comunicación pero con una fuerte necesidad de sostener las posiciones logradas en el mercado, antes de la crisis.

Para ello, Alma Activa realizó un gran esfuerzo. Trabajo por ajustar sus costos de producción y estructura de manera tal de ofrecer a las Pymes un producto con estándares internacionales pero a precios accesibles para este tipo de empresa. Entre estos casos, se encuentran RemeraDelivery.com y CrossFone, a quienes brindaron consultoría en marketing *online*.

El esfuerzo en ese sentido valió la pena ya que, en la actualidad, Alma Activa ha recuperado parte de los proyectos del segmento corporativo y sigue sumando clientes del mundo Pyme.

3.7 GENERALISTAS Y ESPECIALISTAS

Como hemos visto, el diseño es un universo de especialidades, perfiles profesionales e instancias de gestión. A su vez, tanto las características particulares de cada empresa y de cada producto, como los deseos de crecimiento y generación de valor de cada grupo empresarial o emprendedor harán preferible un modelo de gestión de diseño respecto de otro. Ya que los modos de incorporar pensamiento de diseño a un negocio son variados.

El producto es un organismo vivo pero siempre en relación con su especie. Como se ha descrito anteriormente, es objeto de trabajo específico pero nunca escindido del contexto. Esta dualidad hace que la generación de un producto solicite profesionales capaces de trabajar en ambos niveles de observación. Por un lado, se necesita poder contar con profesionales altamente especializados y dotados de una formación y experiencia profesional concreta: los diseñadores de producto, los especialistas en *packaging*, los diseñadores de animaciones, los diseñadores de iluminación, los diseñadores de vestuario para TV, etc. Ya que, por ejemplo, un diseñador especialista en color podrá aportar al proyecto actualización en materia de tendencias y conocimiento técnico en cuestiones de reproducción del color que sólo él maneja; o un

diseñador especialista en diseño de indumentaria de trabajo seguramente estará informado acerca de legislación general en relación con normas de seguridad. El especialista es un profesional que domina el conocimiento relativo a un campo de trabajo. Su objetivo es ser un erudito de su materia de estudio. Y es un profesional que aporta a la empresa control sobre ciertas variables de producto.

Pero, como se dijo anteriormente, el producto siempre está en relación con un contexto y con las estrategias particulares de una empresa. Para ello, la empresa necesita la colaboración de profesionales de diseño capaces de aportar una visión transversal, multidisciplinaria y estratégica. Tal es la figura del director estratégico creativo o generalista del diseño. Esta posición es muy frecuente en las Pymes italianas tan proclives al *design* como ellos lo llaman y a “la cultura del proyecto”. La dupla entre el empresario visionario e innovador y el *art director* ha sido clave en el proceso de construcción del *made in Italy* que las Pymes de ese país tan bien supieron instalar. Del mismo modo suele ocurrir en las empresas de la moda, debido a que la gestión de su imagen, en todos los aspectos que ello involucra, es un factor determinante a la hora de ser competitivos en el mercado y requiere de un área que pueda centralizar los diferentes brazos que se necesitan para ejecutarlo.

En la Argentina, es un espacio aún no del todo abordado, pero cada vez son más las empresas que se inclinan por esta modalidad.

El director general de diseño, creativo, de innovación o generalista es un profesional formado en alguna de las especializaciones del diseño, pero con intereses y conocimiento en las demás áreas tanto del diseño como de la empresa en general. Su visión integral le permite ser crítico tanto en cuestiones de mercado, como en cuestiones específicas de producto. Es un profesional capaz de visualizar y evaluar oportunidades estratégicas de innovación. Y posee habilidad para crear y gestionar equipos de trabajo interdisciplinarios, pudiendo convocar incluso perfiles profesionales con los que no haya trabajado anteriormente, ya que su limitación por proyecto la define la escala del negocio, pero no las particularidades del mismo. La acumulación de experiencias por proyectos y clientes va sumando riqueza a su punto de vista; la experimentación de trabajos y experiencias dispares van construyendo en él un pensamiento sistémico y transformador. El especialista en diseño generalmente es convocado y coordinado por la figura del director estratégico creativo. Ambos se complementan en

un proyecto de innovación y generación de valor. Cualquiera de estas figuras puede ser interna o externa a la empresa y trabajar de modo free-lance por proyecto bajo cuotas ordinarias regulares.

El mismo perfil es aplicable a un estudio de diseño. Existen estudios especializados en temáticas particulares como lo son el diseño de *packaging* o de interiores, y estudios o consultoras capaces de ofrecer materias propias del diseño estratégico como lo son las etapas de detección de oportunidades de innovación, diseño de nuevos negocios, visualización de escenarios aplicativos, escenarios de consumo, y diseño conceptual, entre otras.

Una última tipología que aporta pensamiento en diseño a la empresa y que cabe destacar es la del proveedor de diseño. Se trata de empresas que producen y que cuentan con departamentos de diseño internos. Tal sería el caso de una empresa que diseña y fabrica accesorios de indumentaria y que se los provee a una gran marca para que lo comercialice dentro de sus *mix* de productos. O el caso de un proveedor que desarrolla y produce perfilaría en aluminio, capaz de generar y proveer de diseños especiales para sus clientes. O una empresa proveedora de insumos de plástico inyectado, que cuenta con un departamento interno capaz de diseñar, desarrollar y fabricar productos promocionales. Estas empresas son consideradas proveedoras de diseño.

4

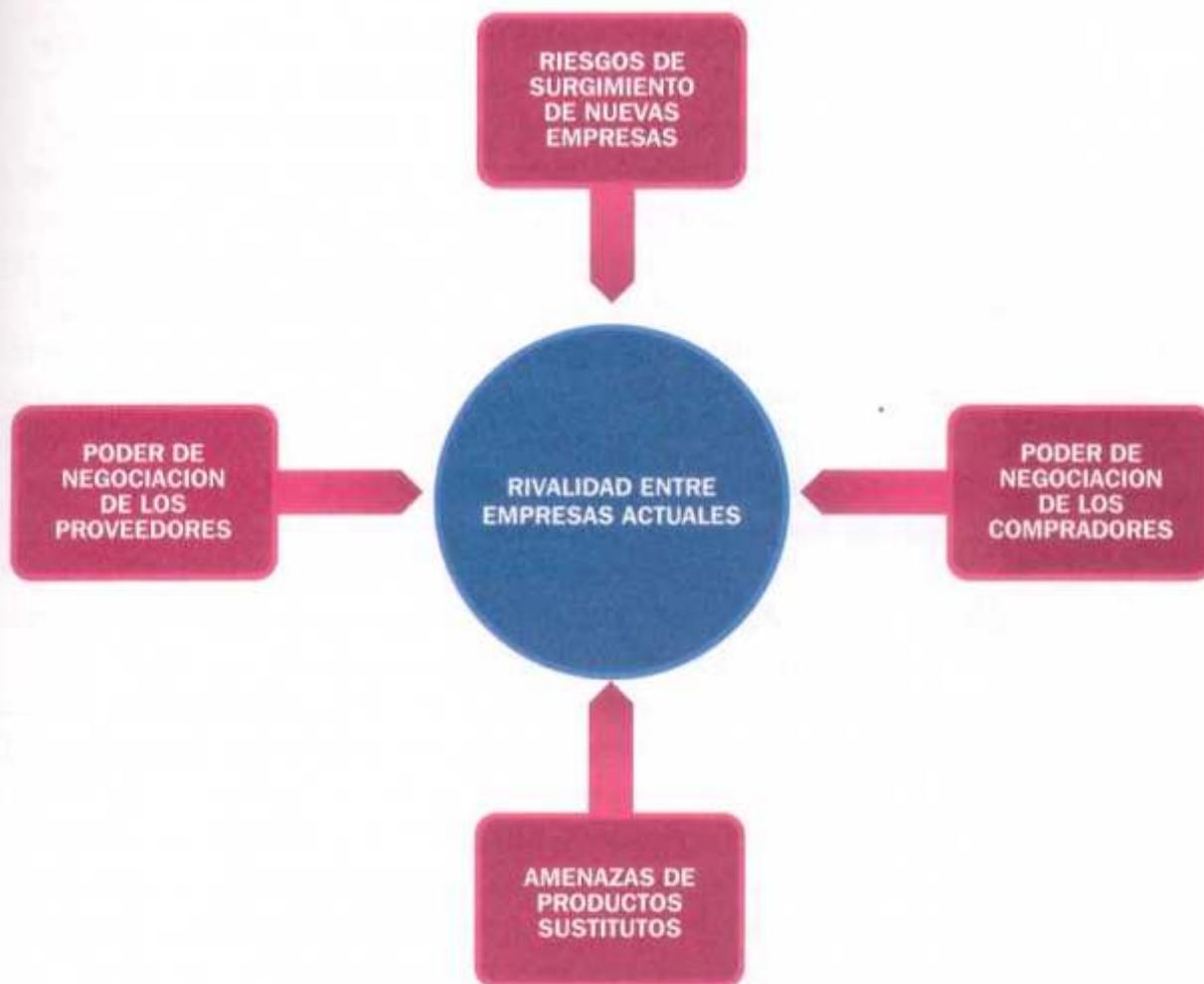
Gestión del diseño en la empresa I: Diseño en las empresas de mobiliario y moda

- 4.1 MODELOS DE GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA
- 4.2 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
- 4.3 INDUSTRIAS DE LA MODA
- 4.4 EL CASO INTERIEUR FORMA. LA VENTAJA DE CRECER CON EL APOYO DE UNA GRAN MARCA INTERNACIONAL.
- 4.5 EL CASO JAZMÍN CHEBAR. SOFISTICACIÓN CON IDENTIDAD Y HUMOR PARA CONQUISTAR AMÉRICA LATINA.

4.1 MODELOS DE GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Los modelos de gestión del diseño en cada empresa son diferentes según las estrategias, las características específicas de cada sector y la organización particular que cada una de ellas posee. "Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva ya sea explícita o implícita". Según Michael Porter, autor de la frase anterior, la intensidad de la competencia en una industria o sector no se debe a la coincidencia ni a la mala suerte sino que depende de las 5 fuerzas competitivas que se observan en el siguiente diagrama:



Esto nos plantea que la competencia no está dada solamente frente a tal o cual empresa proveedora de productos similares a los nuestros, sino a una estructura cambiante condicionada por factores que exceden a los que conocemos como nuestra competencia directa.

La estrategia competitiva de una empresa consiste en tomar acciones defensivas o proactivas para poder afrontar de manera eficaz las tensiones generadas por las 5 fuerzas antes mencionadas y, a partir de ello, conseguir mantenerse en el mercado y crecer en excelentes condiciones de rentabilidad.

PORTER DEFINE 3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS:

- 1 **Liderazgo global en costos**
- 2 **Diferenciación**
- 3 **Enfoque o concentración**

Para obtener buenos resultados, las empresas se organizan de manera tal de alinear sus objetivos a alguna de estas estrategias. Lo pueden hacer de una manera defensiva; es decir, respondiendo luego de que otras empresas tomaron la iniciativa, o de manera proactiva, siendo las primeras en lanzar los nuevos productos en su sector.

Pero difícilmente una empresa pueda adoptar al mismo tiempo 2 de estas estrategias, ya que su organización y su cultura interna estarán claramente alineadas con alguno de estos caminos.

Es importante, entonces, considerar el aporte que el diseño y la innovación pueden ofrecer en cada una de estas estrategias y considerar que la gestión del mismo estará signada por la estructuración competitiva que finalmente adopte la empresa.

- 1 **LIDERAZGO GLOBAL EN COSTOS:** se trata de empresas con una buena participación en el mercado y, en general, con niveles altos de inversión en capital. El diseño es un gran aporte a la hora de simplificar los aspectos constructivos del producto y su manufactura, proponiendo módulos, sistemas y otras alternativas que empujan hacia abajo los costos. En el ejemplo que vimos de Easy Home Center, el rediseño de productos tenía como condicionante no incrementar en absoluto los costos de producción de los fabricantes aprovechando las tecnologías existentes, de forma tal de que los proveedores locales sacaran

ventajas por sobre sus competidores brasileños o chinos.

2

DIFERENCIACIÓN: es la estrategia adoptada por numerosas Pymes y emprendedores para defenderse de aquella competencia que se propone liderar por costos. A lo largo de este libro, y en general en toda esta colección, abordamos de manera exhaustiva el conjunto de herramientas que el diseño les puede proveer a empresas que adoptan este camino utilizando el diseño o rediseño del producto, la marca, el *packaging*, el local, el servicio de posventa, etcétera.

3

ENFOQUE O CONCENTRACIÓN: es cuando una empresa decide especializarse en un determinado mercado, en un grupo específico de consumidores, o en una región. El diseño es una invaluable herramienta para construir, tanto desde el producto o servicio como desde la marca, un relato consistente para el grupo que se pretende abordar. Inti Zen, como vimos anteriormente, decidió concentrarse en el mercado de los consumidores de té más sofisticados y no los de té comunes, y hacerlo de una manera accesible y no elitista. También optó por el mercado latinoamericano y no sólo el argentino o el internacional.

La gestión del diseño es una consecuencia de las estrategias competitivas adoptadas y un producto de la organización de la empresa.

Para que la gestión del diseño tenga impacto estratégico ésta debe ser gerenciada y derramada desde la propia cúpula directiva de la empresa; ya lo dijimos, son muchos los empresarios Pymes y los nuevos emprendedores innovadores que poseen y aplican pensamiento de diseño.

Existen también un sinnúmero de ejemplos donde el diseño es un insumo tercerizado que se contrata de modo específico para cada nuevo proyecto. Todo depende de los recursos originales de los emprendedores y de sus intereses.

Pero sea cual sea la modalidad de incorporación de este recurso a la empresa, la gestión del mismo deberá estar implantada en la más alta dirección de la organización para que su impacto sea realmente efectivo y no efímero o meramente cosmético.

Algunos empresarios poseen una fuerte habilidad para la comercialización, la lectura del mercado y el control de la marca. Otros empresarios, en cambio, son más bien de base industrial y poseen pasión y capacidad de gestionar la producción y la tecnología. Décadas atrás, esta cadena solía estar integrada, pero hoy ya no es defini-

torio que esto sea así para el éxito comercial de un negocio. No obstante existir numerosas diferencias entre una empresa y otra, la gestión del diseño conlleva, por lo menos, 3 aspectos que son comunes a todas las organizaciones:

- 1 **Definir la estrategia de producto.**
- 2 **Planificar convenientemente el proceso de diseño.**
- 3 **Hacer participar en el proceso de diseño a diferentes áreas de la empresa.**

Cada empresa puede adoptar distintos modelos organizativos, con el objeto de combinar de la mejor forma posible los aspectos innovativos y creativos de este proceso con aquellos que requieren de planificación y orden para llevar a buen puerto los resultados finales.

A continuación exploraremos algunos modelos de gestión de acuerdo a las especificidades de cada sector.

4.2 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

En las industrias manufactureras –ya sea el caso del sector de muebles, maquinaria agrícola, juguetes o artículos de bazar, entre otros–, algunos de los modelos de gestión de diseño que encontramos son los siguientes:

SECTOR MANUFACTURERO I: Diseño externo con capacidades para diseñar o adaptar internamente, producción interna.

Empresas con capacidad productiva propia. Licencias de terceros o diseños realizados por estudios externos.

FORTALEZAS: las licenciatarias suelen invertir importantes presupuestos en I+D y transfieren conocimiento y buenas prácticas de manufactura. El apoyo de una marca internacional puede ser la llave para captar clientes corporativos.

DEBILIDADES: los contratos de licencias tienen un período de vigencia, al término de los cuales la casa matriz puede decidir no continuar con el vínculo y tomar el control de la operación de manera directa.

EJEMPLO, INTERIEUR FORMA: empresa argentina líder dedicada a la producción y comercialización de equipamiento para oficinas y lugares de trabajo. Posee licencias de reconocidas firmas internacionales de ese sector.

¿QUÉ SE HACE?	¿QUIÉN LO HACE?	RELACIÓN CON LA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> • Se detectan oportunidades de negocios. • Se definen los elementos a diseñar. 	Directores	Interno
Diseño del entorno	Arquitecto/Diseñador	Externo y/o interno
Diseño de producto	Diseñador de producto	Externo
Ingeniería y desarrollo de prototipos y productos	Ingeniero de producto, responsables de taller	Interno
Producción	Talleres y operarios	Internos o externos
Comunicación	Editor de producto y fotógrafo	Externo
Diseño de packaging	No aplica en este caso	No aplica en este caso
Diseño de showroom	Arquitecto/Diseñador de interior	Interno

SECTOR MANUFACTURERO II: Diseño interno, producción externa.

Empresas de diseño en contacto directo con la demanda, sin capacidad productiva propia. La producción se encuentra en manos de terceros. Generalmente, poseen local propio.

FORTALEZAS: el foco está puesto en la gestión de la marca, el área comercial y el diseño. Las fluctuaciones macroeconómicas impactan menos al no poseer estructura industrial propia.

DEBILIDADES: dependen de sobremanera de la calidad y los tiempos de entrega de un importante número de proveedores que no siempre están fidelizados. Deben garantizar cierto volumen y flujo de trabajo para sostener su propio abastecimiento.

EJEMPLO, SANTORINI: empresa que diseña y comercializa equipamiento para oficinas, lugares de trabajo, cruceros y hogares.

¿QUÉ SE HACE?	¿QUIÉN LO HACE?	RELACIÓN CON LA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> • Se detectan oportunidades de negocios. • Se definen los elementos a diseñar. 	Director Estratégico Creativo junto a las bocas de expendio	Interno o consultor
Diseño de producto	Diseñador de producto	Interno
Ingeniería y desarrollo de prototipos y productos	Ingeniero de producto, responsables de taller	Externo
Producción	Talleres y operarios	Externos
Comunicación	Editor de producto y fotógrafo	Externo
Venta	Vendedores	Internos

4.3 INDUSTRIAS DE LA MODA

En las industrias pertenecientes al sector de indumentaria y textil, los modelos de gestión de diseño pueden ser los siguientes:

SECTOR MODA I: Diseño interno, producción parcial o totalmente tercerizada.

Empresas basadas en la gestión de la marca de modo interno, con producción total o parcialmente tercerizada y una gestión de proveedores y abastecimiento muy flexibles.

FORTALEZAS: construyen su propio capital intangible, no poseen capital activo ocioso o inmovilizado, pueden cambiar de tecnología, materiales y tipología de producto sin grandes inversiones (esto favo-

rece la renovación de colecciones).

DEBILIDADES: los costos del producto son altos por las series cortas y necesitan de proveedores altamente entrenados. Pueden existir problemáticas productivas recurrentes.

EJEMPLO, JAZMÍN CHEBAR: empresa de indumentaria.

¿QUÉ SE HACE?	¿QUIÉN LO HACE?	RELACIÓN CON LA EMPRESA
• Crean la moda y el estilo para cada nueva temporada	Directora de diseño	Interno
Definen elementos y estilos para cada colección	Directora de diseño y equipo de colección	Interno
Proveen insumos en sintonía con los estilos de moda	Proveedores de insumos (géneros, hilados, etc.)	Externo
Diseñan las prendas según los elementos y los estilos predefinidos	Diseñadores y modelistas	Internos
Proyectan las prendas en patrones	Patronistas. Ingenieros de producto	Internos o externos
Confeccionan	Talleres de costura, bordado, teñido, lavado y planchado	Externos
Relatan las colecciones	Editor de modas y fotógrafo	Externo
Publicitan y comunican	Agencias de comunicación	Externo

SECTOR MODA II – Diseño externo, producción interna.

Empresas con gran capacidad productiva propia. Generalmente, producen para marcas de terceros y controlan una marca inferior propia.

FORTALEZAS: gran control sobre el producto, inmejorables costos por producto, lotes de producciones homogéneos, facilidad de respuesta para grandes demandas. Altos estándares de calidad.

DEBILIDADES: el capital intangible es controlado por terceros (necesidad de vínculos sólidos con *partners* de diseño), compiten por precio, capital invertido en inmuebles y maquinaria factibles de ser ociosa por períodos estacionales, dificultad de cambio y renovación de producto.

EJEMPLO, PODIUM: empresa que fabrica medias deportivas. Clientes: Nike y otros. Marca propia: Pony.

¿QUÉ SE HACE?	¿QUIÉN LO HACE?	RELACIÓN CON LA EMPRESA
• Crean la moda y el estilo para cada nueva temporada	Estilistas	Externo
Definen elementos y estilos para cada colección	Director de colección	Externo
Proveen insumos en sintonía con los estilos de moda	Proveedores de insumos (géneros, hilados, etc.)	Externo
Diseñan las prendas según los elementos y los estilos predefinidos.	Diseñadores y modelistas	Externo
Proyectan las prendas en patrones	Patronistas	Internos
Confeccionan	Talleres de costura, bordado, teñido, lavado y planchado	Internos
Relatan las colecciones	Editor de modas y fotógrafo	Externo
Publicitan y comunican	Agencias de comunicación	Externo

4.4 EL CASO INTERIEUR FORMA. LA VENTAJA DE CRECER CON EL APOYO DE UNA GRAN MARCA INTERNACIONAL

“La primera venta importante con muebles de Knoll la hicimos para Ford Motors Argentina.”



Con un gesto amable y una sonrisa siempre a flor de piel, Susi Aczel, una de las dueñas y fundadora de Interieur Forma recuerda los comienzos de su empresa allá hacia fines de la década de 1950; a su lado, Gabriel Hakel, su socio junto con Alberto Eisler y Alejandra Aczel, apunta, con minuciosidad y cierta melancolía, anécdotas que llenaron de vida aquél primer local emblemático de la calle Paraguay esquina Florida. Hoy, la vista de las oficinas de Puerto Madero se ve maravillosa, y el *showroom* que han montado en este imponente barrio porteño combina la sofisticada y minimalista tecnología de los sistemas de oficina AutoStrada, con los clásicos sillones de Mies van der Rohe. Interieur Forma es una muestra vívida de buena parte de lo que ha sido el “diseño industrial” argentino: muy cerca del mobiliario y el equipamiento, profundamente admirador de las vanguardias del diseño internacional y sobreviviente de tantas tormentas signadas por las cíclicas crisis económicas.

Interieur Forma está dirigida por Alberto Eisler, Alejandra Aczel y



Interieur Forma y Knoll, empresa norteamericana de muebles de oficina con un fuerte componente de diseño y tecnología, mantienen una relación comercial de casi 50 años ininterrumpidos.

Gabriel Hakel. Todos ellos, arquitectos.

En el mismo registro que Interieur Forma, aparece el helvético logotipo de Knoll, una reconocida empresa de equipamiento de oficinas norteamericana que supo tener en su *staff* de colaboradores a los mejores y más reconocidos diseñadores del mundo.

Interieur Forma y Knoll mantienen una relación comercial de casi 50 años ininterrumpidos, lo que le ha permitido a Interieur colocarse en la cima de las empresas de equipamiento de oficinas. Gracias a esta colaboración, Interieur ha podido contar con la ayuda de los más reconocidos diseñadores de Knoll en cada uno de los procesos previos al lanzamiento de cada producto. Al mismo tiempo, Knoll encontró en Interieur un equipo de profesionales sumamente capaces a la hora de convencer a arquitectos y empresas, y una compañía cruzada por la cultura del diseño, desde la producción hasta la comunicación en cada uno de sus productos.

Mientras Gabriel se acomoda en la imponente sala de reuniones,



Susi llama a una colaboradora, atiende a su abogado al teléfono, saluda a uno de sus clientes en el *showroom*, y transmite su preocupación por la gran cantidad de conflictos que se han sumado en el último tiempo en las calles de nuestro país. El año ha sido difícil, comentan, pero ahora las cosas parecen estar un poco mejor.

La Tulip Chair, un clásico de Eero Saarinen. Producida por Knoll y comercializada en Argentina por Interieur Forma.

LA HISTORIA DE INTERIEUR FORMA

Corría 1959 cuando nació Interieur Forma, resultado de la fusión, motorizada por Martin Eisler, de las empresas de muebles Interieur, de Arnold Hakel, y Forma, de Susi Aczel.

El primer trabajo importante que consiguió esta Pyme, hoy líder en su sector, fue una licitación para equipar las 120 casas del personal de Gas del Estado, compañía estatal emblema de la Argentina de 1960.

Era una época donde las empresas de los Estados Unidos procuraban, merced a la política de la Alianza para el Progreso estimulada por



Eero Saarinen y Florence Knoll, dos pioneros del diseño moderno en pleno desarrollo de producto.

el gobierno norteamericano, expandirse hacia nuevos mercados a través de la comercialización de sus licencias. Las barreras de acceso a estas licencias eran realmente bajas y las casas matrices se mostraban muy proclives a colaborar con sus licenciatarias en la transferencia de conocimiento y tecnologías con tal de ampliar e internacionalizar su participación. Impulsada por esta situación, Interieur Forma, que hasta el momento diseñaba, producía y comercializaba sus propios diseños en la Argentina, firma un contrato de licencia con Knoll, una empresa norteamericana de muebles de oficina con un fuerte componente de diseño y tecnología.

La Knoll Furniture Company había sido fundada por Hans Knoll en 1938 en Nueva York, el mismo año en que era diseñada la más famosa silla concebida por dos argentinos y un catalán, la BKF de Jorge Ferrari-Hardoy, Antonio Bonet y Juan Kurchan. Diez años más tarde, Knoll la produciría y la lanzaría al mercado con enorme éxito.

Knoll era una empresa que producía y comercializaba muebles diseñados por los más importantes y reconocidos diseñadores y arquitectos del mundo, entre los cuales se contaban Mies van der Rohe, Marcel Breuer, Alvar Aalto, Ilmari Tapiovaara y Florence Schust, entre otros; todos ellos pioneros del diseño moderno. En aquel momento, Interieur Forma producía muebles de manera local, y la decisión de negociar una licencia de Knoll y no copiar sus muebles fue sumamente acertada y estratégica.

Eran épocas de enorme protección para la industria nacional, y pensar en importar muebles o piezas partes era imposible. El camino de la copia era frecuente y una vía económica de aprendizaje tecnológico, preservado por la política desarrollista, proteccionista y de estímulo a la industria local, por la vía de la sustitución de importaciones, el aprovisionamiento del mercado interno, y la promoción de inversiones extranjeras con plantas productivas en suelo argentino. Por lo tanto, la opción de licenciar productos de diseño y calidad y producirlos localmente abría una gran oportunidad de vincularse con los grandes diseñadores del mundo y realizar un enorme aprendizaje en términos de producción.

Así y todo una de las mayores ventajas era la comercial y devenía de las exigencias que las corporaciones norteamericanas tenían de utilizar el mobiliario y los proyectos diseñados por los proveedores provenientes de Estados Unidos, bajo normas establecidas en el manual de sus correspondientes casas matrices. De esta manera, por ejemplo, la

empresa Ford o la de neumáticos Good-Year cuando tuvieron que equipar sus oficinas lo hicieron solamente con mobiliario provisto por Knoll y de acuerdo con los proyectos concebidos en las oficinas centrales.

Para el lanzamiento de un nuevo producto, Knoll enviaba al diseñador a trabajar a la planta de Interieur Forma durante 2 meses, lo cual posibilitaba un aprendizaje y una transferencia de conocimiento únicas.

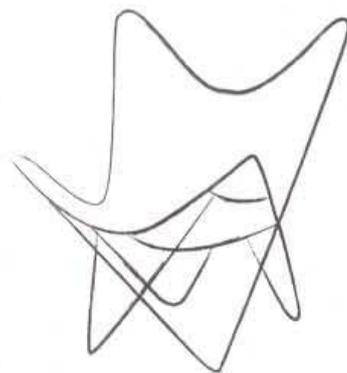
De esta manera, Interieur Forma fue aprendiendo al detalle los sistemas de producción de su licenciataria. Ejemplo de ello fue aquella vez que Andrew Morrison, diseñador del sistema de oficinas Morrison para Knoll, colaboró en la puesta a punto de la producción de este innovador sistema en la planta industrial que en San Fernando posee Interieur Forma. Al mismo tiempo, este tipo de presencia constituiría un factor de peso a la hora de lanzar los nuevos productos, por el fuerte atractivo que provocaba en los arquitectos y diseñadores locales la figura protagónica de un proyectista de renombre internacional.

Otro aspecto importante en la colaboración licenciatario-licenciado fue el del traspaso de todo el dispositivo de implantación de la marca. Rediseñado totalmente por Massimo Vignetti en 1967, el programa gráfico de Knoll adoptaba un estilo clásico y helvético propio de las empresas de equipamiento moderno.

Interieur Forma tiene alineada su identidad gráfica a la de Knoll, normalizando su marca en el mismo registro tipográfico que el de la licenciataria. De esta manera, Interieur Forma adoptó todos los valores simbólicos de Knoll convirtiéndose en una oficina regional de la marca.

Uno de los principales inconvenientes con los que se encuentra una firma que adquiere una licencia de una marca reconocida y prestigiosa es el de tener que competir con copias ilegales de los productos que comercializa.

Para Susi Aczel, hoy en día, éste es un problema con el que tienen que convivir, pero que en definitiva no representa un enorme perjuicio. Otras firmas del rubro, como Herman Miller, no piensan lo mismo. Lo que sucede, opinan los empresarios, es que una empresa o un taller pueden copiar una silla clásica o un escritorio, pero en la actualidad Interieur Forma se especializa en comercializar sistemas de equipamiento de oficinas, que contienen mucha tecnología incorporada, lo que constituye una fuerte barrera de ingreso para competidores menores. Si a eso le sumamos el servicio que prestan los equipos de arquitectos de la empresa, especialistas en el trabajo con los



La silla BKF, también conocida como silla mariposa o silla Hardoy, fue copiada luego del exitoso lanzamiento comercial de Knoll, por cientos de empresas manufactureras. Por tal motivo Knoll inició acciones legales con el objeto de proteger los derechos de autoría adquiridos. Luego de 4 años de infructuosas batallas legales Knoll decidió discontinuar la producción y dejar de comercializar este hoy emblema del diseño argentino. Más de 5 millones de copias no licenciadas se calcula que se produjeron del BKF sólo en 1950.

colegas a cargo de las obras, empresas corporativas, instituciones y gobiernos, las pérdidas por copias terminan siendo un aspecto marginal del negocio.

Gabriel, en cambio, sostiene que mayor amenaza que la copia local es la competencia china, que suma a su enorme potencia productiva el *lobby* comercial, lo cual le permite introducir productos en diferentes mercados por debajo de los precios reales.

EL SISTEMA DE VENTAS DE LAS "PLANNING UNIT"

Una de las innovaciones introducidas por Florence Knoll en la empresa que dirigía junto a su marido, y que Interieur Forma adoptó rápidamente, fue la del sistema de ventas por proyectos a través de las denominadas *Planning Unit*.

Estas unidades de planificación, inspiradas en el enfoque de la mítica escuela de diseño Bauhaus, que integraba la innovación en el espacio, la cuidada estética de la iluminación y las elegantes telas de tejidos con brillantes colores para colocar en paredes y pisos, estaban conformadas por equipos de arquitectos y dibujantes que atendían de manera personalizada a cada uno de los clientes.

De esta forma, a los clientes se les presentaba un cartón con el proyecto dibujado y con los diferentes materiales aplicados de manera artesanal sobre cada uno de los muebles. Así lograban que los sillones tuvieran sus correspondientes telas y los muebles, las maderas que los revestirían, dando una sensación volumétrica sumamente realista. El vendedor era acompañado por el dibujante de tal manera que el proyecto se iba ajustando junto con el cliente.

Obviamente, la computadora transformó radicalmente esta forma de representación, pero la filosofía de atención por unidades de proyecto que personalizan la venta sigue siendo parte de la cultura de Interieur Forma. Es que hoy en día el peso del proyecto recae en los estudios de arquitectura, internos o externos, que contratan las empresas. Interieur Forma se focaliza en los aspectos de asesoramiento técnico, tales como los sistemas de canalización de las redes eléctricas y de datos, y en la búsqueda por reelaborar y personalizar el diseño basado en sistemas ya estandarizados, respetando y potenciando el protagonismo del proyectista.

Así es como Interieur Forma logra combinar una metodología industrial con la personalización de cada uno de los proyectos.



La filosofía de atención por unidades de proyecto que personalizan la venta sigue siendo parte de la cultura de Interior Forma.



EL DESARROLLO DE PRODUCTOS EN INTERIEUR FORMA

Interieur Forma cuenta con 6 líneas principales de productos: Sistemas, Escritorios ejecutivos, Mesas, Sillas, Tabiques divisorios y Knoll Studio.

Las mesas y las sillas han sido los productos emblema con los que se iniciaron.

En esas primeras herramientas, se fueron forjando las áreas de diseño, desarrollo y producción. A partir de la asociación con Knoll, Interieur Forma combinó los diseños propios con licencias de los más grandes diseñadores internacionales convocados por la empresa americana. Pero sobre todas las cosas Knoll les permitió absorber diferentes tecnologías tanto de productos como de procesos que ubicadas en el tiempo hicieron de Interieur Forma una empresa innovadora y dinámica.

Sin embargo el proceso de transferencia no estuvo exento de problemas ni de imprescindibles adaptaciones a la realidad local.



Ocurre que toda empresa Pyme argentina que se propone innovar en sus productos y procesos tiene el gran desafío de sortear el dilema entre la pequeña escala que le impone el mercado local y el tamaño óptimo de su organización también expresado en su grado de integración productiva.

Una forma de eludir esa trampa es atendiendo uno de los factores de la ecuación por la vía de las exportaciones. Pero esto no es sencillo para empresas argentinas cuando se trata de productos de manufactura, debido entre otras cosas a las cambiantes condiciones macroeconómicas y a la históricamente débil cultura de exportaciones de bienes con valor agregado.

Por ello uno de los grandes méritos de Interieur Forma y un factor diferenciador a la hora de sobrevivir a las crisis ha sido el de desarrollar un eficiente sistema de provisión de piezas parte, unas 27.000 en total, perfectamente codificadas y provistas por talleres totalmente probados.

¿CÓMO PARECER UNA EMPRESA INTEGRADA SIN SERLO?

A diferencia de Knoll, que mantiene un área de investigación y desarrollo, un estudio de diseño, empresas metalúrgicas, de plásticos, de

interieur forma



**Susi Aczel y Gabriel Hakel
entre sus diseños de
estilo internacional.**

maderas, textiles, de cuero, en diferentes plantas diseminadas por el mundo, Interieur Forma toma los planos constructivos desarrollados por la licenciataria, invierte en matricería, conserva para sí la producción de parte de las piezas, terceriza el resto y mantiene una gestión comercial y de proveedores que se destaca por sobre la media de su sector. Esto les permite producir y entregar "como si fueran" una empresa integrada, pero sin serlo.

Esta suerte de adaptación al contexto local de los requerimientos de integración que imponen los sistemas de productos que Interieur Forma comercializa se ve complementada por un continuo e histórico proceso de innovación tecnológica. Por ejemplo, la sociedad con Knoll les permitió, en sus comienzos, incorporar sistemas metálicos de encastrado que reemplazaron todos los tipos de uniones encoladas ampliamente utilizadas en aquella época, agregaron a su catálogo herrajes expandibles para uniones de estantes en bibliotecas, reemplazaron los clásicos tapizados con resortes por los de poliuretano, suplantaron las plumas por el dacron, instauraron los cantos de mesas con perfiles plásticos, y fueron pioneros en fabricar mesas con los laterales redondeados superando en calidad y estética a las de cantos vivos.

En la actualidad, "las naves insignias" son los modernos sistemas de trabajo para oficinas. Un concepto de "diseño centrado en el usuario", que, al mismo tiempo, recrea con un conjunto de partes (escritorios, tabiques, cajoneras, etc.) basadas en tecnologías claves, diferentes ambientes de trabajo. Uno de los últimos lanzamientos fue el sistema AutoStrada, diseñado por Charles Dossier y Robert Reuter para Knoll, construido a partir de una pared tecnológica mediante la cual pueden adosarse escritorios, archivos y cajoneras.

EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Interieur Forma ofrece a sus clientes este tipo de sistemas a través de un equipo de arquitectos que trabajan junto al usuario para resolver las necesidades de sus lugares de trabajo. Este grupo de profesionales desarrolla el proyecto aportando conocimiento y experiencia propia, más las soluciones y prestaciones de los sistemas licenciados.

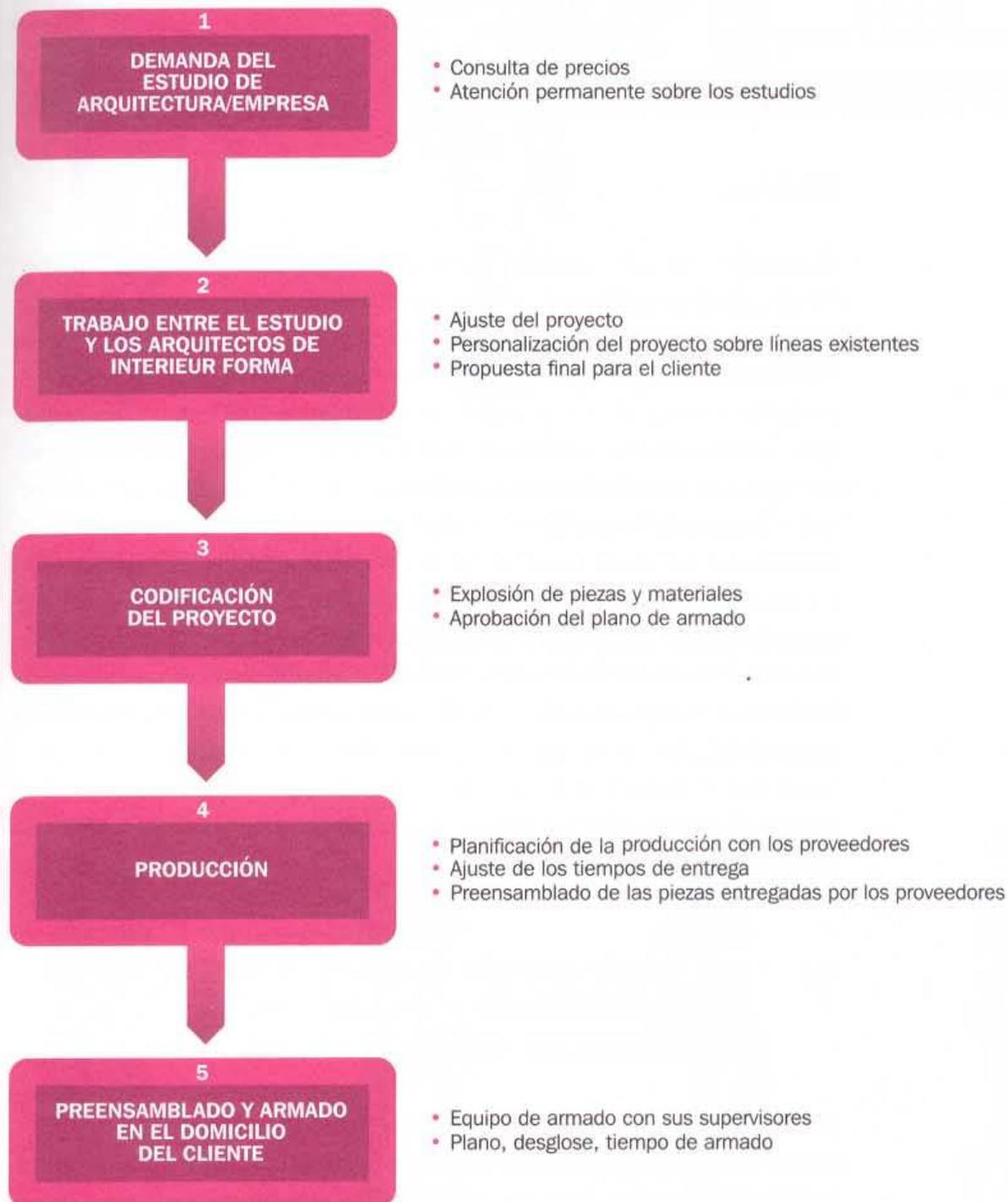
El proyecto puede incluir modificaciones y personalizaciones en partes del sistema o en alguna de las piezas o componentes del mismo. Una vez aprobado el proyecto, éste pasa a la instancia de desarrollo, donde se ajusta el diseño final según las necesidades planteadas por el cliente. Interieur Forma tiene catalogadas todas las piezas que conforman cada uno de los sistemas que ofrece. Validado el diseño, se puede solicitar la provisión de estas piezas si es que están en *stock* o comenzar con la producción de las partes que son necesarias. Por ejemplo, las tablas de las mesas y sus correspondientes acabados se realizan a pedido, según la carta de colores especificada en los catálogos. Así es como se logra un equilibrio entre la producción en serie, la personalización y una resolución de la propuesta que conserva el estilo arquitectónico y puro que dio origen a esta compañía; todo esto es combinado con tecnologías en permanente renovación, materiales muy desarrollados, y una constante búsqueda por lograr la mayor de las funcionalidades en cada uno de los productos y espacios propuestos.

En este momento, Interieur Forma se encuentra trabajando para Montevideo, San Pablo, Río de Janeiro, Panamá, en lo que a América latina se refiere. No obstante, los empresarios destacan el crecimiento que han obtenido en el ámbito nacional, adjudicable a la mejora en las comunicaciones y el transporte.

Gabriel repasa con orgullo aquella vez que tuvieron que estructurar toda la logística para el armado y la entrega de un trabajo en Milán, la capital mundial del diseño de muebles. El equipo estaba tan feliz, y los

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DESDE LA COMPRA HASTA LA ENTREGA

PARA INTERIEUR FORMA



directivos tan contentos, que enviaron al equipo de montaje a una estadía en Venecia, como premio.



DESAFÍOS

El prestigio ganado luego de tantos años de trabajo con Knoll le ha permitido a Interieur Forma cerrar acuerdos de licencias con un conjunto de empresas de prestigio y calidad internacional, tales como Arflex (Italia), FlexForm (Brasil), Kusch + Co. (Alemania), Maxdesign (Italia) y, desde hace unos años, con Humanscale (Estados Unidos), una empresa que diseña y produce equipamiento ergonómico para escritorio (soportes para computadoras, teclados, sistemas de iluminación, etc.), oficinas y centros de salud. No obstante ello, el vínculo con Knoll sigue siendo excluyente en la estrategia de negocios de Interieur Forma.

Esta capacidad de desarrollar diseños y producción propia –que les permite lanzar entre una y dos líneas de productos por año– combinadas con el crecimiento que le brindan sus alianzas con empresas internacionales comprometidas con la investigación, el desarrollo, la tecnología y el diseño, hace que Interieur Forma siga pensando en crecer hacia nuevos horizontes, sin perder la cultura proyectual afín al mundo del diseño que ha sido su marca de origen y una constante a la hora de establecer alianzas.

4.5 EL CASO JAZMÍN CHEBAR. SOFISTICACIÓN CON IDENTIDAD Y HUMOR PARA CONQUISTAR AMÉRICA LATINA

La mesa de la confitería del Shopping Alcorta es como su segundo hogar. Los colegas y amigos lo saludan y combinan futuros encuentros.

Claudio Drescher logra seguir el hilo de la conversación y mantiene



Respecto del modelo establecido por las empresas de moda masivas, las colecciones de Jazmín Chebar son un camino contracultural pero con aspiraciones mucho más ambiciosas que las de cubrir el pequeño mundo del diseño de autor.





En 7 meses, abrieron locales en Paseo Alcorta, Palermo, Patio Bullrich y Unicenter, posicionándose estratégicamente en espacios de alto contacto con el público.

firme la concentración a pesar del bullicio. Recuerda con picardía aquella vez en la que participó junto al que entonces era su socio, en la famosa empresa de ropa Vitamina, de uno de los tantos encuentros con gurúes del marketing y los negocios, que el 1 a 1 de la época menemista acerca a la Argentina. El histriónico consultor –relata Drescher– decía que para ser millonario se necesitaban 3 cosas: la primera, levantarse muy temprano; la segunda, trabajar duro; y la tercera, encontrar petróleo.

Claudio se ríe de la consabida humorada de estos pastores evangélicos de los *bussines*, pero pronto cambia el gesto y afirma: “Yo lo encontré. Es Jazmín Chebar”,

DE LA PARSONS SCHOOL AL NEGOCIO PROPIO

Jazmín nació entre telas y máquinas de coser. La Clocharde, mítica *boutique* fundada por sus padres, Susy y León Chebar, fue su primera escuela de diseño, hasta que, terminado su secundario en una escuela argentino-suiza, emigró en plan de estudios a Nueva York, para recibir-

se luego de 4 años en la Parsons School of Design, donde obtuvo su título en Fashion Design.

La ciudad que la cautivó le permitió estrenar sus primeras armas como profesional en los equipos de diseño de las afamadas firmas "Valentino" y "Donna Karan".

La experiencia en Estados Unidos le brindó la posibilidad de experimentar e hibridar la sofisticación y exclusividad tan europea que en la *boutique* de sus padres había respirado, con la practicidad y la simpleza que los americanos le aportaron a la moda.

De regreso en Buenos Aires, se incorporó al equipo de diseño de Vitamina, un semillero de diseñadores de los años 90, donde conoció al que luego sería su socio, Claudio Drescher, fundador y director de esa compañía.

"La vi, la entrevisté, la tomé y enseguida me di cuenta, que era distinta" comenta Claudio. Y agrega: "Sentí que había sumado a Messi a mi equipo, pero con más pasión y alegría que la que él transmite en la Selección".

Pero lo que se presentaba como una relación de largo plazo, se interrumpió un año y medio después por la pulsión de Jazmín de abrirse paso con su propia marca.

"Arreglé con una amiga y conseguimos una persona que nos da los US\$ 30.000 que necesito para lanzar mi propia marca." Un poco porque no quería, y otro poco porque no lo veía, la respuesta de Claudio fue un "no" que se perdió entre los papeles de su escritorio, tratando infelizmente de encontrar destinatario.

UN LUGAR PARA EL COLOR Y LA SIMPLEZA

En 1997, abrió su primer local en la calle República de la India.

Era la época, que hacían furor en los *shoppings* las marcas minimalistas: Vitamina, Chocolate y Paula Cahen D'Anvers,

Claudio asistió al evento inaugural de su ex empleada, y quedó impactado por la explosión de colores que convivían en armonía con la sencillez de los diseños.

Era un rosario subversivo de prendas que no se alineaban con tendencia alguna. Expresaban la alegría y la frescura de quien tiene algo para decir y hace tiempo que está esperando para contarlo. En un panorama de líneas con paletas puras y cuidadas, impuesto como marca registrada de las mejores tiendas locales, Jazmín era un sonido



Jazmin Chebar es una destacada exponente de esa generación del diseño de autor que imprimió su sello inconfundible a comienzos de este siglo. Claudio Drescher es un hacedor de marcas de largo aliento.

vibrante y juvenil, un detalle único y personal en el mapa de la sencillez, que bregaba por un lugar diferente y auténtico.

Ese colorido mundo se nutría de sensaciones y percepciones propias, sin responder a demasiados análisis ni tendencias: una suerte de camino contracultural respecto del modelo establecido por las empresas de modas masivas, pero con aspiraciones mucho más ambiciosas que las de cubrir el pequeño mundo del diseño de autor.

La prensa la mimó enseguida; su historia familiar, su formación, y el desenfado con el que encaró su proyecto empresarial convergieron en un plato fuerte y sabroso para el deleite de las revistas de moda y sus lectoras.

EL CONTEXTO. CRISIS DE LAS GRANDES MARCAS. DISEÑO DE AUTOR

Hasta ese momento, era muy poco frecuente que una empresa de moda se estructurara sobre las bases creativas y originales de un diseñador local y le diera la espalda, tanto al consejo brindado por las tendencias como a la tiranía ejercida por las demandas inmediatísimas de los consumidores. Tiempo después, se verificaría que más difícil aún sería escalar de manera rentable un negocio concebido bajo este concepto.

Es que en el mundo de la moda argentina se estaba gestando un fuerte cambio. Durante los años 1980 y 1990 surgió un importante número de empresas que realizaron una gran apuesta al posicionamiento y la diferenciación en el mercado local por la vía de la marca y la comunicación. En la gran mayoría de los casos, los productos estaban inspirados en las tendencias internacionales y en la búsqueda del cliente *target* al que se pretendía llegar mediante un concepto rector. Fue la época de las ya mencionadas Chocolate, Vitamina, Paula, que compartían cartel con Via Vai, John L. Cook y, en el caso de los más chicos, Coniglio, Mimo, etcétera.

Mientras esto sucedía, surgieron las universidades y facultades de diseño que formaron una nueva camada de profesionales que comenzaron a destacarse hacia fines del siglo XX a través del denominado diseño de autor: negocios con producciones muy pequeñas, con una incesante búsqueda de diferenciación y protagonismo del diseñador y con muchas dificultades para industrializar la producción, lograr buenos estándares de calidad y encontrar un lugar en el mercado. El comienzo del movimiento del diseño de autor coincidió con la aparición de los primeros síntomas de fatiga del modelo económico de los

años 90, donde muchas marcas de indumentaria, producto del desgaste de sus fundadores y aprovechando la liquidez de diferentes fondos de inversión, fueron transferidas, en la mayoría de los casos con excelentes resultados para sus primeros dueños y, en otros, con una importante degradación para las empresas.

Era una época donde la crisis internacional y la propia comenzaban a castigar duramente a las grandes marcas y a los *shoppings* que les habían servido de plataforma comercial.

Jazmín Chebar era una destacada exponente de esa generación del diseño de autor, que imprimió su sello inconfundible a comienzos de este siglo con nombres como Martín Churba, Jessica Trosman, Laura Valenzuela, Hermanos Estebecorena, Laurencio Adot, Varanasi, Nadine Zlotogora, entre tantos otros.

Claudio Drescher era un hacedor de marcas de largo aliento. Fundador de Caro Cuore y Vitamina, conocía el negocio como pocos, y mantenía vivo el espíritu de trascendencia que todo proyecto innovador requiere.

La unión entre ambos se estaba gestando y, con ellos, un nuevo concepto de empresa para el sector de la moda argentina: identidad y escala en dosis justas para ofrecer a América latina algo diferente.

UN FELIZ ENCUENTRO QUE DISPARA A LA EMPRESA

Jazmín había logrado que su concepto de diseño funcionase, pero acostumbrada a trabajar en equipos de empresas más grandes supo entender los límites de su proyecto.

Claudio había vendido Vitamina y luego de un año sabático se preparaba para iniciar una nueva etapa, esta vez como consultor.

El trabajo los fue comprometiendo cada vez más, primero a través de la consultoría y, finalmente, en el año 2002, refundando la compañía y consumando su sociedad.

En 7 meses, abrieron locales en Paseo Alcorta, Palermo, Patio Bullrich y Unicenter, aprovechando la baja ocupación de los *shoppings*, y posicionándose estratégicamente en espacios de alto contacto con el público.

En 6 años, Jazmín Chebar aumentó 20 veces su tamaño, profesionalizándose en cada una de las nuevas áreas creadas. Ello impactó también en el equipo dirigido por Jazmín, que pasó de diseñar 60 prendas a 400.



En poco tiempo, Jazmín Chebar logró afirmarse en el mercado de la moda con una gran coherencia estratégica, abriéndose paso como una “marca boutique”, con la aspiración de ampliarse, y haciéndolo con los atributos que hacen de una empresa una organización exitosa: crecimiento, buen posicionamiento y rentabilidad.

LA ESTRATEGIA: EL MINICOOPER DE LA MODA LATINA

Claudio se pregunta por qué aspirar a conquistar mercados como Japón o Europa si tenemos América latina a la vuelta de la esquina.

Su estrecho vínculo con los mundos de las marcas y el diseño de autor le permiten considerar que, en la región, hay un espacio muy poco explotado y potencialmente accesible para instalar marcas argentinas con identidad y cierto volumen. Opina críticamente de aquellos caminos donde el modelo de negocios se imbrica demasiado con el ego



del diseñador y lo llevan a buscar reconocimiento en las antipodas del mundo, ignorando las posibilidades que ofrece la conquista de América.



Construir una marca premium, sofisticada y con humor para conquistar América latina, se transforma entonces en un norte sobre el cual se alinea toda la empresa, y el desafío de la gestión pasa a ser, entre otras tantas cosas, no sucumbir a la tentación de entregar ese binomio en permanente tensión que constituyen la exclusividad y la escala, a la panacea de los grandes volúmenes o al reconocimiento sin caja.

Jazmín Chebar posee un crecimiento racional orientado a sostener el concepto singular de producto premium.

LA CONCEPCIÓN DEL PRODUCTO Y LA PRODUCCIÓN DE SERIES CHICAS

La estrategia que combina el buen diseño con cierta escala ha constituido todo un desafío para el equipo de diseño, la producción y la

logística de Jazmín.

A diferencia de otras empresas de marcas de moda argentinas, Jazmín Chebar se estructura alrededor del diseño. Todas las operaciones de la compañía están organizadas alrededor de esta premisa.

El acelerado proceso de crecimiento de la empresa implicó un *aggiornamiento* del equipo de diseño pero sin perder la esencia que su creadora le había impuesto inicialmente. En los comienzos, Jazmín diseñaba 60 tipos de productos, de acuerdo con su propia inspiración y percepción. Esto funcionaba, ya que las mujeres se vestían con una marca comercial y se adornaban con Jazmín Chebar. Pero cuando se propusieron ser una propuesta integral para sus clientas, las exigencias se transformaron. Claudio lo ejemplifica con una analogía: "Vos podés ser un muy buen humorista y sacar un gran chiste de tanto en tanto, pero si te contrata el diario *Clarín* para su contratapa, tenés que ser como Caloi y demostrar el oficio que te permita dibujar una buena historia todos los días".

Hoy, existe un "equipo de *merchandisers*", que son la vía de ingreso de información sobre situaciones y usos que las clientas comentan o solicitan: "Una escribana quiere pantalones para poder llevar a los chicos al colegio y otros para usar en la firma de un contrato, una arquitecta quiere una camisa para poder ir a una cena en Las Cañitas y otra para dirigir una obra que está haciendo en Colegiales; una secretaria quiere ropa sobria, pero con onda, para acompañar a su jefe en una reunión y un cinturón diferente para concurrir a una fiesta en el fin de semana; y así de seguido. Sobre ese "guión", Jazmín y el equipo de armado de la colección desarrollan unos 400 artículos por temporada de acuerdo con esos *inputs*.

Los materiales y los colores son el territorio propio de la diseñadora. Jazmín compra sus telas con un año de anticipación: su predilección por los materiales nobles como el algodón, el corderoy, el cuero, el corcho, el poplin han sido su sello distintivo y, si bien el crecimiento la llevó a ampliar su colorida paleta inicial, no resigna su propio gusto a favor del incremento del número de clientas. De allí salen los dibujos y el prototipo.

Un equipo de ingeniería de producto sumamente entrenado y un área de abastecimiento que atiende a diferentes talleres cautivos, muchos de ellos mentalizados en la confección de pocos productos, son el soporte que les permite sostener ese concepto de negocio.

Claudio enfatiza, "nosotros hacemos 150 prendas por producto

cuando otras empresas, para ser rentables, tienen que hacer 1.500. Por lo tanto tenemos que amortizar diseño, ingeniería de producto, moldearía, etc., en esas 150 prendas; si bien eso es más costoso, la empresa está entrenada en esa gimnasia". Y concluye: "Somos muy buenos jugando en una cancha pequeña donde otros, acostumbrados a jugar en estadios más grandes, no lo logran hacer o no les interesa hacerlo; ésa es una ventaja que tenemos en un negocio tan competitivo, desarrollado y saturado como el de las marcas de moda".

LA DISTRIBUCIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Jazmín Chebar es la empresa de moda de mayor facturación por metro cuadrado. Posee 3 locales elegidos selectivamente en la Ciudad de Buenos Aires que diferencian a Jazmín Chebar de las marcas masivas como Paula, Portsaid, o Akiabara. Conserva una proporción de un millón y medio de habitantes por local, lo que le permite vincularse con un segmento de consumo de un poder adquisitivo alto. Es que la clienta que compra en alguna de sus tiendas tiene la garantía de la exclusividad. "Vos vas a pagar lo que pagás en Jazmín, porque de esa prenda de excelente calidad y diseño hay sólo 5, y eso también es una promesa que la marca cumple a rajatabla", afirma el empresario.

Siguiendo la estrategia de expandirse en las principales ciudades de América latina, Jazmín tiene locales abiertos en Santiago de Chile, Asunción, Montevideo y Lima. Están concretados ya 2 nuevos puntos de ventas en México y, en los próximos dos años, se proponen hacer otro tanto en Bogotá y Medellín.

No obstante ello, no hay una obsesión por el volumen. Es un crecimiento racional, orientado a sostener el concepto singular de producto *premium*.

Siendo una empresa concebida estratégicamente como una compañía de diseño integrada, la comunicación se origina en el producto y derrama en el local, la prensa, la publicidad y los eventos.

Al igual que en el modelo de la cebolla, comentada en el primer capítulo de este libro, los materiales, la confección, el número de prendas, el posicionamiento, la puesta en el punto de venta y el tipo de vínculo que se establece con las clientas van constituyendo una identidad y un ADN que le permite a Jazmín ir construyendo "una marca para 100 años" según le gusta repetir a su dueño, que sentencia: "La moda es efímera, el estilo y la marca no lo son para una compañía que aspira

a trascender y pasar a la historia”.

Al igual que ocurre con otras marcas exclusivas, el boca a boca es fundamental en la construcción del *brand* de Jazmín.

FLEXIBILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Jazmín Chebar cuenta con un área de diseño dirigida por la propia diseñadora, un departamento de imagen y comunicación, un equipo de *merchandiser*, un área de ingeniería de producto, otra de abastecimiento y producción, administración y finanzas, recursos humanos y canales, y el sector comercial que maneja ventas en el mercado interno y exportaciones.

El 80% de su producción está tercerizada en talleres entrenados y especializados de acuerdo con los requerimientos de calidad y flexibilidad que la organización de producción de Jazmín reclama.

Claudio no sueña con 50 puntos de venta, como mucho de sus colegas. Su modelo no es Zara o Gap, empresas a las que admira y respeta.

Jazmín y Claudio quieren ser la empresa de moda con mejor diseño en la región, manteniendo las escalas chicas y construyendo su perfil a base de una acitada logística y de un producto absolutamente singular, diferenciado y exquisito.

Jazmín Chebar despliega su estrategia de empresa de diseño paso a paso. En ese devenir, se va implantando su identidad, de adentro hacia afuera, de la genética a la cosmética; aunque le lleve 100 años... como a las grandes marcas de diseño.

5

Gestión del diseño en la empresa II: Diseño y producción totalmente integrados en empresas de producción en serie

- 5.1 LA EMPRESA CON DISEÑO Y PRODUCCIÓN INTEGRADOS
- 5.2 EL CASO AQUALUM. CÓMO DISEÑAR, PRODUCIR Y VENDER BARCOS DE LUJO PARA EL MUNDO
- 5.3 EL CASO BODY HEALTH. INNOVACIÓN EN LA PRODUCCIÓN DE EQUIPOS PARA CENTROS DE BELLEZA

5.1 **LA EMPRESA CON DISEÑO Y PRODUCCIÓN INTEGRADA**

A diferencia de los modelos de gestión del diseño de las empresas analizadas en el capítulo anterior, en esta sección veremos 2 ejemplos de empresas donde el diseño y la producción se encuentran totalmente integrados: Aqualum, un astillero de barcos lujosos de mediano porte, y Body Health, una empresa de equipamiento de avanzada para centros de belleza. En ambos casos, la integración del diseño y la producción es completa, lo que les permite a estas empresas realizar innovaciones en diversos aspectos del producto y sostener una buena posición a la hora de negociar con sus distribuidores internacionales. Son Pymes con capacidad productiva propia, con un departamento de diseño interno, muy especializado en sus productos, las tecnologías que utilizan y la comunicación que manejan.

5.2 **EL CASO AQUALUM. CÓMO DISEÑAR, PRODUCIR Y VENDER BARCOS DE LUJO PARA EL MUNDO**

Italia alberga a las empresas líderes en diseño y producción de barcos de mediano porte. Desde allí, abastecen a fanáticos y millonarios de toda Europa y en convenio con compañías norteamericanas han logrado liderar también el amplio mercado estadounidense. Luis López Blanco, contador, fundador y presidente de Aqualum, esperaba inquieto en el *hall* de Ezeiza la llegada del ingeniero italiano, un técnico que trabajaba para una importante distribuidora italiana de buques. Hacía un par de años que Luis había decidido armar su propia empresa de barcos, luego de haber trabajado como contador de otros astilleros primero, y después como *broker* de estos particulares "chiches" acuáticos. Vendidos sus 2 primeros barcos a clientes locales, la crisis del 2001 lo azotó duramente, teniendo que reducir su sueño a 3 empleados, 20 kilos de resina y un galpón para el armado, que sobraba por donde se lo mirase.

Con un par de folletos a cuesta y una maqueta en escala se subió al avión de uno de sus viejos camaradas de vuelo para tratar de salvar su empresa ofreciendo en los países más exigentes las naves que Aqualum podía producir en un lugar, tan lejano como exótico, llamado Argentina. Apostar en ese momento al mercado interno era suicida, y salir a



Luis López Blanco de Aqualum, cuenta que viven presos de su propio amor y pasión por los detalles. Si bien la producción es en serie las terminaciones son artesanales. Y precisamente esa combinación es parte del ADN de la empresa.

venderles barcos a los gringos, temerario. No obstante ello, Luis no lo dudó y partió inicialmente rumbo al norte.

Un primer comprador norteamericano lo alentó en el camino elegido. Pero, definitivamente, aquel sorpresivo *mail* de los italianos fue el que le podía abrir las puertas del mercado europeo, donde la demanda de lujo combinada con el *design* se imponía, dando como resultado un perfil de producto sumamente apropiado para la línea de Aqualum.

Por ello mataba los nervios repasando una y otra vez el interior del imponente Audi de exhibición y gastando suelas en ese mil veces transitado *hall* del Aeropuerto Internacional, cuando apareció, de impecable traje a rayas, el ingeniero italiano.

En el astillero (o en lo que quedaba de él), lo esperaba Pedro Solís, su Gerente de Producción y leal compañero en la aventura emprendedora. Con más picardía que recursos, había montado un simulacro de producción para que el visitante no quedara decepcionado. Entre ambos, le mostraron las matrices, la forma en que producían y la calidad de los materiales. Gastaron los últimos pesos en invitarlo a navegar en el Aqua-



En Aqualum son presos de su propio amor y pasión por los detalles. Si bien la producción es en serie las terminaciones son artesanales. Y precisamente esa combinación es parte del ADN de la empresa.



lum 35, la nave insignia de la compañía, y convidarle en la postrera velada de negocios, un buen vino y sabrosas carnes pampeanas. Ya solos en la austera oficina del Tigre, se quedaron rezando mientras el experto retornaba a Italia para discutir con sus superiores si era factible o no concretar un encargo a esta curiosa y poco conocida empresa náutica.

Finalmente, la operación se concretó con un pedido de 2 barcos, que luego se convirtieron en 100, impulsados por la contundente visibilidad que las exposiciones genovesas, las más grandes e importantes del mundo en esta categoría, le dieron primero al Aqualum 35 y luego al 43, un contundente 3 ambientes de lujo, 20% mayor que su antecesor, que sabe deslizarse por el agua sus más de US\$ 500.000 bien distribuidos entre motor, casco y equipamiento suntuoso.

DISEÑO Y PRODUCCIÓN DE UN BARCO LUJOSO

En Aqualum, se diseñan y producen los barcos de manera totalmente integrada. Desde la estructura hasta las camas, la cocina, y los baños. Son 3.500 piezas, en su mayoría producidas internamente y el resto abastecido por cerca de 60 proveedores.

Para ello, Luis está muy atento a la demanda y a los distintos modelos que la competencia presenta en el mercado. Aqualum, dentro de la categoría de los barcos de 35 a 48 pies, está posicionada como una empresa de altísima calidad en sus productos.

Fabián Conte es el actual ingeniero de diseño de Aqualum y el encargado de llevar las primeras ideas a boceto. Muchas veces, estas vistas a mano alzada han sido el disparador de alguna venta. La investigación sobre tendencias y materiales es permanente, inspirándose sobre todo, en la industria automotriz y en el sector de construcción para los interiores.

Con el programa Pro-engineer, Fabián realiza los planos constructivos y las geometrías que permitirán, por un lado, dibujar los primeros renders (simulaciones virtuales hiperrealistas) y, por otro, comenzar a construir las matrices.

En esta etapa, la interacción entre el área de diseño y la de producción son fundamentales, ya que con mejoras en el diseño estructural pueden optimizar procesos y tiempo de producción. Pedro recuerda todavía los problemas que solían tener con el diseñador anterior: un buen profesional pero con una cultura de trabajo hermética; al no poder interactuar juntos en la etapa de diseño, los problemas no resueltos allí impactaban

luego en la producción con las demoras, idas y venidas consiguientes. En cambio como resultado de la colaboración efectiva entre Fabián y Pedro, cuando pasaron del modelo Aqualum 35 al 38 lograron dar un salto sumamente importante de productividad, al reducir los 120 moldes diseñados para armar el primero, a los 60 que se necesitaron para el Aqualum 38.

Una vez hechas las matrices, comienza la producción del casco, el cual se fabrica con múltiples capas de plástico reforzado con fibra de vidrio (PRFV). Las diferentes piezas luego se ensamblan. Terminado el casco, comienza el proceso de equipamiento interior. Con 42 persona trabajando, Aqualum tiene integradas todas las áreas que se necesitan para construir de forma completa un barco y equiparlo: electricidad, mecánica, sanitarios, carpintería, tapicería, herrería y pintura. Esto le permite tener control total sobre cada una de las piezas del barco y, al mismo tiempo, realizar innovaciones que impactan en el casco, el sistema de deslizamiento de las camas, el *look* de los baños, la instalación de una parrilla o el tipo de manija de las heladeras. Los motores pueden ser de Volvo o Iveco, según el costo que quiera pagar el cliente.

Análisis de la integración diseño/producción en Aqualum:

¿QUÉ SE HACE?	¿QUIÉN LO HACE?	RELACIÓN CON LA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> Se detectan oportunidades de negocios Se definen los elementos a diseñar 	Dueño/Director estratégico creativo	Interno
Diseño de producto	Diseñador/Ingeniero de producto	Interno
Ingeniería y desarrollo de prototipos y productos	Ingeniero de producto, responsables de taller	Interno
Producción	Gerente de Producción	Interno
Comunicación	Editor de producto y fotógrafo	Externo
Diseño de packaging	No aplica en este caso	No aplica en este caso
Diseño de POP	Diseñador de producto	Externo

Luis ha impuesto para Aqualum una cultura del detalle, la innovación y el diseño, en que la producción en serie no debe conspirar con la dedicación artesanal con la que tratan a sus productos. Muchas veces, esta obsesión por la excelencia se da de bruces con los costos y la maximización de la eficiencia productiva, nos cuenta el ingeniero Pittaluga, que trabaja para Aqualum en implantar procesos de mejora continua y calidad desde el año 2006.

Es que las culturas empresariales más innovadoras liberan enormes energías que convocan a la creatividad y la diversidad, pero junto a ello conviven con cierto caos que, en muchos casos, dificulta las rutinas eficientes y la estandarización de los procesos. En el esquema siguiente, podemos observar los procesos generados dentro de los espacios creados entre culturas más innovadoras y culturas más estandarizadas y entre la búsqueda de cambios incrementales o cambios radicales; situaciones de tensión permanente a las que se ve sometida cualquier empresa innovadora.



Las culturas empresariales más innovadoras liberan enormes energías que convocan a la creatividad y la diversidad. Pero junto a ello conviven con cierto caos que, en muchos casos, dificulta las rutinas eficientes y la estandarización de los procesos.

Debido a que Aqualum es una empresa de fabricación de barcos en serie que se diferencia por su capacidad de innovación permanente y por la calidad en sus terminaciones, la búsqueda de mejoras e incorporaciones novedosas no culmina hasta que el buque está en el agua. Pittaluga recuerda, ahora risueñamente, aquella discusión con Luis sobre la personalización de una mesita del Aqualum 43. Eran horas, y dinero por cierto, dedicados a lograr una mesa de *living* diferente para un cliente local absolutamente detallista. El consultor en procesos se preguntaba al borde del infarto: “¿No hay manera de estandarizar la fabricación de ésta mesita?” Pero en Aqualum son presos de su propio amor y pasión por los detalles y, si bien la producción es en serie, las terminaciones son artesanales y, precisamente, esa combinación es parte del ADN de la empresa y lo que la hace diferente frente al resto de las nacionales.



VENDIENDO BARCOS POR EL MUNDO

Aqualum comercializaba inicialmente sus barcos a través de distribuidores emplazados en cada uno de los países objetivo: Italia, Inglaterra, Francia, Nueva Zelanda, Eslovenia, Noruega, Emiratos Árabes, Estados Unidos, Venezuela, Chile, entre los más importantes. A medida que fueron creciendo y mejorando su posición negociadora, tomaron un solo distribuidor con asiento en Inglaterra para abordar toda Europa. El estilo de diseño cuidado y sofisticado referenciado en las dos empresas líderes de la categoría, Azimut Yacht y Ferretti Yacht, les ha permitido ingresar en el mercado europeo, no sin esfuerzo pero de manera persistente e incremental. En cambio, el mercado norteamericano, muy afín a las marcas locales y a un estilo muy tecnológico pero más cargado desde el punto de vista del diseño, les ha resultado un terreno de difícil penetración. Mucho más complejo aún ha sido Brasil, donde hasta la fecha no han podido colocar un solo barco.

Desde la estructura hasta las camas, la cocina o los baños de Aqualum se encuentran íntegramente diseñados.

La crisis internacional los obligó, ya instalados y con el prestigio ganado en los exigentes mercados europeos, a abrirse paso en el mercado local.

Participaron, para ello, en las exposiciones de Nordelta y el Salón Náutico Argentino de la Cámara Argentina de Constructores de Embarcaciones Livianas (CACEL). En esta última, vendieron el modelo Aqualum 38 prácticamente con la maqueta y los *renders*. El atomizado mercado nacional, también abrió las puertas para aprovechar la enorme capacidad de fabricación de Aqualum, y ofrecer servicios de reacondicionamiento de barcos ya fabricados.

La comunicación de Aqualum se apoya en folletos de calidad internacional y una *web* bilingüe que ofrece un gran caudal de información técnica, con una galería exhaustiva de fotos de cada uno de los modelos y los detalles del equipamiento.

La confianza ganada y el soporte de estas imágenes son muchas veces suficiente argumento para que un cliente envíe desde el otro lado del océano el abultado anticipo que inicia el proceso de fabricación y entrega de un barco. En pleno proceso de expansión de su astillero, hoy Aqualum timoneada por Luis López Blanco busca estabilizar sus flujos de ingresos sin regatear un centavo en diseño e innovación, luego de haber colocado en poco menos de ocho años más de ciento diez barcos en todo el mundo y haber recibido las mejores críticas de las más exigentes revistas internacionales del sector.

5.3 EL CASO BODY HEALTH. INNOVACIÓN EN LA PRODUCCIÓN DE EQUIPOS PARA CENTROS DE BELLEZA

En las paredes del pasillo principal de las oficinas de Body Health, ubicadas en Gral. Pacheco, Provincia de Buenos Aires, se encuentran distribuidos carteles corpóreos con nombres de más de 50 países: Grecia, Polonia, Qatar, Rumania, Alemania, Reino Unido, Macedonia, son sólo algunos de ellos. En poco menos de 10 años, 4 emprendedores lograron producir y distribuir equipos de medicina estética para centros de belleza, que les permitieron posicionarse en los mercados más competitivos del mundo.

Body Health es una empresa que integra investigación, diseño de productos y la producción de los mismos, con un fuerte trabajo de



branding con lo que han logrado hacer crecer la marca en los más diversos y complejos mercados internacionales.

ANTECEDENTES

Todo comenzó cuando la prima de Fernando González, que era propietaria de un centro de belleza, de aquellos donde las mujeres modelan su silueta y exorcizan la celulitis, comentó las astronómicas sumas de dinero que debía invertir para renovar los equipos de tratamiento de belleza con los que prestaba los servicios de su coqueto *spa*.

Fernando se juntó con su amigo Diego Bazzurro, para analizar el costo de producir en la Argentina esos carísimos equipos importados. Rápidamente se dieron cuenta de que el margen que dejaban esos productos era suficientemente alto como para producirlos en el país

De izquierda a derecha, Diego Bazzurro, Director Comercial; Marcelo F. Fortunato, Director de Desarrollo; Pablo D. Caprelletti, Director de Diseño y Marketing; Fernando González, Director de Finanzas.



y montar un negocio.

A la dupla inicial, se sumaron Pablo Cappelletti, que trabajaba como director creativo en una importante agencia de publicidad, y Fortunato, un técnico aeronáutico especializado en equipamiento hospitalario, que se encargó de estudiar el funcionamiento de los equipos importados y desarrollar una propuesta acorde a las posibilidades de producción local.

A falta de una gran estructura por detrás, BH construyó desde el comienzo una sólida imagen de empresa internacional. Para ello desarrollaron un sitio *web* en inglés con cuidado en sus imágenes, videos de presentación, folletos de excelencia y un *look and feel* en el diseño de productos, que los acercaba a los estándares internacionales.

El gran desafío de este joven *team* era cómo insertarse rápidamente dentro de las grandes ligas internacionales con equipos que estaban



todavía en etapa de desarrollo. Las claves fueron una gran audacia en la búsqueda y elección de distribuidores internacionales y una fuerte orientación a la innovación, la calidad y el diseño como herramientas estratégicas de la compañía.

ANÁLISIS DESDE EL DISEÑO ESTRATÉGICO. EL SISTEMA DEL PRODUCTO EN BODY HEALTH.

EL DISEÑO DEL PRODUCTO. Tantos años en la industria de la publicidad le han servido a Pablo Cappelletti para indagar en tendencias de consumo, materiales, colores y acabados. Diseñar, desarrollar y fabricar equipos para estética requiere de un gran esfuerzo para lograr terminaciones que estén a la altura de los productos de los grandes fabricantes internacionales, pero utilizando sistemas de producción que contem-

BH apuntó a construir desde el comienzo una sólida imagen de empresa internacional. Los equipos de BH están "lookeados" con las últimas tendencias en diseño de productos de consumo.

plen las escalas y los costos que puede soportar una Pyme local.

Para el diseño de los productos, BH se nutre de lo mejor de la competencia, como la francesa LPG System, líder del sector, de las nuevas paletas de colores, materiales y acabados que son utilizados en la industria automotriz de alta gama, así como en el sector de electrónica de consumo. De esa manera los equipos de BH están *lookeados* con las últimas tendencias en diseño de productos de consumo.

La demanda de un nuevo producto o el rediseño de uno ya existente pueden surgir del comentario de un distribuidor o de algunos de los especialistas científicos con los que BH trabaja en procesos de investigación y desarrollo.

La electrónica y el ensamblado son desarrollados internamente en la planta de Pacheco. El estado del arte de la tecnología está a la altura de los líderes del sector. Para el diseño exterior, se utilizan tecnologías como el termoformado, que suplanta a las costosas matrices con las que se realizan los equipos europeos o chinos. El insistente trabajo con el proveedor de termoformado permite lograr acabados excelentes que colocan a los productos de BH en un privilegiado lugar para disputarles palmo a palmo a los fabricantes extranjeros que cuentan con generosos presupuestos para matricerías de alta tecnología.

El proceso de diseño ha ido perfeccionándose hasta el punto que uno de los últimos equipos fue prevendido a través de la presentación de un prototipo funcional en la Cosmoproof, la mayor exposición internacional del sector. Los comentarios y sugerencias de los distribuidores fueron incorporados, como parte del proceso de diseño y testeo, en la versión que finalmente fue lanzada al mercado.

NOMBRE, MARCA Y PUBLICIDAD. BH, al igual que muchas jóvenes empresas surgidas en los últimos años en la Argentina no ha descuidado el trabajo de fortalecimiento, posicionamiento y presencia de su marca, sino lo contrario.

La marca es clásica y para nada estridente. La paleta se acerca a los azules, lo que le otorga a la comunicación un halo de limpieza y sobriedad que les permite reforzar un mensaje de calidad y respaldo que no pretende competir con las marcas de distribuidores y centros de belleza, sino ofrecerles soporte.

El sitio *web* es bilingüe, con privilegio del inglés en su navegación por sobre el español, ubicando claramente a BH como empresa internacional.

El proceso de diseño ha ido perfeccionándose hasta el punto que uno de los últimos equipos fue prevendido a través de la presentación de un prototipo funcional en la Cosmoprof, la mayor exposición internacional del sector.



La marca ha ido creciendo en presencia. En ese sentido, se fueron agrandando los logos aplicados a los equipos y la visibilidad en las ferias y exposiciones.

La publicidad corre por cuenta de los distribuidores, pero BH les provee todo el soporte para el diseño del material gráfico, *stands*, avisos en revistas especializadas y diversas aplicaciones. Así, los distribuidores se desligan de estos temas y BH retiene de manera estratégica el control de la gestión de su marca.

CANALES Y POSICIONAMIENTO. Diego Bazzurro es el CEO de la empresa y el creador de esa creciente red de distribuidores que le brinda a BH presencia en los mercados más competitivos.

Diego no se imagina cómo se hacían negocios antes de Internet. A través de esta herramienta, investigó, como un antropólogo del ciberespacio, la red de distribuidores de sus competidores, detectó posibles *partners*, y estableció los primeros vínculos comerciales.

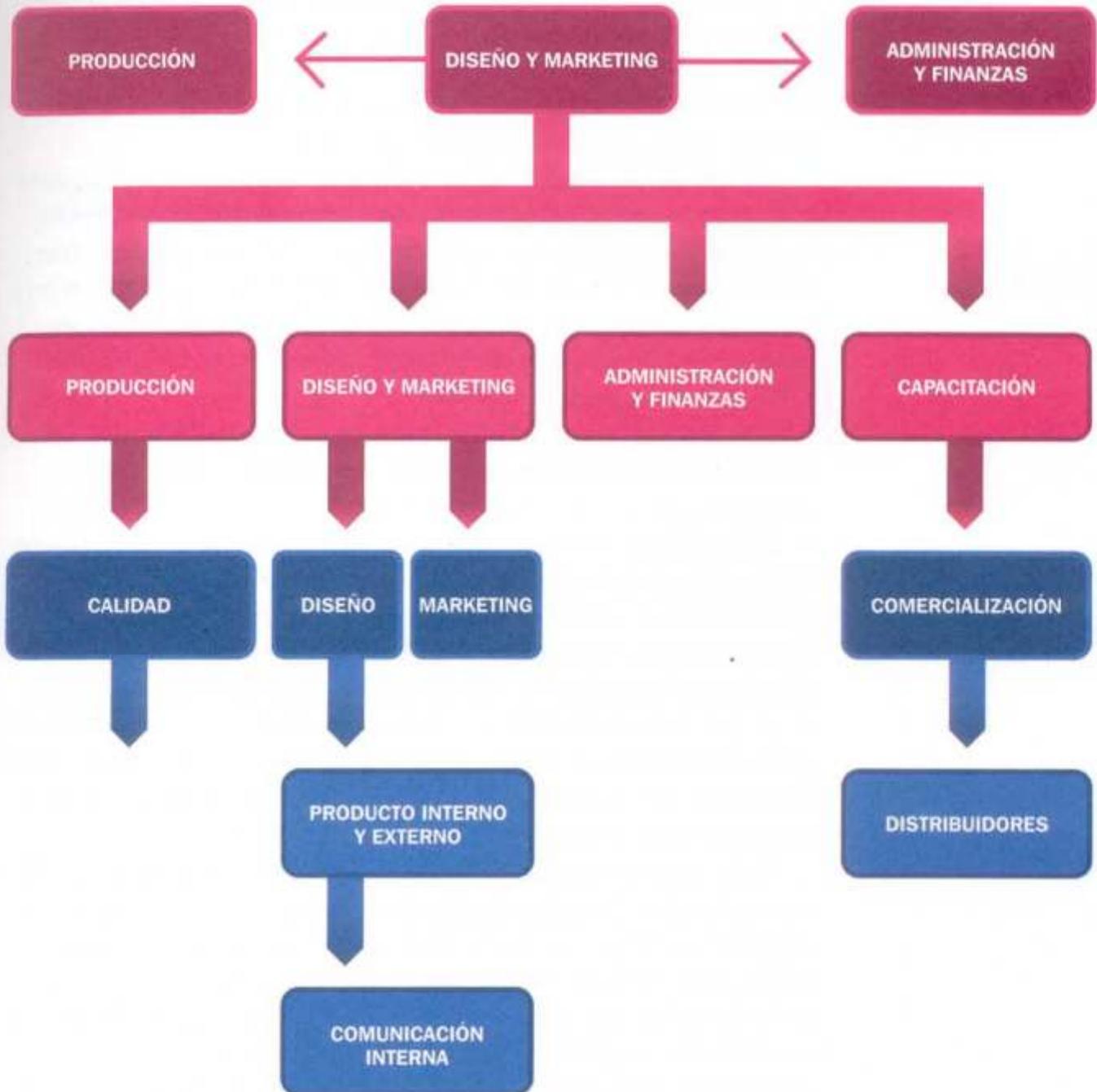
La primera venta de BH fue la de un equipo Dermo Health, la nave insignia de la empresa, a un distribuidor español. El equipo dejó de funcionar a los pocos meses, recuerda Diego, y ése fue uno de los momentos más críticos de la empresa. O se tiraba todo el proyecto para atrás, o se pegaba un salto en la calidad de los productos acompañando al cliente. No hubo dudas en el camino a seguir y los resultados están a la vista: hoy en día, España es una de las oficinas más importantes de BH en el mundo.

Los distribuidores que BH elige son oficinas comerciales que pueden llegar a vender productos de otras marcas, pero con quienes acuerdan exclusividad para sus líneas. BH les provee capacitación, soporte en marketing y servicio técnico. Al mismo tiempo, el importante crecimiento de la marca les ha permitido que distribuidores de otras empresas se acerquen para tomar la comercialización de sus equipos. Estos vínculos, desarrollados a lo largo del tiempo con una clara orientación a la construcción de confianza, han devenido, en algunos casos, en alianzas complementarias. De tal suerte, el distribuidor de Polonia se ha convertido en el fabricante y proveedor de la línea de cremas que con la marca BodyHealth, se utilizan en los equipos de la empresa de Gral. Pacheco.

En la misma línea, son frecuentes las alianzas con los distribuidores para participar en las exposiciones internacionales.

El servicio al cliente se completa con un trabajo de capacitación

ORGANIGRAMA



permanente, sostenido desde una estructura interna de la empresa creada para tal fin.

UBICACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

BH es una empresa claramente orientada a la innovación. Esto es evidente en lo que respecta al diseño y el desarrollo de productos, pero lo es también a la hora de comunicar, elegir los distribuidores, establecer alianzas y rodearse de buenos recursos humanos. De una manera no del todo formalizada, la empresa ha logrado construir un ecosistema que la nutre de novedades tanto en el campo científico de la medicina estética, como en el de la tecnología y el diseño.

Es parte de las tareas de la Dirección de la Empresa cultivar encuentros permanentes con médicos estéticos, anestesistas, dermatólogos, cirujanos, e instituciones como la Asociación Médica Argentina. También esto ocurre en el terreno de la tecnología y la electrónica. Las nuevas tendencias en materiales, colores, terminaciones, y la búsqueda permanente de referentes dinámicos en su sector u otros, son parte del ADN de esta compañía innovadora.

La estructura organizativa de la empresa y el peso dado a los *drivers* de innovación en la misma se pueden observar en el organigrama siguiente.

El área de diseño y marketing tiene dos subdivisiones. La correspondiente a diseño cubre todas las demandas de diseño de producto y diseño de comunicación. El diseño de producto se resuelve en parte con un equipo interno y el resto con profesionales independientes. En cambio, la comunicación y el sitio *web* son encarados por profesionales de BH. El área de producción tiene una sección de electrónica, otra de tecnología y, finalmente, hay un área de calidad que trabaja en el testeado de los productos y el cumplimiento necesario de la gran cantidad de normas requeridas para el ingreso a los diferentes mercados.

El área de comercialización atiende a la red de distribuidores y a los clientes locales. Capacitación da soporte, a esta última. El vínculo con los profesionales y científicos está a cargo directamente de la Dirección. Los esfuerzos de esta empresa, cuya producción se realiza 100% en la Argentina, por seguir creciendo son enormes y sus ambiciones no son menores: ser parte del pelotón de las 10 empresas internacionales líderes en el rubro de equipamiento de medicina estética y la número uno en la Argentina.

Análisis de la integración diseño/producción:

¿QUÉ SE HACE?	¿QUIÉN LO HACE?	RELACIÓN CON LA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> • Se detectan oportunidades de negocios. • Se definen los elementos a diseñar 	Directorio/distribuidores	Interno/externo
Diseño de producto	Gerente de marketing y diseño	Interno
Ingeniería y desarrollo de prototipos y productos	Ingeniero de producto, responsables de taller	Interno/externo
Producción	Gerente de Producción	Interno
Comunicación	Editor de producto y fotógrafo	Interno/Externo
Diseño de packaging	Diseñador de envases	Interno/Externo
Diseño de POP	Diseñador de producto	Interno/Externo

CONTACTOS**Interieur Forma**

Susy Aczel

54-11-4313-3232

*info@interieurforma.com.ar

www.interieurforma.com.ar

Easy Home Center

Amilcar Raineri

54-11-4733-1042

amilcar.raineri@easy.com

www.easy.com.ar

Inti Zen

Guillermo Casarotti

54-2320-40-4747

t@intizen.com.ar

www.intizen.com.ar

Jazmín Chebar

Claudio Drescher

www.jazminchebar.com.ar

BodyHealth

Diego Bazurro

54-11-4740-9444

info@bodyhealthgroup.com

www.bodyhealthgroup.com

Aqualum

Luis López Blanco

54-11-4749-9200

sales@aqualumyachts.com

www.aqualumyachts.com

Centro Metropolitano de Diseño

Anabella Rondina

54-11-4126-2971

info@cmd.gob.ar

www.cmd.gob.ar

Plan Arquitectura

Mauro Bernardini

54-11-4775-7016

info@planarquitectura.com.ar

www.planarquitectura.com.ar

Vero Alfie

Verónica Alfie

54-11-4801-3699

info@veronicalfie.com.ar

www.veronicalfie.com.ar/estudio

Legaria D&E

Hugo Legaria

54-11-4555-4833

info@ldye.com.ar

www.ldye.com.ar

FontanaDiseño

Rubén Fontana

54-11-4855-1077

info@fontana-d.com

www.fontana-d.com

Alma Activa

Lucila Dávoli

54-11-5917-7698

info@almactiva.com

www.almactiva.com

1 CLÍNICA DE DISEÑO

LOS INVITAMOS A EXPLORAR NUESTRA GUÍA PARA EL AUTODIAGNÓSTICO. ¡ADELANTE!

Lea las siguientes afirmaciones y decida cuán cerca se encuentra su empresa de cada una de éstas. Marque 3 si la afirmación es bastante exacta a su realidad, 2 si se aproxima relativamente y 1 si definitivamente se encuentra muy lejana a su situación actual.

SISTEMA DE PRODUCTO	3	2	1
1 La tipología (forma y función) de mi producto cumple necesidades tanto primarias (funcionales) como secundarias (estéticas, ergonómicas, etc.).			
2 Las materia prima de mis productos es de calidad y los posteriores procesos productivos le suman valor.			
3 Los semielaborados comprados a terceros completan la diferenciación de mi producto.			
4 Contamos con una tecnología estándar que, con la aplicación de diseño, sabemos aprovechar al máximo y destacarnos de la competencia.			
5 Realizamos varias pruebas de calidad, algunas incluso certificadas.			
6 La secuencia de armado de los productos ha sido estudiada y optimizada.			
7 Nuestra marca fue diseñada por un profesional del tema.			
8 En el punto de venta, los productos siempre son acompañados por algún elemento marcario (logotipo en producto, etiqueta, POP, folletería, publicidad gráfica, etc.).			

SISTEMA DE PRODUCTO	3	2	1
9 Nuestra página web es comparable en calidad visual y navegación a la de una gran empresa.			
10 La distribución de nuestros productos ha sido estudiada para optimizar recursos.			
11 La exhibición en el punto de venta es controlada regularmente por la empresa.			
12 Poseemos una cartera de clientes fidelizados que nos eligen más allá del precio.			

C

SUGERENCIA

HASTA 14 PUNTOS. ¡Necesita diferenciar urgentemente su oferta! Quizás no haya detectado aún un nicho de mercado atractivo. Pero sin un recorte objetivo, le resultará muy difícil destacarse. En el campo de la comunicación, trate de imaginar qué valores serían exitosos para ese nicho hipotético. Evalúe productos exitosos dentro de ese segmento, que no sean competencia directa y extraiga de ellos aquellos valores que suelen ponderar. ¿Sería factible que su producto también los incorpore? Seguramente exista una gran cantidad de acciones sencillas (un cambio formal, el diseño de una carta de colores, la revisión de los elementos que compra a terceros) que pueden sumar valor. ¡Abra las puertas y déjese asesorar por un profesional del diseño!

HASTA 28 PUNTOS. Su producto posee cierta diferenciación y usted sabe de que estamos hablando. Pero quizás, a pesar de esto, usted no haya podido registrar aún una experiencia comercialmente exclusiva. Seguramente, le falta todavía ajustar algunas variables de producto. Controle si todos sus esfuerzos y los valores del producto están siendo estratégicamente comunicados. O, si en el punto de venta, su oferta se diluye frente a la competencia, pues necesita un *packaging* de mayor impacto. ¡Continúe sumando valor y pronto verá cómo despega de sus competidores más directos!

DESDE 29 HASTA 36 PUNTOS. Evidentemente, usted es líder en su nicho de mercado. Su producto es altamente diferenciado y esto lo destaca indiscutiblemente de la competencia. ¡Felicitaciones, está construyendo el capital máspreciado que una empresa pueda tener: la marca! Pero recuerde que el mercado es dinámico y la competencia es voraz. No se descuide, porque todos los esfuerzos de posicionamiento pueden ser aprovechados por un competidor que lo sigue de cerca.

2 ¿TENGO IDENTIDAD? LAS CAPAS DE LA CEBOLLA

IDENTIDAD	3	2	1
1 Puedo describir en una sola frase el discurso diferenciador de mi oferta respecto de la competencia.			
2 Mi diferencial identitario se basa en un beneficio directo para los consumidores.			
3 Los procesos de transformación de las materias primas les confieren un valor distintivo en sintonía con mi discurso identitario.			
4 El packaging enfatiza el concepto identitario de mi marca.			
5 Mi página web y mi folletería refuerzan la identidad de mi marca.			
6 Los puntos de venta que trabajamos son acordes a mis características identitarias.			
7 Mis consumidores fidelizados son el más fiel ejemplo del imaginario de mi negocio.			

SUGERENCIA

HASTA 7. Su discurso identitario es confuso y extremadamente débil. Organice primero sus ideas y elabore una frase que resuma su diferencial respecto de la competencia. Recuerde que el diferencial debe ser un beneficio directo para los consumidores, no un valor de la empresa. Por ejemplo, ser la empresa mejor organizada no es un beneficio directo para el público; pero sí podría serlo, gracias a esa organización, el ofrecer el servicio más completo y detallado del mercado. Luego analice cada piel del producto y evalúe si contribuyen o diluyen el concepto identitario. Es momento de sentar cabeza y emprender un proyecto estratégico para la definición del ADN de su empresa. ¡No se acobarde! ¡La inversión en marca siempre vuelve!

DE 8 A 14. La identidad es un valor reconocido dentro de la empresa. Sin embargo, aún no es del todo evidente para su mercado. Analice las variables del producto y las interfases institucionales, y trate de conferir valor identitario. Por ejemplo, si se define como “la marca de juguetes más didácticos”, controle que todas sus comunicaciones e interfases institucionales ponderen, ya sea a través de imágenes, texto o información secundaria, el aprendizaje y el crecimiento. ¡Con poco esfuerzo, aún puede enfatizar su discurso identitario y asegurar su nicho de mercado! ¡Adelante!

DE 15 A 21. Ha experimentado el sabor de la identidad y no está dispuesto a resignarlo. Sus decisiones siempre favorecen la excelencia del discurso y no escatima recursos. Recuerde refrescar su identidad con operaciones de impacto, como puede ser el lanzamiento de una edición de productos limitada o una publicidad ligada a un evento de contexto. ¡Continúe apostando y no perderá posicionamiento!

3 ¿QUÉ DISCIPLINAS PODRÍAN AYUDARME? EL ENTORNO DE DISEÑO

Frente a cada una de las siguientes situaciones, elija cuál de las 3 acciones representa la actitud de su empresa.

1. Nos han convocado para vender nuestro producto en un nuevo canal masivo, aún inexplorado por nuestra empresa.

- A** Armo un equipo de trabajo multidisciplinario que analice a la competencia, elabore un plan estratégico para rediseñar la oferta de producto, incluyendo el *packaging* y la comunicación en el punto de venta.
- B** Llamo a una imprenta que me diseñe un nuevo *packaging* más llamativo.
- C** Bajo el precio de mi producto, así aventajo a la competencia.

2. Nuestro competidor directo será el próximo sponsor oficial de la Unión Argentina de Rugby, logrando atraer la atención de nuestros consumidores fidelizados.

- A** Me siento a la mesa con los responsables de marketing, diseño y comercialización de mi empresa y pergeñamos un producto de colección que ingrese en los vestuarios de los clubes de rugby.
- B** Pago por publicidad, imprimiendo mi marca gráfica en las revistas de algunos clubes.
- C** Dejo que este año pase, quizás intente el año próximo ser el *sponsor* oficial de la Unión.

3. Se presenta la oportunidad de aplicar a un subsidio abierto del Estado.

- A** Detecto una oportunidad de mejora de la oferta comercial y me presento para aplicar a un proyecto integral, que sume tecnología, diseño y procesos en un mismo propósito comercial.
- B** Imagino alguna mejora competitiva, ya sea en procesos o tecnología, y me presento para aplicar por ello.
- C** Aplico al subsidio para cambiar mi maquinaria vieja por una máquina idéntica, pero más moderna.

SUGERENCIA

MAYORÍA DE C. Usted necesita sumar pensamiento de diseño a su negocio. El primer paso necesario es obtener un diagnóstico rápido y económico que detecte las áreas críticas carentes de valor. En relación con el mismo, contacte distintas alternativas de estudios de diseño o profesionales *free-lance* y constate presupuestos. Seguramente, podrá mejorar alguna variable de su oferta con poca inversión. Lo más importante será dimensionar el proyecto a la realidad de la empresa y luego armar el equipo de trabajo a su escala. ¡Siempre existe una solución a mano!

MAYORÍA DE B. Está acostumbrado a gestionar la imagen de su empresa. Sin embargo, no siempre el resultado es homogéneo y de calidad, pues lo confía a manos desparejas (proveedores, medios, agencias, etc.). Se necesita coordinación y rigor gráfico para no perder fuerza identitaria. Intente trabajar con distintos profesionales hasta que se sienta cómodo con quien confiará la coordinación creativa de su empresa. La construcción de un vínculo sólido y continuo, con un estudio o profesional del diseño, potenciará sus esfuerzos ahorrando recursos. ¡Construya vínculos profesionales confiables y se relajará en el mediano plazo!

MAYORÍA DE A. Reconoce la oportunidad que radica en cada acción de la empresa y no quiere descuidar detalles. Seguramente, ya ha experimentado el trabajo con equipos interdisciplinarios e incluso mantiene vínculos consolidados con profesionales que colaboran de modo externo a la empresa.

**¡FELICITACIONES, SOLO NECESITA QUE LA COYUNTURA DE TURNO
ACOMPañE SU PROYECTO! ¡ADELANTE!**

GLOSARIO

bienes intangibles. Activos inmateriales pertenecientes a una empresa, que poseen un valor monetario y que son factibles de ser vendidos. Tal es el caso de los derechos de autor, de una marca registrada o de un modelo industrial.

bocas de expendio. Espacio en el que se venden mercancías. Un sitio *web*, un quiosco o un supermercado son 3 bocas de expendio con características diversas, pero todas utilizables por una misma empresa para la venta de sus productos.

brainstorming o lluvia de ideas. Actividad guiada por una técnica propia que es desarrollada por un grupo de trabajo para la generación de nuevas ideas.

branding. El diseño y la gestión completa de la marca de un producto (acciones de promoción, prensa y publicidad) que apuntan a incrementar la recordación y el vínculo emocional de la marca con el público.

canal de venta o distribución. Camino trazado por todos aquellos agentes intermediarios que permiten la llegada de un producto, desde el fabricante hasta el consumidor. Por ejemplo, un comercio mayorista, el distribuidor y el local de un barrio componen un tipo de canal particular.

capital social. Valor adquirido por la empresa a través de la construcción de redes sociales, alianzas estratégicas o asociaciones sectoriales. Dentro de las utilidades de una empresa, son consideradas aquellas conexiones existentes por pertenecer, por ejemplo, a una cámara industrial.

cliente marginal. Grupo minoritario de consumidores.

competitividad. Capacidad de una empresa o producto de ser más rentable que su competencia a partir de un mejor aprovechamiento de sus recursos.

cultura organizacional. Conjunto de modos, hábitos y procedimientos propios de una empresa, adquiridos a través de la práctica empresarial.

consumidor. Quien compra y hace uso de productos.

consumidor target. Cliente detectado o definido como objetivo para una empresa.

diferenciación. Acción de conferir valores distintivos en un producto o servicio para ser destacado de sus competidores.

diseño conceptual. Práctica de diseño que concibe nuevas nociones o ideas de productos, previas a cualquier tipo de desarrollos ejecutivos.

diseño estratégico. Especialización del diseño orientada a la genera-

ción de acciones de diseño directamente alineadas a una estrategia concreta de la empresa.

diseño de autor. Producciones muy diferenciadas y de baja escala, que se comercializan en canales de nicho bajo el paraguas marcario del propio diseñador.

diversificación. Multiplicación, a partir de la diversidad, de aquello que constituía una actividad única de una empresa. Estas nuevas actividades pueden estar relacionadas o no con la actividad original de la empresa. Por ejemplo, una empresa dedicada a la fabricación de jaleas podría diversificar su actividad ofreciendo en nuevos canales otros productos que compartan su materia prima de base. O, también, podría ofrecer dentro de su canal de venta original, otro producto comprado a un tercero. Ambas acciones responden a una diversificación de actividades.

ergonomía. Es el campo que estudia el cuerpo humano y sus posiciones para concebir productos y espacios que sean amigables en su interacción con los usuarios.

escenario aplicativo. Contexto dentro del cual se reúne una serie de circunstancias que componen el entorno de comercialización y uso de un producto.

estado del arte. Nivel más alto del desarrollo tecnológico obtenido en un producto, técnica o campo de la ciencia.

estrategia. Concepto, técnica y conjunto de actividades dedicadas a conseguir un objetivo predefinido.

familia tipográfica. Conjunto de tipos basado en una misma fuente pero que presentan variaciones, como el grosor y ancho de línea.

fuentes tipográfica. Estilo o apariencia de un grupo completo de caracteres, números y signos, regidos por características gráficas comunes.

función ergonómica. Propiedad de un producto de ser amigable en situación de uso con el usuario de destino.

función primaria. Actividad propia o propiciada por un objeto para cubrir necesidades básicas de un usuario (sentarse, comer, dormir, lavar, etc.).

función secundaria. Beneficios complementarios a las necesidades básicas que propicia un objeto (decorar, embellecer, posicionar, sorprender, combinar, mejorar, etc.).

identidad empresarial. Conjunto de rasgos o informaciones que individualizan o distinguen a una empresa y la hacen reconocible y diferenciada de otras.

innovación. Novedad, cambio, mejora o transformación que se introduce a un producto o empresa.

ingeniería de producto. Conjunto de técnicas que permiten el desarrollo y la configuración productiva de un producto.

licencia. Autorización obtenida por una empresa para fabricar productos y/o hacer uso de marcas de terceros.

logística. Conjunto de medios e infraestructura para llevar a cabo un proceso distributivo, comercial o productivo.

look and feel. Término original de la lengua inglesa utilizado en el ámbito del diseño gráfico, industrial e interactivo para hacer referencia a la imagen y funcionamiento de la maqueta o boceto de un diseño (páginas *web*, interfases de productos, *displays*, etc.).

marca. Signo gráfico legalmente registrado que representa a una empresa o producto.

nicho. Segmento del mercado que representa a un grupo de consumidores objetivo.

patente. Conjunto de derechos concedidos por el Estado para el uso exclusivo de un invento por parte de su propietario.

posicionamiento. Posición que le es asignada por el mercado a un producto, marca o empresa, dentro de su escala valorativa y en relación a otros productos de la competencia.

primeros usuarios o early adopters. Consumidores iniciales de un nuevo producto o servicio.

productos commodity. Materias primas no diferenciadas o productos que sólo cubren necesidades primarias. Son bienes comercializados bajo tasas reguladas y contratos estandarizados. La clasificación de los mismos se realiza a través de variables mensurables como puede ser el tamaño de un grano de trigo o el tiempo desde la cosecha de una fruta.

productos diferenciados. Mercancías que se distinguen de los bienes primarios por ofrecer beneficios extras sobre otros genéricos de su misma clase. Por ejemplo, si la marca es reconocible y acarrea valor o si el producto presenta una justa adecuación ergonómico-funcional para público determinado: eso es ser diferenciado.

prototipo. Primer ejemplar de un producto que se toma como modelo para crear otros de la misma clase.

responsabilidad social empresarial. Contribución voluntaria y activa que hace una empresa para la mejora económica, social y ambiental de la sociedad. Dichas acciones trascienden las responsabilidades legales de la empresa.

sistema marcario. Conjunto de elementos de comunicación que expresan la marca de una empresa o producto.

Slow Food. Organización de origen italiano sin fines de lucro, dedicada a contrarrestar el impacto productivo, social, cultural y gastronómico producido por la cultura de la comida rápida. Para ello, desarrolla una cantidad de actividades en todos los países del mundo dedicadas a concientizar, sostener y preservar productores y alimentos “en vías de extinción”.

sustitución de importación. Productos de origen nacional que, debido a una política proteccionista, pasan repentinamente a reemplazar productos anteriormente importados de otros países.

tipo. Modelo o diseño de una letra determinada.

tipografía. Arte y técnica de componer tipos para comunicar un mensaje.

tipología. Naturaleza de un producto definida por la relación entre su forma y su función. La silla y la banqueta son dos tipologías de asientos diversos, al ser sus formas distintas y proponer dos situaciones ergonómicas y conductuales diversas.

valor agregado. Calidad que hace que un producto sea valorado por cierto grupo de consumidores por encima de sus funciones primarias.

vanguardias del siglo XX. Serie de movimientos artísticos de principios del siglo XX que cuestionaban el historicismo y proponían la innovación en campos intelectuales, artísticos y sociales. Entre ellos se encuentran el expresionismo, el impresionismo, el *art nouveau*, el neoplasticismo y el cubismo.

DISEÑO E INNOVACIÓN

PARA PYMES Y EMPRENDEDORES

- ¿Cómo hacer para diferenciarse en mercados tan competitivos?
- ¿Por qué se ahorra tiempo y dinero con proyectos bien pensados?
- ¿Cómo posicionarse en segmentos de mayor rentabilidad?
- Las claves de las Pymes que construyeron una identidad reconocible.

El presente libro instala la temática del diseño desde una perspectiva novedosa para la Pyme y el emprendedor, abordando las diferentes disciplinas (gráfico, industrial, interactivo, arquitectura, etc.) como herramientas de trabajo concretas dentro de la dinámica de la empresa en un entorno cambiante y fuertemente competitivo. Propone la visualización del producto y la comunicación como un sistema orgánico posible de ser diseñado en pos de una estrategia comercial. Y explora casos exitosos de empresas que han sabido aprovechar los beneficios del diseño y la innovación como un diferencial estratégico.

Casos libro 1

- Swatch
- IntiZen
- Jazmín Chebar
- Aqualum
- Interieur Forma
- Easy Home Center
- Body Health



ClarínX pymes

gloc consultoría
en diseño e
innovación

ISBN 978-987-07-1018-9



9 789870 710189