

Introducción.

El presente ensayo se plantea el objetivo de analizar la manera en que las Pyme argentinas diseñan su actividad publicitaria e implementan rutinas de diseño en sus procesos -si es que acaso lo hacen- como parte de su rutina estándar. Consecuentemente al análisis planteado se observará la manera en que este sector suele implementar y resolver sus necesidades de comunicación, y como la filosofía ya instaurada en la idiosincrasia local influye en el desarrollo del sector y en definitiva en la economía nacional.

El primer objetivo deberá ser el de perfeccionar la relación entre el empresariado Pyme y los especialistas en comunicación empresaria, entre ellos: los diseñadores y los publicitarios- promoviendo un acercamiento mutuo: por una parte las empresas incursionando en el mundo de la comunicación, diseño y publicidad, sus estrategias y sus técnicas, como actividades disciplinares y profesionales; y por otra, acciones que promuevan que estos mismos profesionales desarrollen las capacidades necesarias para poder entrar en contacto con el empresariado de manera más eficiente y productiva; ayudando de esta manera a consolidar los beneficios que el diseño como tal, sin distinción de especialidades, debe aportar a la economía, a la industria y en definitiva a la calidad de vida de la sociedad.

El principio fundamental y eje central de este planteo reside en proveer de información a los emprendedores y empresarios relativa a las bases teóricas y prácticas del diseño y la publicidad; especialmente a aquellos quienes contratarán a diseñadores en el

transcurso de su futura actividad profesional, previendo que la adquisición de estos conocimientos, les permitirá contratar mejor y por consecuencia, llevar adelante sus emprendimientos de modo más competitivo.

Se parte de la premisa de que educando anticipadamente al futuro cliente -considerando la ecuación: actuales estudiantes = futuros clientes; se podrá contar en un mediano plazo con un equipo de trabajo cliente + diseñador más productivo y eficiente.

Los mecanismos que se proponen accionar a través de este ensayo, se inscriben en actividades académicas tales como muestras, presentaciones, charlas, cursos, seminarios, talleres y todas aquellas acciones que permitan poner a futuros profesionales en contacto anticipado con el diseño.

Este llamado a la acción incluye también a las cámaras empresariales, fundaciones e instituciones intermedias que agrupan a la actividad Pyme de cualquier rubro, ya que sus programas de capacitación contemplan en casi la totalidad de los casos, asuntos administrativos, de gestión y de emprendedurismo, pero es prácticamente nula la aparición del ítem diseño en el listado de temáticas. De esto se desprende que la actividad de diseñar no ocupa aun el lugar que debería en el empresariado de pequeña y mediana escala; lo que confiere su razón de ser a este mismo ensayo.

Parece atinado orientar los mayores esfuerzos a la gran cantidad de cámaras que agrupan empresas Pyme por sus respectivos rubros, en las que se desarrollan actividades de interés para los emprendedores asociados a cada una de ellas. En el marco de la actividad Pyme en la República Argentina, y más específicamente en

la ciudad de Buenos Aires abundan las ONG's y fundaciones que velan por el desarrollo de la creciente cantidad de micro y mini empresas y emprendedores que resultan de la cada vez mayor necesidad de ocupación resuelta a través del auto empleo, como consecuencia directa de la realidad laboral y económica del país. Congruentemente con esta línea de acción, se propone abordar a los jóvenes futuros profesionales que actualmente se encuentran cursando sus respectivas carreras, las que por su especialidad tendrán más probabilidades de estar en contacto con diseñadores: carreras de las Ciencias Económicas: Marketing, Administración, Relaciones Públicas, etc.; carreras de Ingeniería; carreras relacionadas con la medicina: Odontología, Farmacia y Bioquímica, etc., entre otras; promoviendo de esta forma el conocimiento de la disciplina y sus bases teóricas y procedimentales. Los egresados, ya en su práctica profesional; tendrán una mayor familiaridad con el diseño al momento de necesitarlo, conociendo de antemano su utilidad y sus bases conceptuales; haciendo posible a fin de cuentas, la maximización de los beneficios sociales, económicos e industriales que el diseño como herramienta estratégica, tiene encomendado aportar.

A propósito de lo que queda enmarcado en este primer planteo, Fernando del Vecchio, quien puede ser considerado un especialista de jerarquía en materia de gestión en empresas publicitarias y de diseño, analiza la importancia del trabajo en equipo e interdisciplinar en un artículo de su autoría publicado en FOROALFA, uno de los portales de diseño *on line* más reconocido en

la comunidad de diseñadores, ya que en él se pueden encontrar artículos de reconocidos referentes de la actividad:

Generar espacios de conversación con otros profesionales, permitirá encontrar otras respuestas. La integración de competencias profesionales complementarias, genera equipos de trabajo efectivos -eficaces y eficientes, debido a que cada profesional, orientado por un claro proyecto de trabajo, aporta una visión complementaria que favorece la obtención de resultados esperados por los emprendedores, por aquellos que apoyan los emprendimientos y por aquellos que buscan acoplarse a ellos desde diferentes roles. (Del Vecchio, F. 2011).

Estructura del desarrollo de la investigación.

La línea conceptual adoptada para desarrollar esta investigación, se apoya en el abordaje de las siguientes temáticas que le dan estructura a saber:

- La recíproca inclusión de los términos diseño y publicidad en una actividad que se lleva a cabo en un mismo acto en el ámbito microempresarial, teniendo en cuenta que el mismo contratista no puede aún diferenciar ambas funciones y por lo tanto encarga a un único profesional tareas que tienen que ver tanto con el diseño gráfico de comunicación visual como con la planificación de los medios por donde circularán tales producciones, su pauta y selección, y

además la producción de piezas de diseño publicitario en los que de todos modos, se requiere de una correcta implementación de los signos identificadores para poder generar una imagen empresarial sólida. Por otro lado, al contar con presupuestos reducidos, la micro o mini empresa no dispone de fondos para contratar a más especialistas que un diseñador o un publicitario que haga todo; aunque tampoco es seguro que se decida contratar a alguien y que estas funciones las termine realizando algún empleado o el mismo dueño. Por último, a los propósitos de este desarrollo, los fenómenos que se intentan poner de relevancia, ponen en una misma sintonía a ambas actividades, puesto que los problemas con los que se vienen tropezando las empresas Pyme son idénticos tanto para una como para otra, y en definitiva diseñar una campaña publicitaria es diseñar. La falta de conceptos que el círculo decisor de una pequeña empresa evidencia para poder incorporar el diseño en sus rutinas, lo tiene de manera igualitaria cuando debe diseñar su actividad publicitaria. En consecuencia, al mencionar al diseño durante el desarrollo de este ensayo, quedan inscriptas ambas actividades para su evaluación.

- La necesaria distinción entre las grandes empresas y corporaciones, por un lado, y en una categoría diferenciada a las Pyme, incluyendo en esta categoría a las mini Pyme: MiPyme y a las Pyme industriales: Pymi, en lo que respecta a su cultura organizacional y sus rutinas corporativas, y en qué medida estas condicionan su actitud frente al diseño

y al diseñador, y las consecuencias que esto presume para el desarrollo de las soluciones que el diseño como herramienta estratégica debe proveer.

- La importancia de las Pyme para el desarrollo de la economía, y el rol fundamental del diseño como potenciador de los emprendimientos económicos de mediana escala.
- Por carácter transitivo: la importancia del diseño para el desarrollo económico del país y la región.
- Un paquete de soluciones reales a implementar para hacer posible en un mediano plazo, una cultura organizacional más evolucionada, para que una Pyme pueda hacer un uso más eficiente del diseño como herramienta para su desarrollo.
- Un pequeño trabajo de campo consistente en la inclusión de dos perspectivas fundamentales para poder ofrecer una fotografía, una manifestación testimonial del estado de situación actualizada en tiempo y espacio; una muestra del aquí y ahora:

o Primeramente, una encuesta a especialistas líderes, entre los que se cuentan Publicitarios y Diseñadores Gráficos de trayectoria, entre otros especialistas; que apuntan a enriquecer el estudio con su experiencia, su opinión calificada y la propuesta de acciones, las cuales sumadas a las del propio ensayo formarán parte de la conclusión y propuesta final del proyecto.

o Paralelamente a la anterior, una detallado análisis del sector acerca de sus modos de proceder ante determinados escenarios que ponen al diseño en una lista de espera ante otras prioridades de gestión empresarial.

o El alcance que pretende este análisis consiste en dar un paso más hacia la comprensión de la manera en que se toman algunas decisiones, de aquellas rutinas empresarias en las que tanto el diseño, como los diseñadores mismos, deberían participar -siempre considerando un estado futuro de la situación más evolucionado y por tanto preferible al actual- que haga posible a los empresarios Pyme y a los emprendedores acceder a soluciones más cercanas a un modelo de eficiencia en el proceso de decisión, revelando algunas tendencias en la gestión en relación a la incorporación del diseño como parte del proceso de elaboración de los bienes o servicios producidos por sus empresas. Expresado de un modo más llano, el análisis de la filosofía Pyme.

¿Cuáles son los objetivos que persigue este ensayo?

Si como es de esperar estos ideales son alcanzados; la sociedad, especialmente el sector que comprende profesionales y

emprendedores, conocerán mucho mejor los beneficios que un buen diseño puede significar para sus proyectos comerciales propios, en el caso de que sean emprendedores de los mismos, o bien para sus compromisos laborales en caso de que se desarrollen dentro de empresas. De esta manera, al momento de precisar un profesional del diseño, al estar sentado efectivamente en la mesa frente a un diseñador, muchas de las limitaciones mencionadas en el capítulo 1.1, operando como obstáculos que ponen trabas al desarrollo, habrán sido sorteadas en etapas anteriores, durante su formación profesional, y no permanecerán, como en la actualidad, inhibiendo de manera inconsciente el desarrollo de sus empresas, propias o no, y en definitiva impulsando y favoreciendo por carácter transitorio a la economía nacional, al desarrollo productivo de la nación y a mantener en alto los niveles de empleo. Se agilizarán los tiempos de ejecución y se alcanzarán mayores y mejores estándares de calidad.

En resumen, las empresas maximizarán sus beneficios en base al perfeccionamiento de la utilización del diseño como recurso para la producción de sus bienes y servicios.

El conjunto diseñador + cliente considerado como modelo ideal de equipo de trabajo en pos de objetivos propios a cada proyecto, deberá contar con:

A- Un cliente mejor informado

B- Un profesional del diseño mejor preparado

A- Un cliente mejor informado de las actividades que desarrollan los diseñadores; cuál es la lógica de trabajo, el sustento teórico, la función del diseño en la sociedad y en la industria, entre otros beneficios. En suma, la forma en que el diseño, como un todo, contribuye para hacer posible una mejoría en la calidad de vida.

Al poner en práctica el plan de educación al futuro cliente, como se intenta sugerir, se pretenden articular mecanismos tendientes a eliminar los puntos de conflicto relacionados con el desconocimiento del público general, y del sector Pyme y los futuros profesionales en particular, acerca de las bases teóricas y metodológicas de la actividad.

Dependiendo de parámetros considerados decisivos a la hora de evaluar el éxito de un proyecto como:

- Nivel de participación en el proyecto
- Capacidad de innovación, esto es: actitud favorable a nuevas propuestas y a las formas de solucionar los problemas prácticos propios de la gestión, y la capacidad de transformar nuevas buenas ideas en valor para la empresa.
- El conjunto de valores y creencias, la filosofía existente,
- La predisposición positiva a los cambios,
- Su capacidad de aprendizaje y de compromiso,
- La educación y cultura general,
- El perfil psicológico y habilidades de gestión competitiva propias del círculo decisor de la empresa; entre otras

condiciones.

En definitiva, el trabajo requerido por el cliente -el proyecto a diseñar- tendrá las probabilidades de éxito en la medida en que estas condiciones formen parte de la cultura, tal como un activo; si es que el diseñador cuenta con aptitudes profesionales y técnicas adecuadas. Si no se dan algunas de estas condiciones o cuanto menos un buen porcentaje de ellas, el esperado éxito del proyecto estará librado a un final incierto, que continúa dependiendo entre una variedad de vicisitudes, del tipo de cliente que toque abordar.

Es fácil comprender que cada individuo en el sector económicamente activo de la sociedad es un potencial cliente, además de cada una de las organizaciones existentes con o sin fines de lucro, independientemente de su tamaño, ya que toda actividad humana es diseñada aunque sea de manera instintiva. Se quiere decir: diseñar es una actividad natural en el ser humano, al igual que la imposibilidad de no comunicar. Resulta evidente entonces, que la solución progresiva de esta particular coyuntura, redundará en beneficios a futuro, logrando mejores resultados con menores esfuerzos de gestión, o al menos, sembrar el terreno para estar en un futuro mediano, a la par de actividades más reconocidas y mejor comprendidas por la sociedad, dotando de mejores posibilidades de comunicación entre profesionales del área y clientes. En resumen: solucionar los conflictos particulares del diseño, para pasar a atender mejor los problemas -en la jerga del diseño, problemas son las llamadas a solucionar alguna necesidad- habituales de

cualquier servicio, producto o idea que requiera de esta especialidad.

B- Un profesional del diseño mejor preparado para las tareas de gestión, ya sea que trabaje en relación de dependencia o autogestiva. Los futuros profesionales del diseño; es decir, quienes aún se encuentran cursando las asignaturas, y mejor aún, los que todavía no han comenzado sus respectivas carreras, estarán mejor entrenados para un ejercicio más pleno de la profesión, ejerciendo con eficacia aquellas tareas que la misma no puede desconocer: la adquisición de capacidades que les permitan promover, vender, presupuestar y negociar sus producciones; entrevistarse con sus clientes durante su vida profesional como parte esencial de la formación y futura inserción en la vida laboral; el manejo de técnicas de venta y negociación, PNL y atención al cliente, además de la adquisición de habilidades de gestión. Todo eso complementado con el entrenamiento para la entrevista laboral para el trabajo en relación de dependencia, si fuera el caso.

Bien es sabido que el perfil promedio que caracteriza a los diseñadores, no se identifica con habilidades relacionadas con la oratoria, la fluidez de palabra, la capacidad retórica, los cierres de venta y todo aquello alejado de lo específicamente gráfico y creativo.

De manera que para promover a la actividad a un orden más evolucionado, e inaugurar una nueva fase en la historia de la profesión, habrá que considerar que un diseñador gráfico, por independiente que sea en su profesión, hallará, o en el peor de los casos tropezará con la función de coordinación y gestión de su

actividad; momento para el cual los contenidos propuestos le serán de un inestimable valor.

Estado de la situación.

En el ámbito del diseño -apuntando con esta palabra a un término abarcativo de la disciplina en general, en la que se incluye, tal como fue indicado en el punto 1.1, la actividad publicitaria- es objeto de debate permanente la irresuelta, por lo conflictiva, relación con el cliente. Si bien la atención al cliente requiere intrínsecamente de especiales esfuerzos de gestión y planificación por parte de las empresas de cualquier índole, a la vez de profesionales especialistas en el área, y de diversas capacitaciones ofrecidas en el mercado educativo; la relación de los diseñadores con las empresas medianas y chicas, requiere de un análisis especialmente cuidadoso; puesto que aquellos quienes convocan a diseñadores y les encomiendan un trabajo, tienden a establecer relaciones que, por desconocer el área, son generadoras de innumerables desacuerdos, roces y malentendidos que ponen escollos en un delicado proceso de investigación, creación, gestión, y producción, el cual para obtener resultados óptimos, precisa necesariamente de la combinación de las decisiones de uno sumadas al conocimiento del otro. La fundamentación de esta afirmación se desarrolla en el capítulo 1.2.

Es un problema que merece ser tenido en cuenta, puesto que a pesar de la popularidad del término diseño y de las carreras de diseño en la sociedad, sigue siendo desconocida su verdadera esencia -aún por los mismos estudiantes ingresantes-, derivando en conflictos

no resueltos hasta el presente, tradicionales del área, y que tanto diseñadores profesionales como muchos estudiantes avanzados vivencian en primera persona durante sus primeros años de actividad en el mercado laboral y profesional.

Si bien los albores del diseño tienen sus orígenes en la combinación entre artesanos y artistas en la época de la Escuela de la Bauhaus, su realidad ha cambiado radicalmente desde la época de la Revolución Industrial. Puesto que los métodos de producción ha ido cambiando progresivamente a través de los años, al igual que las técnicas de mercadeo de productos, los medios de difusión, los métodos de impresión, la cultura popular, el nivel de información del público respecto de los productos que consume debido a que el acceso a la información también se ha modificado. Por consiguiente, la actividad debió haber evolucionado en el plano que aquí se plantea.

Al parecer, los diseñadores son comunicadores con problemas de comunicación. De modo que si el diseño gráfico y la publicidad como disciplinas no desandan los caminos que las han llevado a posicionar estas profesiones como meramente artísticas, si el imaginario social de un publicitario sigue siendo el de un creativo extravagante; difícil será entonces pretender que un empresario confíe en un artista extravagante a la hora de destinar fondos en desarrollo de programas de diseño aplicado a la comunicación con sus clientes. Preferirá siempre confiar en sus propios criterios que en los de cualquier otro, a no ser que desde el comienzo de la relación se establezca la valoración profesional de la tarea que deberá encararse, permitiendo así que el

empresario contratista se sienta en buenas manos y correctamente asesorado. La relación entre un artista y la sociedad está supeditada a una valoración estética, sin más. Y todo aquello relacionado al gusto personal, será sin dudas materia discutible, en el cual desaparece la figura del profesional especializado, pues el gusto personal de aquel tiene el mismo valor que el de cualquier otra persona. De esta manera se torna muy compleja la instancia en la cual el trabajo de un diseñador debe ser valorado en términos económicos pues, desde ese punto de vista no es posible identificar las soluciones que pueden ser alcanzadas mediante la incorporación del diseño a la rutina de la empresa.

La herencia cultural.

Uno de los aspectos característicos del ser humano consiste en la capacidad de transmitir generación tras generación lo aprendido de manera acumulativa en cada uno de sus ciclos, en los cuales este fenómeno, tan antiguo como el hombre mismo, va asumiendo características de acumulación. Es una ley genética compartida culturalmente en base a la cual las experiencias previas sirven de soporte para su transmisión a la generación siguiente. De esa forma y con ese mismo esquema como andamiaje, se construye una sociedad con sus características y su forma de ser que le son propias y hacen posible que cada grupo social se diferencie de otros.

La palabra idiosincrasia, proveniente del griego, significa temperamento, y define la manera de ser que caracteriza a las personas que pertenecen a un determinado grupo social.

Tal como ocurre tanto en el ámbito privado como en el público, en el institucional y en el político, en el social y en el cultural; la costumbre de solucionar los asuntos de manera provisoria, con mentalidad de corto plazo, de vivir acostumbrados a los arreglos precarios en donde el ingenio creador que caracteriza a los argentinos, provee soluciones siempre transitorias; en las que lo que parecía solucionado regresa emparchado -tal como Nosferatu: quien no puede morir- para reclamar una y otra vez la solución pendiente; brinda una clara señal de lo que puede encontrarse sin esfuerzo en la industria Pyme nacional, ya que la idiosincrasia nacional continúa bizarramente hasta el día de hoy, intacta, confirmando la tradicional manera de ser argentinos.

La ejercitación casi compulsiva de esta práctica, en la que el mismo país está incluido, resulta fatalmente contemporánea, en la cual se entremezclan lo verdadero y lo irreal, pensando que se ha dado con la solución, hasta que ineluctablemente se vuelve a comprobar que aún nada ha sido solucionado en profundidad y todo se encuentra en el mismo estado que la primera vez.

Esta realidad, ya conocida por criollos y foráneos, propios y ajenos, puede ser encontrada en casi todos los ámbitos de actividad, en la que por estar incluida en tal categoría, la industria aun no fue capaz de escapar.

En este estado de situación es bastante claro que se está ante una

idiosincrasia particularmente perjudicial para la resolución de conflictivas que tienen que ver tanto con lo industrial, tal como queda expresado en relación a la pequeña y mediana industria; pero también en el plano político y social atravesando todas sus instancias y todas las clases sociales.

De hecho, el mayor porcentaje de veces que se logra llegar hasta la mesa de negociaciones de una pequeña o mediana empresa, al dialogar con los círculos decisores acerca de la forma de contratación de los servicios de diseño; asuntos tales como sus condiciones y su valor económico; los tiempos de ejecución y entrega del trabajo encomendado; las responsabilidades de cada una de las partes; los costos que serán generados paralelamente al proyecto de diseño correspondiente a otros especialistas directamente implicados en el mismo; se transforma en la práctica en un amplio muestrario de costumbres tradicionales del folklore nacional. Estas actitudes culturales heredadas se materializan como escollos para el desarrollo del proceso de diseño y actúan como obstáculos, tales como el planteo de soluciones inmediatas a proyectos que precisan de una mediación de tiempo necesaria para un ético y profesional análisis previo a la materialización del proyecto; resistencia a la inversión en insumos, servicios y recursos para generar productos de diseño y comunicación publicitaria de valor; falta de proyección respecto del alcance de los trabajos encomendados; escaso nivel de involucramiento durante el proceso de producción de piezas de comunicación; escasas o nulidad de conceptos respecto del diseño como estrategia para la innovación o la comunicación; desconocimiento de los alcances del diseño y de los objetivos que pueden ser alcanzados mediante su

correcta administración, y a la vez, reconocimiento muy limitado respecto de la capacidad técnica de un especialista o profesional en diseño. Características que estarán desarrolladas con mayor profundidad en el capítulo 1.3.

Matías Longoni (Longoni, M. 2004), columnista del diario Clarín, pone de manifiesto en una nota relativamente reciente que sirve como ejemplo, que se sigue produciendo con tecnología y recursos que deberían haber sido renovados hace ya tiempo. Si bien es cierto que la renovación de maquinaria en el sector Pyme se ha visto ralentizada a raíz de la falta de crédito, lo que no es un dato menor. Seguidamente se transcribe un recorte de la nota, ya que pinta de cuerpo entero la filosofía Pyme reinante:

El famoso 'lo atamos con alambre' se hace carne en una importante porción de empresas industriales, básicamente Pyme, que encaró la actual fase de expansión productiva con máquinas que han superado largamente su vida útil. La edad promedio del parque de máquinas herramientas que utiliza la industria sería actualmente de unos 25 años, mucho más que la recomendable para este tipo de equipamiento.

Así, la falta de actualización de este tipo de maquinaria se ha convertido en un nuevo cuello de botella para diferentes sectores industriales. Los otros dos, según Alfredo Bonassi, titular de la Cámara Argentina de la Máquina Herramienta (Carmahe), son la falta de mano de obra calificada y la parálisis del crédito. (Longoni, M. 2004)

Capítulo 1. Diferenciación entre Pyme y grandes empresas.

Pyme o Corporativas. El tamaño importa.

1.1. Introducción.

Ante la realidad empírica del mercado del diseño y la comunicación, lo que parece tener un elevado nivel de certeza es que ha de ser necesaria una distinción, una diferenciación diagnóstica entre clientes corporativos y clientes de menor estructura. Este gran segmento del mercado del diseño, lejos de ser menos importante, o menos participativo en la actividad económica del país, tiene una importancia decisiva en el pulso de la economía; pero sin duda claramente diferente en el modo de invocar y conceptualizar un servicio de diseño; lo que constituye un dato de enorme relevancia al momento de evaluar el impacto potencial que podría acarrear cualquier mejora en el sector Pyme. Precisamente, lo que diferencia a las Pyme de las organizaciones corporativas de envergadura según una nota publicada en la revista Pyme PLUS por Pablo Sletatt Cohen (Sletatt Cohen, P. 2010), en la que especifica algunas consideraciones respecto de las empresas Pyme y sus marcas:

[...] estas últimas han culturalizado la especialización de todos sus procesos: los de decisión, los de producción y los de comunicación, entre otros.

La mayoría de las Pequeñas y Medianas empresas (y organizaciones en general), no han internalizado la profesionalización de sus comunicaciones por creer que es un problema de atención

secundaria, o peor: no considerarlo un problema importante. Por eso suelen verse identificadores gráficos de muy mala calidad hechos por los mismos fundadores o alguno de sus allegados. Los diseñadores que están en contacto con Pyme, se encuentran muchas veces con logotipos hechos por los dueños - ¡o los hijos de los dueños!- con la carga emocional que de ello se desprende. Este factor hace que muchas marcas Pyme sostengan a lo largo del tiempo identidades muy poco (o nada) eficientes, pero que tienen un valor sentimental altísimo. Eso complica de antemano -a veces impide- el abordaje del problema. (...) Las empresas que han comenzado un proceso de tratamiento de su identidad, primeramente cambian el concepto de -hay que tener un logo- por el de acrecentar el valor de la marca a través de su gestión, lo que se conoce como *Branding*, transformándola en un activo de la empresa. Es una actividad que debe culturalizarse en la empresa transformándola en una acción estratégica permanente. Por eso se resalta el término comenzar.

Segundo, y consecuentemente con lo anterior, plantean un cambio de posicionamiento en su medio de actividad: la empresa, institución, organización, grande, mediana o chica; es mejor percibida por el medio ante una presencia más clara, convirtiéndola en un actor social más útil para el medio en el que ha decidido actuar, solo por el hecho de que puede ser mejor y más claramente identificada.

Tercero, crea reglas claras de comportamiento interno y externo relativo a su imagen. Aparece en determinados lugares, de una

manera particular, y accionando de manera homogénea en el tiempo. O lo que es equivalente: se sabe que esperar de ella.

Cuarto, y como consecuencia de todo lo anterior, se puede ir convirtiendo en un recurso de referencia (preferencia) ante otra oferta similar. O lo que es equivalente: incrementar progresivamente su participación en el mercado. (Slelatt Cohen, P. 2010).

1.2 El cliente corporativo

Cuando una empresa se corporativiza, actúa como cuerpo; lo que equivale a decir que descentraliza cada una de sus funciones. Por tal motivo es de esperar que cada una de estas especialidades departamentalizadas, o bien tercerizadas, cuenten con un mejor nivel de especialización profesional, mejorando los resultados de su accionar. Los beneficios comienzan por acelerar el crecimiento y volverlo sostenible, generando más valor y riqueza, si es que sopla viento a favor. De modo que una empresa corporativa probablemente:

- Sabe lo que necesita.
- Dispone y entrega documentación técnica por lo general suficiente para dar curso al proyecto requerido.
- Confía en las decisiones de los especialistas que contrata.
- Emite un plan de acción interdisciplinario que proviene de las áreas jerárquicas de la compañía.

- Tiene experiencia en el proceso de diseño. Por lo general el diseño está departamentalizado o tercerizado.
- Tiene un presupuesto predeterminado destinado a la comunicación, y este suele ser de público acceso y por lo general importante en cifras.
- Conoce los costos de mercado y puede responder a ellos.
- Se dirige a su público objetivo a través de medios masivos incluyendo ATL y BTL.
- Confía y pone en práctica acciones de *Branding*, cuida y gestiona su marca.
- Mide los resultados de las campañas y las ajusta de acuerdo a objetivos claros y conocidos por toda la compañía.
- Estandariza sus procesos.
- Se anticipa a los eventos de mercado y sus contingencias porque desarrolla estudios detallados respecto de su situación, *Briefing*.

1.3 Las empresas chicas, medianas, unipersonales y familiares.

Suelen tener dificultades que comienzan por un difícil acceso al crédito. De manera que los recursos económicos y financieros son siempre, o casi siempre limitados, en un sentido práctico. Las decisiones suelen estar centralizadas en el dueño de la empresa, y tiene mediano a escaso nivel de delegación de tareas, dependiendo del tamaño de su estructura.

Por eso, las Pyme por lo general suelen poseer información sensiblemente menor acerca de lo necesario para realizar un diseño profesional. Entregan y poseen poco o ningún material técnico, textual, fotográfico o analítico desarrollado de manera previa al acto de comunicar. Les resulta dificultoso o desconocido tratar con un profesional de la comunicación porque no entienden cómo trabaja y además no poseen cultura visual ni pueden implementar una estrategia de comunicación sólida; solo reciben un anteproyecto con un presupuesto que por lo descrito anteriormente juzgan de manera errónea. Tienen presupuestos muy acotados, ya que el sistema económico les ofrece un escenario que les es adverso. Dichos presupuestos destinados al diseño de su comunicación no están programados ni participan de los cálculos de presupuesto administrativo. Simplemente se estima como un gasto, pero no como un costo. Entendiendo que ambos conceptos se diferencian sobre la base de que un costo es considerado una erogación necesaria para la obtención de un beneficio para la empresa; mientras que un gasto tiene la categoría de fondos destinados a afrontar eventualidades no beneficiosas para la empresa, pero que sin embargo las circunstancias se le imponen a la empresa, representando una pérdida financiera. Entonces, al ser considerado un gasto, todo presupuesto tendrá un aspecto de pérdida para la administración de la Pyme, ya que esta no puede ver los beneficios concretos de esta inversión. Esta realidad tiene sus bases en el desconocimiento de la actividad del diseño y de las bases teóricas y empíricas de la publicidad, en calidad de gestión profesional de la comunicación empresaria. Por tanto, todo cuanto el diseñador proponga en tanto inversión en el proyecto tenderá a solucionarse

con recursos no profesionales, o dicho de otro modo, caseros. De esta manera, una gran cantidad de empresas Pyme, tienen sus marcas dibujadas por sus dueños o sus fundadores en épocas pasadas, pero no diseñadas por un profesional experto en el área. De tener sitios de internet, y de idéntica forma que ocurre con sus sistemas de identidad de marca; se implementan páginas hechas por hijos, sobrinos o empleados que saben computación.

En la mayoría de los casos, las fotografías utilizadas por la empresa Pyme, provienen de las cámaras familiares no profesionales de baja resolución, operadas por uno de ellos, lo que da como resultado material fotográfico mal iluminado, por no contar con equipos específicos. O peor aún: fotos obtenidas con teléfonos celulares. Pero al igual que los problemas que se presentan ante la cuestión del diseño, ocurre con los fotógrafos profesionales que deberían contratarse para resolver las necesidades de imagen, más aún tratándose de fotos para catálogos de productos.

En el caso de empresas familiares, las cuales abundan en el entorno Pyme, las decisiones se toman en el entorno familiar, por lo que la competencia técnica de los decisores pocas veces es la requerida para el campo de acción específico.

Los tiempos de desarrollo usualmente no son respetados. En este sentido, es común encontrarse en las primeras entrevistas con el nuevo cliente Pyme, con referencias explícitas a la premura con que la organización pretende contar con el trabajo terminado. Sin embargo, en la mayoría de los casos, esta determinación no se sostiene en el tiempo, y no se condice con las actitudes en la práctica que requieren de dinamismo en las decisiones que competen de manera exclusiva al cliente, como el suministro de contenido

textual, histórico o fotográfico, etc., que el equipo de diseño no puede suministrar por tratarse de elementos propios de la empresa, sin el cual el proyecto queda estancado hasta nuevo aviso. Esto implica que el equipo de diseño, o el diseñador independiente a cargo de realizar el trabajo, vea dilatados los tiempos de terminación de cada uno de los trabajos con el respectivo efecto de acumulación de encargos que han quedado sin terminar, un indeseado pero inevitable deterioro del ímpetu inicial, tanto de parte del diseñador como frecuentemente también del cliente; y como corolario nefasto, la extensión de los plazos de cobro.

Los procesos y los resultados no son evaluados por expertos de la empresa, solo por el diseñador contratado el cual es tendencioso al evaluar su propio trabajo.

Los contenidos suelen ser de baja calidad y por lo general son los actores faltantes en los proyectos de diseño: folletos, sitios web o herramientas web 2.0, las citadas fotografías, textos de baja calidad de redacción o no pertinentes o adecuadas al medio en el que deben ser exhibidos, etc.; por lo que estos materiales son completados por alguien de la empresa o cercana a su entorno de confianza, o bien por el mismo diseñador, quien puede no tener experiencia en todas las especialidades que se necesitan para construir una comunicación sólida y eficiente. En muchas oportunidades, estos contenidos son tomados de los medios digitales, ya que internet todo lo puede, o todo lo permite. Exponiendo a la empresa y al diseñador a un riesgo legal que puede ser de considerables proporciones.

Como agravante estos riesgos no son percibidos por las empresas

Pyme como tales y tampoco muchos de los diseñadores.

No intervienen en los proyectos de diseño como equipo. La participación del cliente es esencial para que la experiencia cobre ritmo y tenga mejores perspectivas de éxito. De idéntica manera que ocurre con cualquier otro plan humano, la organización y el orden son pilares imprescindibles, en donde la claridad en la división de tareas resulta de radical importancia. Quien encarga el trabajo -o quien se encuentra a cargo- debe ocupar un espacio clave para llevar adelante el contacto con el equipo de diseño, aunque este sea unipersonal. Debe formalizar el control de las condiciones de trabajo; la aceptación de presupuestos y propuestas que el diseñador le presenta; la formulación de los objetivos y los requerimientos; la puesta a punto y puesta a disponibilidad de los datos técnicos y materiales necesarios para la formalización del trabajo encargado; pactar y realizar los pagos de honorarios y establecer un vínculo efectivo entre la empresa y el equipo de diseño.

Pero lo que suele ocurrir en una buena medida, es que muchas de las tareas descritas, el cliente no las cumple, o lo hace parcial o deficientemente, e incursiona en cuestiones técnicas, de diseño, que requiere de un saber que pertenece al profesional contratado, que es en quien se debería confiar. Si no es así, se está ante el profesional equivocado. Habrá que contratar al profesional idóneo para cada proyecto, ya que está en juego la imagen de la empresa. Este conflicto es comparable a la circunstancia del paciente que no confía en su médico, o el cliente en su abogado. Resta simplemente contratar al profesional correcto para poder establecer una relación de confianza.

Bajo esta coyuntura, es recurrente aquel cliente que quiere algo que no resulta conveniente: un color, por ejemplo; o desea una aplicación inapropiada en un sitio web, le gusta una forma que tiene una marca que se maneja en un universo simbólico distinto, y especulaciones de idéntico tenor; o para generalizar, impone una implementación escasamente fundamentada o disfuncional.

Coincidentemente y a la vez recurrentemente intervienen de manera deficiente en la resolución del material que le compete al diseñador contratado, en asuntos técnicos que deberían ser encomendados al diseñador que ha llevado adelante el proyecto. De este modo surgen aplicaciones de la marca hechas por el administrativo, que por supuesto están mal resueltas, mal impresas o fuera de sistema. De igual modo muchos contenidos web, los cuales se completan de manera descuidada y exponen el aspecto estético, la línea conceptual y la lógica del proyecto a condiciones de calidad deficiente.

Falta o inmadurez de análisis en cuanto al planteo de los objetivos de la empresa, así como de los escenarios actuales y futuros y respecto de su competencia.

Desconocimiento respecto de los aspectos estratégicos su propio rubro en lo que respecta a la comercialización y la comunicación. Elevada resistencia al cambio. Bajos niveles de flexibilidad, que en conjunción con la ya mencionada elevada resistencia a la inversión redundan en la falta de presupuesto mínimo necesario o falta de valoración del potencial del diseño de la comunicación.

Cambio de línea conceptual en etapas avanzadas del desarrollo.

Múltiples decisores. Falta de un contacto focalizado oficial. Muchas veces la persona designada para interactuar con el proveedor de diseño no está informada de los pormenores técnicos mínimos necesarios para lograr decisiones eficaces. Con el resultado indeseable del juzgamiento erróneo por parte del círculo decisor de la empresa acerca de la eficacia estratégica del diseño, pero no se suele evaluar ni cuestionar la experiencia del personal propio a cargo del proyecto.

Extensión excesiva en los tiempos de resolución. Abandono de proyectos a mitad de camino.

Complementariamente a lo descripto en el listado anterior, el CEPYMECE Centro de Estudios de la Pequeña y Mediana Empresa detalla que las Pyme:

- 1.-Representan el 65 % del producto bruto argentino y emplean casi el 75% de la mano de obra argentina.
- 2.-Generalmente comienzan como emprendimientos personales desprovistos de toda herramienta de gestión. Sólo intuyen el negocio. Realizan todas las tareas sin desdoblarse mentalmente en cada función para llevarla a cabo. Por lo tanto no diseñan el puesto de trabajo, ni su perfil.
- 3.-Cuando comienzan a crecer no se pueden hacer cargo de todo, descentralizan tareas en personas de confianza y no en la idóneas para cada puesto. No delegan.

4.-Al no delegar y no contar con personas idóneas a su cargo, comienzan a sufrir ineficiencias de todo tipo.

5.-Este cuadro se agrava si es empresa familiar.

6.-Se estanca, sobrevive o a lo sumo crece mal organizacionalmente. O mueren.

7.-Las ahoga una excesiva presión fiscal que lo ignora como contribuyente distinto. Se legisla como si todas fueran grandes empresas.

8.-No pueden acceder al crédito porque los requisitos exigidos le exceden su capacidad para reunirlos. Terminan hipotecando sus bienes personales. Tasas exorbitantes. Las líneas de crédito 'Pyme' son una falacia porque caen en las mismas condiciones que cualquier crédito porque se otorgan a través de entidades bancarias que lo resuelven como si fuera un crédito común. Las tasas son beneficiosas pero no puede acceder.

9.-El asesoramiento profesional solo se remite a liquidación de impuestos y/o confección de balances para terceros. Servicios que 'teóricamente' no está en condiciones de abonar como debería. Los profesionales, entonces, se limitan a lo mínimo imprescindible para cumplir con los terceros. A lo sumo brindan asesoramiento impositivo. (CEPYMECE, 2011)

Ignacio Bruera, quien es Licenciado en Economía y profesor universitario; al día de la fecha se desempeña como Gerente de Investigación para la Fundación Observatorio Pyme, especialista en Pyme y desarrollo local; formula en su trabajo Las Pyme en la economía argentina (Bruera, 2010), un compendio de características diferenciales entre las empresas de gran porte y las de pequeña y mediana escala.

Según se indica en el informe citado, las Pyme no se diferencian de las empresas corporativas solamente por su tamaño sino que pueden determinarse una serie de características que le son propias:

- La visión de la empresa se mezcla con el proyecto personal del dueño.
- Escasa diferencia entre la propiedad y la función gerencial.
- Mayor compromiso con el proyecto.
- Mayor flexibilidad y adaptación a los cambios.
- Menor poder de negociación ante clientes y proveedores.
- Mayor escasez de recursos económicos y técnicos.
- Dificultad de acceso a información y herramientas.
- Baja participación en redes empresarias.
- Mayor vulnerabilidad frente a las crisis.

Según el mismo informe procedente de la ya citada Fundación Observatorio Pyme; se puede hacer pie en unos datos de referencia que permiten enmarcar este segmento de mercado, este sector de la producción nacional.

- Mediana empresa: de 51 a 150 empleados
 - o Industria: Pequeña empresa: de 10 a 50 empleados
 - o Mediana empresa: de 50 a 200 empleados
- Software y Servicios Informáticos:
 - o Pequeña empresa: de 5 a 20 empleados
 - o Mediana empresa: de 21 a 150 empleados
- Servicios a la Producción y Comercio Mayorista:
 - o Pequeña empresa: de 5 a 20 empleados
 - o Mediana empresa: de 21 a 150 empleados
- Construcción:
 - o Pequeña empresa: de 5 a 50 empleados
 - o Mediana empresa: de 21 a 150 empleados Mediana empresa:
de 51 a 150 empleados.

Estos datos, además de brindar un panorama bastante preciso del objeto de estudio: el sector Pyme, permiten dar cuenta de la potencialidad de los efectos perseguidos por este ensayo o

proyecto, si se quiere; pues el crecimiento de un sector tan vasto, que representa el 75% de la mano de obra argentina y el 65% del PBI, tal como dice el estudio del CEPYMECE, justifica cualquier erogación proveniente tanto del Estado como de las instituciones representativas del sector, fundaciones y cámaras, y aún acciones individuales, como es el caso de esta obra.

Capítulo 2. Las hormigas mueven la montaña. El rol de las pequeñas y medianas empresas en la economía argentina.

2.1. Introducción.

Este capítulo intenta poner a la luz que los emprendimientos de micro, mini y mediana escalas, representan para el país un gigantesco porcentaje de la actividad económica total. Se intentará demostrar luego que en el caso de que el diseño y la comunicación publicitaria en estas fuerzas productivas atomizadas estén correctamente implementadas, las implicancias para el desarrollo económico nacional, y aun regional, resultarán de una importancia digna de consideración. Pero que al permanecer a la sombra de lo urgente en la lista de prioridades rutinarias de una empresa, al no estar correctamente categorizadas e implementadas, mayormente por desconocimiento de sus funciones y sus beneficios intrínsecos, se genera una cadena de estancamiento de la actividad general.

Ateniéndose entonces a las evidencias puestas de relevo en este apartado, en donde una gran cantidad de pequeñas fuerzas, aunque atomizadas, resultan por trascender en una gran fuerza productiva; surge como blanco sobre negro, el rol del diseño; el que al comprender sus potenciales aportes, resulta ser un recurso indispensable, ya que posee la potencialidad de marcar una notable diferencia en la totalidad del modelo.

Al recorrer la documentación referida al rol de las pequeñas y medianas empresas en la economía argentina, todos los documentos consultados, tanto los referidos a la economía de la Argentina como de algunos otros países de Latinoamérica, conducen la gran mayoría de ellos a la conclusión de que los fenómenos socio económicos que se relacionan con las tradicionales variables: estilo de vida, nivel de empleo: ocupación/ sub ocupación/ desocupación, porcentaje de trabajo en negro, nivel de educación, posibilidades de acceso al crédito bancario, entre otras; conducen a establecer relaciones directas de estos parámetros con la generación de auto empleo y el emprendedurismo a nivel nacional. Según un documento de la CEPAL, llamado: Las Pyme argentinas en el escenario post convertibilidad. Políticas públicas, situación y perspectivas, expone:

- El desarrollo de las Pyme repercute directamente en mejoras en la distribución de la riqueza.
- Las Pyme son importantes generadoras de empleo y más mano de obra intensivas que las grandes empresas.
- Entre las Pyme el salario tiene una mayor participación en el valor agregado (Kulfas, M. 2008).

En línea con el punteo precedente, el ya citado Ignacio Bruera aporta una postura coincidente respecto de las micro, pequeñas y medianas empresas -MiPyme- expresando que: "(...) su aporte al crecimiento fue muy relevante en términos de empleo, inversión,

nivel de actividad y, en menor medida, exportaciones.” (Bruera, I. 2010). Lo que sin lugar a duda, ante reiteradas afirmaciones de idéntico tenor, queda expuesto que existe una creciente cantidad de trabajo autogestivo que necesita complementar sus conocimientos de la práctica empresaria, laboral o de oficio, con la posibilidad de comunicarse de manera efectiva y constante con sus potenciales clientes para poder promocionar sus productos y servicios. De no ser así el emprendimiento ingresa en una zona de riesgo, puesto que inevitablemente se dificulta el ingreso del capital que le permita obtener creciente volumen de ganancias y el consiguiente crecimiento financiero. Pero suele suceder que el emprendedor, en relación directa con su tamaño, desconoce la manera de llegar a este público objetivo.

Resulta útil en este punto arriesgar un supuesto de comprobación empírica para acceder a una primera conclusión, aunque atendiendo a las excepciones, necesariamente imperfecto: cuanto más reducida es la estructura de una empresa, más improbable resultará que esta se plantee ahondar en la investigación de sus FODA y sus variables controlables de mercado; que si lo hace lo haga mal; y consecuentemente, que esa ineficacia sea correlativa con la calidad sus acciones de comunicación.

En apoyo a estas afirmaciones, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial INTI, realizó un estudio en profundidad del impacto económico del diseño en la Argentina, el cual afirma:

Se prueba además que el grado de complejidad y la importancia de las actividades de diseño están positivamente asociados al tamaño. El estudio pone de relevancia que el diseño es significativamente más importante entre las firmas en las que la competitividad combina el aprovechamiento de factores macroeconómicos con el desarrollo de capacidades microeconómicas. (INTI, 2009).

2.2. El diseño en las Pyme. La clave para construir valor.

En línea con lo planteado en el capítulo anterior, el rol del diseño en la actividad humana para la producción de bienes y servicios, y su comunicación publicitaria correctamente implementada, sostiene el proyecto comercial y/o industrial a cualquier escala, ya que es el punto de partida para cualquier actividad productiva, incluyendo en la consideración tanto a productos como a servicios.

Es importante acentuar que el planteo del diseño en el plano productivo consiste en optimizar los recursos disponibles para la puesta de los bienes producidos en el mercado, a disposición de quienes se estima que tal producción puede ser de interés, de manera de hacerlos a la vez rentables para la organización y promover su subsistencia económica y financiera. Es decir: promover la optimización de recursos para maximización de beneficios.

En su libro, Adrián Lebendiker (Lebendiker, A. 2010) cita a Michael Porter, economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard:

el diseño es un gran aporte a la hora de simplificar los aspectos constructivos del producto y de su manufactura, proponiendo módulos, sistemas y otras alternativas que empujan hacia abajo los costos (...) es una invaluable herramienta para construir, tanto desde el producto o servicio, como desde la marca, un relato consistente para el grupo que se pretende abordar (Lebendiker. A. 2010).

Desde la revolución industrial, originaria, en parte, de la actual concepción de diseño junto con la escuela de la Bauhaus, la producción serial, la planificación de los tiempos y movimientos, estudiados por Taylor; el estudio de los materiales, su reciclado, etc., se tendieron puentes desde el diseño de procesos hacia la profundización de los esfuerzos para disminuir los costos de producción y maximización de los beneficios económicos para la empresa, trasladando consigo la consecuente disminución del costo por unidad, y poniendo al alcance de la mayoría de la población una creciente variedad de productos y posteriormente servicios.

Con el desarrollo de las escuelas de diseño de la época, el estudio tendiente a organizar la producción, la distribución, los tiempos de ejecución y la comunicación, quedaba casi exclusivamente en poder de las grandes empresas, puesto que ninguna organización, profesional o trabajador de oficio de la época habría podido afrontar tales erogaciones.

A diferencia de la actualidad, los clientes de las antiguas compañías manufactureras se adaptaban, tal como monopolios, a lo

que esta podía o deseaba ofrecerles; contando además con escenarios más estables y predecibles que los de hoy día, lo que exigía esfuerzos relativamente bajos de adaptación y flexibilidad. En la actualidad, en cambio, las empresas destinan grandes inversiones de dinero para hacer foco en satisfacer los deseos de sus clientes; lo que configura el tipo de filosofía que conlleva el concepto actual de diseño, centrado en el cliente/ usuario, y exigiendo esfuerzos cada vez mayores para adaptarse a escenarios cada vez más cambiantes con niveles de incertidumbre cada vez mayor.

A la vez, el supermercadismo fue sin duda alguna, un propulsor de las actividades de la comunicación, tales como el diseño gráfico, el diseño de envases *-packaging*, el diseño de marcas y material publicitario en los puntos de venta, tales como *banners* y corpóreos; el desarrollo de la industria gráfica para la implementación de nuevas necesidades de impresión en nuevos materiales con menor costo, y una renovada estrategia de comunicación relacionada con la ubicación del material respecto del flujo dentro del local: punta de góndola, pasillos, diversas formas de distribución en las estanterías, tomando en consideración la altura respecto del suelo para atender a los diferentes niveles de visualización dependiendo de la altura promedio de la vista de los clientes, las maneras de diferenciarse de la competencia, la señalética interna de los locales y los estacionamientos, la presencia institucional de la marca del supermercado, etc.

La idea del autoservicio ligada de manera directa con el supermercadismo, que en la Argentina apareció de manera muy tímida en la década del '50, por proponer algunos ejemplos: El Hogar Obrero y Casa Tía, entre otros (CNDC, 1997); con los años fue derivando hacia otros sectores que adoptaron el modismo comercial vistos sus beneficios: los maxikioscos, las farmacias -la hoy emblemática Farmacity, por poner un ejemplo; los mercados barriales que debieron agruparse para no perecer ante los hipermercados, y posteriormente los *shoppings* -paseos de compras, en los que son las marcas las que configuran el paisaje.

A consecuencia de esto, una buena proporción de las Pyme industriales producen bienes destinados al consumo que se comercializan en supermercados, kioscos, tiendas, almacenes, *shoppings* y todo punto de venta que esté en contacto directo con el consumidor final -para hacer la diferencia de las Pyme inter-industriales que son proveedoras de industrias. Estas empresas están prácticamente obligadas a fortalecer sus posiciones comerciales a través del diseño de sus productos, sus marcas, sus procesos y sus campañas, dado que la carrera está jugada en el plano del valor percibido de la marca en competencia directa con el producto que comparte la góndola. Por lo que el factor diseño, es prácticamente un requisito de entrada al negocio. Este factor arrastró a las empresas medianas a sumar el diseño integral, el *design thinking* -el pensamiento en diseño, a su filosofía y rutina empresaria.

En el caso de productos de manufactura que se relacionan con el mundo de la indumentaria, entre ellas calzado, marroquinería,

ropa, accesorios, etc.; la calidad marcaria, no se constituye como requisito de entrada, pero sí lo es el aspecto estético que define al producto. Sin embargo sus productos tendrán mayores posibilidades de venderse por un precio más elevado y redituable, si están bien acompañados por una buena marca, aplicaciones eficientes de la misma, un buen *packaging* y la comunicación publicitaria adecuada. Es decir, el valor percibido de la marca y lo que la rodea, habilita a la empresa el acceso a segmentos de clientes más específicos, más estratégicos y más rendidores en términos económicos.

Las Pyme que producen servicios en cambio, precisan de un apoyo del diseño en igual medida de importancia pero en un *mix* diferente del caso de las empresas Pyme de manufactura, sean industriales o inter-industriales. En el caso de las Pyme que producen servicios, se da la circunstancia de que la mayoría de las veces, es la marca el primer contacto del cliente con el servicio ofrecido, y es la marca el único elemento tangible que queda en contacto con el usuario para representar los valores intrínsecos de las empresas y sus servicios. Por lo tanto resultará indicado accionar a través de algunas de las vías de comunicación de uso tradicional en este sector: BTL *below the line*, redes sociales, sitios web, folletería, avisos en medios especializados, y distintos tipos de comunicación dependiendo del presupuesto. Pero una vez más, al tratarse de intangibles, la percepción del valor marcario se torna primordial en cuanto a lo que esta puede transmitir, pues no existe otra posibilidad para el cliente que confiar en la empresa a través de su marca, su sitio de internet y pocos elementos

intangibles más para efectuar la compra o contratación del servicio.

Muchas veces, cierto tipo de productos conllevan un riesgo bajo que facilita la prueba; tales como algunos alimentos, golosinas y otros consumibles de bajo costo relativo. Pero en gran medida, los servicios Pyme requieren de un paso de confianza que tiene que ser alimentado desde la comunicación global de la empresa, la cual, si no es capaz de transmitir valores estratégicos, será reemplazada por aquella que logre hacerlo con éxito.

2.3. Importancia del diseño para la economía.

El contenido argumentativo de este apartado tiene el propósito de poner de relevo la importancia del diseño para la economía, visto que en los párrafos anteriores que componen el presente capítulo quedan fijados los conceptos clave para este ensayo:

- Primero, que el diseño es importante para las empresas Pyme.
- Segundo, que las empresas Pyme son importantes para la economía.
- Tercero, que el diseño y la publicidad como actividad propia del diseño Pyme, es importante para la economía. Lo que opera por carácter transitivo entre el primer y segundo punto.
- Cuarto, que es fundamental que el empresariado tome conocimiento de estas realidades y se alcance un nivel medio

industrial más competitivo, con la información y la capacitación como coadyuvantes en dicho proceso.

En este sentido, y en razón de que las Pyme son pilares fundamentales de la economía, resulta imprescindible reconocer su papel como conductores del proceso de desarrollo económico regional, especialmente en aquellos territorios en los que no existe ninguna gran empresa o corporación.

En tales espacios, las empresas chicas y medianas, y también los trabajadores independientes sostienen la actividad económica del lugar, en razón de que no existe desarrollo industrial de magnitud que inyecte divisas de gran escala. Por lo que en estas circunstancias, fuera de los grandes centros urbanos, las Pyme se transforman en el primer escalón de importancia económica. Cabría preguntarse cuanto puede ayudar el diseño en estos casos, teniendo en cuenta datos aportados por el sitio web de CAME en el que se publica una circular -N° 68/2010 del 25/3/2010- en el que se transcribe parte del discurso de la Dra. Cristina Fernández de Kirchner en ocasión de su visita a representantes del sector:

En su discurso, la Presidenta (...) destacó que las Pyme 'constituyen el 99,6% de las unidades económicas de la Argentina'. Y aseguró que del '99,6% de unidades económicas argentinas producen el 70% de todos los puestos de trabajo del país y el 40% del valor agregado', en tanto que el poder concentrado, que es el 0,4%, representa el restante 60%, 'no hay malos y buenos' pero 'tiene que ser el Estado el que articule estos ingresos'.

También, señaló que en la Argentina 'hay 85 Pyme industriales cada 100.000 habitantes', un porcentaje superior al que se verifica en Japón, Reino Unido, Italia, España y Alemania. En ese sentido, destacó que en los países donde menos Pyme hay, se muestra 'un grado de concentración económica' que 'luego generan problemas intrasociedades'. Al respecto, subrayó la evolución de las Pyme nacionales que han respondido a la estrategia política económica de 'creer fuertemente en el mercado interno como un sostenedor de la economía que nos permite competir con mayores posibilidades en el exterior'.

Asimismo, remarcó la importancia que tiene el sector Pyme en la economía argentina y 'la robustez' que han adquirido desde 2003 hasta 2008: 'La cantidad de Pyme en 2008 aumentó hasta llegar a 690, con 5.900.000 puestos de trabajo y ventas por 715.000 millones'. Además, agregó que eso representa respecto al 2003 un aumento del 155% en ventas, del 82% en mano de obra y 23% en cantidad de empresas. (CAME, 2010)

El ya tradicional sentimiento de aislamiento propio de las Pyme se ve reforzado con la aislación territorial, en los que esta condición física dificulta el contacto entre empresas y la formación de asociaciones y cámaras que las representen.

Toda actividad de comunicación tenderá a compensar esta dificultad. Y es ahí en donde el diseño y la comunicación publicitaria son claves para el desarrollo económico. En una economía cada vez más globalizada y basada en el conocimiento, las cámaras empresarias del sector, son claves para proveer

información y capacitación en tal sentido. Los empresarios y emprendedores son conocedores de su rubro, pero por lo general desconocen los requerimientos para una comunicación adecuada y efectiva. El capítulo 1 se dedicó a profundizar este tema para poder establecer acciones más precisas en tal sentido.

Sin el apoyo de las cámaras y las asociaciones intermedias:

- INTI - El Instituto Nacional de Tecnología Industrial
- CMD - El Centro Metropolitano de Diseño

SEPYME - La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

- CAME - Confederación Argentina de la Mediana Empresa
- Fundación Observatorio Pyme
- UIA - Unión Industrial Argentina
- Las cámaras que representas a cada rubro

y por sobre todo el rol Estado, generando y sustentando la actividad medio-industrial a través del financiamiento y de planes de desarrollo y de acercamiento del diseño al sector, se pone en un serio compromiso el desarrollo económico de la nación, ateniéndose a los números reflejados por las investigaciones más relevantes.

En INTI, ha publicado un valioso documento llamado Diseño en la Argentina. Estudio del impacto económico. 2008, (INTI, 2009) en el que sus titulares, sin más, dan cuenta del grado de importancia que tiene el encuentro de los empresarios con este tipo de

información. El contenido de trabajo se describe en la introducción:

(...) el trabajo se centra en el diseño como una de las actividades de innovación que permitirían incorporar valor y diferenciación a los bienes que caracterizan al perfil de especialización productivo y comercial argentino. Para ello analiza los resultados de la Encuesta Nacional de Diseño a Pequeñas y Medianas Empresas realizada entre mayo y junio del 2007 por el Plan Nacional de Diseño (PND) y el Centro de Estudios para la Producción (CEP), ambos de la Secretaría de Industria; con la colaboración del Programa de Diseño del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y el programa de BA-Diseño del Ministerio de la Producción de la provincia de Buenos Aires. (INTI, 2009).

Capítulo 3. Antagonismos rutinarios que demoran la incorporación de diseño al sector Pyme. Principios clave.

3.1. Introducción.

Las dificultades que impiden o demoran el alcance de los objetivos en cualquier área que se quiera plantear, pueden permanecer sin cambios a lo largo de una cantidad de tiempo indefinida mientras no se logren identificar las raíces que las provocan, su etiología. La palabra problema, de uso frecuente en el ámbito del diseño, evoca la idea de su inminente solución, o al menos pone al conflicto sobre el tapete, en la mesa de trabajo, a la luz de la razón, para posibilitar el acceso al inicio del proceso de pensamiento y habilitar el arribo a un abanico de soluciones. Dicho de otro modo, la tan freudiana falta, debe ser transformada en un problema para abordar su análisis, planificación, implementación y comprobación de los resultados. Debe ser primeramente observada e identificada, para poder habilitar su tramitación. En definitiva, los problemas, son oportunidades en ropa de trabajo.

Los empresarios pequeños y medianos, en gran proporción, suelen pensar en el publicitario como un creativo excéntrico y en el diseñador gráfico como un dibujante o artista. Si no se hace algo al respecto, este grupo de empresarios no valorará el saber de un profesional de la comunicación, y por lo tanto, no podrá colocarlo en su justo lugar para establecer esa imprescindible relación de confianza en una opinión calificada en las áreas de las que tanto depende el éxito de sus emprendimientos comerciales. Un

dispositivo, sin duda imprescindible para diseñar las piezas gráficas que dan forma a la estrategia comunicacional, y cumplir el objetivo de impregnar la memoria de su cliente y dejar huella.

Tratándose de un artista, el sentido común habilita a opinar sobre el trabajo hecho por un diseñador gráfico sin la información mínima necesaria, y a fin de cuentas, de la misma manera que se le pide a un pintor que cambie el color de una pared, se debaten las piezas de comunicación gráfica en términos de gustos. Y por lo general resulta ser un punto muy conflictivo tratar que el cliente no corporativo comprenda que se trata de estructurar las piezas de una maquinaria en un todo coherente de sentido y alfabetidad visual modular, aplicable, flexible, y juzgar su trabajo por los resultados obtenidos, y no por lo mucho o lo poco que la propuesta le guste a él en particular. Mucho menos probable será, por consecuencia directa, que pague por un anteproyecto, como efectivamente ocurre con los arquitectos y otras profesiones de tradición que requieren de menos explicaciones.

Pero lo cierto es que cuando al cliente se le entrega un anteproyecto, el diseñador gráfico ha aplicado conocimientos basados en estudios que conforman la bibliografía escrita por autores de comprobada experiencia, en el propio empirismo y en las herramientas proporcionadas por la educación académica, y en definitiva, en la ejercitación de sus propias competencias que son las que lo diferencian de sus clientes, quienes tienen destrezas y aptitudes diferentes. Un ser humano precisa de otro.

El ya citado autor Adrián Lebendiker, hace referencia a la divulgación del diseño en el ámbito Pyme:

(...) esta divulgación aproximada también ha tejido confusión en torno a las prácticas de diseño. Pues en algunos, en lugar de haber acercado al entorno productivo, lo ha posicionado en el pedestal de lo caro y accesible para unos pocos. Y a la hora de generar un nuevo producto, muchos productores se han inhibido de consultar a un profesional del diseño a la par de un abogado, un contador o un técnico por simple desconocimiento de una disciplina que resulta ser un insumo básico, primario y accesible para cualquier escala de empresa o emprendimiento. Porque la única receta para incorporar diseño de un modo exitoso y hacer una buena gestión del mismo es la información. (Lebendiker, A. 2010).

Este pasaje de texto transcripto de su libro, marcadamente alienta a pensar que el planteo que se sostiene desde este ensayo: educar al futuro cliente; debe ser objeto de mayor atención y reclamar un lugar en la agenda, ya que debe llamar a ponerse en práctica desde los más básicos estamentos de la disciplina, con más que suficientes razones para llevar adelante esta campaña de puesta en valor del diseño con entera confianza de que se está en el camino correcto, en la senda del cambio positivo y alentador; que brindará en el mediano plazo la posibilidad llevar a la disciplina del diseño hacia estratos más nobles, en los que el profesional del diseño sea más valorado y como consecuencia mejor retribuido.

En aquel estadio preferible al actual, el profesional quizá sea más tempranamente incorporado al proceso de gestión empresarial e industrial, desde el preciso momento en que el productor, emprendedor o empresario de cualquier magnitud comience a concebir su proyecto, colaborando desde los cimientos, a diseñar una empresa en todas sus fases, desde la etapa más germinal, hasta el último detalle.

En el mismo sentido es conveniente señalar que lo primero que debe ser diseñada es la cultura de la Pyme. De este modo, el pensamiento de diseño tal como se cita en el mismo libro de Lebediker; parte de la base de diseñar primeramente la filosofía de la empresa, conectando a esta con la estrategia, la eficiencia y la optimización de los recursos materiales y humanos, concibiéndola desde sus orígenes con la innovación, tanto en el producto o servicio como en la producción misma, en la orientación al consumidor o usuario, en la flexibilidad en su modelo de administración y la capacidad de adaptación a nuevos escenarios y a la diferenciación de su producto o servicio.

En resumen: integrando a los procesos de diseño en toda la cadena de gestión de la Pyme. Así que, antes de trabajar en la cosmética de la empresa, esta debería ser diseñada desde adentro hacia afuera.

3.2 Primer principio: la forma supeditada a la función.

La razón de ser de los diseñadores se fundamenta en el instinto y la necesidad del ser humano de mejorar su entorno y su calidad de vida. Una actividad propia del hombre en sociedad; vale decir, una actividad con un absoluto compromiso social. De manera casi inconsciente, es fácilmente comprobable de manera empírica que existe un frecuente desencuentro entre el académico saber de los diseñadores, quienes son considerados dibujantes; los publicitarios, quienes son considerados creativos y aquellos clientes deficientemente informados o desconectados del mundo de la comunicación institucional. Es relativamente fácil de comprobar cómo aquellas propuestas que se aportan como una solución a los problemas planteados, quedan invalidadas frente a aquel quien desconoce de cuestiones ligadas al quehacer del ámbito comunicacional, a menos que dichas aportaciones queden debidamente fundamentadas con bases teórico- prácticas y se pueda demostrar cierta experiencia profesional y solidez conceptual. De no ser así, la asistencia profesional a una empresa suele transformarse en una mera acción de materializar los deseos estéticos del cliente, sobre todo en los primeros años de práctica profesional.

3.3. Segundo principio: el diseño no es arte, si bien este resulta útil para comunicar.

Estar al corriente en referencia a la comunicación empresaria, implica comprender la función primordial que conlleva diseñar algo: un objeto, un mensaje visual, una campaña publicitaria. Para quien diseña, su actividad incluye la investigación previa en línea con los objetivos estratégicos de la empresa.

Lo lindo tiene que ver con lo subjetivo, con la moda; mientras que lo considerado bello se sustenta a través de la historia cultural de cada región. La historia del arte, sus influencias culturales que por ejemplo, forman parte del mobiliario urbano, sus paradigmas estéticos y sus códigos visuales y lingüísticos. Los estilos propios de cada región y la costumbre de sus habitantes, con los valores intrínsecos de cada sociedad y la relación de esta para con quien observa, es decir, la resultante de los paradigmas sociales en combinación con la historia particular de cada individuo. En definitiva, su cultura. Es desde este punto de vista que la apreciación de una pieza con capacidades comunicativas pueda ser evaluada en términos de validez o utilidad para conectarse con los valores estéticos del público objetivo de la campaña. Eso requiere investigación, razón de ser en el mundo de los diseñadores y publicitarios, como actores económicos y culturales que trabajan para la sociedad.

Del otro lado, tanto los empresarios Pyme como los receptores de sus mensajes, están en un mismo plano de consideración en cuanto a conocimiento de los principios que rigen la comunicación humana. Son turistas visuales, receptores naturalmente inmersos en sus

propios asuntos, a quienes hay que invadir visual o auditivamente para tocar alguna fibra de emoción, razón o persuasión. Por eso el creciente desafío que presenta la contaminación visual, insta a los profesionales en comunicación a refinar cada vez más las técnicas para diferenciarse y llegar a generar recordación de sus campañas y finalmente al cambio de hábito del público meta.

Pero sin lugar a dudas, para que pueda cumplirse esta condición tan abiertamente pretendida por el empresariado Pyme, es imperioso que primeramente tenga lugar un periodo de puesta en común de estrategias y conocimientos -de profesional a cliente- con el objeto de que se constituya un eficiente grupo de trabajo con principios compartidos, conceptos comprendidos, y la invaluable confianza que solamente se hace posible cuando el círculo decisor de la empresa entiende que el diseñador o publicitario es un profesional de la comunicación. Solamente así es posible que los gustos personales del contratista cedan el lugar a una conversación más productiva por haber comprendido su nivel de importancia, en donde se trate el asunto de la comunicación estratégica con argumentos técnicos y empíricos, y no meramente estéticos.

La no tan nueva afinidad con las carreras de diseño, hace de este término una moda en sí misma. La consecuencia directa de este fenómeno, es la banalización de esta bien fundamentada actividad profesional en una cuestión más superficial o liviana que profunda; o si se quiere, de una connotación más artesanal que profesional, susceptible por tanto, de ser pasajera como toda moda. Esto es lo que invoca a una intervención en tal sentido, un

llamado a la reflexión y posterior toma de posición, y ponerse en acción para transformar a los diseñadores gráficos, en última instancia, en mejores comunicadores, comenzando con sus potenciales clientes. Al parecer, los diseñadores gráficos son comunicadores con problemas de comunicación.

A excepción de aquellas industrias de manufactura de indumentaria que se encuentran en relación directa con este ámbito, el concepto de moda es irreconciliable con el concepto de rendimiento industrial, eficacia comunicacional, producción serializada y a escala, necesaria para generar réditos económicos, pues la discusión no está, o no debería estar puesta en el gusto del público, sino en el rendimiento de las piezas de comunicación a largo plazo. Es decir: funcionalidad y vigencia.

Por lo tanto no existe tal cosa como la moda cuando se está tratando de pensar y crear un signo identificatorio que debe asegurar su trascendencia en el tiempo, como lo es una marca; a menos, claro, que la moda sea el asunto en cuestión, lo que hay que vender.

Justamente, en relación a este principio, una de las áreas en donde mejor se puede observar este fenómeno de las personalísimas preferencias estéticas, es en el diseño de marcas, en donde la simpatía que genera en el público una determinada forma marcaria, carece de importancia, puesto que lo único que se debe evaluar es si esta forma posee los elementos técnicos suficientes para lograr los objetivos que el signo identificador debe cumplir.

Parafraseando a Norberto Chávez: "(...) los signos de identidad son estratégicos, su valoración pública coyuntural es irrelevante"

(Chaves, N. 2003).

En línea con esto, se transcriben fragmentos de un artículo publicado por el autor de esta investigación en la revista PLUS, un anexo de la Revista Pyme de Clarín, en donde se ponen de manifiesto algunos conceptos que son característicos de la mediana empresa a la hora de planificar su identidad organizacional y de qué manera debería ser tratado por el profesional del diseño.

El diseño gráfico es una actividad que se especializa en la generación de comunicación visual en base a objetivos específicos. Por tanto, los diseñadores gráficos deben ser convocados a una tarea que comienza por la investigación profunda de la situación identitaria de la institución.

Deberá estimarse la historia y la cultura de la organización y su historia comunicacional, sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, su estructura interna, su competencia primaria y secundaria, sus recursos económicos y financieros. Teniendo en cuenta que toda acción comunicacional participará en un medio de interacción complejo y diverso (social, comercial, político y cultural, no solamente su público objetivo), este factor deberá ser especialmente estudiado. Vale decir: especificar quien (o quienes) deben ser los receptores de los mensajes visuales que se gestionen: ¿a quién se le debe hablar y de qué manera? Se tendrán en cuenta: proveedores, clientes de otras empresas, las otras empresas (competidoras y no competidoras),... y también clientes efectivos y potenciales.

Por esta razón, no deben pensarse soluciones rápidas y superficiales (como 'despachar' un logotipo en la casa de fotocopias), para pretender con seriedad el cumplimiento

efectivo de las demandas identitarias de cualquier empresa u organización.

Para trazar un paralelo en el ámbito individual o personal: los conflictos psicológicos que requieren atención profesional especializada, no se resuelven en una charla de café.

Pero se insiste en que al igual que con los planteos de problemáticas de orden psicológico, el primer paso debe ser dado por la organización. (Slelatt Cohen, P. 2010).

3.4. Tercer principio: un diseño de calidad requiere inversión.

Dada la urgencia característica de las comunicaciones de las empresas y los tiempos del mercado en el que se debe comunicar un producto estacional, o la competencia, o variables incontrolables de mercado; los tiempos en la publicidad y el diseño suelen generalmente plantearse como cortos, producto del devenir comercial diario de la empresa. Pero sin duda, en una tabla comparativa, estos tiempos de ejecución son radicalmente menores que en otras actividades como lo son en la Arquitectura. O cuando se trata de proyectos de gran envergadura como la señalización de un hospital un aeropuerto o cualquier espacio público.

Para alcanzar buenos estándares de calidad, algunos problemas de diseño requieren que el cliente invierta fondos para costear el proyecto y en tiempo para desarrollarlo. Y es justamente lo que suele faltar en el ámbito Pyme, ya que el pequeño empresario no parece dispuesto a invertir en ninguno de los dos recursos, y a veces verdaderamente no los tiene.

De manera que la profundidad de la investigación preliminar se ve afectada. El proceso proyectual necesario para llegar a un producto bien elaborado, bien investigado, que esté al nivel requerido para brindar una solución eficaz se ve disminuida, al menos en el aspecto de la calidad comunicacional, la funcionalidad de los productos y las piezas gráficas.

Entonces ¿cómo hace un diseñador independiente, especialmente aquellos con escasa experiencia, para hacer lugar al mandato académico de investigar previamente? Y si no lo hace, ¿en qué medida va decantando la imagen pública de los diseñadores como dibujantes, y los publicitarios como seres creativos y excéntricos? Y con ello, la consecuente pérdida del lugar profesional frente a los clientes y la sociedad en general, quienes en su imaginario, a fin de cuentas, toman decisiones inadecuadas por el solo hecho de no poder reconocer en el otro un saber beneficioso para sus propósitos comerciales.

Lamentablemente, la necesidad de trabajar hace que los profesionales recientemente recibidos y aficionados al diseño y aquellos quienes ejercen actividades que bordean la publicidad, como fotógrafos, músicos, analistas, ilustradores, etc., tengan pocas opciones ante la dicotomía de negociar condiciones económicas por debajo del costo de mercado y condiciones impuestas por el cliente contratista; y se vean forzados a aceptar un trabajo casi a cualquier paga y en condiciones frecuentemente abusivas.

Entonces ¿qué rol juega en este contexto la situación económica de

este nuevo profesional a la hora de que un cliente deba tomar en cuenta sus decisiones, el cual no es reconocido por su pericia profesional, sino por su habilidad artística?

Las realidades vivenciales de cada diseñador profesional requieren un apartado especial si se toma en cuenta que a diferentes edades suelen experimentarse situaciones divergentes que pueden inclinar la balanza a la hora de tomar la decisión de admitir un cliente o no hacerlo, en base a los factores mencionados anteriormente.

La consecuencia progresiva, que proviene de etapas pretéritas, en los que las carreras relativas a la comunicación eran infrecuentes o desconocidas -y en una época inexistentes-, tales como diseño gráfico, publicidad, comunicación social, etc., estas actividades desarrolladas casi de forma amateur por periodistas, lingüistas, arquitectos y demás profesiones aledañas, fomentaron la creencia de la falta de solidez teórica.

3.5. El camino hacia una solución.

Parece atinado pensar que el éxito de un proyecto de diseño depende, entre otras cosas, de una relación madura entre cliente y diseñador.

Es en estos casos en los que se impone tomar algunas posturas decisivas: ¿se deben defender las cualidades técnicas del proyecto, o debería prevalecer la relación con el cliente aún a costa de la calidad? ¿Se debe educar al cliente una vez planteado el proyecto?

Las respuestas a estos interrogantes están condicionadas a la pericia del diseñador, ya no en el plano técnico de la producción de la pieza de diseño, sino mas bien a la habilidad referida a su

capacidad de oratoria, de venta de su producción, de su experiencia en el oficio; ya que si no cuenta con estas habilidades solo le queda elegir entre su apego a sus convicciones profesionales y sus modelos de lo que es técnicamente correcto, tomando la decisión marcada por la ortodoxia; o por el contrario, priorizando la circunstancia económica, y en definitiva dando lugar a la imposición inamovible de su cliente y así conservarlo, aún sabiendo que el plan de comunicación se ha desviado de su curso.

Hay en los sectores Pyme de mayor tamaño, sobre todo en las industriales que producen para el consumidor final; una renovada conciencia de la necesidad de incorporar diseño a los productos o servicios ofrecidos al mercado. Sin embargo, al día de hoy, un amplio y representativo sector de las Pyme, como son las mini Pyme y pequeños emprendimientos unipersonales o uni-profesionales, adolecen de desconocimiento de una buena cantidad de las herramientas estratégicas útiles para el desarrollo comercial de sus proyectos, el diseño y la comunicación entre ellas; razón por la cual la gran mayoría de ellos sufren un amesetamiento de su evolución a poco de andar. No solamente por lo acreditado en el capítulo 2 respecto del tamaño de la empresa y de su incorporación al pensamiento de diseño, sino además por carecer de acceso a la información que permita tomar conocimiento del impacto potencial de este recurso. Tal como adolescentes, suelen probar soluciones improvisadas sin mayor fundamento técnico o empírico. Y no es posible valorar lo que no se conoce.

Algunos autores, como los ya citados A. Lebediker y F. Del Vecchio, sugirieron en consultas realizadas en forma personal para esta investigación, que no es práctico ni posible cambiar la mentalidad al cliente. Que la manera de reaccionar correctamente es buscar clientes que valoren el diseño y ya lo hayan incorporado a sus empresas. (Ver Cuerpo C, Líderes de Opinión).

Pero el hecho es que esta investigación, se propone justamente intervenir en la cultura de aquellos empresarios y emprendedores quienes aun no han incorporado el pensamiento en diseño a sus proyectos de empresa, por las razones que han sido expresadas a través de los capítulos que preceden estas líneas.

Para este segmento del sector Pyme, el acceso a este nuevo conocimiento resulta revelador, y así lo demuestran las repetidas experiencias vividas en las capacitaciones realizadas junto a emprendedores a través de las cámaras que agrupan a sus rubros respectivos.

Se trata efectivamente de la incorporación del conocimiento como valor agregado a sus productos, servicios y procesos lo que puede cambiar a una pequeña empresa de un perfil a otro; en el que se reconozcan al diseño y a la innovación como nuevos recursos para el crecimiento, postura coincidente con el documento producido por el INTI (INTI, 2009).

Capítulo 4. Plan de acción para la puesta en valor del diseño.

4.1. Introducción.

Es razonable afirmar que cada individuo en el sector económicamente activo de la sociedad, además de cada una de las organizaciones existentes con o sin fines de lucro, son potenciales entidades demandantes de diseño. Resulta evidente la necesidad de solucionar progresivamente las problemáticas planteadas en el capítulo 3, en vistas a dotar de mejores posibilidades de comunicación entre profesionales del área y clientes, para que en el futuro se logren mejores resultados con menores esfuerzos de gestión, o por lo menos, estar a la par de actividades más establecidas y mejor comprendidas. Es decir, solucionar los conflictos particulares del diseño gráfico y la publicidad independiente, para pasar a atender mejor los problemas habituales de cualquier servicio, producto o idea que requiera de las especialidades.

Entonces, todo esfuerzo apuntado a educar a los futuros clientes, promoviendo por un lado el conocimiento de los quehaceres de la profesión a particulares, profesionales, empresarios y empresas en general, y por otro, administrando dicha información en todas las carreras de todas las universidades a través de charlas, talleres, muestras, exposiciones, materias electivas, encuentros interdisciplinarios, etc; tiene una lógica sólida y bien fundamentada.

Las primeras experiencias han sido reveladoras. Las charlas que ofrece Nueva Escuela de Diseño y Comunicación acerca de publicidad, diseño y diseño de marcas al público abierto, han

arrojado resultados extraordinarios, enfocando la atención preferencialmente en los emprendedores que asistieron a cada una de ellas. Las primeras conclusiones, al analizar el público concurrente estuvieron relacionadas con que la alta presencia de emprendedores evidenció un notorio interés del sector en estas temáticas. Además, las opiniones devueltas por la mayoría de ellos revelaron la importancia dada a estos contenidos para tener acceso a estrategias productivas renovadas y actualizadas.

Con esto entre manos, surge a la luz el desarrollo de un plan de capacitación para emprendedores y empresas Pyme como se detalla a continuación para hacer lugar a esta necesidad revelada.

4.2. Plan de capacitación para Pyme. El diseño como herramienta estratégica para el desarrollo sostenible.

El propósito substancial de estos talleres, seminarios y actividades de capacitación, radica en proveer de información adecuada a las empresas Pyme, de manera que les sea posible tomar conocimiento fundamentado respecto del diseño como recurso estratégico imprescindible para el desarrollo sustentable de sus emprendimientos.

Al contar con estos conocimientos los emprendedores y empresarios podrán formar un equipo de trabajo cliente + diseñador más productivo y eficiente, puesto que tendrán una mayor familiaridad con el diseño al momento de necesitarlo, conociendo de antemano su utilidad y sus bases conceptuales, y haciendo posible a fin de

cuentas, la maximización de los beneficios económicos e industriales que el diseño como herramienta estratégica tiene encomendado aportar.

A continuación se detallan algunas actividades que suelen ser de utilidad para el empresariado Pyme en base a experiencias realizadas en algunas cámaras de empresas de diferentes sectores.

4.3. Actividades de capacitación para Pyme

Utilización eficaz de las herramientas web y los medios digitales para la obtención de resultados estratégicos.

Punteo temático:

- Qué es un sitio web. ¿Qué puede y que no puede hacer la web?
- La importancia de un buen diseño. Todo comunica.
- Criterios para generar nombres de dominio de valor.
- Roles en el proceso de diseño de un sitio web. El diseñador. El programador. El Servidor. El proveedor de Internet. La entidad de registración. El cliente. Responsabilidades de cada actor en la escena.
- Tipos de sitios web. No todo es lo mismo.
- El sitio web es una herramienta entre otras. El cortaplumas Suizo.

- ¿Cómo planificar el trabajo para diseñar herramientas web de valor?
- Los contenidos - Derechos de autor.
- La clave: invertir en calidad.
- Los tiempos de resolución. Los costos. El mantenimiento.
- Otras herramientas web. Web 2.0. ¿Qué viene después?
- Marketing en la web: Integración de herramientas: web/ Blogs/ Uso de las Redes sociales.
- SEO: *Search Engine Optimization* - Posicionamiento web en motores de búsqueda.
- Categorización de empresas de diseño. No todo es lo mismo
- Análisis de casos.

Taller de creatividad. Estrategias para la diferenciación: la Innovación.

Punteo temático

- ¿Qué es creatividad? ¿Qué problemas resuelve?
- ¿Qué es un problema?
- ¿Para qué sirve y cómo se aplica la creatividad a la vida de una empresa?

- ¿Todos somos creativos?
- Edward de Bono: Seis sombreros para pensar
- Pensamiento Lateral
- Técnicas de creatividad para la resolución de problemas
- Generación de ideas
- Provocación
- Preguntas fantásticas
- Analogías
- La caja de ideas
- Estímulo al azar
- Pensar en burbuja
- Brainstorming: tormenta de ideas
- Ejemplo de Brainstorming. Video de una sesión
- Ejercicio grupal de Brainstorming
- Innovación
- ¿Qué es innovación y porqué Innovar?

Fundamentos del Diseño de Marcas. La importancia de un buen nombre. Conceptos clave.

Punteo temático:

- Qué es una marca y qué es una buena marca. ¿Qué debe lograr una marca?
- ¿Cómo evaluar la calidad de una marca? ¿Todo signo puede ser marca?
- Función técnica, función comercial y función social. Distinguirse o Extinguirse.
- Marca, signo y símbolo.
- Tipos de marca. Categorización estructural. Categorización vincular. El sujeto marcado por la marca.
- Cómo se diseña una marca. Rediseño. Arribar a un concepto rector.
- Procedimiento proyectual y técnicas creativas.
- Nameing. Registro marcario. Análisis de pre factibilidad legal.
- La importancia de un buen diseño. Todo comunica.
- Categorización de empresas de diseño. No todo es lo mismo.
- La verdad sobre el gusto personal respecto del diseño. El rol de la estética visual.
- Los mitos acerca de las marcas.

- ¿Qué cosas no se deben hacer con las marcas?
- Marcas grandes, marcas chicas.
- Branding. El manejo de la marca.
- La marca como actor social. Ciclo evolutivo de las marcas.
- Sistema de identidad visual.
- Todo se puede comunicar si se sabe dónde. Diferentes medios de difusión.
- Análisis de casos.

Diseño: herramienta estratégica para el desarrollo. El rol del diseño como potenciador de los emprendimientos económicos de mediana escala.

Punteo temático:

- Fundamentos del diseño. La revolución industrial y la escuela de la Bauhaus.
- Diseño e industria. Dos caras de una misma moneda.
- Diseño Vs. Arte
- Enfoque teórico y práctico del diseño. Cómo se hace el diseño.
- Diseño, un trabajo a medida.
- La importancia de un buen diseño. Todo comunica.
- El diseño y sus especialidades.
- Las particularidades de las Pyme respecto del diseño.
- La cultura organizacional. En qué medida esta condiciona la actitud frente al diseño y al diseñador.

- ¿Por qué es importante formar un equipo cliente + diseñador?
- La importancia de las Pyme para el desarrollo de la economía.
- El rol del diseño como potenciador de los emprendimientos económicos de mediana escala.
- La importancia del Diseño en el desarrollo de la economía.
- Innovación
- ¿Qué es innovación y porqué Innovar?
- Análisis de casos.

Publicidad. El humano acto de comunicar.

Punteo temático:

- Qué es comunicar.
- Qué lugar ocupa la Publicidad en el acto de comunicar.
- Segmentación: quien le dice que a quien.
- Que es una agencia.
- Especialistas participantes en el proceso de comunicación publicitaria.
- Categorización de agencias de Publicidad. Cómo elegir.
- Medios de comunicación.
- Cómo se crea un aviso publicitario.

- Campañas. Planificación. Tipos de avisos. Sentido de oportunidad. La oferta. La promesa.
- Que digo. A quien le digo. Como se lo digo. Cuando se lo digo. Donde se lo digo.
- La dupla Publicidad - Promoción.
- Las variables controlables de mercado. Las variables incontrolables.
- Segmentación vincular: Análisis de Pertenencia - Identidad - Protección - Funcionalidad
- Briefing. Análisis FODA. NSE y NSC. Competencia. El comportamiento del consumidor. Fidelización. Posicionamiento. Marketing de guerra.
- Publicidad para Pyme. ATL/ BTL.
- ¿Qué puede hacer la Publicidad por su empresa y que no puede?
- Técnicas de creatividad.

4.4. Asignatura pendiente para diseñadores y publicitarios.

Al poner al alumno en contacto con el mundo laboral, más específicamente como diseñador independiente; se pone de manifiesto que la teoría adquirida durante la carrera, apunta casi exclusivamente a aquello que tiene que ver con la fase proyectual

de la profesión. Pero resultaría realista considerar que el diseño gráfico y las profesiones afines, son actividades que si bien comienzan en el tablero, terminan por dejar una parte de la realidad afuera si no se complementan con la tarea de adquirir ciertas habilidades de gestión.

Es muy cierto que cuando se comienza a tratar con clientes, por lo general se trata de uno de pequeña envergadura, más aún cuando se está comenzando por dar los primeros pasos. Nunca, o casi nunca, se llega a las puertas de las grandes corporaciones y empresas de envergadura y posicionamiento privilegiado, propias de los ejemplos de las bibliografías recomendadas por las cátedras. Si así fuera, se estaría en el camino correcto al pensar en grandes campañas, en medios masivos y mega presupuestos.

Pero por lo general el cuerpo bibliográfico que compone las carreras de publicidad y diseño gráfico, dirige mayormente la atención a los planteos de resolución más compleja, las corporaciones y los casos famosos. Existe un acuerdo general en que los ejemplos más conocidos y visibles de la industria son constructivos y formadores de conocimiento. No obstante, es mucho más probable que el diseñador iniciado o estudiante avanzado encuentre frente a sí a un cliente de perfil de empresa de tamaño reducido al finalizar su carrera, al cual no pueda o no sepa manejar por carecer de conocimientos específicos relacionados particularmente con clientes que poseen estructuras pequeñas o medianas; con sus particulares requerimientos, comportamientos, conocimientos sobre el área y los problemas relacionados a sus necesidades específicas de comunicación

Bernardo Rudoy Director Centro Pyme de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA -CEPYMECE, enuncia su posición respecto del sistema educativo en relación a las empresas Pyme:

Pensemos un momento en la Facultad. Sostenida por los impuestos que pagan todos (entre ellos por las Pyme) para devolver a la sociedad profesionales que 'curan' organizaciones a través de sus conocimientos. Pero es lo mismo que les mostráramos a los estudiantes de medicina que solo existen pacientes adultos, pero, cuando ejerzan, se encuentren que la mayoría son pequeños, desde los recién nacidos hasta jóvenes inexpertos. En la Facultad directamente no les mostramos pacientes. Solo le hablamos de las grandes organizaciones (con honrosas excepciones aisladas). Les entregamos el diploma en el salón de actos, como si en la puerta del mismo estuvieran los dueños de las grandes corporaciones, disputándose los para contratarlos como profesionales. Nada que ver. A la salida están los comercios minoristas, los talleres, las clínicas, los institutos educativos, etc. que esperan ansiosamente los profesionales que ayudaron a formar con sus impuestos. (CEPYMECE, 2011).

Es preciso señalar cómo es que esta temática por cierto tan repetitiva, pero no por ello resuelta, se impone por peso propio, y termina teniendo para la mayoría de los diseñadores el efecto de una catarsis. El hecho es que viene resultando que esta función tan poco querida por la mayoría de los diseñadores; se impone como una actividad irrenunciable, al menos mientras uno no pueda sentir que ya dio los primeros pasos. Paradójicamente, es bastante común considerar exitoso a un diseñador gráfico en su función

emprendedora justamente cuando ya puede delegar el diseño a estudiantes y diseñadores junior, y ponerse a gestionar la empresa con sus tareas administrativas necesarias. Una base una lógica aparentemente contradictoria: un diseñador gráfico puede considerar que está teniendo un cierto éxito profesional cuando puede derivar trabajos a otros diseñadores, para entonces poder asumir tareas de gestión: ¡ha crecido! Finalmente, y como corolario, el diseñador exitoso no diseña, sino que administra, gestiona o dirige. No hace lo que sabe hacer, lo que aprendió y desea; sino que hace lo que las reglas de su propio emprendimiento le exigen: administrar y gestionar; para lo que sería razonable pensar que no está preparado, o bien que no forma parte de sus capacidades como efectivamente es el diseño y la comunicación publicitaria y actividades aledañas.

Bien es sabido que el perfil promedio que caracteriza a los diseñadores, poco tiene que ver con la verborragia, la empatía, los cierres de venta y todo aquello alejado de lo específicamente gráfico y creativo. Pero de las aulas se sale al mundo sin mediar más que unos pocos pasillos. Y en los libros recomendados por las cátedras no figura qué se debe hacer cuando un cliente dado pretende que el aún maleable diseñador junior plasme sus propias ideas en el ordenador que el mismo cliente apenas sabe manejar. Cómo debe proteger su trabajo y cómo debe tarificarlo. Entre muchos otros temas relacionados de eterna discusión en los ámbitos publicitarios y del diseño puertas adentro.

Es por ello que este ensayo pretende plantear un razonamiento que contribuya a un cambio constructivo en la relación de los diseñadores gráficos con clientes de porte mediano y chico, con la

esperanza de que resulte útil y que a fin de cuentas contribuya a la madurez de la actividad en sí misma promoviendo de esa manera que el diseño y la actividad publicitaria profesionalizada participen de manera más activa en el cambio de prácticas empresarias, industriales y comerciales de mediano porte.

Al recorrer en internet los foros especializados en diseño gráfico, se puede entrar en contacto con la conflictiva que rodea la actividad de los colegas de casi toda América Latina y España; y es allí donde se percibe con absoluta claridad que se está ante un conflicto irresuelto. Aún cuando muchos de los profesionales de mayor experiencia, y también aquellos quienes se han transformado en referentes en este ámbito de actividad, sugieren que al cliente no se lo puede cambiar a conveniencia propia, la realidad indica que no existen enseñanzas prácticas suministradas por las instituciones que indiquen cómo maniobrar ante este tipo de conflictivas.

Un excelente ejemplo de ello puede encontrarse en FORALFA, uno de los portales de la actividad más relevantes en la web, en la cual Fernando del Vecchio formula la pregunta: ¿Cómo dejar de pensar como diseñadores? aludiendo a que la manera de acercarse al cliente, no diseñador, es dejar de pensar como diseñador. Sin embargo, paradójicamente al alumno se le ha enseñado a través de todos los años que ha tomado su carrera justamente a pensar como diseñador.

Lo primero que descubre un nuevo Diseñador o Lic. en Publicidad es que no sabe como generar una entrevista; que no sabe cómo

comportarse con el cliente, es decir: negociar, cuanto cobrar, cómo hacer un presupuesto y cerrar una venta, cómo expresarse, cómo interpretar signos y gestos del interlocutor, conocido como Programación Neuro Lingüística: PNL, como protegerse legalmente; en fin: cómo llevar a cabo la tarea, a fin de cuentas ineludible, de gestión del diseño. Pues es sabido que la mayoría de los estudiantes de diseño tienen un proyecto más relacionado con el emprendimiento independiente que con la idea de ser empleados de un estudio, a diferencia de los publicitarios, quienes mayormente comienzan por trabajar en agencias de publicidad. La mayoría de los clasificados laborales que surgen de las agencias y estudios de diseño piden en mayor proporción recién recibidos o estudiantes y menos diseñadores *senior*. Lo que sucede es que para ser un profesional de la comunicación *senior* hacen falta algunos años de trayectoria; haber pasado por varios estudios de diseño o agencias en etapas más tempranas, y seguir en el circuito pero con necesidades económicas adaptadas a sus nuevas realidades; ya sea por edad, responsabilidades familiares, experiencia, o las mezclas resultantes de todas ellas.

Respecto de aquellos alumnos quienes cursan carreras relacionadas al diseño en cualquiera de sus especialidades, la propuesta está orientada a formar un egresado conectado con las dificultades del mercado. Saber que cada cliente es diferente y que casi nunca responden a los ejemplos ideales de los libros. Se propone entonces diseñar un profesional mejor adaptado al mercado. Y esto significa adaptarlo a las características y necesidades propias de la sociedad y de la realidad empresarial, adquiriendo habilidades tan imprescindibles como la capacidad técnica que se le brinda en

la actualidad. Al saber hacer, debe adicionársele el saber vender, el saber negociar. Ese será el verdadero *know how* que verdaderamente diferencie a un diseñador de otro, aquel que solamente sabe diseñar, tal como ocurre hoy en la mayoría de los casos.

En tal dirección se cree que resultarían de suma utilidad en todas las carreras materias como:

- Oratoria
- Ventas para diseñadores
- PNL - Programación Neuro Lingüística
- Negociación
- Gestión

Cómo diseñar el perfil profesional: armado de un CV profesional, procesos de búsqueda, etc.

Estos resultarían ser conocimientos de altísimo valor para la vida profesional y pueden marcar la diferencia entre un profesional y otro.

Capítulo 5. Líderes de Opinión.

5.1. Introducción.

A continuación se expone un capítulo que ha sido desarrollado con la colaboración de un selecto grupo de líderes de opinión a quienes se les ha participado de manera directa a través de correo electrónico y con su debida autorización, con una selección de preguntas orientadas a enriquecer y jerarquizar la exposición de temas que se desarrollan en el presente trabajo. Tal decisión, le imprime al mismo la particularidad de poseer la actualidad, validez y categoría, propias de los profesionales que se encuentran activos en el aquí y ahora.

La verdadera ambición es la de poner en manos del lector una sección de contenido redactado por prestigiosos protagonistas de la actividad, de manera exclusiva para este proyecto, transformándolo en un material de consulta útil, especialmente para aquellos jóvenes profesionales quienes se insertan en la actividad independiente, y de igual forma, los que todavía están realizando la carrera universitaria, pero que no obstante, tienen sus primeras experiencias con clientes, que suelen por lo general, ser de pequeña envergadura.

Las preguntas han sido diseñadas con el objetivo orientado a poner de manifiesto la toma de posición de los profesionales consultados, cotejando las respuestas entre sí, para luego poder acceder finalmente a las conclusiones finales.

5.2. Preguntas a los profesionales consultados.

En general se ha encontrado que las opiniones vertidas por los expertos consultados, si bien coinciden en el reconocimiento de conflictivas propias de la actividad en relación con el sector Pyme, no describen idénticos problemas; lo que conduce a pensar que es posible que el universo de conflictos es significativamente más amplio y más diverso que lo que puede mostrar la presente encuesta. Por otro lado, que los conflictos que se suelen presentar tienen naturaleza multifactorial dependiendo de la experiencia del diseñador en el acto de venta de su servicio y en la resolución de conflictos, en el poder de negociación tanto del profesional como del cliente y de la naturaleza y filosofía de este último.

Las preguntas están referidas a la relación entre los Diseñadores de comunicación visual y los clientes Pyme, pero dadas las características propias del sector y los alcances del presupuesto tipo, es posible y conveniente considerar al diseño en su totalidad incluyendo a todas sus especialidades y el diseño de la actividad publicitaria de las empresas, tal como fuera señalado en el capítulo 1 de esta obra.

En lo referente a su experiencia en la relación con clientes ¿Qué problemáticas reconoce como frecuentes al momento de resolver proyectos de diseño?

Orlando Aprile sugiere que:

(...) muy especialmente las Pyme, conocen poco y por eso estiman y recurren poco a los aportes que puede ofrecerles el diseño en general. No solo el diseño de sus productos y servicios sino, también, en relación con su imagen empresaria y sus comunicaciones. Es lamentable, por caso, comprobar la imagen de muchos negocios, su vidriera, su folletería y hasta las bolsas en que entregan sus productos. También el desconocimiento de lo que pueden aportar las nuevas innovaciones tecnológicas aplicadas a la comunicación. En este aspecto, con poca inversión pero buen diseño se puede hacer mucho. (Ver Líderes de opinión, Cuerpo C).

Aspecto de la relación entre cliente y diseñador ampliamente reconocido en el ámbito del diseño y la publicidad y acertadamente reflejado en el capítulo 1 del presente trabajo.

Diego Pérez Lozano en cambio, hace referencia a "la diferencia entre sus propios mundos, el de las empresas, y la poca visión compartida que en la mayoría de las organizaciones estables poseen." Identificando, si se quiere, un aspecto que no fue mencionado en el capítulo 1, destinado a la detección de conflictivas usuales en el área estudiada. Y coincidentemente con lo postura que sostiene el autor de este ensayo, indica que

(...) el cliente, falto de experiencia en la tarea de comunicar, y por carácter transitivo de diseñar la comunicación visual de su empresa y su campaña publicitaria; menosprecia el trabajo de un profesional en estas áreas, ya que por una razón de continuidad con lo antedicho, no tiene suficientes herramientas para medir los resultados. (Ver Cuerpo C, Líderes de opinión)

Además hace hincapié en la falta de entendimiento de los propios problemas por parte de las Pyme, en un todo coincidente con la opinión Victoria Bartolomei, lo que conduce a errar los métodos de evaluación. Lo que produce pérdidas productivas y frustración emocional, ya que los resultados no suelen ser los esperados.

Además Victoria Bartolomei, agrega que el comitente desconoce la tarea y funciones del diseñador, lo que impacta en la valoración monetaria de su trabajo.

Estos enunciados parecen coincidir perfectamente con el tercer principio del capítulo 3, en donde se sostiene que no se puede invertir en algo que no se conoce o no se lo reconoce como importante para el proyecto empresarial.

La segunda pregunta está orientada a poner a comprobación y en debate las afirmaciones de este estudio acerca de las diferencias operativas que suponen trabajar para una empresa chica, mediana o grande. Si bien es sabido que algunas empresas corporativas tienen prácticas propias de micro, mini o medianas empresas, como seleccionar por presupuesto en vez de que los factores decisivos sean la calidad o la experiencia previa; las ideas reflejadas

tanto desde esta investigación como las de los líderes consultados, ofrecen un cuadro de situación genérico para habilitar el análisis del objeto de estudio sin entrar en consideraciones puntuales y casos aislados.

¿Puede diferenciar entre clientes Pyme y clientes corporativos en lo que respecta al marco de esta investigación? ¿En qué aspectos?

Orlando Aprile indica que "Los clientes corporativos, especialmente los grandes, conocen, aprecian y utilizan el diseño en todas sus especialidades y expresiones. Desde el *packaging*, hasta las góndolas, las vidrieras y la imagen institucional." (Ver Cuerpo C, Líderes de opinión).

Esta realidad responde a que el propio volumen de las comunicaciones de *marketing* emitidas por las empresas corporativas hace que la contratación de especialistas y la departamentalización de la tarea sean rutinas ineludibles. El diseño está en su propia naturaleza y probablemente sea la raíz de su crecimiento. Y agrega que: "No solo invierten en diseño, también lo renuevan como es el caso de las gaseosas, los bancos y los grandes shoppings." (Ver Cuerpo C, Líderes de opinión).

Contrariamente a las empresas corporativas asegura que las Pyme no están dispuestas a destinar fondos para diseñar ni incorporar el pensamiento en diseño a sus prácticas empresariales.

Pero desde este proyecto, y aun muchas de las opiniones expertas consultadas para esta obra, se sostiene que la capacitación al cliente abre nuevas posibilidades que permiten construir escenarios futuros mucho más favorables y provechosos para este sector económico en relación a la incorporación de este recurso.

Fernando Del Vecchio indica algo distinto:

Existe una diferencia importante en lo siguiente: en las Pyme, el cliente es (o puede ser) el dueño (o algún miembro de la familia del dueño, que participa en la empresa); en las corporaciones, el cliente es un gerente (o director). Desde esta perspectiva, el planteo, hasta por los diferentes intereses que se encuentran en juego en ambas posiciones, debe ser diferente. En definitiva, el cliente no es la empresa, sino una persona en la estructura de la organización (esto se hace evidente cuando, ante el cambio de trabajo del gerente que contrata servicios de diseño, cambia la empresa con la cual uno trabaja: la nueva empresa de ese gerente, quien nos sigue contratando como proveedores de servicios). (Ver Cuerpo C, Líderes de opinión).

Para Diego Pérez Lozano la diferencia radica en la adquisición de conocimiento como parte del *know how* indispensable para poner en movimiento a una empresa de gran envergadura, sin la cual es imposible descentralizar las operaciones de conforman la larga lista de rutinas corporativas: "(...) una organización corporativa ha adquirido el lenguaje propio para lograr comunicarse entre

pares en una idea en común, su dialecto aprehendido le habilita comprensión tanto en la formulación de necesidades como en el criterio propio de la evaluación final." (Ver Cuerpo C, Líderes de opinión).

Precisamente, y en sintonía con lo expresado en los párrafos del capítulo 1, es este conocimiento el que suele menguar en los niveles industriales medianos y pequeños.

En contrapartida, Victoria Bartolomei indica que "Los problemas son los mismos, cambia el camino a recorrer porque cambia la estructura. En general se complica el manejo ético del profesional del diseño. Desde el desvalor al joven diseñador a la sobrevaloración del diseñador estrella de turno."

Sin embargo, es justamente el cambio de estructura mencionado por la profesora Bartolomei, la que determina una ecuación distinta en las relaciones y necesidades, en la complejidad de los proyectos y de la implicancia de las decisiones, en las consecuencias de las acciones de una corporación frente a las de una Pyme, en el trato con los proveedores tanto de unas como de otras.

En lo que respecta a la cultura organizacional de una Pyme ¿de qué modo considera que esta afecta en la obtención de resultados en los proyectos de diseño?

La pregunta tiene por objeto mostrar que la incorporación de diseño como una práctica regular de la empresa está en relación directa con su filosofía.

Al tratarse de la forma en que se comporta una empresa, es decir, sus hábitos; se considera habilitada la posibilidad de cambio de los mismos, de la modificación y adaptación a nuevos escenarios y de nuevas estrategias. Este cuestionamiento es el que está más directamente relacionado con el eje central de este proyecto, vislumbrando una vía a través de la cual, las actividades de capacitación en sus diversas formas planteadas en el capítulo 4, abren la posibilidad al mejoramiento del sector Pyme, al poder transformador ligado al entendimiento, a la comprensión y al conocimiento de las áreas del diseño en los que cada una de las empresas puede incorporar cambios en su conducta productiva. Confirmando además, que la ausencia del pensamiento en diseño, tal como lo denomina Adrián Lebendiker (Lebendiker, A. 2010), ya citado para este trabajo, impacta profundamente en los resultados obtenidos en la calidad del producto o servicio y el valor percibido de la marca y el posicionamiento al que puede aspirar la empresa.

Se pretende, entonces, poner a la luz los efectos del diseño en las empresas Pyme según las observaciones personales de cada uno de los consultados.

Orlando Aprile indica que "la cultura de la organización es el *background* que determina la utilización del diseño, la oportunidad y el modo de aplicarlo." Y agrega que "También es evidente que hay empresas tan introvertidas que no admiten la necesidad de modificar el *packaging* de sus productos, actualizar el diseño de los lugares de atención al público, de renovar la indumentaria de sus empleados o de mejorar su folletería."

Estas afirmaciones son perfectamente comprobables de manera empírica, simplemente con ejercer cualquier actividad de diseño en relación directa con empresas Pyme.

Se ha escrito extensamente en el capítulo 1 de este ensayo referencias provenientes de la práctica profesional que reflejan la mayoría de las problemáticas encontradas en la práctica diaria del diseño Pyme.

¿Cuál es su opinión acerca de la consigna de educar al cliente?

El planteo de Diego Pérez Lozano respecto de la pregunta planteada refleja fielmente la postura adoptada por el autor de este trabajo, al hacer referencia al entrenamiento. Para él, el *coaching* es “Un entrenamiento gerencial que las empresas americanas conocen y bien (...) ‘para poder venderle algo a alguien primero hay que conocer a ese alguien’ (...)”. Según su experiencia, destaca la necesidad de acompañar el proceso de cambio:

“visualizar lo necesario, comprender el problema, analizar los caminos a seguir, evaluar propuestas y comprender las ideas como reales soluciones (...) son aptitudes y habilidades difíciles de ser adquiridas naturalmente, requieren de una enseñanza orientada a trazar objetivos y obtener resultados, (...)” (Ver Cuerpo C, Líderes de opinión).

Lo que sugiere que la actividad del profesional de la comunicación, sea publicitaria o visual, no termina meramente con el aspecto operativo de creación y administración de mensajes; sino que se revela la necesidad de acompañar y guiar a la empresa Pyme en el camino del cambio.

Victoria Bartolomei agrega: "No solo educar al cliente, en la sociedad toda es necesario instalar la idea de que los servicios del comunicador visual son una necesidad impostergable de este siglo."

Fernando del Vecchio disiente con la idea de colocar en manos del cliente información técnica, a riesgo de que el mismo perciba que el diseñador le quiere imponer sus ideas:

He escuchado muchas veces la declaración 'educar al cliente'. Desde la perspectiva de muchos diseñadores, educar al cliente significa ubicarse en la posición del saber (en diseño), menospreciando la opinión de su cliente (quien no sabe de diseño, pero conoce sobre su negocio y es, en definitiva, quien contrata y paga la factura). Mi postura es contraria a ello. En muchas oportunidades, esto lleva a un conflicto en la relación con el cliente, quien termina la relación con el diseñador, sin contratarlo.

Fernando del Vecchio no es el único que opina en este sentido. En una reciente conferencia realizada el 27 de Octubre en la Universidad de Palermo, llamada ¿Cómo crear emprendimientos exitosos en Diseño y Comunicación?; Adrián Lebendiker, quien se

encontraba entre los disertantes, expresó una idea coincidente con la anterior.

Pero habrá que aclarar en todo caso, que así como el empresario conoce sobre su negocio, el comunicador conoce sobre comunicación. Y luego de dar comienzo a los trabajos que un cliente encarga, la efectividad de la educación al cliente queda demostrada. El no proceder de esta manera, en el ámbito Pyme al menos, implica someterse a un vaivén de indecisiones y contradicciones perjudiciales para la empresa, el diseñador y para la calidad de los trabajos efectuados medidos en términos de calidad.

Orlando Aprile apoya esta postura:

El diseño, en general, se ha desarrollado y especializado muchísimo. Y no siempre las empresas tienen conciencia de estos logros donde la imagen siempre se impone por sobre los bienes, los servicios y las empresas.

Por eso los profesionales del diseño, así como los profesionales de otras disciplinas deben tener asociaciones profesionales que se dediquen a promocionar el diseño y a hacer conocer sus logros y aportes. Por caso, los publicitarios, además de contar con varias de estas asociaciones, también tienen festivales para premiar los logros y reconocer a los mejores profesionales. (Ver Cuerpo C, Líderes de opinión).

A propósito de ello, y reconocido el problema; la última pregunta tiene por caso registrar aquello que los líderes de opinión tienen

para aportar en lo relativo a la educación al cliente puesta en acción. Sugerencias que puestas en práctica permitan promover en las Pyme el conocimiento del diseño como recurso productivo para su mejor utilización y provecho.

¿Considera que es posible producir cambios que mejoren la participación del diseño en la industria mediana? En caso afirmativo ¿qué cambios implementaría?

Fernando del Vecchio, en línea con su posición revelada hacia la adaptación del diseñador al cliente, sugiere modificar la actitud de los diseñadores. Lo que positivamente se sostiene desde estos textos en el capítulo 4.4. Asignatura pendiente para diseñadores y publicitarios; pero desde aquí se sostiene que el cambio debe ser bipartito. En apoyo a esto último, el sugiere que "(...) solicitar entrevistas con empresarios para explicar sus servicios y luego proponer proyectos sería un primer paso importante."

Victoria Bartolomei confirma esta dirección de pensamiento, pero indica que el cambio debería estar acompañado de manera más sólida desde el Estado y las instituciones intermedias, implementando políticas nacionales para la industria mediana.

Cada uno de los referentes profesionales consultados aporta una visión propia y un tanto diferente al resto de los colegas. Es muy lógico. Se está en cada caso, ante un profesional que incluye su propia subjetividad, su experiencia, su toma de posición profesional y política y su área de especialización específica. Lo

que permite extrapolar la idea que valdría la pena ampliar y sistematizar estas consultas para instalar este tema en la agenda permanente de todo el ámbito disciplinar. De esa manera es posible acceder a un espectro de ideas mucho más amplio y enriquecedor para la profesión, para las empresas del sector y para el país.

De hecho, Orlando Aprile señala que los cambios deben ser urgentes. Y agrega que sería beneficioso fomentar actividades como festivales a través de las asociaciones para promocionar el diseño y sus especialidades, al igual que a los diseñadores y para comunicar sus logros en los medios.

Diego Pérez Lozano considera que los cambios son progresivos y que los tiempos de medición de resultados deben ser considerados a través del tiempo:

El cambio ya ha comenzado. Todo rápido es todo superfluo. Deberíamos recordar como trabajaban las organizaciones empresariales y los almacenes generales de todo rubro en décadas pasadas para notar esa evolución.

Desde bibliografía, carreras, cursos y seminarios, exposiciones y fascículos coleccionables como canales y programas de TV logran formatear la cabeza de alguien con intención de optimizar su criterio de decisión.

La experiencia será, afortunadamente, el saber más difícil de transmitir, y habrá que atravesarla trabajando para volverla realidad, mientras tanto, la educación en su amplio espectro será la dosis diaria de beneficio mutuo.

Conclusiones.

Todos dicen que hace falta una reforma. Autores de libros especializados, conferencistas, un alto porcentaje de los profesionales o aficionados al diseño y a la publicidad, quienes participan de los foros, profesionales activos, columnistas en medios especializados, etc.

Todo dice que hace falta una reforma. Lo que sin lugar a dudas podría haber servido para titular esta última sección, si no fuera porque es prácticamente ineludible nombrarla conclusiones.

Pero debe decirse que esta transformación, de ninguna manera deja afuera a las empresas corporativas. Muchas de las pequeñas empresas y Pyme industriales son proveedoras de empresas de mayor envergadura, de economías más complejas y de estructuras de consideración. Con lo que se espera un efecto en cadena desde abajo hacia arriba: al aumentar la calidad del sector Pyme, al mejorar sus procesos y rendimientos económicos, estas empresas proveedoras, llevarán el efecto hacia adelante y este a su vez llegará aumentado a los estratos inmediatamente superiores. De manera que en esta cadena de valor, todos son importantes, desde el más humilde micro emprendedor, que será proveedor de sus inmediatos superiores, hasta la organización corporativa mas internacionalizada.

Pero a través del texto precedente, todo apunta en un mismo sentido; desde el planteo de la situación actual por la que atraviesan las disciplinas objeto de este estudio; la demostración

del alcance estratégico del diseño y de la publicidad ejercida de manera profesional en la industria mediana; la trascendencia de éstas para la economía a nivel nacional y aún regional; que por carácter transitivo permite deducir que la incorporación del pensamiento de diseño en la planificación germinal de las empresas resulta decisivo para ellas y por ende para el país; la participación de referentes de importancia en el ámbito del diseño en Argentina, y todo cuanto se pueda observar, asomándose sin más al recorte planteado en estas páginas.

Se evidencia entonces, la importancia de dar una rápida inauguración a un cambio radical en la manera de encarar la educación de los futuros profesionales del diseño y de la publicidad y de las carreras adyacentes; y a la vez transformar la visión subjetiva que se tiene de estas profesiones a través de los ojos de los empresarios Pyme. Este llamado a la acción, deberá contener la palabra urgente, dado que en la mayoría de los casos, pareciera ser que si un cambio no parece urgente, este nunca se hace.

Quizá, será acertado predecir que la tarea probablemente no sea sencilla, ni se verán los resultados de manera inmediata. Pero tal como suele escuchársele decir a Alberto Levi: "(...) fácil de decir; difícil de hacer; pero hay que hacerlo"; sin duda alguna, las empresas, como pacientes, necesitan que los especialistas en comunicación, rediseñen sus especialidades, al menos en lo que concierne a su percepción pública y al imaginario colectivo, y que aprendan a comunicarse mejor con sus clientes y la sociedad.

Es altamente probable que el cambio se produzca de manera gradual, tal como ocurre en aquellos casos en los que la sociedad está involucrada; pero en la medida que el asunto comience a concientizarse y hacerse presente en el entorno tanto profesional como público, los beneficios se irán comprobando.

Es fundamental el rol del Estado, por lo que será altamente beneficioso que las instituciones educativas de diseño y las asociaciones de diseñadores, alienten las investigaciones de la mano del Gobierno Nacional a través del INTI y las instituciones intermedias, analizando resultados empíricos y sus beneficios, obtenidos del trabajo de campo mediante muestras representativas de empresas y de manera personal en la práctica diaria de la profesión.

En efecto, el autor de esta obra ha convertido el proyecto de educación o formación del futuro cliente, en una Pyme en sí misma y en su medio de vida. O bien, la tarea de diseñar y capacitar a las Pyme se ha transformado en este ensayo. No se sabe cual fue primero, o si ambas han tomado forma de manera simultánea. Lo cierto es que ambas son parte de un mismo propósito. Son ambas, parte de una sola labor compuesta por sus diversas facetas, una única actividad laboral en la que el todo es mayor que la suma de las partes.

Es que cada uno tiene una forma personal de interpretar la vida en general y la profesión en particular. En este caso, la actividad publicitaria y de diseño con el cliente Pyme, y la tarea docente han formado una única agenda semanal; la que además de tener lugar en el ámbito académico se desarrolla en contacto con las empresas

medianas a través de las nombradas instituciones intermedias: las cámaras y las fundaciones empresariales; puesto que poseen intrínsecamente un poder de convocatoria mucho mayor al que un estudio de publicidad y diseño formado por pocas personas, tiene capacidad operativa para congregarse, tal como es el caso.

En el ejercicio real de la actividad, se comprueba que las cámaras que agrupan Pymes de especialidades estratégicamente seleccionadas, tienen una respuesta excelente a la propuesta de capacitación. Les genera mucho interés. Y si bien la venta del servicio a veces se torna bastante larga para concretar, una vez que se dicta la primera charla introductoria en contacto con los empresarios asociados a la cámara, se genera un notable clima de interés y de agradecimiento por parte del público empresarial. Lo que demuestra que el concepto central, la idea y fundamento que motoriza esta propuesta específica, es acertado; ya que es fácil de observar lo revelador que le resulta a cada empresario Pyme el abrir la caja negra del diseño y la comunicación publicitaria; ayudando a destrabar mitos antiguos que se les presentan como escollos al desarrollo de sus propios emprendimientos.

En la medida en que más profesionales, instituciones educativas y de intermediación y servicios para la mediana empresa, se sumen a la tarea de incorporar el diseño a la filosofía de las Pyme; cuanto más cerca se esté de lograr que el diseño y la publicidad, hoy considerados como actividades desestructuradas, sean parte estructural del sector Pyme; más rápidamente se podrán extrapolar los cambios desde cada empresa en particular hacia el sector de la que cada una forma parte y se extenderán los beneficios a escala macroeconómica, elevando la competitividad, el rendimiento y la

calidad, en las empresas medianas, y por continuidad en las corporativas; impulsando todas las variables que dependen del sector industrial como el nivel de empleo, la calidad salarial y el nivel de especialización, de innovación y de tecnología, de inversión, y en definitiva con la incorporación del conocimiento al proceso productivo.