

*“...la omnipresencia del diseño en la trama de la cultura es asimismo indisociable
de toda reflexión teórica”* **Arfuch, Chaves y Ledesma**

DEDICATORIA

A Dios, por la vida.

A mis padres, por el valor que inculcaron en mi cada día.

A, Abigail, que me ha alegrado en los días mas tristes.

A mi familia, por sus palabras y consejos.

A Argentina, si hubiese nacido acá, igual me gustaría.

A, mis profesores.

A todos ustedes va dedicado este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar deseo expresar mi agradecimiento a la Universidad de Palermo por abrirme sus puertas y permitirme ser parte de tan prestigiosa institución. A las autoridades, en especial a la doctora Marina Matarrese por su dirección y conocimiento transmitido, así también, a Fabiola Knop quien siempre ha extendido su mano en colaboración con los maestrandos.

A mis familiares y amigos quienes me motivaron día a día y que durante estos años han sabido comprender el tiempo que no pude entregarles. En especial a mis padres, Alfredo y Magdalena seres invaluable de gran carácter y ejemplo, a ustedes agradezco por su apoyo incondicional y por sus palabras que llegaron a tiempo.

A Abigail, *f fuente de alegría*, mi agradecimiento y mi cariño imperecedero, tus palabras siempre han sido un aliciente y un motor para alcanzar mis metas, es muy poco lo que puedo expresar por ti en un par de líneas.

Debo un agradecimiento eterno a Dios, porque desde el primer momento en que tomé la decisión siempre confió en mi y hasta el día de hoy no ha fallado nunca.

A este hermoso país y a la tan querida ciudad de Buenos Aires. A todos ustedes gracias, este también es vuestro premio.

“El éxito consiste en obtener lo que se desea. La felicidad, en disfrutar lo que se obtiene.”

Henry Ford.

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	10
-------------------	----

CAPÍTULO I: EL DISEÑO EN ARGENTINA

1.1 El Diseño en Argentina.....	20
1.2 Diseño gráfico en Buenos Aires	24
1.3 Alcances del Diseño.....	26
1.4 Los estudios de diseño, generadores de rentabilidad	29
1.5 Crecimiento del diseño gráfico en la última década.....	31
1.6 Mirada del diseñador en el mercado actual	33

CAPÍTULO II: ASPECTOS COMERCIALES DEL DISEÑO

2.1 Aspectos Comerciales del diseño.....	38
2.2 La gestión y el diseñador	40
2.3 El diseñador y los elementos de la estrategia	43
2.4 Las estrategias también se diseñan	45
2.5 Estrategias empresariales en estudios de diseño.....	47
2.5.1 Estrategias que se incluyen en los estudios de diseño	49

CAPÍTULO III: DISEÑO, NUEVOS MERCADOS, NUEVOS RETOS

3.1 Intervención del diseñador en la gestión del diseño.....	55
3.2 Análisis del modelo empresarial en estudios de diseño.....	51
3.3 Aspectos principales en la gestión de los estudios de diseño.....	56
3.3.1 Estrategias y conductas de los estudios de diseño.....	59
3.4 Diseño, nuevos mercados, nuevos retos.....	61

3.5 Elementos que componen un modelo estratégico acorde a los nuevos mercados...	62
3.5.1 Modelo estratégico en estudios de diseño.....	63
3.5.2 Competitividad sobre competencia.....	65
3.5 Estrategias de los estudios de diseño.....	66
3.5.1 Cambios estratégicos en los procesos del estudio de diseño	67

CAPÍTULO IV: ESTUDIO COMPARATIVO DE CASOS

4.1 Planteo Metodológico.....	70
4.1.1 Estudio comparativo de casos.....	71
4.1.2 Selección de los casos de estudio	72
4.1.3 Entrevistas a profundidad a diseñadores a cargo del estudio	73
4.1.4 Etapas y tiempos que tomará la aplicación de la técnica	75
4.1.5 Modelo preliminar de la herramienta.....	75
4.1.6 Diseño de entrevista	76
4.2 Análisis de la gestión del estudio de diseño Gorricho	80
4.2.1 El entrevistado, Martín Gorricho.....	80
4.2.2 Concepción del estudio.....	81
4.2.3 Momentos coyunturales y de inflexión.....	82
4.2.4 Diferenciación.....	83
4.3 Análisis de la gestión del estudio de diseño Tricota	84
4.3.1 Los entrevistados, Ezequiel Norry y Francisco Negri.....	84
4.3.2 Concepción del estudio.....	85
4.3.3 Momentos coyunturales y de inflexión.....	85
4.3.4 Diferenciación.....	86

4.4 Análisis de la gestión del estudio de diseño Lipina	87
4.4.1 El entrevistado, Sandra Lipina.....	87
4.4.2 Concepción del estudio.....	88
4.4.3 Momentos coyunturales y de inflexión.....	88
4.4.4 Diferenciación.....	89
4.5 Análisis de la gestión del estudio de diseño Krill	
4.5.1 El entrevistado, Diego Zofolli.....	90
4.5.2 Concepción del estudio.....	90
4.5.3 Momentos coyunturales y de inflexión	91
4.5.4 Diferenciación.....	92
CONCLUSIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	96

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Adaptación de propuesta para un nuevo perfil del diseñador.....	33
Tabla 2. Desarrollo de un nuevo proyecto, basado en el análisis y la estrategia.....	46
Tabla 3. Ventaja competitiva, el proceso estratégico.....	65
Gráfico 1. Diseño como proceso de análisis	28
Gráfico 2. Metodología de Yin.....	71

INTRODUCCIÓN

“Todo es diseño, ¡todo!” Paul Rand

El diseño se desarrolla de forma práctica con fines comunicativos en la sociedad, éste se ha consolidado dentro de los aspectos comerciales más importantes de las organizaciones, debido a los requerimientos del mundo globalizado y a la gran demanda de diseño. El diseño involucra métodos y soluciones a problemas específicos de comunicación partiendo desde la identificación a través de procesos técnicos, la utilización de elementos diversos que finalmente componen un proyecto visual, generador de rentabilidad.

El auge comunicacional ha impulsado la aplicación de la disciplina por su versatilidad para resolver problemas, situándolo en un punto de reflexión y análisis desde diferentes áreas. “Nunca se había hablado tanto del diseño hasta que los *mass-media*¹ se apropiaron de él como si de un producto más, vendible en páginas y pantallas, se tratara”. (Zimmermann, 2002, p. 55).

Para Chaves N. (2009) hace algunos años todavía no se consideraba cosa seria el analizar problemáticas de índole visual y mucho menos dar retribución por un trabajo que a la vista de todos no era más que habilidad plástica heredada.² El diseño es una práctica heterogénea en la que se unifican variantes técnicas, metodológicas, culturales y estilísticas, estas acciones colaboran al desarrollo de un ambiente económico en el mercado.

¹ **Mass-media:** Según la Real academia de la lengua, es el conjunto de los medios de comunicación.

² Norberto Chaves realiza un análisis sobre el diseño y su concepción en la actualidad.

En este contexto, la globalización y el incremento de la comunicación han favorecido los procesos por los que atraviesa el diseño, brindando a las organizaciones elementos que favorecen su aplicación. El diseño en las organizaciones creativas favorece el cumplimiento de los objetivos, aportando diferenciación e innovación que resultan en una comunicación eficaz y en una mejor organización, además colabora en la solución de hábitos y rutinas comunicacionales que generan problemas.

Por naturaleza, el diseño exige la búsqueda de soluciones. A finales de la década de los noventa e inicios del siglo XXI Argentina sufrió una importante crisis política y económica; la que se vio sucedida por cambios en los gobiernos de turno, manifestaciones continuas, crisis financiera, la desaparición de la convertibilidad, la retención de los depósitos bancarios fueron entre otros, los principales elementos de la crisis. Esta etapa provocó grandes tasas de desempleo en diferentes áreas de negocios, los diseñadores por su parte, los que trabajaban en relación de dependencia, fueron destituidos de sus cargos en agencias y estudios de diseño, quedando expuestos a abandonar la profesión o buscar alternativas ocupacionales.

En este punto de crisis donde los empleos se veían cada vez más reducidos, el diseñador buscó la manera de continuar ejerciendo su profesión de manera más propia al margen de los acontecimientos que sucedían en el país. La manera de solventar los gastos y de generar trabajo se vio concretada en el desarrollo de emprendimientos, constituyéndose como *FreeLancer*³ o estableciendo estudios de diseño desde sus propios hogares. Según el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), la crisis del 2001 estimuló a que Argentina se situara entre los diez países más emprendedores a

³ **FreeLancer:** Se denomina trabajador freelance o freelancer o consultor a la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma.

nivel mundial y que el rubro del diseño tomará un papel más relevante sobre todo en la ciudad de Buenos Aires.

Con la crisis surgieron gran cantidad de estudios de diseño dirigidos por profesionales que perdieron su trabajo o aquellos que empezaban su vida laboral. En la actualidad la creación de estudios de diseño se encuentra en aumento permanente gracias al fortalecimiento de los conocimientos sobre gestión que posee el diseñador. Esto ha significado una sociedad generadora de empleo y estudios innovadores, que son organizaciones que llevan un proceso firme de actualización comercial, organizacional y comunicacional.

En los últimos años la ciudad de Buenos Aires ha experimentado la rápida evolución de las disciplinas de comunicación, la cultura de diseño representa un objeto de estudio importante por la gran cantidad de espacios publicitarios que se permiten emitir, y por el incremento de estudios de diseño que se ven en la necesidad de planificar o gestionar sus organizaciones para mejorar el desempeño, gestionar de mejor manera los procesos, identificar correctamente los problemas y ofrecer soluciones concretas.

El correcto direccionamiento de los estudios creativos como del diseño mismo, genera información que permite a los diseñadores mejorar su desempeño y adoptar beneficios tanto empresariales como económicos. La *gestión del diseño*⁴ se encuentra definida como el conjunto de actividades, metodologías y técnicas que maximiza el uso de los recursos disponibles y que permite además, obtener los objetivos del proyecto en el que se encuentra involucrado el diseñador como el encargado de realizar dichas actividades.

⁴ **Gestión del Diseño:** Es una disciplina empresarial que utiliza la gestión de proyectos, el diseño, la estrategia y las técnicas de la cadena de suministro para el control de un proceso creativo, el apoyo a una cultura de la creatividad y la construcción de una estructura y organización para el diseño.

De la misma manera la gestión del estudio de diseño permite mantener y desarrollar un conjunto de atributos y valores intangibles en un servicio, una marca, un proyecto o un producto, que se establezcan muy alto en la mente del cliente, de tal manera que se crea mucho prestigio y un gran valor de los productos o servicios que están asociados al nombre del estudio.

La presente Tesis se centra en el análisis de los resultados obtenidos de los estudios de diseño de la ciudad de Buenos Aires, concretamente desde una perspectiva que vincula al diseñador, su empresa y la gestión, tratando de integrar un modelo que adopte los principales aspectos por los que se destacaron a partir de situaciones de coyunturas económicas, sociales y culturales del país que obligaron a los diseñadores a organizar su propia empresa.

Según la encuesta elaborada por la consultora Grant Thornton, de la ciudad de Chicago en el año 2011, Buenos Aires se encuentra en el quinto puesto del ranking mundial de optimismo empresarial, en donde se hace tangible un mercado viable para la comunicación y el diseño por el alto índice empresarial que en esta existe y por la gran demanda de sectores anunciantes para el desarrollo del rubro gráfico particularmente.

Orden y Justificación del trabajo

La investigación plantea el siguiente orden de trabajo, basándose en el análisis de los temas expuestos, realiza un recorrido que justifica la hipótesis planteada en el que se aborda los diferentes conceptos, teorías y metodologías que se emplean en la gestión y el correcto direccionamiento tanto de los estudios de diseño como de los procesos que le son propios. El orden se detalla de la siguiente manera.

El capítulo uno aborda la importancia del diseño en Argentina, particularmente en la ciudad de Buenos Aires, la generalización de los estudios de diseño, el crecimiento y la viabilidad para formar un emprendimiento que pueda llegar a ser exitoso mediante el diseño y la gestión tanto de las estrategias utilizadas como de la elección correcta por parte del diseñador y de las acciones que le permitieron consolidar su estudio de diseño.

En el capítulo dos se trata sobre los aspectos comerciales del diseño, la exposición de autores y su posición frente a este fenómeno y las cualidades que posee el diseñador, su visión y análisis hacia el mercado local. Además, del abordaje y la inclusión del diseñador en la gestión y dirección del estudio.

El tercer capítulo está dedicado al análisis y la observación del diseñador en los nuevos mercados, ya que son estos los que generan nuevos retos para el profesional, así también la implementación de estrategia y gestión en los modelos empresariales de los estudios de diseño que en un primer acercamiento fueron concebidos de manera empírica por otra parte se realiza un análisis sobre la reconversión en los nuevos mercados sobre el diseño.

El cuarto capítulo está dedicado al análisis e interpretación de las entrevistas a profesionales del diseño, así como el relevamiento de información en las dimensiones de crecimiento, consolidación y éxito y como enfrentaron los momentos de crisis en sus estudios. Además identificar los momentos claves de los estudios de diseño dentro de la concepción, el posicionamiento y la diferenciación de los mismos.

Por último se presenta la metodología utilizada, las bases que la sustentan por medio del análisis y la comparación en contexto con el objeto de estudio. Se plantea el modelo teórico que sirve de base para contrastar la hipótesis y describir la metodología utilizada en la presente investigación. Finalizando con los conclusiones del autor a criterio personal.

Objetivo General

Analizar la gestión implementada en los estudios de diseño, Gorricho, Tricota, Lipina y Krill, juntamente con la implementación de planes y políticas que se ejecutaron para consolidar el estudio de diseño como organización en la ciudad de Buenos Aires.

Objetivos Específicos

- Determinar las estrategias competitivas y de crecimiento utilizadas por los estudios de diseño para sostener su rentabilidad.
- Explorar los problemas que tuvieron los diseñadores en las distintas etapas del crecimiento de su organización y los factores que lo desencadenaron.
- Analizar la gestión de los estudios, identificando los riesgos y factores de resistencia que han enfrentado y las medidas propuestas para superarlos.
- Identificar las herramientas de Gestión Empresarial que permitieron construir y desarrollar la competitividad y el posicionamiento de su empresa.
- Analizar las estrategias de costo que se utilizaron como consecuencia de factores económicos y frente a sus competidores.

Hipótesis

La gestión implementada en los estudios de diseño: Gorricho, Tricota, Lipina y Krill, favorecieron su consolidación como organizaciones estructuradas contribuyendo al desarrollo profesional del diseñador y su estudio en la ciudad de Buenos Aires en el período 2002-2012.

Pertinencia a líneas temáticas planteadas en la maestría.

El presente trabajo de investigación se encuentra dentro la línea temática que estudia empresas y marcas, la relación que existe entre el diseño, la gestión y las economías que son generadas a partir de los nexos que existen entre ellos. Esta investigación se acerca a este fenómeno a través del análisis, el enfoque y los factores que contribuyen a explicar el éxito en los estudios de diseño y particularmente en facilitar el esfuerzo de dichas organizaciones a través de la innovación y el conocimiento que posee el diseñador.

Los estudios de diseño son organismos que ha aportado gran valor comercial y económico en la ciudad, y han formado expectativas para el avance del conocimiento sobre el diseño y la gestión de los mismos estudios así como del diseño en particular.

CAPÍTULO I

El diseño en Argentina

“En tanto el diseño es un campo donde se cruzan los códigos y herencias diversos”

Leonor Arfuch

CAPÍTULO I

1.1 EL DISEÑO EN ARGENTINA

El diseño permite enfocar dos ópticas diferentes dentro de la comunicación, una estática y otra dinámica. La primera dirige al diseñador a enfocarse en esquemas fijos, centrados en información inalterable transformados por la dificultad del problema. El segundo por su parte enfoca los recursos destinados, define el territorio y de qué manera se abordará; el problema, los elementos externos e internos, los factores económicos y políticos, la sociedad y la cultura, permitiéndole al diseño expandirse a todo tipo de audiencia.

No está por demás precisar algunas terminologías ya que no se trata de exponer una definición sobre diseño excluyente del continuo debate acerca del mismo, de los propósitos y funciones. Es decir, se trata más bien de explicar en base a definiciones descriptivas y operativas que permitan mantener el discurso excluyendo la confusión terminológica que existe sobre la disciplina.

Para Arfuch, Chaves y Ledesma, (1997), autores del libro *Diseño y Comunicación, Teorías y enfoques críticos* el año de 1945, por ser un período posguerra, marca un punto referencial entre un antes y después del diseño, ya sea de este como actividad, o como del pensamiento que abordaba al diseño. Los factores político-económicos de esta fecha lograron consolidar el desarrollo tecnológico por medio de la cibernética desarrollada por Norbet Wiener, quién descubrió la coincidencia de problemas entre comunicación, el control y la mecánica estadística, elementos que a futuro traerían implicaciones en la comunicación.

Para Verónica Devalle (2009):

El término Diseño –entendiéndose que se trata del campo pertinente para la producción material de objetos para la vida cotidiana– surge de esta particular conjunción entre una sensibilidad técnico-cientificista, una necesidad del sistema de producción –redefinido a partir de la Segunda Guerra– y la herencia del legado sobre la experimentación y las cualidades de la forma, presentes en los sucesivos planteos de Werkbund, la tradición de las vanguardias constructivas, el debate de la Arquitectura Moderna, y las escuelas símbolo como Bauhaus.

La comunicación incluyó al diseño como un elemento económico que se encontraba incluido en la producción de la empresa, todo el proceso comunicacional que se gestaba había dado inicio a un papel protagónico del diseño en la economía que no había ocupado hasta entonces. Según Aicher, O. (1946) “El diseño ilustra la filosofía técnica y económica de una empresa...” la producción industrial de los negocios proyectaron a la disciplina como un elemento incluyente de la masificación de ideas convergiendo en el desarrollo y profesionalización de área.

Con el progreso de los medios en los años sesenta, el diseño tomó importancia en el ámbito del pensamiento y de la libertad de comunicación de ideas. El punto inicial fue conseguir un nuevo concepto de diseño como valoración positiva de los clientes, expandir nuevas ideas que permitan el desarrollo del producto y libertad para el avance del diseño. Hacia los años setenta y ochenta con la masificación de la producción industrial, se crearon nuevos segmentos que cobraron importancia y que además, plantearon exigentes demandas a los equipos que diseñaban artículos combinados con la tecnología, basados en la comunicación y que situaban al diseño como una actividad netamente planificada.

El avance de la disciplina del diseño ha disuelto una falsa concepción que emparejaba por error el carácter racional del proceso con la estética creacional del producto, poniendo en evidencia que los procesos no son una opción dependiente de la

estética. El diseño fue considerado como una simple habilidad plástica heredada,⁵ desestimando así la capacidad proyectual y la posibilidad de ejercer la unidad entre la forma y el sentido.

Así pues se entiende al diseño como una actividad proyectual “...en un doble sentido: se proyecta internamente sobre la obra a partir de sistemas semióticos que le son propios y, en esa proyección, proyecta un tipo de relaciones sociales” (Arfuch, Chaves y Ledesma, 1997, p. 33). El diseño analiza los factores sociales y le devuelve objetos que lo relacionan con ella. Se establece una red de interrelaciones necesarias y habituales para una y otra. Por relaciones sociales se entiende a la colectividad de individuos, los mecanismos y herramientas que lo componen. La integración del diseño en la sociedad ha colaborado en el desarrollo de ambas, además, éste se ve involucrado en los procesos económicos que promueven el correcto desarrollo de los mercados.

El diseño al formar parte de la comunicación se permite seleccionar los elementos que lo componen así pues: los canales, medios e ideas se relacionan en él de manera que le es propia. Las actividades que son contenidas por la comunicación son proyectadas en medios visibles, por esta razón se entiende que el responsable de dichas proyecciones es el diseño ya que éste contiene un gran proceso que se orienta a una resolución planificada y lógica de problemas que admiten soluciones.

Como técnica de comunicación visual, el diseño es disciplina abstracta, así lo sostienen Arfuch, Chaves y Ledesma, el diseño modera la forma gráfica de los mensajes y de las condiciones de una comunicación correcta. Esta diferencia cualitativa permite representar en medios visuales la recreación de un estilo mediante el diseño. El diseño es reconocido como una práctica con respecto al abanico de posibilidades en su

⁵ Habilidad plástica heredada: Según Norberto Chaves en su artículo *Diseño y tiempo*, el diseño fue considerado como un talento asignado o ligado a las artes plásticas. Recuperado el 9 de noviembre 2013. Disponible en: <http://www.norbertochaves.com/articulos/texto/disenoytiempo>

aplicación, este se deriva de la injerencia en los procesos comunicativos que se relacionan directamente con la comunicación, el proyecto y la estética.

Bonsiepe, G. (1999) comprende al diseño de una manera muy general, como una interfaz entre el hombre y el mundo.⁶ Dicha definición sitúa la relación entre diseño y sociedad como una correlación habitual y necesaria. El ser humano fundamentalmente se relaciona con objetos, espacios y símbolos, la necesidad de hacer útil y productiva esa relación da lugar a tres grandes ramas del diseño: el de espacios, el de objetos y de símbolos. Desde una práctica profesional cada una de estas relaciones ha dado lugar a las acciones propias de la arquitectura y urbanismo y el interiorismo en primer lugar, por otra parte el segundo término al diseño industrial y finalmente al diseño gráfico. Estas ramas mantienen aspectos comunes dentro de lo conceptual fundamentalmente, orientados a los medios materiales y a la manera de semióticas específicas.

El término diseño gráfico en un sentido amplio abarca la producción tanto impresa como audiovisual, con lo que su incidencia en la comunicación, el periodismo, la imagen, la publicidad es relevante. Entre todas estas funciones se puede establecer una jerarquía que va desde lo instrumental a lo más proyectivo. El diseño puede estar entendido como una delineación entre la creatividad, la modelización, la consultoría o la comunicación visual en general, cada una de estas funciones se encuentran ejercidas por agencias, estudios, departamentos específicos o profesionales del área.

Por lo anterior puede decirse que el diseño ha de ser considerado como una relación inmediata del ser humano con su medio, donde la disciplina se hace accesible y útil. Este acercamiento del diseño y el ser humano, así como de la intención proyectual que mantiene, realiza la diferencia entre la ingeniería y el invento. Las definiciones de

⁶ Bonsiepe, G. (1999) *Del objeto a la interfase: mutaciones del diseño*. Infinito. Buenos Aires

diseño han abarcado diferentes frentes, todos estos interconexos y relacionados tratando de abordar un concepto definido por la narración efectuada desde la historia que dependen de una sociedad, de las necesidades y los recursos definidos por el mismo.

1.2 DISEÑO GRÁFICO EN BUENOS AIRES

El diseño gráfico en Buenos Aires tiene sus inicios cuando artistas e intelectuales llegaron a la ciudad desde Europa tras una migración forzada; sucedida por la Segunda Guerra Mundial en 1945, siendo la ciudad destino para escritores, arquitectos y artistas que habían pertenecido a vanguardias como el suprematismo, el neoplasticismo, el cubismo y el constructivismo.⁷ A partir de este momento, la interacción con grupos locales no tardó en presentarse generando movimientos artísticos que combinaban lo tradicional con lo novedoso marcando un antes y un después a la transformación y desarrollo del diseño.

Hacia los años noventa el diseño se encontraba en auge, la disciplina adquirió protagonismo debido al incremento comunicacional y el desarrollo económico de los mercados. Países como España, Estados Unidos e Italia se valieron del empuje económico y del desarrollo industrial para aprovechar los beneficios que generaba el diseño. El objetivo era generar valor en los productos a través del diseño para satisfacer la necesidad de los mercados.

Juntamente con el advenimiento del diseño industrial en el país, se diferenció una época creativa en diferentes ámbitos tanto culturales como artísticos, entre los que se encontraba también el diseño gráfico que incluía a profesionales del diseño y que además, aportaba y promovía las relaciones entre el sistema productivo y las transformaciones culturales en la Ciudad de Buenos Aires.

⁷ Devalle, V. (2008). *El Diseño gráfico en la Argentina*. 5 de Junio del 2014, de The Radical Designist. Recuperado en: http://www.iade.pt/designist/pdfs/002_03.pdf

A partir de la injerencia que tuvieron las vanguardias artísticas de los años cincuenta; dominados por el industrialismo, y los sesenta que estuvieron asociados al incremento de la comunicación. Los trabajos sobre diseño hasta este entonces estaban vinculados a la producción de objetos, el diseño gráfico no se mencionaba de manera directa. Sin embargo la problemática empezó a surgir, la falta de diseño y la difusión de mensajes desordenados y sin planificación permitirían que el diseño gráfico tome importancia en el manejo de ideas dirigidas al campo visual.

Hacia los años setenta los concursos organizados por el Centro de Investigación de Diseño Industrial (CIDI) premiaban la innovación, la calidad del producto, su funcionalidad, la ergonomía, los aspectos económicos y forma del objeto en este contexto el diseño gráfico apareció como un servicio complementario del diseño industrial. Aunque prometedora esta enumeración, no alcanza a mostrar los aspectos más profundos de la disciplina.

El primer centro universitario de diseño en Argentina fue creado en la Universidad Nacional de Cuyo en 1958, en el año 1960, dos años más tarde la carrera de Diseño y Comunicación fue creada en la Universidad Nacional de la Plata (UNLP) como una política de consolidación y desarrollo de la disciplina. De forma paralela en la ciudad de Buenos Aires se formó la Escuela Panamericana de Arte; destacando su participación en los años setenta, dirigiendo la capacidad y talento de artistas, arquitectos y gráficos, concibiendo el pensamiento de que el diseño es un hecho integral que abarca lo visual e industrial. Posteriormente en el año 1985 en la Universidad de Buenos Aires se formó la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo con carreras de Diseño Industrial y Diseño Gráfico.

Estos sucesos permitieron que el diseño gráfico se extendiera por medio de los profesionales que en los años noventa y que debido a cambios políticos y económicos, fueron despedidos o renunciaron a sus trabajos, optando por crear sus propios estudios que comprendían desde la creación de papelería básica hasta producción de imagen para empresas inicialmente. Este auge del diseño provocó que en agosto del 2005 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) declaró a Buenos Aires como la *Ciudad del Diseño*⁸ en el programa Red de Ciudades Creativas.

1.3 ALCANCES DEL DISEÑO

El diseño es una disciplina que proporciona conocimiento sobre nuevas necesidades y que se establece como un proceso creativo, tecnológico y multidisciplinar, orientado a la formación de nuevos modelos o rediseño de otros. Para Lecuona, M (2006) en este proceso intervienen elementos humanísticos, culturales, constructivos permitiendo que los proyectos sean desarrollados por un equipo en que el diseñador asume el papel de coordinador de todo el proceso. El diseño además, se integra colaborando e influyendo en los niveles de decisión del esquema del proyecto.

El diseño es vital para el desarrollo de proyectos en el que el diseñador contribuye a la creación de conceptos sobre el mismo. El diseño ha transformado su concepción, ha pasado de ser percibido como una función estética a formar parte integral del proceso conceptual y productivo de muchas empresas. La importancia del diseño en un contexto empresarial debe ser entendida en un entorno en que confluyen una serie de aspectos:

⁸ Ciudad del Diseño: La UNESCO declara una ciudad del diseño debido a los aportes en: Industria del diseño bien establecida, escuelas de diseño contemporáneo, grupos de diseñadores con una actividad continua, experiencia en la organización de salones, manifestaciones y exposiciones dedicadas al diseño; Industrias creativas inspiradas en diseño. Recuperado el 10 de junio del 2014. Disponible en: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/pdf/Creative_cities_brochure_es.pdf

productivos, técnicos, mercantiles, de coste, entre otros, estos inciden de forma directa en el desarrollo y mejora de las organizaciones.

El diseño aporta funciones específicas y diferenciadoras que permiten optimizar los costos, así como la correcta interpretación del proyecto y el contexto del trabajo. Estos son aspectos que se consideran para concebir un producto o un proyecto más eficiente y que se adapte a las necesidades del consumidor. Una gran parte del éxito de la empresa en el mercado, a futuro inmediato, dependerá de la correcta utilización y la forma metodológica del diseño como una actividad integrada en el proceso global de crecimiento e innovación.

El diseño se basa en el análisis de problemas, variable e hipótesis que dentro de un proceso de análisis se vale de una serie de metodologías y técnicas para desarrollar su actividad. El proceso creativo busca dar soluciones satisfactorias a necesidades específicas, es decir, que si este aspecto es difícilmente comprendido no se podrán determinar de forma concreta todas las características del producto, ya sea un producto o un sistema de soportes gráficos.

El diseño brinda la posibilidad de configurar, jerarquizar y determinar la manera como se construye la información del proyecto, aumentando su eficiencia y disminuyendo el tiempo que el consumidor demora en comprenderlo. Disminuye además, como resultante de lo anterior, la cantidad de errores cometidos, con diferentes responsabilidades entre los que está incluido el diseñador, quien es el encargado de controlar el funcionamiento y la coherencia con relación a las expectativas y a los objetivos planificados.

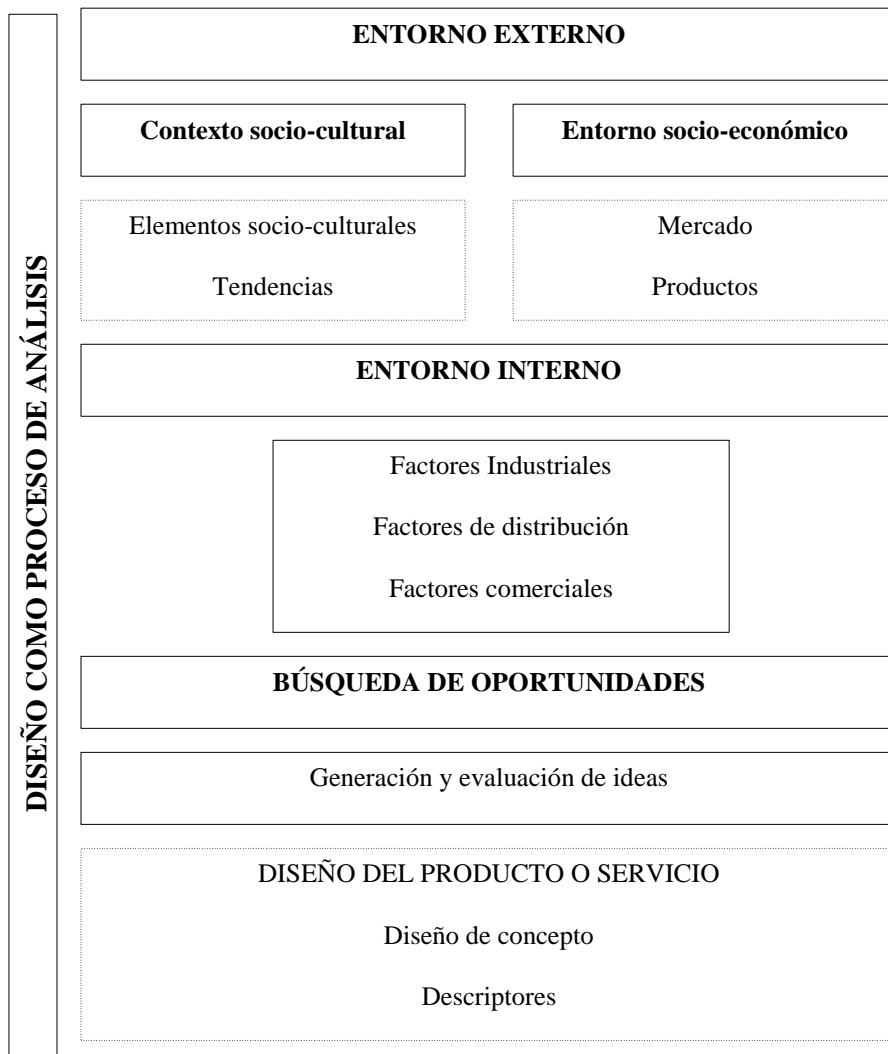


Gráfico 1. Adaptado de *Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados* (pág. 9), por Manuel Lecuona, 2006. Barcelona: BCD.

Estas etapas son previas a la producción, en las que convergen gran parte de la experiencia y la capacidad del diseñador. La concepción de los objetivos del proyecto, la obtención y el procesamiento de la información se hace necesaria para orientar y hacer viable el proyecto en los que se incluyen los recursos humanos, permitiendo plasmar el proyecto. Estos procesos anticipan la presentación de un producto final, que además, concreta e integra ciertas características funcionales, visuales y técnicas que

exigen el direccionamiento del diseñador, que debe considerar al diseño como una inversión intangible.

Lecuona, M. (2006) hace hincapié que desde el punto de vista del diseño se trata de asumir mayor responsabilidad. Se induce la necesidad de una nueva relación, más equilibrada y comprensiva con las diferencias y las similitudes, entre dos funciones diseño y gestión, destinada a complementarse e integrarse cada vez más en el espacio empresarial.

El diseño de concepto nace como metodología proyectiva introducida en la planificación estratégica, por lo que sintéticamente podríamos definirlo como una fase proyectiva integrada y global, que va más allá del objeto cuestionándose el sentido del nuevo producto. Esto repercute en la empresa introduciendo un nuevo modo de concebir las relaciones y las correspondencias entre los profesionales. Estas funciones proyectivas abren los límites disciplinares a un campo más amplio de actuación, conscientes de la incidencia estratégica de las elecciones de naturaleza proyectiva. (Lecuona, 2006, p.10)

El pensamiento proyectual mencionado por Maldonado es propio del diseño, en este se plantean una serie de condiciones que buscan consolidar la efectividad de los proyectos basados en el mismo. El diseño es el encargado de asimilar las capacidades de las disciplinas para resolver un problema y brindar una solución que satisfaga a los participantes, entendiéndose por “participantes” tanto al diseñador como a los consumidores que conjugan este ámbito comunicacional.

1.4 LOS ESTUDIOS DE DISEÑO, GENERADORES DE RENTABILIDAD

Los estudios de diseño se especializan en varios campos relacionados a la publicidad y la comunicación. Estos estudios se muestran como empresas que abarcan segmentos que van desde la coordinación de proyectos de producción, elaboración de catálogos,

identidad corporativa, proyectos web, diseño de espacios, diseño editorial, entre otros servicios.

Según Elisa Gómez y Raúl Climent del estudio de diseño *Menta*, en un estudio de diseño se trabajan distintos ámbitos de la vida cotidiana, que se encuentran relacionados con el área gráfica. El diseño como disciplina de la comunicación, abarca un gran espacio en la vida del ser humano, y ha estado presente a lo largo de mucho tiempo convirtiéndose en un elemento más de su entorno.

La gestión empresarial consiste en la actividad dentro de la misma empresa que está enfocada a mejorar tanto la rentabilidad como la competitividad de la empresa creativa. El éxito de una organización depende en gran parte de una buena gestión, mucho más si se trata de una nueva empresa, ya que estas ayudan a identificar problemas y permiten tomar medidas de solución y nuevas estrategias. “Los modelos de gestión empresarial convencionales se utilizan estrategias que generan objetivos claros, estos mejoran el trabajo a través de la participación en el desarrollo del negocio” (Hamel, 2005, p. 112). Es importante establecer similitudes con otras organizaciones, debido a que un plan estratégico puede ser ejemplificado y empleado en base a la factibilidad que este haya realizado con anterioridad.

Este mismo autor en el año 2007, se dedica al estudio de modelos de gestión tradicionales en su libro *El futuro de la Gerencia* en el cual propone que, la innovación debe ser tomada en cuenta como una estrategia empresarial, ya que los mecanismos existentes llevan a los estudios de diseño a generar estrategias que no incluyen la innovación en el proceso de gestión al momento de crear nuevos productos o servicios.

Por tal motivo el autor señala que la innovación debe ser vista como una ventaja competitiva, ya que es una de las claves para lograr un posicionamiento real dentro del

mercado, cada vez más globalizado, a la vez que éste se encuentra colmado de competidores que buscan ganar terreno y fidelizar para sus estudios a los clientes.

En otro pensamiento Raúl Bellucia (2007), profesor de diseño en la UBA quien se dedica a la investigación del diseñador y su función como empresario, sustenta su postura en lo que él considera la existencia de un abanico grande de posibilidades al implementar la gestión estratégica dentro de las empresas gráficas, ya que éste fenómeno orienta las posibilidades en las que se desenvuelve el diseñador actualmente, lo que le permitiría ejercer su profesión y actividades de manera enfocada en lo que a diseño gráfico refiere.

La implementación de la gestión y planificación estratégica en estudios de diseño, es una importante herramienta de innovación que comprende el estudio y la determinación de variados factores y variables que se establecen en los distintos escenarios empresariales. De éste modo, las políticas de emprendimiento y generación de nuevos negocios pueden ser dinamizadas bajo una nueva óptica de competencia basada en el estudio de diseño.

1.5 CRECIMIENTO DEL RUBRO EN LA ÚLTIMA DÉCADA

En los años noventa existía el rechazo del diseñador en implementar el concepto de empresa en sus proyectos, dado que el análisis de éste se basa en sostener su economía sin buscar, no en todos los casos, el crecimiento progresivo y más aún lograr un reconocimiento de su organización. El diseñador además no contaba con conocimientos previos sobre administración ni estructuración de una empresa. A diferencia de otros rubros, un estudio de diseño es una organización dirigida por diseñadores, no por gerentes, dedicándose a la realización y proceso de trabajos en el área gráfica, pero en el

campo de la gestión empresarial presenta deficiencias por la falta de conocimiento al respecto.

Los estudios de diseño emergieron de emprendimientos como consecuencia de distintos factores. En Argentina los estudios de diseño empezaron a tomar fuerza ante la situación económica y política del 2001 por la que atravesaba el país. Estos profesionales decidieron crear sus emprendimientos como en muchos otros rubros, sin experiencia y con la necesidad de generar dinero que a la postre se convertiría en una idea de negocio.

Sin embargo, el fenómeno político-económico en Argentina a inicios de este siglo, provocó un aumento sobre exagerado, que motivaba a que estos profesionales del diseño ejercieran su profesión en casas, talleres o estudios improvisados de diseño. Dando lugar así a un nuevo rumbo para el diseñador que con experiencia en la disciplina, muy poco conocía de la creación, formación, desarrollo y posicionamiento de un estudio de diseño.

En los años ochenta y noventa, lo importante para la empresa era vender un producto u ofertar un servicio, aun cuando la demanda fue superior a la oferta. En la actualidad, se busca gerencialmente estimular la adquisición a través de varios métodos o estrategias para lograr satisfacer la oferta y la demanda. La situación actual del diseño en Buenos Aires no puede excluir el marketing, la economía, el mercado, la publicidad, las relaciones públicas entre otros como elementos clave en su formación y desarrollo.

Las empresas de diseño se convierten entonces en una de las opciones con las que cuenta el diseñador para iniciar su vida profesional. Para que estas empresas funcionen y crezcan, es necesario que el diseñador aplique conocimientos sobre el direccionamiento de una empresa. Así también, capacitarse y poseer herramientas tales

como la investigación de mercado, la organización de la producción, la promoción de los productos, los cálculos de costos, puntos de venta y otros problemas de comercialización. En un mercado constante y exigente, es fundamental contar con estos conocimientos para poder sostener el emprendimiento en el tiempo; la estrategia, la administración y la gestión son elementos que no pueden excluirse del análisis.

1.6 MIRADA DEL DISEÑADOR EN EL MERCADO ACTUAL

El papel que viene desarrollando el diseñador en los últimos diez años, se ve enfocado en cumplir una función específica dentro de una empresa y de la misma forma se ve definida en la elaboración de un proyecto en que el diseñador aplica sus capacidades como la creatividad y talento principalmente.

Tabla 1. Perfil de los diseñadores, Adaptación de propuesta para nuevo perfil del diseñador

Competencias de diseño	Creatividad Solución de problemas Habilidades de presentación Organización del proyecto
Competencias Metodológicas	Enfoque en el cliente Orientación al mercado Habilidad de interrelación
Competencias tecnológicas	Conocimiento sobre materiales Conocimiento de procesos Trabajo en equipo Flexibilidad

Los diseñadores centran sus esfuerzos en la realización de servicios creativos, esforzados en demostrar sus habilidades, sin embargo la administración de sus estudios y los procesos de crecimiento global son un referente no solamente en el diseño, sino como un ejemplo en cuanto a procesos innovadores que se están implementando en

empresas de Latinoamérica y que a su vez, se reflejan en la calidad de los resultados obtenidos así como los galardones recibidos por instituciones que valoran sus propuestas.

Las estrategias vienen siendo analizadas en un ámbito mayormente comercial y empresarial por lo que le permite al diseñador adquirir experiencias de negocios tomando como referentes estudios de países como España, Canadá, Inglaterra entre otros, promoviendo la adquisición de diversos conocimientos que enriquecen sus habilidades para gestar emprendimientos.

Tales conocimientos los trasladan a su experiencia profesional dentro de sus estudios, que si conciben una rentabilidad importante, generan a su vez una tendencia motivacional a otros diseñadores que cuentan con los recursos para estudiar en el extranjero o buscar capacitación dentro de Argentina. Esto, vinculado con la necesidad dentro de la oferta de diseño que determina la competencia, impulsa a la comprensión de áreas en donde el diseñador era ajeno.

En la publicación realizada por Barilari, F. (2012) “*Una necesidad de estos tiempos, Énfasis Logística*” el autor señala la velocidad creativa de respuesta como una constante para la actividad empresarial que parece acentuarse con el tiempo. Frente a este desafío, una gestión ágil y precisa se vuelve una necesidad, la utilización de estrategias dentro de la gestión empresarial se deben incorporar al plan estratégico general de un estudio de diseño.

Para Coggiola, T. (2001) actualmente, existen diseñadores que tienen su estudio de diseño establecido, lo que divide necesariamente a los diseñadores en dos grupos; por un lado, los que se enfocan a la parte netamente operativa-creativa y descuidan la parte

financiera; y por otro, aquellos que se dedican a gestionar la parte financiera y del negocio propiamente dicho pero descuidando la primera.

En este sentido existe un cambio generacional en Argentina particularmente que fue motivado por la crisis del 2001, que exigió al diseñador a buscar alternativas para mejorar su economía. Según Marchetti L. (2010) el diseñador está capacitado para trabajar solo, pero que es muy distinta la relación de dependencia que el trabajo por sí mismo. Las capacidades del diseñador hoy se ven abordadas no solamente por la disciplina sino que además, las universidades se han preocupado por preparar de manera diligente que él pueda sostener y realizar planificaciones para su estudio.

En una de las publicaciones realizadas por Fernando del Vecchio en el año 2012, afirma que “El perfil del diseñador actual se orienta a un único rol de los cuatro necesarios para la gestión efectiva de una empresa creativa: la eficacia en el corto plazo. Su foco es el proyecto creativo”. (Recuperado en Buenos Aires, Argentina, 9 de Noviembre 2013, en <http://www.fernandodelvecchio.com/archivos/5313>).

Según su propia descripción, Del Vecchio destaca cuatro elementos necesarios; la creatividad, el talento, la experiencia y la gestión del emprendimiento. Lo que para él, resulta interesante al observar en centros de emprendedores o en estudios de diseño dirigidos, que no cuentan con la preparación específica en el campo empresarial.

No existe un abordaje único en la gestión de un estudio o empresa creativa. El nivel de ingresos es una consecuencia de la toma de decisiones y el direccionamiento del estudio de diseño. En el momento de empezar un estudio de diseño, este debería por lo menos maniobrar ciertos aspectos estratégicos como manejo de precios, búsqueda de clientes, aplicación de descuentos, que son conceptos que no se encuentran muy asociados al diseño en la actualidad.

Éste autor también aporta una noción que es importante resaltar; no existen grandes profesionales de la administración en el ámbito del diseño, esto debido a un *modelo mental* completamente diferente entre diseñadores y administradores, debido a que existe una barrera comunicacional entre ambos. Pocos estudios de diseño hablan de gestión y negocios; por tal motivo se hace útil conocer con profundidad los diversos referentes que se han utilizado en la búsqueda de respuestas que profieran las nuevas dinámicas entre el estudio de diseño y la gestión.

El entorno actual posee nuevos retos y nuevas exigencias por parte de los mercados y la sociedad, provocando que el diseñador busque la manera de replantear la ventaja competitiva, debido a que ser creativo hoy ya no es suficiente. El mercado actual requiere de una visión más amplia del diseño, por lo que obtener mayores habilidades y conocimientos se hacen necesarios. Existe una falta de conocimiento del diseñador sobre el lenguaje de los negocios, eso debido a que dentro de su experiencia y habilidades no aplican en áreas de investigación o mercadotecnia. Por lo tanto una aproximación a la dimensión del diseño es bajo la perspectiva de su gestión o administración, que puede ser vista desde un enfoque estratégico.

CAPÍTULO II

Aspectos comerciales del diseño.

“Estar plenamente consciente del Diseño, es un imperativo cultural...

*es un hábito de empresas altamente exitosas que
conducen su negocio desde el diseño.” Tom Peters*

CAPÍTULO II

2.1 ASPECTOS COMERCIALES DEL DISEÑO

En el análisis elaborado por el Centro de estudios para el desarrollo económico, CEDEM por sus siglas, sostiene que dentro de los ejes comerciales de la ciudad de Buenos Aires en distintos rubros, el diseño se encuentra involucrado de forma permanente y continua en múltiples aspectos de cada negocio.

En la investigación realizada por Espinoza (2011) *Se rompe un paradigma*, el autor hace un análisis sobre la dinámica comercial de la ciudad, en relación a una publicación elaborada por el Centro Metropolitano de Diseño, en el que cita lo que para él es un repunte de las acciones comerciales y la relación al diseño gráfico.

La ciudad se ha convertido en un núcleo masivo del diseño, en el cual sus distintos objetivos multidisciplinares pueden ser desplegados. Esta dinámica comercial ha sido una característica importante en los últimos años. En relación a este tema, la publicación *A Través de las Experiencias*, emitida por el CMD, refiere: “El mercado del diseño en la ciudad de Buenos Aires se ha diseminado. El repunte de las actividades comerciales después de la crisis del 2001 se registró con más fuerza en los años 2003 y 2005, donde hubo un acumulado de un 5% en el crecimiento de la actividad comercial de la ciudad”. Becerra, P. Fábregas, S. *A través de las experiencias*. (Recuperado el 10 de Julio de 2010 en: <http://imdicmd.blogspot.com/>)

Las condiciones han sido las óptimas y el ambiente ha sido favorable para que el diseñador pueda desarrollar toda su capacidad empresarial. La finalidad de este proceso es que se puedan identificar cualitativamente las características de capacidad y servicio que puedan provocar que el estudio de diseño alcance un nivel de posicionamiento adecuado a lo largo de su ciclo de vida.

Fred R. David (1997) sugiere que dentro de un planeamiento estratégico deben existir políticas que son claves para alcanzar los objetivos las que incluyen lineamientos, reglas y procedimientos para la aplicación de las estrategias. “Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes” (Fred, 1997 p.12). Esta noción es de utilidad para el proyecto en la medida en que permite ubicar los planteamientos que favorecen la dirección del estudio de diseño aplicados a cada una de las áreas operativas.

Las estrategias que se implementarán en la organización, deben estar determinadas por las variables que las guían, tales como; el crecimiento de la empresa, la competencia, los cambios en el ambiente cultural, social, tecnológico, económico, político y los logros o metas que se proponen cumplir. Si una empresa creativa ofrece una cantidad enorme de servicios, es necesario que ésta se especialice en una con la posibilidad de ofrecer de mejor manera un solo servicio y que lleve al posicionamiento si es lo que se busca dependiendo la estrategia y el tiempo en el que se le aplique.

La estrategia competitiva es “...el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una porción defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior” (Porter, 1980, p. 4) El crecimiento es la base de la empresa y ésta representa en mayor enfoque empresarial.

La formulación de una estrategia, consiste en la elaboración de la misión de la empresa, la definición de oportunidades, amenazas y los aspectos sobresalientes que se puedan aplicar a largo, corto y mediano plazo. En la formulación de estrategias existen aspectos que permiten definir en qué actividades de la empresa se van a aplicar; la manera de cómo asignar recursos y si es o no conveniente extender la empresa hacia mercados nacionales o diversificarse en campos internacionales.

Philip Kotler (1991) autor de *Dirección de Marketing: Análisis, planeación, implementación y Control*, identifica elementos que permiten conocer cuál es la situación de la empresa y su problemática dentro de sus actividades operativas como el recurso humano o la administración operacional. Este último elemento es de gran importancia dado que permite direccionar de manera adecuada el manejo organizacional por una parte o bien, mantener una constante en el sistema global de actividades y la proyección de la planificación en el estudio de diseño.

2.2 LA GESTIÓN Y EL DISEÑADOR

Se ha discutido mucho sobre si el diseñador debe o no implementar la gestión estratégica en su estudio de diseño ya que éste no posee el conocimiento suficiente sobre gestión. Sin embargo, el objetivo no es definir al diseñador como un empresario sino que él pueda asimilar ciertos elementos estratégicos que le permitan llevar adelante su proyecto empresarial. “La mercadotecnia debe de ser tomada en cuenta principalmente en las etapas de introducción, que es cuando el producto o servicio aparece en el mercado, y en la etapa de madurez que es cuando las ventas son las más altas, esto con el fin de evitar entrar en declive”(Kotler, 1991, p. 56). Este pensamiento permite identificar la necesidad de los estudios de diseño por ser reconocidos como empresas estructuradas, puesto que toda organización sea grande o pequeña necesita de un ordenamiento que le permita formalizarse dentro del mercado al que ésta se dirige.

La gestión es considerada como una alternativa y un eje fundamental dentro de la inclusión de soluciones innovadoras en los negocios que se administran de forma tradicional. Se debe incorporar a la organización, diferentes metodologías para la resolución de problemas implementados por los diseñadores para ampliar sus horizontes y ser más competitivos.

Normalmente las definiciones más comunes de estrategia incorporadas a la gestión proponen definir estrategia como “un plan o pauta que integra los objetivos, políticas y la secuencias de acciones principales de una organización en un todo coherente” (Mintzberg, 2004). En este sentido proponen a la estrategia como una guía que incide en la puesta en práctica de acciones, avaladas objetivos determinado por la compañía.

En las conclusiones realizadas por Leiro, R. (2007) en su libro *Diseño, Estrategia y Gestión*, menciona que la idea de implementar estrategias de gestión en una empresa de diseño no siempre va acompañada de la práctica profesional, ya que plantea que “En las últimas décadas han ocurrido cambios, especialmente en la forma de ver la empresa como tal...” (pág. 23). A medida que fueron apareciendo los emprendimientos sobretodo en el rubro del diseño, sucedió un fenómeno que llegó a estimular un nuevo modelo de gestión para estos pequeños grupos que, cada día se van convirtiendo en la primera opción para el profesional del diseño gráfico que sale a competir en el mercado.

La proyección del futuro de la empresa según Philip Kotler sugiere que el sistema organizacional le permitirá tomar medidas con respecto a posibles errores que se puedan encontrar en el desarrollo y ejecución de las estrategias. “Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué *estrategias alternativas* son las más benéficas para la empresa.” (Kotler, 1991, p. 76).

La estrategia empresarial no es otra cosa que el conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la finalidad de definir un derrotero a la empresa. Es como un gran paraguas bajo el cual se establecen todas las acciones, tácticas y operativas de aquella. Es el marco de referencia que delimita el campo de acción corporativo y que permite integrar las actividades y los propósitos de las diversas áreas de la empresa, y del personal en particular, al señalarle los alcances, las limitaciones y las prioridades del quehacer empresarial y su incidencia en las actividades de cada uno.

Como es sabido, en la empresa el personal desarrolla sus actividades en diversos niveles los que, en general, se clasifican como operativo, táctico y estratégico. El personal de nivel táctico, que vienen a ser las gerencias intermedias, tiene por

función la supervisión del logro de las funciones operativas y el establecimiento de los planes de trabajo del corto y mediano plazo, y el personal de nivel estratégico, es decir la Alta Dirección, tiene la tarea fundamental de definir y viabilizar las estrategias empresariales, trabajando normalmente para el mediano o largo plazo, evaluando los resultados y despejando obstáculos.

El marco referencial proporcionado por el planeamiento debe concluir en acciones específicas que conduzcan a la realización de los logros en él establecidos, los que deben abarcar, finalmente, a todos los niveles de la empresa que se concretan en acciones de tipo táctico y de tipo operativo, es decir, proyectos y actividades orientados al logro de los factores señalados por la estrategia. (Recuperado en Buenos Aires, Argentina, 27 de Octubre 2012, en <https://jcvalda.wordpress.com/2013/03/06/disenando-la-estrategia-empresarial-2/>).

Una de las etapas de la gestión es la evaluación de las estrategias, que deben ser calificadas en cuanto a su eficacia, con la finalidad de obtener toda la información posible para resolver o modificar las estrategias a futuro, dado que existen cambios internos y externos permanentemente.

Es importante destacar los tres niveles de jerarquía para formular e implementar estrategias: el proceso corporativo, el de las unidades estratégicas de negocios y la interacción entre los recursos organizacionales y humanos propuestos por Kotler. Por su parte Oscar Malfitano comparte sobre la gestión empresarial, señalando que “La estrategia, en consecuencia, no es tan sólo una noción de cómo enfrentar al enemigo a un grupo de competidores o, en su defecto un mercado...” (Malfitano, 2006, p. 24).

Desde la perspectiva empresarial, la estrategia conduce también a algunos de los conceptos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivas que serán importantes para el análisis de los mercados y el debido posicionamiento mediante la utilización de estrategias elaboradas. Las estrategias por su parte facilitarán el funcionamiento, toda vez que éstas sean ejecutadas de acuerdo al plan y al camino que el diseñador ha trazado para su estudio. Sin embargo, es también importante indicar que toda estrategia de posicionamiento, fidelización, crecimiento,

entre otras, ha de ser formulada de manera que se pueda corregir, actualizar y/o eliminar a medida que el mercado así lo requiera y las características del mismo, así lo exijan.

Con el paso del tiempo, las necesidades y los problemas de gestión de una empresa del sector creativo son cada vez mayores. Los problemas a los que se enfrenta la empresa durante su período de formación son aparentemente resueltos. Sin embargo, el avance comunicacional y el desarrollo empresarial provocan más dificultades dentro del proceso de crecimiento.

Las empresas creativas que han logrado superar el proceso de formación y que se encuentran superficialmente estables, encuentran nuevos desafíos que incluyen: el trato con el cliente, la contratación, los salarios, creación de valores agregados en sus productos y empresa. Estos elementos de particular dificultad son abordados por nuevos métodos de gestión y elaboración de estrategias para afrontar cada uno de ellos.

La toma de decisiones y el cumplimiento de los roles de los individuos en la organización, son factores que permiten un buen funcionamiento y desempeño empresarial. La administración estratégica forma parte de una herramienta fundamental para el crecimiento de una organización. En los estudios de diseño se establecen distintos parámetros que son ejecutados a medida del alcance económico y social en el que se encuentran, los nuevos productos o servicios pueden ser intensificados bajo nuevos métodos de planeación y análisis estratégico, basado en los objetivos que proyecta alcanzar el estudio de diseño.

2.3 EL DISEÑADOR Y LOS ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA

La estrategia se entiende como la “forma en la que una organización, empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivo” (Fernández A, 2012 p. 9). Esta definición permite

comprender que la estrategia no es más que la búsqueda deliberada de un plan de acción, que se ve ejecutado en una organización para crear y sostener ventajas frente a la competencia. En esta línea de pensamiento se concibe la existencia de una característica diferencial en los servicios que presta el estudio de diseño al momento de su creación, éste mismo elemento debe mostrarse de manera que el cliente se sienta identificado con la organización que presta el servicio.

Los autores señalan además, que la estrategia está compuesta por elementos externos e internos, clasificando en externos a aquellos medios que hacen que el estudio de diseño sea efectivo y competitivo en el mercado y que además pueda proyectarlo a futuro, quedando pendiente la clasificación de los elementos se formulan interrogantes necesarias de ser explicadas.

Para identificar los elementos externos surgen los siguientes cuestionamiento que todo diseñador a cargo de un estudio de diseño debe plantearse ¿Cuáles son las necesidades del mercado?, ¿A Qué segmentos o grupos de clientes debe dirigirse?, ¿De qué manera diferenciarse de la competencia?, ¿Qué servicios se ofrecen que sean diferentes a la competencia?, ¿Qué acciones tomar en función de las tendencias del mercado? y ¿Cuál es la capacidad de reacción ante cambios en la economía, política y sociedad?.

Estas interrogantes permiten situar al estudio de diseño dentro de un contexto real, pudiendo identificar la mayor parte de elementos para poder seleccionar la mejor estrategia para confrontarlos. Los elementos internos son los que infieren directamente en la organización, dentro de estos se vinculan las personas, los departamentos, y las actividades éstas han sido determinadas para alcanzar o mantener un posicionamiento en el mercado del diseño gráfico.

La teoría de los recursos empleada por Baptista J. (1803) muestra que el valor diferencial del diseñador se encuentra en el conocimiento y la experiencia adquirida, lo que permite que el proceso estratégico no se vea limitado a determinar una línea de acción fija, sino que permite innovar o buscar nuevas estrategias de acuerdo a las circunstancias por las que atraviesa el mercado. Según el planteamiento de Alfredo Fernández la estrategia empresarial se basan en:

Integrar y dar coherencia a las decisiones de la organización.

Seleccionar los negocios en los que la organización quiere estar presente.

Plantear objetivos de largo, mediano y corto plazo y delinear los medios que sean necesarios para consolidar la empresa en todas sus áreas funcionales.

Definir el tipo de organización necesaria para abordar el mercado.

El diseñador a cargo del estudio, debe tener claros los objetivos y de la misma forma determinar cuáles son los medios que utilizará para alcanzarlos. “Una estrategia eficaz debe suponer la concentración de esfuerzos y la atención en los recursos disponibles enfocados al desarrollo y crecimiento de la organización” (Fernández A., 2012, p. 3)

2.4 LAS ESTRATEGIAS TAMBIÉN SE DISEÑAN

Uno de los problemas con mayor recurrencia es pensar que el diseñador no necesita de conocimientos de estrategia empresarial. Sin embargo es necesario indicar que una herramienta tan importante para el crecimiento de una organización no debe ser excluida de la planificación, tampoco se pretende implantar que el diseñador sea un experto en economía, pero sí que éste tenga la capacidad de articular de manera adecuada un plan efectivo de negocio.

Para el especialista Marty Neumeyer (2010) quien es un reconocido experto en diseño, innovación y estrategia de marca, afirma que no se trata de destronar la mentalidad de negocio y organización; al contrario que si se toma la innovación como estrategia para el mejoramiento de la empresa ésta puede resultar medible y significativa. Además, abarca temáticas de diseño y gestión, señalando que el primero de estos, es la cabeza de las ideas; las que deben ser implementadas en una empresa partiendo del diseño de nuevas estrategias.

La implementación de estrategias empresariales en estudios de diseño permiten solidificar gran parte de procedimientos que se encuentran vinculados al desarrollo y crecimiento, además de implementar un modelo que se acompañe de procesos creativos, así también como de herramientas que permitan a la organización conseguir con la menor cantidad de riesgo las metas y objetivos.

Tabla 2. Esquema de desarrollo de un proyecto de diseño, basado en el análisis y la estrategia



Por otra parte, se debe considerar que los servicios de diseño están dirigidos por diseñadores gráficos y otros con similares profesiones. Estos actores que se desenvuelven en el ámbito empresarial no han encontrado, sino, en la experiencia la manera de direccionar sus organizaciones, en muchos casos resultan efectivos y en otros no tanto.

Con respecto al modelo de estrategia empresarial, Mintzberg (2004) reitera la importancia de diferenciar a las estrategias o tácticas a gestionar. Las primeras, por lo general se encuentran en casi todos los niveles de la organización y estas son generalmente a largo plazo. La diferencia entre las estrategias que se aplican a corto plazo, se encuentra en la dirección y el enfoque de acuerdo a los lineamientos que se definieron al inicio del sistema de gestión ya que estas son más específicas al momento de alcanzar una meta. El diseño es una de las ventajas competitivas y marca una enorme diferencia frente a sus competidores. La imagen del estudio, su marca y sus servicios está muy definidos, conocidos y valorados.

2.5 CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES DE LOS ESTUDIOS DE DISEÑO

Las características diferenciales existen en lo personal y lo empresarial, estas características son identificadores que permiten acaparar más espacio del mercado en que se desenvuelve una organización por ende la captación de más clientes, mayor producción y mayores ingresos. El estudio de diseño además de diferenciar sus productos lo hace con los servicios que presta. El mercado del diseño gráfico debido al incremento exagerado por el que atraviesa, exige que los estudios de diseño sean más innovadores cada día, la nueva era de negocios propone el desarrollo de herramientas, estrategias y soluciones que permitan aprovechar al máximo los recursos y una mayor penetración en el mercado y mejor posicionamiento.

En la actualidad los estudios de diseño vienen en aumento, por ende mayor competencia, esto se ve reflejado en el aumento de la productividad del sector gráfico, que ha venido incrementando el valor del diseño y del valor económico y social. La calidad y el servicio que brinda una empresa de diseño se ven expresados a corto plazo, estos luchan por conseguir la mayor cantidad de clientes y alcanzar una porción del mercado en la ciudad. La idea de la estrategia no consiste en crear un plan a largo plazo, sino enfrentar los problemas que surgen en el camino.

En el mercado del diseño gráfico incluso cuando los servicios tengan ciertas similitudes y parezcan iguales a los consumidores, los clientes pueden notar alguna diferencia en el estudio o en la imagen de la marca, uno de los casos es el presentado por el estudio de diseño Punto Fuga de la ciudad de Buenos Aires, el que en todos los trabajos que presenta tienen muestra como identidad el enfoque que tiene hacia las ilustraciones, es decir que, al mirar a simple vista su trabajo se puede identificar a que estudio este pertenece, a este efecto se lo conoce como valor diferencial de marca.

Particularmente los estudios de diseño pretenden mejorar lo existente, esto debido a que implícitamente existe un efecto innovador dentro de la disciplina como tal. En muchas ocasiones los estudios de diseño pierden clientes porque no cuentan con un valor diferencial mucho menos con brindarle al cliente una experiencia única de usuario.

Es importante para esta investigación reflexionar sobre la posición del diseñador, ya que éste no es un experto en negocios y economía, pero sí es menester que éste conozca sobre los objetivos que tienen en común la estrategia y el diseño ya que esto permitirá articularse en la creación y crecimiento tanto de su estudio, como de la masificación y elevación de sus servicios.

A pesar de los esfuerzos por introducir la administración en las mallas curriculares de las carreras de diseño, es fácil visualizar la incompreensión mutua entre el diseño y la administración, sin embargo, no es necesario asimilar el lenguaje completo, pero si los recursos y fases clave para coincidir en un mismo plano y lograr implementar de manera prolija un compromiso de ambas partes.

El diseño gráfico busca resolver necesidades concretas mientras que por su parte las estrategias tratan de proponer soluciones, generar proyectos que influyan en la toma de decisiones para que el diseño no se estanque en el simple trato estético final de un producto o servicio.

2.5.1 Estrategias que se incluyen en los estudios de diseño

Existe un sinnúmero de estrategias que son empleadas por grandes organizaciones de las que se pueden aprender mucho, un ejemplo clásico es el estudio de diseño Shakespear que lleva más de medio siglo en el mercado del diseño. Su apuesta es la experiencia en el diseño de información, generación, cuidado, lifting, accesibilidad y legibilidad de marcas y señales, creando un valor agregado a empresas de varios sectores.

La estrategia busca centrarse en conseguir que el cliente viva una experiencia diferente lo que provocará que esté dispuesto a invertir mayor dinero en un servicio que pueda encontrar en la competencia. Las similitudes que muestran los estudios de diseño generan un conflicto en el cliente al momento de decidir.

La pregunta en este punto es ¿Por dónde empezar?, para responder esta interrogante es importante expresar que el diseño muestra su extensión cuando se convierte en una estrategia para el estudio, sea para el crecimiento, posicionamiento o consolidación.

Una de las principales experiencias que los estudios de diseño deben exponer frente a los clientes es identificar su propia identidad.

La identidad es la personalidad del estudio, y es imposible trabajar en la identidad de un cliente si no se tiene en claro la propia. Este distintivo se forma en base de una estrategia de diferenciación que se incluye en el desarrollo y producción del servicio gráfico. Lo nuevo no es siempre innovador, en ciertos casos la solución es agregarle valor al negocio. Se debe considerar que la relación con el cliente es una estrategia a largo plazo que obliga a mejorar constantemente es decir innovar en la manera de cómo el cliente se siente identificado y satisfecho con el resultado del diseño.

La evolución del mercado es permanente, las demandas cada vez son más complejas, las redes sociales hoy en día abarcan espacios que hace una década no lo hacían. De ahí la importancia en que el diseñador no debe conformarse con la aplicación del diseño ambiguamente, sino que éste debe estructurar una estrategia para afrontar nuevas tendencias, métodos y técnicas que le den a su estudio un diferencial ante la competencia, y a su cliente un una experiencia única.

El objetivo final de la estrategia de diseño consiste en su implementación, que se transforma en resultados concretos. Esta etapa es el punto neurálgico de diseño, que empieza con una estrategia, ideas generales, que se transforman en conceptos, los que se verán ejecutados en el proyecto de diseño, desarrollado para un mercado específico debidamente analizado.

En la implementación del proceso de diseño es cuando se dedica el análisis a los costos, al recurso humano, caracterizándose por una serie de decisiones, que resuelven problemas técnicos y de mercado. La gestión del diseño requiere una intervención muy próxima ente las diferentes actividades técnicas, de diseño y de marketing, al final, los

resultados del diseño proyectual se ven reflejados en la innovación del contenido, además, la importancia económica que brinda al estudio de diseño.

CAPÍTULO III

Diseño, nuevos mercados, nuevos retos

“El diseño era, antes de convertirse en una magnitud predominantemente económica, un movimiento cultural cuya meta era superar la clásica cultura de la burguesía.” Otl Aicher

CAPÍTULO III

Diseño, nuevos mercados, nuevos retos

3.1 INTERVENCIÓN DEL DISEÑADOR EN LA GESTIÓN DEL ESTUDIO

Para el diseñador su principal recurso es la experiencia y los conocimientos adquiridos, lo que resulta de entender el perfil del diseñador como líder y responsable de las decisiones que afectan positiva o negativamente al estudio de diseño. Para el diseñador esto es el desarrollo de capacidades creativas, generadoras de soluciones innovadoras que mantengan el equilibrio en momentos de riesgo o tensión.

Cuando el diseñador aún no contaba con las herramientas adecuadas para formar su empresa, éste se supeditaba en gran porcentaje a realizar su trabajo en relación de dependencia siendo paradigmáticamente un operador y no un estratega de su empresa. Por tal motivo Leiro, R (2007) menciona la discrepancia que existe en la actualidad, entre la innovación del proyecto empresarial y los pasos que suceden a la gestión estratégica, los que también se muestra en todas las áreas de un emprendimiento. “Los estrategas son los responsables en mayor grado del éxito o fracaso de una organización” (David, R. p. 98), mediante este concepto se establece al recurso humano como el elemento principal en el manejo de una empresa plantando al diseñador como ente gerencial que requiere de conocimientos de gestión.

La formación el talento y la perseverancia comprenden las bases del emprendimiento, muchos profesionales de la disciplina gráfica omiten la primera característica. Por tal razón que universidades con sus carreras de diseño han buscado la formación de diseñadores con conocimientos integrales en administración que le

permita ser capaz de desarrollar competencias para contribuir con la formación de empresas competitivas que generen valor económico, social y cultural.

Dentro de esta investigación se ha podido determinar aspectos que aún se encuentran pendientes que generan dificultad a la hora de implementar o incorporar sistemas de gestión y aplicación de estrategias en los estudios de diseño, ya que el valor humano no es medible y resulta difícil analizarlo, puesto que la designación de trabajos en las empresas creativas por lo general son al azar. Además en el proceso de identificar qué sectores dentro de la empresa, son aquellos que requieren mayor concentración de gestión; los estudios se centran en la lucha por ganar y captar toda clase de cliente dejando a un lado las estrategias que deben implementarse.

Las estrategias y la dirección de un emprendimiento hoy en día *se encuentran dirigidos por profesionales de diseño o futuros profesionales*, “Un elemento importante es el valor intelectual del individuo, que es el recurso más representativo de la organización”(Del Vecchio, 2012, art. 1), ya que es éste el que plantea los objetivos, las metas y la toma de decisiones, un elemento indispensable en este asunto es el *capital humano*, el cual es el principal generador de valor en los estudios de diseño.

Con relación a la eficiencia de las estrategias el autor enfatiza, que ésta debe ser claramente diferenciada de la eficacia, ya que estos dos elementos cumplen un papel importante dentro de las actividades que una estrategia puede realizar y del resultado proveniente, como lo es la satisfacción. La eficiencia es aquella relación existente entre los recursos utilizados en la estrategia y los logros conseguidos por la misma. De otro modo se entiende que la utilización u optimización de recursos es concebida como eficacia, es decir que se puede conseguir un mismo objetivo o varios objetivos con los mismos o menos recursos.

3.2 ANÁLISIS DEL MODELO EMPRESARIAL EN ESTUDIOS DE DISEÑO

El período que siguió a la Segunda Guerra Mundial en los años 1945 y durante el cual tomó forma la teoría moderna de la administración, fue considerado un mercado de vendedores y consumidores sin precedentes; el mercado, la oferta y la demanda fueron impulsados por el aumento significativo de la inclusión de las clases medias en los negocios. Los gerentes se dedicaban de lleno a conseguir mercados de escala mayor por medio de la producción en serie. La profesionalización de los gerentes aumentaba a medida que éstos se encargaban de dirigir cualquier tipo de empresa y vender sus productos a través de herramientas novedosas de marketing.

Con el paso del tiempo, las necesidades y los problemas de gestión de un estudio de diseño son cada vez mayores. Los problemas con los que se enfrenta la empresa durante su período de formación son aparentemente solucionados. Sin embargo, el avance comunicacional y el desarrollo empresarial provocan más dificultades dentro del proceso de crecimiento.

Los estudios de diseño que han logrado superar el proceso de formación, encontraron estabilidad en procesos estratégicos que incluyen nuevos desafíos como es el trato con el cliente, la contratación, los salarios, creación de valores agregados en sus productos y marcas, estos elementos le permitieron tanto al diseñador como al mismo estudio de diseño comprometerse con el crecimiento y desarrollo continuo.

La toma de decisiones y el cumplimiento de los roles de los individuos en la organización, son elementos que permiten un buen funcionamiento y desempeño empresarial. La administración estratégica forma parte de una herramienta fundamental para el crecimiento de una organización. En los estudios de diseño se establecen distintos parámetros que son ejecutados en servicios bajo nuevos métodos de planeación

y análisis estratégico, basado en los objetivos que proyecta alcanzar el estudio de diseño.

3.3 ASPECTOS PRINCIPALES EN LA GESTIÓN DE LOS ESTUDIOS DE DISEÑO

Los estudios de diseño se encuentran en constante cambio debido a fuerzas externas imprevistas, entre las que se encuentran los cambios sociales, políticos y económicos. A fin de sostenerse en el mercado y de aprovechar las oportunidades, estos estudios deben tomar decisiones con mayor rapidez y frecuencia. Frente a éste fenómeno surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué es lo que se debe cambiar? ¿Qué no se debe cambiar? ¿En qué medida cambiar y con qué frecuencia? No existe un plan de acción acertado, ya que depende de las características de los problemas por los que atraviesa la organización. Sin embargo, se puede concebir un plan de acción mediante el análisis del estudio de diseño enfocado a través del modelo empresarial. Cabe recalcar que no todos los modelos exigen una reestructuración completa, tampoco es necesario reinventar el modelo empresarial, lo que exige es una acción inmediata ante las dificultades, riesgos y oportunidades.

El modelo empresarial en los estudios de diseño busca encarar dos factores principalmente: el primero, satisfacer la demanda cada vez más exigente por parte de los clientes, y el segundo, una vez alcanzado el anterior, elevar la productividad y obtener mayor rendimiento y participación en los mercados.

La importancia del crecimiento empresarial depende de la correcta intervención por parte del diseñador, ya que es éste el encargado de analizar los elevados costos que implican hacer las cosas mal, repetir trabajos e inclusive corregir errores continuos que provocan gasto de tiempo, dinero y pérdida en la ventaja competitiva que el estudio de

diseño pretende alcanzar. Es por eso que el planeamiento y el control estratégico están a cargo del diseñador e implican constante supervisión del modelo de negocio, para luego elaborar una estrategia competitiva. Lograr ambas significa alcanzar una medición sustancial en el desempeño del negocio, para alcanzar mejoras continuas.

El camino para alcanzar el crecimiento empresarial se encuentra sustancialmente en un cambio cultural y la aplicación de un programa de gestión de calidad. El cambio cultural crea la necesidad de entender y comprender el enfoque que debe darse, asumiendo que todos los cambios son de control o inspección en los modelos de gestión. Por su parte el programa de gestión es el encargado de analizar, detectar y corregir errores, que podrían llevar al estudio de diseño a disminuir o incrementar su posición en el mercado.

Para Rico, R. (1995) las claves sustanciales para mejorar el negocio son: realizar los modelos de gestión como el corazón del estudio de diseño, medir los procesos continuamente, si algo no se puede medir es imposible mejorar, la calidad y sus costos se deben medir desde la perspectiva del cliente. Estos elementos que se consideran fundamentales en toda organización son los que indicarán si el estudio de diseño se destaca o no en el mercado y generan un valor diferencial.

El objetivo del estudio de diseño se basa en estructurar caminos viables y prácticos que sean factibles para la introducción de sus servicios en el mercado. Para empezar a comprender la necesidad casi excluyente de impulsar nuevos modelos estratégicos y transformaciones acorde a los nuevos tiempos, es fundamental hacerlo ordenadamente desde el principio, lo que significa conocer en forma sintética la frecuencia del cambio actual, la dinámica del proceso de cambio, entendiendo sus consecuencias, efectos y comportamientos en el estudio de diseño. “El medio actual y futuro será cada vez más

complejo, inestable, turbulento, más difícil de concebir, predecir y acompañarlo, a medida que crece la frecuencia del cambio, crecen los problemas” (Albin, 1990, p. 57)

Existe mucha resistencia por parte de los estudios de diseño al momento de realizar un cambio en el modelo estratégico, es más, muchos estudios aún son renuentes en implementar modelos estratégicos en sus organizaciones por lo que se terminan estancando en la crisis de la incompetencia, dado que no todos los diseñadores son conocedores sobre administración lo que condiciona seriamente el futuro de su empresa.

Los cambios en el modelo estratégico no solamente buscan el crecimiento continuo, estos cambios, además, buscan estimular el esfuerzo del estudio de diseño de manera progresiva por satisfacer los requerimientos de sus clientes. Si un modelo estratégico no ha cumplido estas características, aún no ha logrado desarrollarse en su totalidad, lo que es un indicador de que se deben realizar reestructuraciones en los procesos.

Los cambios que se realizan en una organización deben ser comprendidos, compartidos y asumidos por todos los integrantes en igual sentido y dirección. Los cambios en el modelo estratégico no deben generarse por el cambio en sí, estos cambios se justifican en los problemas de la organización y si éste es beneficioso y ventajoso.

Los cambios que se realizan en el modelo estratégico requieren de un enfoque preciso, como se menciona en el párrafo anterior, estos se realizan en base a ciertas deficiencias en ciertos procesos. “Las estrategias de transformación y cambio, no varían según el tamaño de las organizaciones..., sino en relación al volumen de la complejidad” (Rico, 1995). Esta definición permite comprender la importancia, en primer lugar de los modelos estratégicos en los estudios de diseño y segundo, que no existe empresa grande ni pequeña en la que no sea conveniente realizar un cambio,

siempre y cuando éste lleve a una transformación necesaria, consistente y gradual que permita visualizar mejoras en el desempeño profesional de la organización.

Los cambios que se realizan deben ser planificados, participativos y graduales, dado que la planificación exige orden, participación y la integración del personal al proyecto. Los cambios no son permanentes sino temporarios, estos en base a una correcta administración por parte del diseñador encargado del estudio. Cada cambio que se realiza en el modelo estratégico debe lograr identificación del personal con la organización, los niveles gerenciales son los encargados de liderar la planificación, así como contemplar los tiempos y buscar soluciones a problemas de corto plazo.

3.3.1 Estrategias y conductas de los estudios de diseño

Las presiones competitivas tanto de estudios locales como de diseñadores que trabajan de manera independiente se hacen cada vez mayores, lo que modifica constantemente el panorama estratégico del sector. La posibilidad de una estructuración exitosa depende de que los diseñadores sean capaces de modificar su conducta hacia prácticas más competitivas, y de que su percepción de la situación estratégica al que pertenecen les muestre viabilidad y rentabilidad en la inversión tanto de capital como del recurso humano y el correcto direccionamiento de su conocimiento.

El razonamiento anterior pretende ilustrar la importancia del análisis de las conductas y estrategias empresariales en los estudios de diseño como un elemento particular y la necesidad de establecer algunos conceptos teóricos como guía de una observación empírica.

Para entender ciertos aspectos que conforman la estructura de la estrategia se mencionan los costos y la demanda, elementos que evidencian la variedad de resultados posibles de la interacción estratégica según las expectativas de cada competidor. A lo

largo del tiempo los estudios han aprendido acerca del comportamiento de sus competidores y de la forma de generar señales favorables al establecimiento de precios y sobre el posicionamiento de sus estudios en el mercado. La fijación de precios por encima de los niveles del mercado, han sido la existencia de acuerdos explícitos o el reconocimiento de un liderazgo de precios por parte de estudios de diseño con mayor experiencia tomados como referencia.

Con la finalidad de contrarrestar o competir con los precios del mercado, el estudio debe involucrarse en acciones que permitan generar una barrera competitiva, es decir, modificar a su favor las condiciones del mercado, de manera que le permita ahorrar inversiones y ejecutar otras de manera estratégica dentro de la publicidad y promoción de sus servicios.

La publicidad y la promoción de los servicios del estudio deben ser siempre canales fuertes de comercialización ya que estos tienden a crear fidelidad en los clientes, y consecuentemente dificultando la participación del mercado de un competidor nuevo o entrante. La creación constante de nuevos servicios como el desarrollo de servicios gráficos en 3D, para ocupar espacios en el mercado permite diferenciarlos por sus características que van más allá de la simple generación de un valor agregado para el estudio, sino de generar un nivel óptimo reconocido por el cliente y la competencia.

Las decisiones estratégicas mencionadas en los párrafos anteriores pueden incidir en la creación de una posición dominante en el mercado. Para Jacquem, A. (1989) el proceso de dominación conduce a una o varias empresas a generar una situación absoluta. Esto puede generar que un estudio de diseño se convierta en dominante, como resultado de acciones estratégicas capaces de cambiar la estructura del mercado.

3.4 DISEÑO, NUEVOS MERCADOS, NUEVOS RETOS

Es momento de cambiar la manera de pensar acerca del abordaje de los negocios. Un estudio de diseño debe fortalecer su desempeño considerando las siguientes interrogantes ¿Cuál es la naturaleza del negocio?, ¿Cómo generar rentabilidad? Y ¿Cómo mantenerse en el mercado? Estos elementos fundamentales de administración son parte del razonamiento empresarial. Sin embargo, muchos estudios de diseño establecidos en los últimos 10 años no responden a estas preguntas debido a que si bien en la actualidad se aplican métodos administrativos, estos no son cumplidos debidamente.

Las metodologías establecidas para definir los propósitos de una organización se han desligado de las bases fundamentales de administración. Muchos negocios de medios gráficos se han ido marginando por prácticas y hábitos disfuncionales que suelen disipar la idea de negocio en vez de esclarecerla. Aunque muchos estudios de diseño han tenido éxito anteriormente, su número será menor a futuro debido a que el entorno empresarial cada día es menos tolerante con los errores, como lo mencionaremos más adelante.

Es imprescindible determinar en qué parte del proceso de crecimiento se encuentra el estudio de diseño, ya que no se puede vivir del pasado o de éxitos anteriores. “La estrategia empresarial es una previsión de cómo la empresa alcanzará unos objetivos a la vista de los medios con que cuenta y las características del entorno en el que desarrolla su actividad.” (Cavallé, Nueno, Masifern, 1997, p.54).

Para identificar la etapa por la que atraviesa el estudio, éste deberá cuantificar los elementos que la componen y cualificar las capacidades del personal con la finalidad de examinar su entorno y su estructura a la vez realizar una evaluación de los puntos fuertes y débiles. De esta forma se aprovecharán las ventajas y se disminuirán los

errores manteniendo el crecimiento y la competitividad en el mercado. Se representa en la siguiente imagen.

Las estrategias que se consideran dentro de los presupuestos y los procesos del personal, son apenas el inicio del camino. Los estudios de diseño con mayor jerarquía y años de evolución en la ciudad continúan en esta línea de pensamiento, confortados por sus éxitos y fracasos sin descubrir la brecha que se origina por tal inclinación, obviando el propósito y la orientación de la organización.

3.5 ELEMENTOS QUE COMPONENTEN UN MODELO ESTRATÉGICO ACORDE A LOS NUEVOS MERCADOS

La elaboración de un modelo estratégico exige, como punto preliminar, el análisis de la estructura y perspectivas del sector económico donde desarrolla su actividad. Según Porter, M. (1993) las fuerzas competitivas incluyen: competidores potenciales, intensidad de la competencia, productos de la competencia, los clientes y las nuevas empresas. El mercado se encuentra determinado por estos factores que enmarcan la competencia, para lo cual la empresa deberá elaborar las estrategias necesarias para contrarrestar el accionar de sus competidores. Las organizaciones exitosas han trazado modelos empresariales incluso de manera intuitiva, los que permiten visualizar errores que escapan del primer análisis.

La idea de un nuevo modelo estratégico de cara a nuevos retos, mercados o clientes se hace viable a manera de establecer las conexiones entre las metas financieras a cumplir y las realidades externas y las actividades internas del estudio de diseño. Una de las razones principales para que los planes estratégicos no funcionen es que no existe el tiempo adecuado con la finalidad de concertar los hechos del entorno externo y financiero a fin de que estas actividades operen juntamente con las capacidades internas.

La idea de negocio consiste en vender algo de valor a cambio de efectivo, éste concepto proviene de la fundamentación de generar una ganancia que, si bien es la esencia del modelo empresarial, también reside en la simplicidad y no en la innovación. En el modelo tradicional, la empresa intenta conseguir ventajas competitivas a largo plazo. Se basa en la finalidad de introducir sus productos o servicios en un mercado determinado, o a su vez, dominar el mercado.

La visión de un nuevo modelo empresarial consiste en enfocar los recursos a fin de obtener la máxima rentabilidad del estudio, en el presente y en el futuro. Consiste también, en diseñar un sistema que pueda identificar oportunidades y brindar una alerta temprana ante posibles amenazas.

Los cambios en la organización son comunes en todas las empresas y busca identificar si los altibajos son producto de un cambio consecuente a un desequilibrio de la demanda provocado por el fortalecimiento o debilitamiento de la economía. También tiene como objetivo identificar si los cambios responden a un problema estructural que consecuentemente influye sobre la rentabilidad de la organización provocando obstrucciones o posibles cierres.

3.5.1 Modelo estratégico en estudios de diseño

En los estudios de diseño se puede identificar modelos de gestión que actúan sobre tres áreas: el proceso, los valores y la venta del servicio, los que resultan ser un instrumento para aumentar la competitividad de la organización. Respecto a la relación entre diseño-estrategia Pibernat, O. (1986) considera que existen ofertas acordes con las necesidades del mercado. En uno de sus apartados el autor menciona que la organización de diseño puede incrementar la calidad de los productos a través de inversiones razonables.

El éxito radica en la integración del diseño en la gestión y viceversa, ya que el diseño es un instrumento para obtener buenos resultados, mientras que la gestión empresarial permitirá consolidar a la organización estructurada que pueda competir en el mercado y la incorporación de un instrumento estratégico con la finalidad de elevar el nivel de competitividad de los estudios de diseño, exige a la organización una adaptación de su estructura administrativa al nuevo modelo estratégico con el propósito de optimizar su utilización que en principio puede incorporarse de manera interna o externa al modelo convencional.

El estudio de diseño que basa su competitividad en la innovación se ve obligado a realizar tres tipos de cambio consecuentemente como variables estratégicas para diferenciarse de la competencia. Esto producirá cambios estructurales que permitirán gestionar y optimizar la incorporación del instrumento estratégico en los procesos que lleva a cabo el estudio de diseño.

Los estudios de diseño enfrentan fuerzas internas y externas imprevistas a cada momento. A fin de sostenerse y de aprovechar las oportunidades se ven obligados a tomar decisiones con mayor rapidez y frecuencia. ¿Qué es lo que se debe cambiar? ¿Qué no se debe cambiar? ¿En qué medida cambiar y con qué frecuencia? Las características y circunstancias por las que atraviesa el estudio de diseño responderán estas interrogantes, esto debido a que no todos los estudios de diseño atraviesan el mismo problema en los mismos tiempos. Sin embargo, se puede lograr un plan de acción homogéneo mediante el análisis del estudio enfocado a través del modelo empresarial.

Cabe recalcar que no todos los modelos exigen una reestructuración completa, tampoco es necesario reinventar el modelo empresarial, lo que exige es una acción

inmediata ante las dificultades, riesgos y oportunidades. Es decir identificar posibles problemas y corregirlos a brevedad.

3.5.2 Competitividad sobre competencia

Una de las bases fundamentales del desarrollo a largo plazo de un estudio de diseño es la posesión de una ventaja competitiva, que no solamente sea una generalidad teórica, sino que además, sea una ventaja competitiva sostenida. El contenido de esta ventaja se ve desarrollado en diversas causas, las que pueden reducirse a costos bajos o capacidad de diferenciación.

Tabla 3. Ventaja competitiva. Fuente: Porter (1985, p. 12), citado en Mintzber (1997) *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México. Prentice Hall

Objetivo Amplio	1. Liderazgo en Costos	2. Diferenciación	Alcance
Objetivo Limitado	3. Enfoque en costos	4. Enfoque en diferenciación	Competitivo

El estudio de diseño no debe enfocarse en ser todo para todos, debido a que este pensamiento se transforma en una vulnerabilidad para la organización. Se puede observar que en los estudios contemporáneos existe un constante abarcamiento de toda clase de servicios sin el debido conocimiento, lo malo no está en acoger en sus manos todo trabajo que llegue al estudio, sino el desconocimiento para ejecutarlo, provocando que los clientes opten por la competencia o por un servicio similar.

Para que el estudio de diseño se convierta en un dominante en el mercado debe liderar los costos, y esto resulta del esfuerzo en enfocar todo su esfuerzo y conocimiento a los servicios que conoce y oferta, manteniendo así las cualidades de diferenciación apreciadas por los clientes. En contraste Porter menciona que si se logra persuadir a la competencia a abandonar sus estrategias, las consecuencias en las utilidades y en la estructura competitiva del sector pueden ser negativas.

3.6 ESTRATEGIAS DE LOS ESTUDIOS DE DISEÑO

La elaboración de un panorama exhaustivo de la situación estratégica del diseño gráfico en la ciudad, es tema que si bien no carece de interés, requiere de una investigación más minuciosa. El presente tema intenta presentar en líneas generales la interacción estratégica entre los estudios de diseño y lo concerniente a su desarrollo y posicionamiento. Una de las limitaciones es el carácter cualitativo de las apreciaciones sobre la manera en que se asume la competencia entre estudios locales, sin entrar al estudio empírico de la evolución de los precios y otras variables.

Una primera mirada a la conducta de los estudios de Diseño, es caracterizar sus estrategias de la manera como se evidencian en las entrevistas, ya que permiten identificar y citar en el marco de las estrategias genéricas establecidas en las teorías de dirección tal como lo menciona Porter.

En primera instancia, en las entrevistas realizadas a los diseñadores no se percibe que exista una estrategia explícita que haya sido adoptada como enfoque. Una de las conjeturas es que, la difusión de los servicios a los clientes deja grandes vacíos que no suplen sus inquietudes.

El mercado del rubro del diseño gráfico plantea situaciones diferentes. Los mecanismos por los cuales tiene lugar este fenómeno de globalización escapan

obviamente a las posibilidades y del alcance del diseñador. El éxito de un estudio de diseño radica no sólo en realizar movimientos que le reporten ganancias en el corto plazo sino en hacerlo de manera que esos factores estructurales no se modifiquen de manera de degradar la estructura competitiva de todo el sector. En particular los estudios líderes deben balancear su propia posición competitiva frente al mantenimiento de una estructura adecuada de todo el sector.

3.6.1 Cambios estratégicos en los procesos del estudio de diseño

En primer lugar el estudio de diseño debe adoptar la innovación en todas sus actividades, esto precisamente enmarcado como valor diferencial de la competencia, precisamente por la utilización del diseño innovador que realiza en todas las etapas y áreas de su actividad. El descomponer de manera lógica el negocio en todos sus elementos, depende de saber enlazar las metas financieras y los procesos que el estudio de diseño ha realizado.

Las actividades mencionadas en el acápite anterior, según Brossidy L. y Charan R. (2009) son procesos mentales exigentes y complicados que según los autores hay que diferenciar en los siguientes puntos: realizar una idea general de las metas del negocio, el modelo empresarial no debe ser mecánico, determinar relaciones entre los componentes con la finalidad de aprovechar al máximo el valor del modelo empresarial y finalmente es necesario evaluar los vínculos entre los planes de acción y la toma de decisiones.

La evaluación de las realidades del negocio requiere de coherencia en sus procesos del primero al último. Se debe considerar este punto como eje inicial en donde los elementos que intervienen son: el entorno general de los negocios, la historia financiera del estudio de diseño, los clientes y el análisis de los fundamentos.

En segundo lugar se encuentra el compromiso de la dirección y el personal del estudio con la relación estrategia-diseño. La implementación de una estrategia empresarial dirigida hacia una organización de diseño, supone un compromiso en la correcta ejecución de la dirección, por lo que es necesario que la estrategia cubra todas las áreas del estudio de diseño y se aplique en todos los ámbitos de la empresa. Los programas de gestión y planificación deben ser continuos en tiempo y forma con los recursos suficientes para desarrollar la programación prevista.

Finalmente la implantación de la estrategia empresarial en el estudio deduce cambios en la estructura organizativa. Desde el punto de vista estructural la incorporación de la gestión estratégica amerita tantos cambios en la organización así como en la adopción de nuevas técnicas y habilidades por parte del diseñador como la correcta aplicación de una estrategia, el uso de las fortalezas de su estudio, la capacidad de aplicar correctamente un precio a sus productos, etc. Coincidiendo con el análisis de competitividad de Porter M. (2006), el modo como la empresa aplica el diseño a su estrategia permite definir una tipología de organización de acuerdo a su orientación estratégica.

CAPÍTULO IV

Estudio comparativo de casos

CAPÍTULO IV

Estudio Comparativo de casos

4.1 PLANTEO METODOLÓGICO

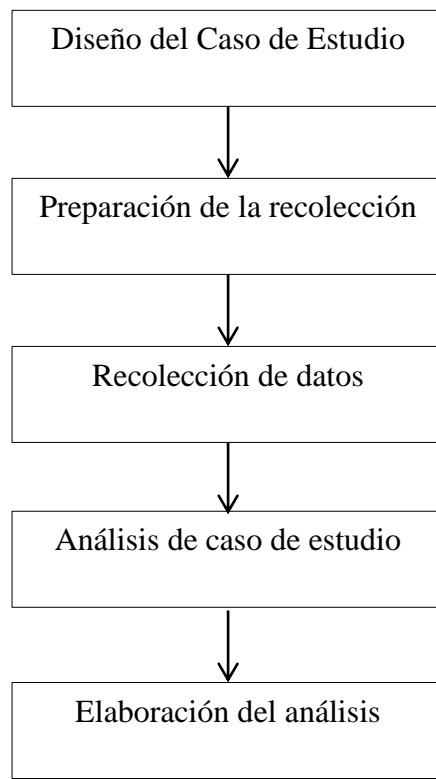
El modelo de investigación que se empleará tendrá un enfoque cualitativo, apoyada en la técnica de la entrevista en profundidad como instrumento de recolección de datos, a los diseñadores, directores, de los estudios de diseño: Gorricho, Tricota, Lipina y Krill sobre las características de la gestión y estrategia.

El método del caso de estudio se caracteriza por ser completamente realista, exhaustivo y riguroso, lo que permite arrojar resultados válidos y pertinentes. Lo que se pretende relevar con este método es contestar las interrogantes de tipo ¿por qué? O ¿Cómo? Las preguntas de este tipo generan conocimiento y capacidad explicativa que se convierte en una herramienta de acumulación de conocimiento y el empleo en la práctica. Permite además, sujetarse a una estructura en la que el investigador busca esclarecer, sin sugerir y motivar al entrevistado a contestar en forma determinada. Por último este tipo de herramienta permite dilucidar algunos aspectos como la estructura del fenómeno, la crítica profesional sobre los ejes en los que se encuentra fundamentado este estudio.

La decisión metodológica se realizó considerando que la situación problemática a estudiar, es un sistema limitado, siendo conveniente un estudio con descripciones y análisis intensivos de cada caso buscado conclusiones comprensivas y descriptivas. Se pretende identificar: las características y factores externos e internos, así como las habilidades en los procesos la participación de los agentes y el carácter en la toma de decisiones.

Esta metodología consta de cinco partes:

Gráfico 2. Metodología de Yin, Fuente Yin, R. (1984)



4.1.1 Estudio comparativo de casos

El objetivo que prosigue el estudio comparativo es analizar los casos ejemplares que difieren de un mismo grupo y que mediante una selección se logra descubrir diferencias, semejanzas y características propias de cada caso. Entre las características principales tenemos: el desarrollo, crecimiento; cualidades y necesidades que en un momento tuvieron que atravesar cada caso de estudio, así como la capacidad de reacción económica, social y cultural.

Una de las ventajas de esta herramienta metodológica es que permite la comparación gracias a que se puede organizar de manera similar cada caso de estudio. Por otro lado

esta herramienta permite un análisis cronológico de las variables cualitativas y permite destacar los aspectos más relevantes.

En otro sentido el estudio comparativo permite exteriorizar ciertos aspectos cruciales del análisis del comportamiento de las organizaciones. Como primer paso se realiza una síntesis del contexto en el que se desarrolla cada caso para determinar un perfil basado en la recopilación de información de primera mano.

En segunda instancia se realizará el análisis de modo cualitativo que tienen como base las variables propuestas que nos permitirán dilucidar la evolución del fenómeno para finalmente tomar consideraciones de cada caso que más adelante ayudarán a construir las conclusiones y recomendaciones finales.

4.1.2 Selección de Casos de estudio

Como unidad de análisis se definió las organizaciones reconocidas como estudios de diseño de la ciudad de Buenos Aires, cuyas fuentes de información son primarias los datos se relevarán de los entrevistados y de las observaciones realizadas. Los criterios de selección de los casos de estudio se derivan fundamentalmente de la hipótesis propuesta que pretende identificar si la gestión en los estudios de diseño: Gorricho, Tricota, Lipina y Krill favorecieron su consolidación como organizaciones debidamente estructuradas en el desempeño de sus actividades profesionales.

En cada caso se pretende relevar y analizar las siguientes variables:

- **Gestión del estudio:** Identificar si al inicio de sus actividades los estudios de diseño conocían sobre las necesidades del público y si existía un conocimiento previo del mercado.

- **Segmentación de Mercado** Localizar dentro de la investigación si se realizaron segmentaciones con instrumentos de medición o empíricamente.
- **Diferenciación de la competencia** Entre otras cosas investigar si se aplicaron estrategias de diferenciación con sus principales competidores y si ellos reconocían los diferenciadores de ellos.
- **Capacidad de reacción** De qué manera se afrontan los problemas que surgen en el desarrollo formación y crecimiento de la empresa.
- **Características internas** Personal capacitado, delegación de funciones.

Según las recomendaciones de Yin (1994), las preguntas surgen del marco teórico que se elaboró en primera instancia bajo una revisión bibliográfica, análisis y síntesis teórica. El tipo de preguntas utilizadas en esta investigación son generalmente sobre ¿Qué? O bien ¿Cuáles?, es decir, preguntas de tipo exploratorio.

- ¿Qué factores han sido claves en el éxito de su empresa?
- ¿Qué tipo de dificultades ha enfrentado su empresa?
- ¿Qué beneficios ha obtenido de su empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias que han diferenciado a su empresa?

4.1.2 Entrevistas en profundidad a diseñadores a cargo del estudio

Para la realización de las entrevistas se manejan una serie de ejes conceptuales determinados que se desprenden del marco teórico. Estos ejes conceptuales nos

permitirán describir de manera precisa cada uno de los objetos de estudio, mediante la comparación analizar las similitudes y las diferencias entre ellos.

La entrevista cualitativa en profundidad se encuentra establecida en reuniones con los gerentes de las empresas: Gorricho, Tricota, Lipina y Krill. Estas reuniones se dirigen hacia la comprensión de las perspectivas y los aportes que manifiesten los entrevistados con respecto a sus experiencias y, o situaciones en las que se encuentren. Tylor y Bodgan (1996) consideran en un sentido amplio, a la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable”. Esta herramienta metodológica permite acercarnos a las ideas, pensamientos y supuestos sostenidos por los entrevistados dentro de la comprensión racional de la realidad a fin de una mejor comprensión y explicación existente.

Definida la metodología a utilizar se busca encontrar aspectos en las empresas citadas que las hiciera comparables. El mismo está destinado a, pertenecer a un grupo determinado en el rubro para definir cierta homogeneidad calidad y veracidad a los resultados obtenidos previamente en el estudio comparativo de casos.

La validez se entiende como la exactitud de la medición, es ámbitos generales es la confiabilidad y consistencia de la medición, es decir, que la validez de un estudio de caso está dada en que las ideas, categorías y relaciones sean útiles al ser usadas en diferentes autores.

La validez externa de los estudios de caso está acotada porque estos no se utilizan para definir leyes, pero los resultados y la interpretación pueden ser suficientes para generar ideas y conceptos. Por otro lado según Arellano (1998) “la confiabilidad de los estudios de caso se debe a que no son experimentos sino fenómenos complejos, que se

encuentran implícitos en un entorno social cambiante por tanto con pocas posibilidades de ser repetidos.” (p. 17)

4.1.4 Etapas y tiempos que tomará aplicación de la técnica

La realización de las entrevistas a profesionales en diseño gráfico tomará un tiempo estimado de 2 meses. Se inicia con la selección de los diseñadores que conducen estudios de diseño y han sido exitosos en el mercado; se seguirá con la ejecución de las entrevistas en forma personal y directa, para que en el segundo y tercer mes, se estime tener la interpretación de los resultados obtenidos en cada entrevista y sus conclusiones pertinentes.

4.1.5 Modelo preliminar de la herramienta

El objetivo principal de esta herramienta es relevar las variables intangibles que rigen este proceso, logrando una visión más dirigida del fenómeno, que no se encuentra fundamentado solamente en lo comparativo sino que acompaña, con el análisis crítico, cuestiones referidas a los procesos, y el modelo de estrategia utilizadas.

El modelo de la entrevista en profundidad está dirigido a profesionales involucrados en el rubro del diseño, directores creativos, gerentes y coordinadores. En tal sentido, se pretende identificar las estrategias, características internas y externas, funciones, recursos humanos y técnicos que intervienen en la diversificación de la organización.

Por otra parte se pretende comprender y analizar las circunstancias que motivaron a la utilización de diferentes estrategias para afrontar los fenómenos sociales, políticos y económicos así también, fenómenos culturales que se tomaron en cuenta al momento de dirigir los productos o servicios a un determinado mercado.

Como información adicional se realizará el relevamiento de información:

- Curriculum
- Edad
- Experiencia
- Cargo que ocupa – ocupó

4.1.6 Diseño de entrevista

La presente Entrevista tiene como objetivo conocer de manera cualitativa sobre la gestión en los estudios de diseño que han sido exitosos en la ciudad de Buenos Aires, Argentina y que atravesaron por situaciones coyunturales.

Datos Personales

- Nombre:
- Apellido:
- Edad:
- Experiencia en el área del diseño:

Sobre la concepción del estudio de diseño

- ¿Cómo concibió su estudio de diseño?
- ¿Qué tipo de dificultades enfrentó su estudio en los últimos diez años?
- ¿Qué beneficios ha obtenido de su estudio?
- ¿Sabía que lo que usted hacía, iba a un mercado concreto, qué información tenía en ese momento, se asesoró, leyó revistas, vio estadísticas, fue experiencia?

Sobre la Gestión y aplicación de estrategias en los estudios de diseño

1. ¿Cuándo usted inició su estudio de diseño, conocía las necesidades del mercado?
2. ¿Cuáles fueron las principales perspectivas de crecimiento que se le presentaron como empresa?
3. ¿Qué decisiones estratégicas adoptó como director durante el proceso de creación del estudio? ¿Se mantienen e influyen durante el proceso de crecimiento de los mismos?
4. ¿En qué medida el proceso de crecimiento atravesado por la gestión, es continuo y gradual o, por el contrario, presenta diferentes etapas o períodos?
5. ¿Cuáles fueron las principales adaptaciones en términos de estrategia, estructura y competencias centrales durante el proceso de crecimiento en su estudio?
6. ¿Cuáles fueron las principales restricciones que encontró usted para ver limitado el proceso de crecimiento de su estudio de diseño, qué características del entorno obstaculizaron este proceso?

Aspectos de Diferenciación

7. ¿Describame a su cliente tipo y las características?
8. ¿Cuál fue el proceso que siguió su organización para descubrir el mercado?
9. ¿De qué manera gestiona el diseño en su empresa?
10. ¿Qué estrategias de utilizaron para diferencia de la competencia?
11. ¿A qué principios de gestión recurrió su empresa, de qué manera los implementa?

12. ¿Cómo utiliza su trayectoria para enfrentar los desafíos de gestión de las empresas más jóvenes?
13. ¿Cómo última pregunta, considera que la gestión debe ser implementadas en los estudios de diseño?

Análisis e interpretación de datos

En la investigación los resultados permiten una comparación entre los factores y elementos que han llevado a que las empresas conocidas como estudios de diseño, obtengan éxito en el mercado. Sin embargo la comparación es totalmente a través de datos cualitativos ya que no se realizará ninguna prueba estadística para llevar a cabo la comprobación.

La última etapa del proceso de investigación consiste en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos contenidos para ello. Esta interpretación es resultado de la operación que se realiza entre el análisis y la síntesis. Se elaborará una síntesis de los resultados a comparar y explicar el fenómeno investigado.

A continuación se presentaran los resultados de las entrevistas realizadas en base a las variables establecidas.

El valor de los estudios de caso en la actual situación del rubro del diseño gráfico en la ciudad autónoma de Buenos Aires ha sido señalada de manera exacta por Schwartz (1993) "Los análisis profundos de un conjunto de industrias individuales pueden contribuir al proceso de reconversión.....en la medida en que se enfoquen en los problemas que enfrentan las empresas y la manera en que son resueltos, más que en datos básicos de inputs, productos y coeficientes técnicos...".

Los estudios de diseño Gorricho, Tricota, Lipina y Krill, coexisten como empresas menores cuya significación económica es importante, mismos estudios que se dedican a ofrecer servicios de diseño.

Los datos suministrados por los estudios de diseño para el estudio a efectuarse no fueron suficientes para determinar el rendimiento de estas en el mercado pues los indicadores con los que se están midiendo actualmente son escasos para evaluar el éxito empresarial.

Los resultados obtenidos durante la investigación por medio la herramienta de entrevistas en los estudios de diseño, han sido analizadas con la finalidad de determinar si existe un gestión de los estudios por una parte y si de existir una reconversión del mismo y de qué manera se visualiza el estudio dentro de un período de tiempo comprendido entre diez años.

4.2 Análisis de la gestión del estudio de diseño Gorricho

El estudio de Diseño Gorricho nace en el año 2003 como un espacio dedicado al diseño y desarrollo de marcas y todas las aplicaciones gráficas que éstas necesitan: envases, websites, folletos, avisos. Desde Buenos Aires brinda servicios profesionales de diseño para sus clientes en América y Europa. Presta servicios de diseño o rediseño del sistema de identidad de una organización o producto. Diseño de concepto, logotipo, símbolo, nombre, lemas, identificadores gráficos.

Servicio de diseño y desarrollo de piezas gráficas diversas, en el marco de una comunicación identitaria. Para las marcas diseñadas por el estudio, funciona como seguimiento del desarrollo realizado, dando continuidad y coherencia a las comunicaciones. El servicio también se brinda a empresas con gran demanda de producción gráfica, como multinacionales de medios que incluye: cartelera, vía pública o gráfica móvil; avisos para medios gráficos y digitales; envases; merchandising y material promocional; folletos, libros y catálogos; websites; etc.

4.2.1 El entrevistado, Martín Gorricho

Martín Gorricho ha trabajado como diseñador gráfico para empresas como Carrefour, El Corte Inglés, Grupo Clarín, Repsol YPF, Banco Francés y el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otras. Desde 2003 dirige su estudio para clientes en América y Europa.

Entre 2003 y 2006 ha sido docente de Diseño Gráfico de la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA). Desde 2005 y hasta la actualidad es también docente de la Escuela superior de Creativos publicitarios donde dicta la materia Diseño Gráfico, del primer año de la carrera y donde definió el programa del curso de especialización en creatividad para nuevas tecnologías. En 2008 diseñó el plan de estudios y convocó y

coordinó el equipo docente para los cursos de capacitación en marcas y medios digitales que, con respaldo de Ministerio de Trabajo de la Nación, se dieron en la Escuela Cooperativa de trabajo “Nadia Echazú”.

En los años 2003 y 2004 fue convocado por el Círculo de Creativos Argentinos para presidir el jurado en la categoría “Multimedia / Internet” de los Premios Diente a la Creatividad Publicitaria. Ha sido, además, jurado en otros concursos de diseño en Argentina y Perú.

Ha dictado diversos seminarios y cursos de capacitación en Internet y en marcas para estudiantes y empresas, en establecimientos como la Universidad de Palermo (UP), el Instituto Superior de Ciencias de La Plata, la Universidad de Medellín (Colombia), o la Universidad de la Colegiatura Colombiana.

4.2.2 Concepción del estudio

En palabras de Martín *“En el 2003, hace once años me abrí de la empresa en la que estaba. Yo era jefe de diseño en una empresa de comunicación de desarrollo, me abrí por mi cuenta, empecé a trabajar en un principio yo solo, al año siguiente tal vez, no creo que en 2003, no, primero que fue tuve al año siguiente una administrativa que venía a mi estudio ayudarme con todas las tareas administrativas de presupuestos y facturas y seguimientos de clientes y en el 2005 creo, agarré un proyecto que me iba a llevar mucho tiempo y en ese momento estaba dando clase en la Universidad de Buenos Aires y contacte a una alumna del año anterior para ver si me quería ayudar con ese proyecto específicamente que iba a durar tres meses y empezamos a trabajar juntos en ese proyecto y el proyecto finalmente se extendió y etcétera que al final estuvo trabajando siete años, pero fue la necesidad ante un proyecto. Y el estudio fue*

creciendo así, en otro momento más adelante, 2007, otro proyecto requirió mucho más trabajo y contacte otra vez a ex alumnos y se incorporaron en ese momento...”

Resultado: en el análisis sobre la concepción del estudio se observa que no existió una planificación previa, mucho menos una planificación sobre gestión acerca del diseño. El enfoque que se realizó para concebir el estudio comprende una necesidad sobre la crisis que venía atravesando la Argentina. No se detecta una línea específica de diseño, sino que abarca una gran variedad de servicios, que no permiten definir un modelo de negocio.

4.2.3 Momentos coyunturales y de inflexión

“Los cambios que acontecieron en el estudio nacieron también con situaciones de crisis. El estudio como proyecto personal si querés, es un logro en el sentido que yo hace más de diez años puedo vivir de algo que me gusta, eligiendo los clientes con los que quiero trabajar o los proyectos que me interesan. Desde ese lugar genial, nunca fue un buen proyecto en términos de rendimiento económico si hubiera querido tener rendimiento económico y hacer dinero y eso, dejá todo y dedicáte a otra cosa no es este el negocio para hacerse rico.

Y si eh atravesado muchas veces situaciones de crisis, posiblemente la crisis más importante del estudio fue la caída de España en Europa hace un par de años, nosotros trabajamos mucho para afuera y en algún momento nos dimos cuenta de no estar haciendo bien los deberes de la dirección técnico financiero del proyecto. Teníamos mucho puesto en España, no era un único cliente trabajábamos con dos empresas grandes y con dos centros culturales grandes como el Teatro de Madrid, el teatro del ayuntamiento de Madrid y en un periodo de no más de dos meses te diría, se cerraron todos los proyectos con los que teníamos...”

Resultado: Además de la crisis por la que atravesó el país en diciembre del 2001, el estudio se vio exigido a trabajar dentro de la ciudad de Buenos Aires, y de expandir y mejorar sus ingresos al realizar proyectos para países de Europa. Los puntos de inflexión han provocado el cierre de empresas y organizaciones, Cuándo se consultó a Martín como se sobrellevó este proceso, él menciona que *“básicamente tuve una serie de entrevistas con un consultor de proyectos de diseño acá de la ciudad, que pasó mucho tiempo dirigiendo proyectos del Centro Metropolitano de Diseño, con un rol gerencial en el que tiene que ver con gestión de proyectos de diseño y tuve una serie de entrevistas como para pensar cómo resolver la situación y se replanteo varias cosas, desde el principio la estructura del estudio...”*

4.2.4 Diferenciación

“Trato de que el diseño sea versátil para adecuar a las diferentes necesidades, de distintos clientes por ahí tiene más que ver con este, la ideología del estudio, esto de estar más orientado a el negocio del cliente a aportar valor y a trabajar de manera sistemática, profesional y metodológica.

Si yo tengo que definir qué características tiene lo que producimos en diseño, creo que desde los objetivos, buscamos hacer diseño inteligente, más que bonito no nos interesa estar a la moda, ni nos interesa la cuestión estrictamente morfológica en relación a combinación de la paleta cromática quede bonita, hay ideas, todo lo que nosotros hacemos principalmente, hay ideas, es una de nuestras características, buscamos que haya idea.”

Resultado: “Diseño inteligente” se puede observar que en el estudio Gorricho existe una ventaja competitiva que diferencia al estudio, la utilización de metodologías y

técnicas se hacen visibles. El negocio se orienta a generar valor al cliente y a los proyectos de manera sistemática y metodológica.

4.3 Análisis de la gestión del estudio de diseño Tricota

Tricota es un estudio de diseño estudio de diseño y comunicación independiente que da soluciones simples a problemáticas de comunicación visual complejas. Se desarrollan proyectos de identidad corporativa, branding, packaging, tipografía, editorial, web, ilustración y fotografía.

“Arrancamos en 2012, cuando nos recibimos de la facultad de diseño de la UBA, arrancamos como tres diseñadores por eso tricota es un juego de palabras, así arrancó hoy ya somos más personas, digamos, duplicamos la cantidad de personal, gente de la parte de programación, de la parte de comunicación de marketing, pero los que comenzamos fue más que nada un proyecto, fue ponernos a prueba, salir al mercado a probar suerte, sin ningún tipo de herramienta porque la verdad que cuando uno estudia en las universidades de acá no te preparan para que armes tu proyecto y tengas un estudio, sino que te preparan para que seas un operario prácticamente o que trabajes en relación de dependencia para que sepas como responder a ciertas cosas pero no como para organizar un estudio de diseño y todo lo que implica eso.”

4.3.1 Los entrevistados, Ezequiel Norry y Francisco Negri

Francisco y Ezequiel son dos jóvenes diseñadores graduados de la Universidad de Buenos Aires (UBA), han participado de eventos como *Behance Portfolio Review*⁹, y han tenido reconocimientos por su importante aporte en estudios de diseño argentino mención realizada por parte del estudio Shakespear.

⁹ *Behance Portfolio Review*: Evento que se realiza a nivel mundial que incluye diseñadores, ilustradores, artistas en la web, realizado por Behance.com

4.3.2 Concepción del estudio

“Primero que nada cada uno asumió roles, más que nada por cuestiones de capacidades o de tiempos yo me empecé a hacer cargo de la parte administrativa porque no sé, por cuestión que soy más ordenado en las cosas y empecé a consultar a gente que trabaja en el medio fui a un par de cursos cortos sobre cómo administrar empresas, pero nada en específico.

Tuve una consulta con una chica que nos ofreció asesoramiento y de tener como una idea de las falencias sobretodo que tenían los diseñadores, en nuestros casos no éramos reconocidos, también fuimos aprendiendo sobre la marcha, un poco la idea era digamos, en ese momento terminábamos de cursar y en ese momento estábamos como se dice acá, con amor al arte, la otra parte más administrativa burocrática fue como tener que lidiar con eso y saber cómo íbamos a manejar.”

Resultado: La organización del estudio condujo a que cada persona o recurso humano asuma los roles específicos, determinado por una planificación previa. Pero a pesar de no contar con un plan detallado, es visible que en un momento de la formación del estudio se involucró a un personaje extra, experto en administración y organización.

4.3.3 Momentos coyunturales y de inflexión

Francisco: “Primero que nada fue ¿Cómo hacer tener? ¿Cómo lograr una estructura? En el cual la gente pueda confiar en que tu trabajo es serio o sos responsable y a partir eso bueno empezaron a llegar clientes que demandaban más cosas como eso que uno esté registrado en el AFIP, que tengas facturación, que uno pueda demostrarle ciertas cosas lo que fue es armar una estructura o una visibilidad digamos una forma de comunicación que permita que la gente piense que somos un estudio capaz de realizar nuestro trabajo y después poco a poco empezó a llegar gente

cercana, no nos pedían facturas, ni comprobante, ni nada, pasa que trabajábamos y bueno nos dio la oportunidad de realizar trabajos y a partir de eso encontrar empresas más grandes que nos pedían un montón de papelería que no habíamos visto hasta ahora y fue ahí que surgen trabas y hay que digamos empezar a cubrir nuevas cosas.”

4.3.4 Diferenciación

“Buscamos ser fieles a nuestra identidad que es ser, como te digo, somos un estudios que mantiene lo más simple posible, tratamos que las ideas sean simples, trabajando conceptos sólidos , no hacer diseño por hacer o hacer diseño porque sea “lindo”, sino que tenga un concepto y que éste concepto sea transmitido de manera simple, creo que la gente lo valora y lo ve, nuestra estética como la mostramos, la gente nos busca hoy en día por eso, es un factor diferencial sobretodo, nos enfocamos mucho en la parte de lápiz, tipográficamente. Utilizamos mucha tipografía.”

Resultado: El desarrollo de nuevos servicios dentro del sector gráfico, la exportación a nuevos mercados, las acciones de marketing, la contratación de la publicidad, es de manera autónoma. Existen ciertas relaciones de coordinación y comunicación destinada a que la información sobre nuevos servicios sea difundida, uno de los factores diferenciales que muestra la empresa es la aplicación de conceptos, específicamente tipografía.

4.4 Análisis de la gestión del estudio de diseño Lipina

El estudio de diseño Lipina diseña, desarrolla y produce soluciones en las áreas de la comunicación gráfica y digital. Su ideología es “Estos éxitos son posibles gracias al feedback constante entre estudio y cliente durante la concepción y a la asistencia técnica después de la realización.”

El estudio cuenta con 20 años de experiencia, asumiendo cada proyecto como un nuevo desafío. Basados en la profesionalidad y la calidad humana buscan alcanzar los objetivos singulares de cada proyecto, involucrándose con el producto para asegurar el mejor resultado de acuerdo a las necesidades de los clientes y la receptividad de sus usuarios.

4.4.1 El entrevistado, Sandra Lipina

Graduada como Diseñadora Gráfica de Avni Institute of Art & Design en Israel en 1991 Especializada en diseño de marca, Imagen Corporativa y diseño web desde el 2000 incursionando en plataformas HTML5, Flash, AS2, CSS3, e interactuando con desarrolladores en PHP. Experiencia laboral como freelance y trabajo con equipo creativos: estudio de diseño industrial, estudio de arquitectura, estudio especializado en diseño editorial, imágenes para exhibiciones e imagen de marcas de indumentaria, producción y posproducción fotográfica.

Cuenta con 23 años de experiencia en 3 países y actualmente establecida en Buenos Aires desde 2003 se integró al mercado argentino en proyectos de importantes marcas locales e internacionales entre ellas: Soho Denim Brand, Kout Jeans, Banco Central de la República Argentina, Manpower, Revista Selecciones, entre otros.

4.4.2 Concepción del estudio

“Después bueno, por cuestiones coyunturales de este país, por problemas económicos del país, eh, en ese momento en el año 95, hubo una crisis acá económica muy grave, donde se aplicó, no sé si vos conoces la ley de flexibilización laboral, en ese momento los empresarios o las PYMES, todas las empresas liberaban de alguna manera de las cargas laborales, podían decirte de un día para otro que en vez de trabajar ocho horas, podías trabajar cuatro, no quería que trabajes tu horario principal estipulado en un principio. El empresario no tenía ningún deber u obligación laboral. En ese momento decidí salirme y empezar a trabajar en forma freelance, a ganar mis clientes.

Me mudé del país por la misma cuestión porque estaba muy complicado conseguir clientes y la inflación y bueno había varios temas, el tema del peso y bueno te hacía muy difícil a esa edad. Antes de eso yo conocí al que es mi actual socio y marido, él es fotógrafo publicitario y decidimos emprender un proyecto de alguna manera una boutique creativa.”

4.4.3 Momentos coyunturales y de inflexión

“Nosotros en febrero del noventa y nueve teníamos pensado en cerrar el estudio por una cuestión de descanso, hasta el día anterior de irnos de vacaciones tuvimos que apagar los teléfonos por la cantidad de trabajo que teníamos. A los diez días, pasa este hecho y por un año, no te digo cero pero fue cero en todo el país.

Como estudio independiente lo que uno hace es calcular cuáles son tus gastos, más allá de la renta, mensuales y obviamente que fluctúa, no tenías una entrada fija, por ahí un mes te entraba diez y el mes siguiente te entraba cinco, entonces si vos sabes que tu gasto mensual es siete, no te gastás los diez, lo que haces es de alguna manera

prorratar para que funcionen las cosas, más allá de un estudio uno tiene una vida, mantenerse uno y mantener a su familia.”

4.4.4 Diferenciación

“Yo te voy a decir mi argumento, primeramente, vamos a dividirlo, con respecto a mi competencia existe una saturación de mercado, me parece que hay una falta de política del estado en general donde no se planifica lo que realmente el mercado, por eso se sobesatura. El mercado se satura de una competencia desleal, donde uno gana cuando menos cobra. Hay muchos diseñadores que salen de las universidades que son muy buenos pero mi queja es que no existe por lo menos dentro de Capital Federal una guía donde no se baje de ese precio. Hay gente que se regala para mí es una competencia desleal, difieren mucho los presupuestos de otros y las empresas que no entienden...”

Resultados: Para Sandra existe saturación del mercado, esta saturación se debe a falta de políticas que regulen la creación indiscriminada de estudios, que por captar clientes, los precios que ofrecen superan. Sandra mencionaba en la entrevista que ha vivido muchos casos así, sin embargo, los clientes regresan. Al preguntar de qué manera se fideliza al cliente, ella menciona que la manera más adecuada de diferenciarse de la competencia y fidelizar al cliente es con diseño “No hay nada que no tenga diseño.” Y eso nos lleva a un orden más allá

4.5 Análisis de la gestión del estudio de diseño Krill

4.5.1 El entrevistado, Diego Zofolli

Diego Zofolli es un diseñador de 31 años con once años de experiencia en el diseño. Empezó con el diseño en el último año de secundario. Graduado de la Universidad de Buenos Aires donde estudió la Carrera de Diseño Gráfico en el año 2008.

Docente de la Universidad de Buenos Aires durante cuatro años en diseño en la materia tipografía y como docente en el Instituto Universitario Nacional de Arte (IUNA) en materias de video arte.

4.5.2 Concepción del estudio

“El estudio se formó hace siete años, y ya inicié la actividad del estudio alquilando una oficina en Caballito y bueno cuando arranqué tenía ya como un cliente fijo importante para mí que realizaba muchas cosas de packaging y con lo que tenía trabajo todos los meses y eso fue un poco lo me ayudo a mantener los gastos fijos del estudio.

Yo trabajaba en un estudio en ese momento y la verdad que estaba un poco aburrido del tipo de trabajos que hacía y a su vez estaba todavía yo estudiando entonces para mi iniciar el estudio me permitía organizar mis tiempos, dedicar digamos, el tiempo que yo quisiera, me permitía estudiar y trabajar a la vez y por otro lado la expectativa era darle mi propia impronta al estudio haciendo el estilo de diseño que a mi me interesa, quizá yo trabajé en dos estudios hasta que decidí formar mi propio estudio y compartía algunas cosas y otras no, y siempre busque de darle un perfil mas a lo creativo, con una fuerte impronta visual.”

Resultado: El estudio se concibe desde la necesidad, en este caso no existe una planificación previa, sin embargo el diseñador está consciente de la necesidad de elaborar una planificación que le permita gestionar de mejor manera su estudio. Por otro lado la forma como se gestiona el diseño permite visualizar que los aspectos emprenduristas colaboraron en el avance del estudio y la consolidación en el mercado.

4.5.3 Momentos coyunturales y de inflexión

“Con algunos clientes lo que me ha pasado que con la crisis dejaron de invertir en diseño entonces cada vez fuimos haciendo menos cosas, con otros clientes me pasa que tengo que hacer un trabajo de educación acerca de la importancia del marketing o la importancia del diseño.

Son cuestiones que hay que tener en cuenta a nivel de planificación antes de empezar a trabajar, pero no sé si hay una diferencia, lo que sí noto es una diferencia entre los clientes que tienen un departamento de marketing o no, a mí por lo menos los que me resulta es que cada empresa que tiene un departamento de marketing, así sea una sola persona ya tiene, digamos, otra idea de hacia dónde dirigir la comunicación, entonces yo ya empiezo trabajando sobre un brief y eso hace que las cosas fluyan mucho más rápido, porque me parece que eso es como una pata más vitas para lo que es el diseño gráfico.

Resultado: Al igual que en los casos anteriores, el estudio busca soporte en el diseño como elemento racional de ayuda. La estructura ha sido uno de los temores que se busca solucionar por medio de la gestión.

4.5.4 Diferenciación

“Digamos que un diferencial es el trabajar o intentar trabajar siempre en base a un plan de marketing, no hay muchos estudiosos de diseño, más bien pocos digamos que trabajen pensando mucho en esta pata de la planificación del marketing. Eso también es algo de lo que pongo en la web de la página, dejar en claro cuál es mi forma de trabajo o lo que para mí es la forma correcta de trabajo.

Por otro lado, otra diferenciación que abarco todas las áreas del diseño, resuelvo todas los proyectos de packaging o web, ilustración o modelado 3D, trato de abarcar todas las áreas trato de hacer un trabajo amplio y desarrollar la creatividad en distintos medios.”

Resultado: No se detectó una clara diferenciación del estudio, los servicios integrales de diseño que oferta, no son los suficientes para captar clientes de manera efectiva, además el término gestión es casi desconocido. Por otro lado se hace evidente por parte del entrevistado la necesidad de procesos que le permitan dirigir de mejor manera el estudio y los proyectos de diseño.

CONCLUSIONES

La presente investigación arrojó las siguientes conclusiones, si bien en los análisis previos se incluyeron los resultados puntuales, se busca la reflexión y el análisis general de los conceptos y temas tratados.

Analizando sobre las dificultades en la gestión de los estudios de diseño se observa una problemática que se encuentra ligada al lenguaje de los diseñadores, ya que aún existe la resistencia en definir al diseñador como un gestor en el direccionamiento de proyectos como líder innovador.

La principal conclusión deriva a que existe interés en involucrar la gestión en estudios de diseño, en la mayoría de los casos analizados se comprende que el conocimiento adquirido por los diseñadores, está vinculado a la experiencia. El interés por la gestión de los proyectos de diseño se hace evidente a través del diseño gráfico como soportes de comunicación. Sin embargo la ausencia de estrategias y de planificaciones imposibilita que las inversiones realizadas, se capitalicen por los estudios, que se han visto transformados en simples ideas con gastos innecesarios.

Es evidente el desaprovechamiento de la gestión y de los recursos, por desconocimiento y falta de focalización. Un ejemplo puntual es la elaboración exagerada de productos gráficos con información saturada, carentes del análisis previo y de un correcto manejo de la gestión del diseño. Sin planificación en los proyectos, es común observar trabajos o proyectos desarrollados a base de la prueba y el error, sin agregar al diseño como aprendizaje.

Los resultados obtenidos mediante las entrevistas muestran que en el caso de Tricota, estudio de diseño con apenas tres años en el mercado, ha conseguido muchos más logros que el conseguido por Krill. Esto se debe a que existe por parte del diseñador una

deficiencia conceptual sobre gestión de proyectos de diseño, lo que provoca un desperdicio de recursos.

Existe por parte de los diseñadores, no en todos los casos, un interés innato por cambiar, innovar y crecer. En las entrevistas realizadas se observa como los diseñadores más jóvenes han buscado por sus propios medios la manera de prepararse para conducir un estudio de diseño. Por su parte el estudio Gorricho, muestra una gestión más o menos correcta, debido a que se incluye en los proyectos de diseño conceptos y metodologías que fueron asesoradas por un profesional de área de gestión de proyectos.

Por su parte los conceptos y criterios de gestión también están interactuando con el diseñador y de la forma como éste ve al cliente, esto sin duda marca un punto de partida. Es necesario crear estrategias y que permitan consolidar y posicionar y gestionar tanto el estudio como los proyectos de diseño en la mente del cliente.

La gran competencia existente en la ciudad provoca que muchos diseñadores opten por encaminar su experiencia hacia otros rubros, entre ellos los audiovisuales, como lo mencionaba Diego Zofolli, ante la falta de trabajo considera que puede involucrarse en un rubro que principalmente no le corresponde.

Existe una cultura empírica sobre la gestión del diseño por parte de los profesionales, esta ha incidido en la actividad comercial y económica, la relación entre el compromiso profesional y la planificación de los proyectos aún queda pendiente. El caso de estudio de la empresa Tricota permite observar que el fenómeno está cambiando, dado que hoy existe interés por preocuparse del área gráfica así como de la gestión de los proyectos, probablemente se termine por buscar un experto en el área como mencionaba Ezequiel Norry del estudio Tricota.

De este modo existen dos posturas en la que la hipótesis planteada se cumple dado que, casos exitosos como el del estudio Gorricho que lleva casi diecisiete años de experiencia, superaron momentos coyunturales y de inflexibilidad. Y por otro lado se puede identificar que a pesar de no ser expertos en el tema los diseñadores Ezequiel Norry, Juan Pablo Bustos Peralta y Francisco Negri, han llevado por buen rumbo sus estudios, siendo reconocidos por varios personajes representativos del diseño como es el estudio Shakespear y la red Behance.

Para finalizar este apartado de conclusiones se debe mencionar que la aplicación de herramientas de diseño y comunicación en forma aislada sin el debido análisis y la respectiva coherencia provocará que los proyectos de diseño sea acciones que se realizan porque si, desaprovechando los elementos que brinda el diseño.

Cabe aclarar que la implementación de la gestión y la aplicación de estrategias no son la fórmula para el éxito, estos dependen de los factores económicos, sociales, culturales que se encuentran involucrados en la sociedad. Además, se busca estimular que el diseñador aproveche la experiencia, dedique su enfoque y su estudio a la especialización.

Aquellos diseñadores que han realizado su planificación estratégica contemplan un modelo de negocio en sus estudios, siendo una ventaja con relación a los estudios que no realizan un plan de negocios. El conocimiento de la gestión en los estudios de diseño permite dirigir la organización de forma estratégica incorporando valor al servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Aimar, C. (2000). *Estrategias y realidades de negocios*. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor.

Albin, T. (1990). *El Cambio del Poder*. Plaza & Janes.

Arfuch, L., Chaves, N., & Ledesma, M. (1997). *Diseño y comunicación, Teorías y enfoques críticos*. Buenos Aires, Buenos Aires: Paidós.

Becerra, P., Fábregas, S., & Pizzabioche, G. (2010). *A través de las Experiencias: Valores y diseño en los sistemas de comercialización y consumo*.

Bossidy, L., & Charan, R. (2004). *Haga lo que hay que hacer: Un modelo para diagnosticar la situación de su empresa y proyectar al futuro*. Ecuador: Norma S.A.

Cavallé, C., Nueno, P., Masifern, E., & Masifern, C. (1997). *Biblioteca IESE de gestión de empresas*. Barcelona: Barcelona IESE.

Devalle, V. (2009). *La travesía de la forma: emergencia y consolidación del diseño gráfico (1948-1984)*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Estudios de Comunicación.

Fernández, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Madrid: EOI.

Fog, D. (1981). *Models of Competition: A Review of theory and empirical Evidence, en Review of marketing*. (A. M. Association, Ed.) Chicago, EEUU: Ben M. Enis y Kenneth J. Roering.

Fred R., D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.

Galán, B. (2006). *Diseño Estratégico y autogestión asistida en Buenos Aires. Primer congreso de Transferencia de Diseño: Diseño y Territorio*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

González, A., & Reverter, S. *Los nuevos emprendedores, Creación de empresas del siglo XXI*. Barcelona, España.

Hamel, G. (2005). *Liderando la revolución*. Madrid, España: Mc. Graw hill.

Hofer, C. (1984). *Strategic management A casebook in policy and planning*. Boston: West Publishing.

Jacqueim, A. (1989). *La nueva Organización Industrial*. Barcelona: Vicens-Vices.

Kotler, P. (2001). *Marketing Empresarial, Octava Edición*. México, México: Prentice Hall inc.

Kotler, P., & Amstrong. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia, Segunda Edición*. México D.F, México: Prentice Hall, Hispanoamérica.

Kotler, P., & Bloom, P. N. (1975). *Strategies for high Market-Share companies*. Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Bussines Review - November, December.

Lecuona, M. (2006) *Diseño Industrial: Guía Metodológica*. Edición Prodintec

Leiro, R. (2006). *Diseño, Estrategia y Gestión*. Buenos Aires, Argentina: Infinito Ed.

Mahoney, J. T., & McGahan, A. M. (2007). *The fiel of strategic management within the evolving science of strategic organization; Strategic Organization* (Vol. 1).

Malfitano, O. (2007). *Planeamiento estratégico para PyMES (1ra Ed.)* Buenos Aires: Alta Gerencia. Organizativo Estructura y Procesos. Buenos Aires, <, Argentina: Granica S.A.

Martínez, E., Ariza, R., Ramirez, R., Milesi, D., & Silva Failde, D. (2009). *Diseño en la Argentina: Estudio de impacto económico 2008*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

Mintzberg, H. (1987). *El proceso estratégico conceptos y casos*. México, México: Prentice Hall inc. 1993.

Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I*. California, Estados Unidos: Management Review.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Estrategia Competitiva*. New York: Free press.

Porter, M., & Kramer, M. R. (2006). *strategy and Society: The link Between Competitive Advantage and Corporate social Responsibility*. Massachusetts: Harvard Business Review.

Rico, R. r. (1995). *Calidad Estratégica Total: total Quality Management*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Stokes, D. (1998). *Small bussiness management. A case study approach*. London: Letts Educational ed. London 3 edición.

Zimmermann, Y. (2002). *Del diseño, Yves Zimmermann*. Barcelona: Gustavo Gili, SA.