

La Administración del Diseño en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas

M.D.I. Joaquin T. Iduarte Urbieta y M.D.I. Martha P. Zarza Delgado

Investigadores de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad Autónoma del Estado de México

Joaquin_idu_di@yahoo.com.mx fad_inv1@yahoo.com.mx

Resumen

El Estado de México se ha caracterizado como industrial, sobre todo en lo que respecta a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs). Sin embargo, ante el fenómeno globalizador que nos ha tocado vivir y del cual es imposible aislarse, se requieren introducir rápida y eficazmente estrategias que aseguren la fuerza competitiva de las empresas locales. A pesar de que el uso adecuado del diseño se ha considerado como una ventaja competitiva, los resultados de 30 entrevistas realizadas a MiPyMEs manufactureras y de servicios del Estado de México parecen indicar que en su mayoría, los gerentes de dichas empresas desconocen los beneficios que la correcta administración del diseño les puede brindar para asegurar el éxito de su compañía.

Abstract

México State has been considered as a highly industrialized place, mainly when talking about small and medium sized enterprises. However, the globalization has jeopardized the success of local SMEs, which have started to look for new competitive advantages. Despite the fact that design has been known as a competitive tool, the results of this study that consisted of 30 interviews with managers suggest that SMEs ignore the benefits of the appropriate design management as an important element that contribute to business success.

Palabras clave

Administración, Diseño.

El Diseño Como Ventaja Competitiva

Según indica Porter (1990), la unidad básica de análisis para comprender la competencia empresarial es el sector, es decir, el grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros. Por lo tanto, el sector es lo que Porter considera como el “palenque” en donde se pierde o se gana la ventaja competitiva. Según Porter, la naturaleza de la competencia se compone de cuatro fuerzas competitivas: la amenaza de nuevas incorporaciones; la amenaza de productos o servicios sustitutos; el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. La intensidad de cada una de estas fuerzas competitivas es una función de la estructura del sector o de las características económicas y técnicas fundamentales del sector.

Además de reaccionar de acuerdo con la estructura del sector e influir en ellas, las empresas han de elegir una posición dentro del mismo. El posicionamiento comprende el enfoque general de la empresa en lo que atañe a su forma de competir. En el centro del posicionamiento está la ventaja competitiva que puede darse ya sea por costo inferior o bien por diferenciación.

El costo inferior está determinado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio postventa del producto.

Con relación a las ventajas competitivas de diferenciación de una empresa, Mintzberg (1997) enfatiza sobre la existencia de la estrategia de diferenciación sustentada en el diseño que se refiere a ofrecer algo que en realidad sea diferente, que rompa con el “diseño dominante,” si es que existe, para proporcionar características únicas.

Es así que han surgido nuevas estrategias para fortalecer la competitividad de las empresas. Una de ellas, según indican Bruce, Cooper y Vazquez (1999), se refiere al uso efectivo del diseño que puede contribuir positivamente a la competitividad y funcionamiento de la empresa. Sin embargo, los autores afirman que las pequeñas empresas generalmente desconocen el impacto comercial que puede generar la inversión en diseño. Por esta razón, Filson y Lewis (2000) argumentan que las pequeñas y medianas empresas son menos afectas a tomar ventaja del diseño como un recurso importante de negocio, lo cual puede deberse justamente al desconocimiento de sus ventajas. En este sentido, Lawrence (1996) comenta que resulta sorprendente que el diseño sea todavía tan mal entendido y desconocido entre los empresarios, a pesar de la enorme necesidad que tienen de buscar cualquier posible ventaja competitiva.

De la misma manera, Olson, Slater y Cooper (2000) afirman que en el corazón de cualquier estrategia competitiva de negocios existen una serie de competencias distintivas que son el recurso que sostiene la ventaja de la empresa. Un valor que poco a poco se incrementa, pero que todavía es bastante desconocido como recurso para obtener dicha ventaja es el diseño. Pocos gerentes realmente entienden como el proceso de diseño puede ser dirigido y administrado de manera consistente y exitosa y todavía menos gerentes de empresas contemplan el potencial de beneficios que el diseño puede traer a sus negocios. Así lo demostró el estudio realizado por Bruce (1999) con pequeñas empresas en el Reino Unido en donde los resultados sugieren la necesidad de aumentar el conocimiento de diseño entre los pequeños empresarios, incluso para aquellas empresas que emplearon eficazmente el diseño y que consideraron que éste contribuyó positivamente en el éxito de la empresa.

En términos generales, Bruce identifica tres aspectos como los más importantes en un proceso de administración de proyectos de diseño que son los siguientes:

- ◆ *Búsqueda del diseñador apropiado*, específicamente el método que la compañía emplea para dicha búsqueda, ya sea recomendación personal, búsqueda a través de una agencia especializada, etc. Esto implicaría la contratación de servicios profesionales de diseño con el perfil adecuado según el tipo de proyecto.
- ◆ *Redacción de los requerimientos del proyecto*, lo cual se refiere al método que la compañía emplea para darle al diseñador la información necesaria para realizar el trabajo de diseño. Diversos autores coinciden (Faust ,2000; Bouchenoire, 2000; Kalderman, 1991) en que una adecuada comunicación entre el empresario y el diseñador es un elemento clave para el éxito del proyecto. En este aspecto se debe considerar una redacción cuidadosa y detallada de las características de la empresa y del proyecto específico a realizar, que se entrega por escrito al diseñador y que en términos generales debe incluir la misión y visión de la empresa, así como sus estrategias de comercialización, las necesidades que debe satisfacer el nuevo producto, el segmento de mercado al que se dirige, las especificaciones técnicas, los aspectos relevantes de la competencia, los recursos financieros y tecnológicos de la empresa, entre otros
- ◆ *Evaluación del diseño*, es decir al método que la empresa emplea para evaluar el proceso de diseño y poder identificar si fue exitosos o no. Para tal efecto, se debe llevar a cabo una evaluación continua del proceso y del resultado ya sea mediante la contrastación de los requerimientos de diseño con el producto obtenido o bien a través de un simple análisis de los costos del diseño y del aumento en las ventas, entre otros

Según lo demuestran diversas investigaciones, (Jeffrey & Hunt, 1985; Bruce et al.,1999; Olson et al.,2000) el diseño puede influir de manera positiva en el funcionamiento de la empresa siempre y cuando se administre de manera efectiva. Al respecto Bruce (1999) comenta que una de las principales causas del fracaso del diseño es el poco interés y compromiso que los empresarios muestran hacia el diseño. Daniels (2000), de manera más específica, afirma que la causa más común de fracaso en el uso del diseño es la poca habilidad que tienen los empresarios para definir los requerimientos del proyecto.

Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas (MiPyMEs)

La OECD (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, 1996) sostiene que las pequeñas empresas juegan un papel muy importante en el crecimiento económico de una región y son, en gran medida, responsables del desarrollo y divulgación de la innovación, pues la flexibilidad y agilidad que este tipo de empresas muestran al cambio son una gran ventaja para la innovación en comparación con las grandes campañas.

En el entorno latinoamericano es común que en el debate sobre empresas, particularmente sobre políticas de apoyo a las mismas, se haga especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas, MiPyMEs o en las pequeñas y medianas empresas, PyMEs. Según afirma Zevallos (2000), esto no es casual, pues un análisis cuantitativo breve nos revela que las micro, pequeñas y medianas empresas representan en la mayor parte de los países entre el 90 y el 99% de todas las unidades económicas, siendo importantes promotoras de la actividad y el empleo.

Zevallos también comenta que las PYMEs son las principales responsables de la actividad económica en el mundo desarrollado. Su contribución al empleo oscila entre el 49 y el 79% y su aportación a la actividad económica (PIB) fluctúa entre el 30 y el 66% aproximadamente. Por esta razón, Rothwell & Zegveld (1982) sugieren que la importancia de dar apoyo a las MiPyMEs se basa en el hecho de que la existencia de este tipo de empresas tiene efectos positivos en la estabilidad social y política de un país pues conlleva una distribución favorable de la riqueza en cualquier sociedad. El gobierno mexicano se ha percatado de estos efectos positivos por lo que ha generado varios programas de apoyo y asistencia a las MiPyMEs para hacerlas más competitivas.

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) clasifica a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de acuerdo al número de empleados de la siguiente manera:

- ◆ Microempresas (de 1 a 15 personas)
- ◆ Pequeñas empresas (de 16 a 100 personas)
- ◆ Medianas empresas (de 101 a 250 personas)
- ◆ Grandes empresas (más de 251 personas)

Según Zevallos (2001), en promedio, un 80% del número total de unidades económicas en México corresponde a las micro empresas. Las pequeñas y medianas empresas constituyen un 15%, y las grandes empresas componen únicamente un 5% del total de unidades económicas del país. Sin embargo, independientemente del número de unidades económicas, las pequeñas y medianas empresas son las que contribuyen con un mayor porcentaje al PIB y con una mayor generación de empleos. (Tabla 1)

Tabla 1 La participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México

Número de empresas		Generación de empleos		PIB	
Micro	PyMEs	Micro	PyMEs	Micro	PyMEs
80%	15%	29.5%	35%	12.7%	27.4%

Fuente: NAFIN (1995)

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas tienen muchas características en común tales como ser dirigidas por los mismos dueños de manera personalizada y no a través de una estructura formal de administración; estar sujetas a un pequeño número de clientes; operar en un mercado único y tener competencia significativa, características que, en gran medida, parecen limitar la capacidad de competitividad de este tipo de empresas.

MiPyMes y diseño en México

Telford (2000) opina que México ha sufrido cambios importantes en el ámbito empresarial causados principalmente por el Tratado del Libre Comercio (TLC) cuya actividad comercial con su contraparte más importante, Estados Unidos, ha crecido exponencialmente en los últimos años y esta situación ha generado una mayor competencia que ha forzado a muchos pequeños empresarios a buscar ayuda profesional de diseñadores y expertos en mercadotecnia que coadyuven a elevar su nivel de competitividad, viendo el empleo de estos servicios como una inversión y no como un gasto. Sin embargo, son todavía muy pocas las empresas mexicanas que comprenden los conceptos de profesionalismo, servicio, mercadotecnia y diseño, es decir que, en términos generales, el costo del diseño todavía es percibido como un gasto y no como una inversión y existe una marcada falta de información por parte de los gerentes sobre las ventajas competitivas que el uso adecuado del diseño puede traer a sus empresas.

Por lo tanto, bajo esta premisa, se llevó a cabo un estudio con el objetivo principal de documentar como las MiPyMEs del Estado de México hacen uso de servicios profesionales de diseño para conocer los métodos de administración del mismo, de tal forma que nos permita tener un conocimiento claro de las características bajo las cuales se aplica el diseño en este tipo de empresas. A su vez, los resultados del estudio aumentarán el conocimiento que los diseñadores tienen de la manera en que los micro, pequeños y medianos empresarios administran y hacen uso del diseño.

Descripción del Estudio

El estudio consistió en 30 entrevistas semiestructuradas a micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras y de servicios de alimentos y bebidas, textiles y maderas del Estado de México¹ que hubieran empleado servicios de diseño. Las entrevistas con los gerentes se dieron en torno a un

¹ Subsectores con mayor número de unidades económicas y empleados en empresas manufactureras del Estado de México según el censo económico de 1998.

proyecto específico de diseño (gráfico, industrial, de producto, de interiores) abordando los siguientes temas:

- ◆ Información general de la compañía (Antigüedad, productos y/o servicios, número de empleados, etc.)
- ◆ Proyecto en el cual se requirieron servicios de diseño gráfico, industrial, textil o de interiores.
- ◆ Método empleado para la selección y contratación del diseñador.
- ◆ Manejo de la información del proyecto (“Briefing” o redacción de requerimientos del proyecto).
- ◆ Criterios de evaluación del proyecto (Incremento de ventas, reducción en costos de producción, acceso a nuevos mercados).

A partir de esta información se organizaron los datos obtenidos en 7 tablas con temas generales. Dos ejemplos de empresas del sector de bebidas y alimentos se muestran a continuación:

Información de la empresa					
Empresa	Producto	Edad	Tamaño	Proyecto	Objetivo
A	Hielo y Agua purificada	17 años	110 empleados	Logotipo de la compañía y etiqueta de un nuevo producto	Imagen de la compañía y lanzar al mercado un nuevo producto
B	Miel natural y sus derivados	10 años	7 empleados	Etiqueta de un nuevo producto	Comercializar un nuevo producto

Concepto del proyecto			
Empresa	Factor que originó el proyecto	Quién sugirió el concepto general	Quién definió el concepto final
A	Estrategia de mercado	El gerente de la compañía y un arquitecto que trabajaba en la empresa	El arquitecto definió el logotipo y un diseñador gráfico profesional la etiqueta
B	Incidir en un nuevo nicho de mercado	El gerente o dueño de la compañía	Un diseñador gráfico y el gerente o dueño

Búsqueda del diseñador			
Empresa	Método de búsqueda del diseñador	Razón de emplear ese método de búsqueda	Quién realizó la búsqueda
A	Contacto personal del gerente con el arquitecto quien era pariente del dueño y empleado de la compañía. En el caso de la etiqueta, a través de la recomendación de un cliente.	Era más barato el uso de sus servicios. En el segundo caso fue un intercambio de servicios con el despacho de mercadotecnia	El gerente
B	El diseñador era amigo del gerente o dueño	Ofreció sus servicio porque era amigo del gerente y así fue muy barato	El gerente

Información del proyecto de diseño				
Empresa	Quién elaboró los requerimientos	Quién explicó las características del proyecto	Se llevó a cabo de manera verbal o escrita	Qué incluyó la información
A	Tanto para el logotipo como para la etiqueta fue el gerente, aunque no hubo requerimientos por escrito	Tanto para el logotipo como para la etiqueta fue el gerente	Verbal en el primer caso y verbal y escrita en el segundo	Las características generales del proyecto
B	El gerente aunque no hubo requerimientos por escrito	El gerente	Verbal (plática informal entre amigos)	El concepto general de diseño

Reuniones de trabajo				
Empresa	Reuniones periódicas	Quién participaba en las reuniones	Quién aprobó el concepto	Hubo apoyo externo
A	Dos veces a la semana	El gerente, el departamento de ventas y el diseñador	El gerente general quien es también el dueño	Si, aplicadores de encuestas
B	Tres reuniones en el proceso completo	El gerente y el diseñador	El gerente general quien es también el dueño	No

Evaluación del proyecto					
Empresa	Fue exitoso el resultado	Por qué lo considera así	Quién estaba a cargo de la evaluación	Criterio de evaluación	Hubo apoyo externo
A	Si, muy exitosos	Porque la imagen es muy sencilla y los clientes identifican a la empresa por el logotipo y por las ventas del producto	El departamento de ventas	Opinión de clientes	Si, estudiantes ayudaron en la aplicación de encuestas para obtener la opinión de los clientes
B	Si, muy exitoso	El producto se vende muy bien	El gerente	Las ventas	No

Uso de servicios de diseño			
Empresa	Con que frecuencia hace uso del diseño	Considera al diseño como un elemento importante para el éxito de su empresa	Tiene la empresa un presupuesto especial para diseño
A	Cada dos o cuatro meses	Si, es importante	No
B	Solamente en una ocasión lo hemos empleado	Si, es importante	No

Resultados

Los resultados de este estudio muestran que las MiPyMES entrevistadas del sector manufacturero y de servicios de alimentos y bebidas, textiles y maderas del Estado de México poseen diferentes niveles de experiencia y conocimiento sobre las ventajas que una correcta administración del diseño puede brindar a su empresa, encontrando que las empresas consideradas como medianas han tenido mucho mayor experiencia en el desarrollo de proyectos de diseño en comparación con las pequeñas empresas y por lo tanto, poseen un mejor proceso de administración del diseño, aunque en la mayoría de los casos se lleva a cabo de manera primordialmente intuitiva y no como un proceso sistematizado dentro de la empresa. Por lo que algunas empresas parecen requerir capacitación en el proceso completo de diseño -- planeación, organización, implementación, monitoreo y evaluación del diseño-- mientras que otras parecen requerir capacitación principalmente en la búsqueda del diseñador y en la correcta elaboración de los requerimientos de diseño y de la evaluación del mismo.

Los resultados del estudio también indican que todas las empresas consideran que el diseño es una herramienta valiosa para incrementar las ventas porque crea una mejor imagen de la compañía y por consiguiente un mejor posicionamiento en el mercado. Sin embargo, a pesar de que se considera al diseño como un elemento muy importante de competitividad, es claro que existe un bajo entendimiento y compromiso del diseño por parte de los gerentes. Este aspecto se evidencia de diferentes formas, por ejemplo,

- ◆ cuando el gerente emplea los servicios de diseño sin invertir cantidad alguna o invirtiendo el mínimo posible.
- ◆ cuando no existe un responsable o un área encargada del desarrollo de nuevos productos
- ◆ cuando el gerente piensa que el diseño es tan sencillo que él mismo lo puede desarrollar, y de hecho en algunos casos lo hace.
- ◆ cuando el diseño que la empresa desarrolló se llevó a cabo por amigos o conocidos
- ◆ cuando la evaluación del proyecto se realizó únicamente con la percepción personal del gerente.

En lo relacionado a la búsqueda de los diseñadores para llevar a cabo un proyecto específico, se puede percibir que el método más comunmente empleado es la búsqueda del servicio de diseño a través de amigos, familiares o recomendaciones personales. Aparentemente los dueños o gerentes de las compañías buscan a alguien que ya conocen y por lo tanto en quien pueden confiar y con quien ahorrarán una cierta cantidad de dinero.

Los datos también muestran que un alto porcentaje de los proyectos de diseño desarrollados, sobre todo en las micro y pequeñas empresas lo realizan los mismos dueños o gerentes, quienes en su

mayoría no poseen conocimiento alguno de diseño. Según lo indica Cooper (1995), a este fenómeno se le conoce como el diseño silencioso en donde el diseñador profesional es sustituido por otras personas como los propios gerentes o dueños de las compañías. Este fenómeno parece deberse, en parte, a la existencia de “softwares” de diseño de fácil uso o a la estrecha relación del dueño y los clientes que les hace pensar que conocen mejor que nadie sus necesidades y preferencias.

Cabe mencionar que esto también puede deberse al desempeño de los diseñadores ya que un alto porcentaje de los empresarios indicó que los diseñadores con los que trabajaron mostraron una actitud pasiva y con poco entendimiento sobre los requerimientos y condiciones empresariales además de constantes retrasos en el proceso de diseño y falta de experiencia de los diseñadores.

Las entrevistas también mostraron que los empresarios dan a conocer a los diseñadores los requerimientos de diseño de manera principalmente verbal, en muy pocos casos lo hicieron mediante un documento en donde se explicaran de manera clara y ordenada las necesidades de la empresa y las características y condiciones del proyecto. Esta situación nos hace presuponer que es, en gran medida, la que origina la mala comunicación que comentan los empresarios hubo con los diseñadores a quienes parece haberles costado trabajo entender el proyecto que se realizaría y en algunos casos incluso no haber cubierto las expectativas que se tenían, pues es claro que no hubo información suficiente ni un común entendimiento previo al trabajo realizado.

El estudio también muestra una clara tendencia a que las empresas hagan uso de servicios de diseño gráfico principalmente y empleen muy pocos servicios de diseño industrial o de producto, a pesar de ser en su mayoría empresas manufactureras.

En términos generales, el estudio sugiere que los empresarios perciben al diseño como un proceso externo que se puede “adquirir”, generalmente barato, y que la empresa requiere ocasionalmente, en lugar de percibirlo como un proceso integrado y necesario de la empresa. El estudio también muestra que las MiPyMEs del Estado de México no poseen un proceso de administración de diseño bien establecido o coherente, más bien parece que el diseño existe de manera improvisada en una realidad compleja donde los gerentes/dueños tienen que desarrollar una multiplicidad de roles dentro de la empresa, como vendedores, mercadólogos, administradores o incluso diseñadores de su propia empresa. Por lo tanto, parece evidente que no tengan suficiente tiempo y no pongan demasiado interés en el diseño. La prioridad para este tipo de empresas es mantener su producto en el mercado, por lo tanto, estas MiPyMEs trabajan bajo una constante falta de administración de la empresa en general y del diseño en particular, pues están demasiado ocupados con asuntos de corto plazo que

no les permite llevar a cabo una estrategia de competitividad clara en donde se plasme una administración correcta de proyectos de diseño.

Bibliografía

- Bruce, M., Cooper, R., & Vazquez, D. (1999). Effective design management for small businesses. *Design Studies*, 20(3), 297-315.
- Burns, P. (1996). The significance of small firms. In P. Burns & J. Dewhurst (Eds.), *Small Business and Entrepreneurship*. London: Macmillan Press.
- Daniels, W. R. (2000). Meetings build strategic relationships. *Design Management Journal*, 11(2), 63-71.
- Development, O. f. E. C.-o. a. (1996). *SMEs: Employment, Innovation and Growth*. Paris: OECD.
- Farr, M. (1973). *Control Systems for Industrial Design*. London: Gower Press.
- Filson, A., & Lewis, A. (2000). Barriers between Design and Business Strategy. *Design Management Journal*, 11(4), 48-52.
- Jeffrey, K., & Hunt, D. (1985). Design in small manufacturing companies in Scotland. *Design Studies*, 6(1), 18-24.
- Lawrence, P. (1996). Inc. Magazine's George Gendron On Design. @issue. *The Journal of Business and Design*, 2(1), 2-5.
- Mintzber, Henry (1997). Estrategias genéricas para la ubicación, diferenciación y elaboración del negocio medular. En H. Mintzberg, J. Brian & J Voyer (Eds.), *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México:Prentice Hall Hispanoamericana.
- Olson, E., Slater, S., & Cooper, R. (2000). Managing Design for Competitive Advantage. *Design Managament Journal*, 11(4), 10-17.
- Porter, Michael. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires:Vergara Editor S.A.
- Rothwell, R., & Zegveld, W. (1982). *Innovation and the Small and Medium Sized Firm*. Netherlands: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Skertchly, R. W. (2000). *MICROEMPRESA, financiamiento y desarrollo: el caso de Mexico*. Mexico, D.F.: Miguel Angel Porrúa & Universidad Anahuac del Sur.
- Telford, A. (2001). Diseño en Mexico. *Communication Arts*, 43(1), 115-130.
- Turner, R. (2000). Design and Business. *Design Management Journal*, 11(4), 42-47.
- Zevallos, G. Emilio. (2000). Pequeña y Mediana Empresa. Repensando conceptos. Libre Empresa. COPARMEX, 22-24