

GESTIÓN DE DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTO, FACTORES DE COMPETITIVIDAD NACIONAL

Juan Carlos Ruiz*

RESUMEN

En un entorno globalizado y dinámico, aspectos como la gestión de diseño y el desarrollo de producto adquieren protagonismo e importancia en la construcción de plataformas competitivas. El producto se convierte en un factor diferenciador y articulador de las estrategias empresariales en mercados altamente competidos.

Palabras clave: Gestión de diseño, Competitividad, Producto

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente temas como la competitividad han sido asumidos desde un enfoque macro, sin embargo y según lo expresado en diferentes estudios, como los desarrollados por la firma Monitor (Creación de la Ventaja Competitiva para Colombia 1994), se pudo establecer, que si bien el gobierno está llamado a generar las condiciones macro, son las empresas, sus productos, sus dirigentes y las agremiaciones las llamadas a competir. Desafortunadamente, el enfoque dado por los empresarios está centrado en la productividad y eficiencia operativa, preocupándose más por cómo hacer los productos en lugar de determinar que productos se deben desarrollar y las características que deberían tener (Ruiz, 2001).

Esto se evidencia en el informe Mullin (1996) donde se establece; que en lo referente a las estrategias de innovación, la mayoría de las empresas en Colombia si-

guen una estrategia tradicional, donde la poca exigencia de los mercados y la competencia, no motiva el desarrollo de productos ni respuestas al cambio técnico introducido por otros competidores. Según el estudio estos comportamientos conducirían a estas organizaciones, finalmente hacia su desaparición (Malaver *et al*, 1999).

En efecto, uno de los elementos más importantes que se ha podido identificar en el desarrollo de una plataforma competitiva ha sido el producto, tanto para la supervivencia, desarrollo y rentabilidad sectorial, como para la competitividad nacional en un ámbito global.

Al respecto, y como fue establecido en el documento Ciencia y Tecnología Agroindustrial (COLCIENCIAS – CENIRED) existen tendencias que definen el esce-

* Diseñador industrial egresado de la Pontificia Universidad Javeriana, Magíster en Mercadeo Agroindustrial, Universidad Jorge Tadeo Lozano, con estudios en gestión, mercadeo, y formación empresarial. Profesor de pregrado y posgrados Universidad Jorge Tadeo Lozano, profesor investigador y Coordinador de Gestión de Diseño en el Departamento de Diseño Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana, gestor y coordinador de la especialización en "Diseño y gerencia de producto para la exportación" en la misma Universidad. Se ha desempeñado como Director de Diseño y Mercadeo en empresas de la industria manufacturera y de empaques, actualmente complementa su actividad docente e investigativa con la consultoría y asesoría empresarial. Correo electrónico: ruizj@javeriana.edu.co, juankruizba@hotmail.com

nario internacional entre las cuales se destaca; “la disminución de la participación en el mercado de los commodities (productos primarios y materias primas) en relación con los productos de mayor valor agregado.” (Fonseca *et al*, 2005). Es bajo este marco de internacionalización y competitividad que adquiere cada vez más protagonismo el producto elaborado y altamente diferenciado, que demandan de los diseñadores una reconversión en la manera que tradicionalmente son concebidos, configurados y comercializados los productos, a fin de generar ventajas competitivas sostenibles.

COMPETITIVIDAD

Generalmente cuando se trabaja el tema de competitividad no se puede desligar de un elemento inherente y esencial a ella, como lo es el concepto de ventaja, se habla entonces de ventajas competitivas y su resultado e implementación definen el grado de competitividad de un país, región, sector, empresa y/o productos. De allí la importancia de abordar con mayor detenimiento este concepto.

El termino de ventaja ha sido desarrollado desde diferentes ópticas que van desde los postulados de Adam Smith sobre la ventaja absoluta, luego David Ricardo da las bases para lo que se va a convertir en la ventaja comparativa y posteriormente Michael Porter a través de sus investigaciones, libros y consultoría, logra popularizar el termino de ventaja competitiva, aunque algunos autores atribuyen a Ansoff la primera consideración formal del concepto de ventaja competitiva (Gómez, 1997).

Debido al alcance y alta difusión que han tenido los planteamientos de Michael Porter, que lo han convertido en fuente obligada al referirse a temas de la competitividad, es necesario, analizar algunos de sus postulados, ya que estos, junto con planteamientos y teorías de otros autores, han servido de soporte en el desarrollo de lo que hoy se conoce como competitividad.

LA VENTAJA COMPETITIVA

En el libro *Estrategia Competitiva*, (Porter 1997) establece como la ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, así mismo define tres estrategias genéricas:

- Liderazgo total en costos
- Diferenciación
- Alta segmentación

LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS

La primera estrategia requiere de una infraestructura “agresiva” capaz de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de igual manera el autor establece como al asumir esta estrategia es importante reducir costos, entre ellos Investigación y Desarrollo (I+D).

Esta postura limita el diseño y desarrollo de nuevos productos ya que es precisamente en I+D donde se puede generar innovación, tanto radical como incremental, de igual manera, el asumir ésta estrategia demanda un alto apalancamiento financiero, puesto que la infraestructura productiva genera considerables costos de inversión, además, requiere un mercado cautivo y de gran tamaño, que demande de manera continua la producción de altos volúmenes de productos.

En este sentido, al asumir series grandes, se implementa un sistema de producción en línea, menos flexible a la diversificación y/o personalización de los productos, restringiendo todavía más la intervención del diseño y desarrollo de producto.

Generalmente esta estrategia la asumen las grandes empresas, por lo general transnacionales o multinacionales, que pueden manejar su portafolio de productos en ámbitos nacionales e internacionales.

Sin embargo, esta postura puede ser riesgosa, ya que la ventaja competitiva puede ser vulnerada si existe un competidor con mayor músculo financiero o comercial, así mismo, si no existe una política clara de diseño de nuevos productos, se corre el riesgo de quedar obsoleto rápidamente por efectos del “time to market”.

DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia consiste en la diferenciación del producto que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido por el mercado como único, en este punto Porter, enuncia los siguientes elementos en que puede estar configurada la estrategia:

- Diseño
- Imagen de marca
- Tecnología
- Servicio al cliente
- Cadena de distribución.

Y concluye:

- La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en

un sector industrial, ya que crea una posición defendible.

- La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.
- Aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de bajo costo.
- La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador.
- La diferenciación proporciona barreras de ingreso (Porter 1997, 58)

Este tipo de estrategia está centrada básicamente en el diseño, desarrollo y gestión de producto, ya que si analizamos los cuatro primeros elementos en que se ve reflejada esta estrategia: diseño, imagen de marca, tecnología y servicio al cliente, todas forman parte de lo que en la actualidad se considera como producto.

En el caso de la tecnología podemos hablar de tecnología desincorporada e incorporada a producto, al mismo tiempo el producto en la actualidad no se puede desligar del servicio, ya que cualquier producto genera desde su concepción la prestación de diferentes servicios que van implícitos a él.

ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

Es la última estrategia genérica y consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto, o en un mercado ubicado geográficamente. La estrategia está basada en como la empresa puede concentrarse en un objetivo estratégico estrecho con mayor eficiencia y efectividad que la competencia.

En esta estrategia Porter establece como la empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar una mayor rentabilidad que el promedio de su sector. Lo interesante al analizar este punto, es como él concluye que esta estrategia se puede aplicar a las dos anteriores, liderazgo en costos y diferenciación, o a ambas al mismo tiempo.

Esto suena muy lógico y evidente, ya que cualquier estrategia que una organización asuma necesariamente tiene que enfocarla o de lo contrario no sería una estrategia, por otro lado, la alta segmentación no es otra cosa que el conocimiento continuo y permanente del mercado objetivo para direccionar los productos y recursos de la empresa. Esta apreciación no es

novedosa y ha sido trabajada por diferentes autores respecto a la evolución y enfoque empresarial.

Posterior al libro "Estrategia Competitiva", Michael Porter publicó "Ventaja Competitiva. Creación y Sostentamiento de un Desempeño Superior", donde al nombrar las estrategias genéricas establece inicialmente dos tipos básicos de ventaja: costos bajos y diferenciación, y tres estrategias genéricas liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

En este libro Porter explica, como estas estrategias implican una ruta diferente para la ventaja competitiva y como esta ventaja competitiva se encuentra en el centro de cualquier estrategia, demandando de las empresas el tomar decisiones, a fin de elegir el tipo de ventaja competitiva que se desea desarrollar e implementar y el escenario o panorama dentro del cual lo desarrollará.

COMPETITIVIDAD PARA COLOMBIA / PORTER 2005

Fruto de una visita realizada a Colombia a finales del 2005, Porter generó el documento: "En busca de una identidad competitiva: Hacia una agenda de competitividad para Colombia" en uno de sus apartes, él establece lo siguiente:

¿QUÉ ES COMPETITIVIDAD?

La competitividad es la productividad (valor por unidad de input) con la que una nación, región o clúster utiliza sus recursos humanos, de capital y naturales. La productividad establece los estándares de vida de una nación o región (salarios, retornos de capital, retornos de recursos naturales).

La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios (ej. unicidad, calidad) como la eficiencia con la que son producidos.

Lo que importa para la prosperidad no es en qué industria compite una nación o una región, sino cómo compiten las empresas en esas industrias. (Porter 2005, 3).

De acuerdo con esta definición, aparece el concepto de "productividad" que no debe ser confundido con la estrategia de "liderazgo en costos", ya que como allí mismo se explica, depende del "valor de los productos" y de la "eficiencia" con la que estos productos son desarrollados.

ESTUDIOS DEL CENTRO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD - 2007

Para establecer la vigencia sobre los postulados de estrategias genéricas y ventajas competitivas enunciados por Porter, estas se pueden contrastar con el estudio que contrato el gobierno nacional con el Centro para el Desarrollo Económico de la Universidad de Harvard, para analizar el por qué del bajo crecimiento de la economía colombiana en las últimas décadas.

De acuerdo con lo expresado por el Director del Centro, Ricardo Hausmann:

el crecimiento de un país depende del grado de sofisticación de lo que exporta; y en Colombia, este es muy bajo. Para salir del estancamiento puede escoger uno de tres caminos: producir más de lo mismo, lo que lleva a aumentos de productividad; producir mejor de lo mismo, aumento de calidad; o moverse a nuevas áreas es decir diversificarse. (Rev. Dinero, 2007, 24).

Hausmann concluye, como las dos primeras alternativas no son viables para Colombia y ve en la tercera opción de “los nuevos productos” la ruta a seguir, éste camino demanda acciones estratégicas en cuanto a insumos, mano de obra e innovación que deben convertirse en agenda pública en el corto plazo.

Como se puede observar los postulados básicos de Porter con algunas variaciones, aún hoy por hoy tienen vigencia y es a partir del anterior análisis que se puede concluir como la competitividad tanto para Porter como para el Centro de Desarrollo Económico de la Universidad de Harvard, para un país como Colombia debe estar centrado en la diferenciación, lo que conlleva indiscutiblemente al diseño, desarrollo y gestión de producto.

ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL DISEÑO DE PRODUCTO Y SU GESTIÓN

Teniendo en cuenta que es a partir del diseño y desarrollo de producto que debe estar cimentada la competitividad nacional, se debe establecer cual es el camino para generar productos diferenciados, por tal razón a continuación se desarrollan las siguientes reflexiones:

En la actualidad las empresas, deben entender la importancia de cambiar su enfoque tradicional, ya no se pueden enfocar en producir para luego salir a vender, ahora se hace indispensable conocer las necesidades y deseos del consumidor para luego satisfacerlos, demandando de las empresas un cambio radical, en su cultura y su estructura, por lo tanto las empresas que

quieren sobrevivir, desarrollarse y generar utilidades se ven en la necesidad de innovar y volverse competitivas.

Lo anterior es consecuente con los postulados sobre competitividad, que establecen como las ventajas competitivas se generan básicamente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, éste valor se ve materializado en el producto, que se convierte en la interfaz entre la organización productiva y el consumidor.

Es allí donde el diseño Industrial, como disciplina que configura productos y sistemas de productos, conjuntamente con el mercadeo, cobran importancia ya que las dos están enfocadas a la satisfacción de necesidades. El diseño Industrial, debido a su naturaleza, está facultado para *identificar con criterio las necesidades* de un mercado en aspectos; ergonómicos, demográficos, psicográficos, funcionales, técnicos, productivos, económicos y de mercado; sin perder en ningún momento al ser *humano integral*, no tomándolo como una cifra estadística, ni una máquina de consumir, sino desde una aproximación humanizada a sus necesidades, para dar repuestas eficientes con productos, espacios y procesos.

Por su parte el mercadeo identifica las necesidades y deseos del mercado y cómo estos son percibidos por el consumidor, estableciendo qué características deben poseer los productos para satisfacer esas necesidades y cual sería la forma óptima para hacer llegar los productos y/o servicios a su grupo objetivo, en el momento oportuno y en el sitio adecuado.

Este binomio se convierte en un eje estratégico, que demanda una formación y visión más amplia respecto a la gestión de diseño que debe desarrollarse en los diferentes sectores de la industria nacional.

En este sentido y dentro de un contexto globalizado, cobra mayor vigencia la frase “pensar globalmente actuando localmente”, para desarrollar productos que puedan ser competitivos en mercados nacionales e internacionales; lo que demanda el diseño y desarrollo de productos con “identidad” que los diferencien frente a productos internacionales.

Para esto, los productos se deben generar a partir de las necesidades y requerimientos del mercado (interno y/o externo), así mismo el proceso debe ser dinámico y flexible de manera que se permita una mejor articulación entre los diferentes eslabones de la cadena.

Además, se hace necesario desarrollar una cultura de innovación, para que las empresas no dependan de

acceder a tecnología importada y dependiente, sino que generen procesos y tecnologías propias. Este desarrollo tecnológico debe verse reflejado en productos con identidad, que cumplan una normatividad (ISO 9.000 / ISO 14.000 / ISO 18.000) que les permita entrar a competir en mercados internacionales

BIBLIOGRAFÍA

- Cámara de Comercio de Bogotá. Creación de la ventaja competitiva para Colombia. Bogotá.
- Fonseca Santiago / Rugeles Laura. COLCIENCIAS – CIRED.2005.
- Gómez José María. Estrategias para la competitividad de las PYME. Ed. Mc Graw – Hill. Madrid 1997.
- Malaver Florentino. Perdomo Jesús. Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial. CEJA. Bogotá. 1999.
- Porter Michael. Ventaja competitiva. Editorial Continental.1994
- Porter Michael. Estrategia competitiva. Editorial Continental.1997
- Porter Michael. En busca de una identidad competitiva: Hacia una agenda de competitividad para Colombia. Colombia 2005.
- Revista Dinero. Número 279. Colombia 2007
- Ruiz Juan Carlos. Gestión de diseño en la empresa. ACOPI, Seminario El diseño, ventaja competitiva en la empresa. Bogotá. Abril 5 de 2001.
- Ruiz Juan Carlos. I Encuentro Latinoamericano de Diseño. Buenos Aires. 2006.

