

DISEÑO ESTRATÉGICO PARA UN DESARROLLO INTEGRAL Y ADECUADO: EXPERIENCIAS DESDE LA POLÍTICA PÚBLICA EN LA CREACIÓN DE VALOR ASOCIATIVO

García Allegrone, Victoria
Universidad de Buenos Aires
Ministerio De Producción De La Nación
Garciaallegrone@Gmail.Com

Alonso, Cecilia
Universidad Nacional de San Martín
Ministerio De Producción De La Nación
Lic.Alonso.Cecilia@Gmail.Com

Palabras Clave: Adecuación - metodologías de Incorporación de Diseño - fortalecimiento asociativo

1. Marco Teórico

La situación competitiva y la incertidumbre generadas por el proceso de globalización económica intensifican el rol de los agentes institucionales y sociales en el fortalecimiento de la capacidad innovativa de las empresas. Esto se manifiesta en la generación de conocimiento tecnológico, organizacional y de mercado en el desarrollo de mecanismos formales e informales que facilitan su difusión a través de redes productivas internas (Alicia Aguilar 2013). Partiendo de los enfoques sobre producción colectiva de esfuerzos orientados al impulso de la innovación, se analiza la implementación del Programa Sistemas Productivos Locales, destinado a promover la asociatividad productiva como ejemplo de micropolítica (Trucco y Naclerio 2015) basada en el aprendizaje tecnológico y el desarrollo territorial.

El marco teórico de este trabajo se basa en la innovación, tomando sus enfoques económicos como sociológicos (Naclerio 2012) donde el diseño es un elemento transversal a los procesos de aprendizaje y acumulación. La clave conceptual propuesta, es que el nuevo paradigma tecnológico (Dosi 1982) revaloriza las actividades creativas y de producción incluyendo el diseño en la cadena interactiva de la innovación (Kline y Rosenberg 1986) donde la participación activa del Estado y de la Universidad resultan estratégica y complementaria.

Por un lado, la correlación entre intensidad de diseño y grado de complejidad tecnológica, como menciona Yoguel et al (2008), pone en evidencia la necesidad de implementar políticas públicas dirigidas a sectores tradicionales para complejizar y adecuar su oferta. El diseño se convierte, entonces, en un insumo clave y transversal del proceso de innovación y por tanto un paso obligado para la competitividad. Es aquí donde la política pública juega un papel determinante para dinamizar proyectos donde las redes productivas diseñan en conjunto, crean rutinas organizacionales propias y vínculos interactivos que dan lugar a procesos diferenciales, valiosos e innovadores (Naclerio, García Allegrone, García 2017).

Por otro lado, la Universidad como generadora de conocimiento científico apto para ser aplicado al sector productivo y en particular al entorno empresarial local y como formadora de profesionales especializados (Aguilar 2013), se inscribe en un marco de colaboración territorial, donde es posible abrir un corredor de innovaciones y activos intangibles que promuevan el crecimiento económico y el empleo a partir de fortalecer la competitividad.

En este sentido, el territorio debe ser entendido como un espacio atravesado por relaciones que se verifican en el sistema productivo local y que pueden influir de forma decisiva en los procesos de cambio.

Se presenta el caso de un grupo asociativo de la Ciudad de Salta, donde se profundiza sobre la articulación de los lineamientos del Programa y la participación de la Universidad y organizaciones referentes que a través de políticas de promoción del desarrollo local e incorporación de diseño, respaldan el postulado de la asociatividad productiva virtuosa.

2. Políticas públicas de impulso al desarrollo regional sustentable. El caso del Programa Fortalecimiento de Sistemas Productivos Locales PNUD ARG 12/005

El Programa Sistemas Productivos Locales¹ (en adelante SPL) constituye una política industrial que tiene por objetivo promover el desarrollo regional sostenible a través de asistencia técnica y económica orientada al desarrollo de proyectos e inversiones colectivos. Estos proyectos buscan agregar valor a actividades primarias, desarrollar nuevos productos, avanzar en la agregación de conocimiento, ingresar a nuevos mercados y escenarios comerciales, desarrollar e incorporar tecnología o aumentar la escala de producción, a través de estrategias asociativas.

El Programa toma en consideración las particularidades regionales atendiendo especificidades de cada sector y grupo productivo asistido, articulando con múltiples organismos nacionales como Universidades e Institutos de Formación Superior, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y Ministerios y gobiernos locales para promover la vinculación entre las pymes y las instituciones de su territorio. De este modo se afianzan los lazos en el entramado productivo local, entendiendo al Estado y a las políticas públicas como los garantes de procesos de aprendizaje y acumulación tecnológica coherentes con el enfoque de los Sistemas Nacionales de Innovación para países en desarrollo (Naclerio 2012).

2.1 Aspectos de la metodología de trabajo

El fortalecimiento asociativo promovido desde SPL se realiza a través de la formulación y ejecución de planes de trabajo cuyo objetivo central es impulsar el proceso de integración y funcionamiento conjunto de las empresas. Estos planes permiten realizar actividades de mejora en aspectos organizacionales, tecnológicos, productivos y comerciales, para lo cual se contrata un coordinador, figura clave en el andamiaje de la consolidación grupal de las empresas en el territorio, que acompaña a la Cooperativa y que adicionalmente formula un proyecto de inversión conjunto que da acceso a los Aportes No Reembolsables (ANR), o sea el Estado brinda recursos económicos para capitalizar al conjunto de los actores productivos.

Los proyectos de inversión resultan integrales en cuanto a las actividades que incluyen y se orientan principalmente a la adquisición de equipamiento y bienes de capital de uso conjunto. Al mismo tiempo, se busca el desarrollo de activos intangibles (registros de propiedad industrial, marcas, e inscripciones), certificaciones para la mejora de la calidad, asistencias técnicas en diseño, identidad, comunicación e ingeniería, capacitaciones en tecnologías incorporadas y desincorporadas, actividades para el posicionamiento y desarrollo comercial, entre otras.

Es a través de un proceso colectivo de producción que se logra establecer una rutina organizacional propia que hace la Cooperativa sustentable en el mediano y largo plazo. Para ello SPL cuenta con líneas de asistencia que se diferencian según el tipo de proyecto y beneficiario, y que responden al grado de fortalecimiento y evolución de la Cooperativa. Se distinguen tres líneas: 1) Planes y Proyectos de Inversión para Grupos Asociativos, 2) Planes y Proyectos de Inversión para Cooperativas y 3) Proyectos de Fortalecimiento de Sistemas Productivos Locales; implementadas en distintos tipos de proyectos

¹ Se trata de un Programa dependiente de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción de la Nación e impulsado por el ex Ministerio de Economía y Producción de la Nación en el año 2006.

vinculados a: i) Agregado de valor a la producción primaria, ii) Desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial, y iii) Innovación en diseño y desarrollo de productos. Así, la política pública en cuestión promueve estrategias para posicionar a las pymes dada su necesidad de integrarse, sin someterse a la gran empresa.

2.3 Estrategias cruzadas para un desarrollo integral y adecuado

Se reconocen dos tipos de re combinaciones, por un lado, a nivel de la coordinación técnica del proyecto, y por el otro, a nivel de metodologías utilizadas para asistirlo.

Para el abordaje de la Cooperativa, el cual se detallará en el siguiente apartado, el Equipo técnico de SPL ideó una modalidad a medida del grupo resultado de la detección y análisis temprano de sus características, restricciones, necesidades y oportunidades. Dicho abordaje consistió en el armado de una dupla técnica de profesionales para la asistencia y ejecución del proyecto que apeló a los beneficios de la complementación de conocimientos específicos. La disposición de un equipo sinérgico para llevar adelante una asistencia técnica a medida, una suerte de co-coordinación, con trayectorias en ciencias sociales y en diseño industrial, respectivamente, representó en una instancia novedosa para el Programa dado que la modalidad establecida de coordinación técnica de proyectos es de carácter individual.

Respecto de la metodología de abordaje implementada también se reconoce un proceso de re combinación de los métodos de asistencia disponibles que dio por resultado una nueva modalidad de carácter exitoso y superador, dado que fue aplicada a proyectos subsiguientes con características de partida similares. El proyecto se encuadró de manera formal como un Plan de Desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial lo que permitió montarlo sobre una plataforma de corte generalista suficientemente amplia para imbricar determinadas herramientas y metodologías específicas propias de los planes de Innovación en diseño y desarrollo de productos para responder a las necesidades específicas del caso. Para asistir proyectos en este último tipo, con objetivos relativos a la innovación, las Cooperativas deben contar con experiencias conjuntas a nivel productivo, organizacional y comercial, es decir con trayectorias maduras, niveles de capitalización y cohesión a nivel asociativo que le permitan no solo abordar, sino desenvolverse en procesos de carácter estratégico y sistemas complejos, inestables, indeterminados (Bürdek, 1994). En este caso, el proceso de evaluación técnica arrojó que la Cooperativa no se encontraba en condiciones de abordar un plan centrado en las oportunidades de innovación dada su reciente conformación, por lo tanto, no poseía las condiciones adecuadas para resultar fortalecido de esa tipología de asistencia. Por lo cual, se utilizaron únicamente instancias y temáticas propias de los planes de innovación que la Cooperativa estuviera en condiciones de absorber exclusivamente. En este sentido, se pueden mencionar los procesos de sensibilización, diagnóstico, elementos de la planificación estratégica y seguimiento específico de asistencias técnicas en diseño, comercialización y comunicación, la modalidad de coordinación de las actividades de consultoría técnica e inclusive la cronología de sucesión de etapas para dar respuesta a las particularidades del proyecto y de la Cooperativa

Para llevar adelante procesos de diseño y desarrollo no alcanza con valerse de recorridos predeterminados, sino que se construye una estrategia propia del grupo para satisfacer necesidades, manifiestas y latentes, basada diferenciación de responsabilidades y capacidades de sus miembros. Se trata de un traje a medida que es el resultado de comprender la dinámica de funcionamiento y de tomar conciencia de los factores que influyen en el proceso. Es mediante la gestión estratégica del diseño la cual se entiende como un instrumento metodológico que coordina y alimenta a todas las instancias del proceso de innovación como describe Galán (2006), que el diseño de nuevos productos y la mejora continua de conceptos promueve la generación de mayor valor agregado, en línea con la concepción interactiva del proceso de innovación que postulan Kline y Rosenberg (1986). El fortalecimiento de las

capacidades en diseño apunta a crear e implementar estrategias asociativas donde prima la administración inteligente de recursos y la generación de nuevos productos ideados en forma estratégica. La gestión de diseño como activo estratégico, conjugado y potenciado con otras disciplinas hace posible que el funcionamiento asociativo pueda, por un lado, crear valor mediante activos tangibles e intangibles que se traducen en registros de propiedad industrial, y por otro, capitalizar las inversiones realizadas mediante la colocación de productos diferenciados. Más específicamente, la implementación de estrategias en diseño permite mejorar la calidad, impulsar la creación de nuevos productos a partir de la detección de potencialidades y vacancias de mercado generando valor en todas las fases del proceso productivo.

En suma, el objetivo de incorporar capacidades de diseño confluye en estrategias para estimular las capacidades colectivas de producción, lo cual resulta en un espiral virtuoso que permite a partir de las experiencias individuales generar un salto cualitativo al concebirse en clave compartida.

3. Un Caso de Estudio de SPL: Cooperativa de Trabajo Whipala Ltda.

En concordancia con los apartados anteriores, se presenta un caso resultante de la política asociativa que tiene por objetivo desarrollar una estrategia comercial y productiva a través del desarrollo de una línea de calzado liviano con rasgos de identidad local.

La Cooperativa se constituyó en 2015, como corolario de un proceso de incubación de proyectos que se llevó a cabo entre la Asociación Civil Magis y estudiantes y profesores de la Universidad Católica de Salta (UCASAL) mediante asistencias técnicas para el desarrollo de modelos de negocios asociativos.

La Asociación Civil Magis y la UCASAL celebraron un convenio de colaboración que sirvió como marco para lo que sería el protocolo² que establece lineamientos para i. abordar de forma conjunta la modelación, validación, prototipado, escalado y salida al mercado de empresas y/o emprendimientos de base universitaria (spin offs de UCASAL) que tenga como objetivo impulsar el conocimiento, formular estrategias, vínculos y alianzas público privadas locales, nacionales e internacionales para apoyar la cultura emprendedora, y ii. fortalecer nuevas disciplinas técnico científicas que apoyen el desarrollo de nuevos conocimientos en relación a la innovación social, educativa y tecnológica, las economías colaborativas, el desarrollo emprendedor, la economía social, el desarrollo humano y la ética aplicada al desarrollo mediante diferentes actividades a consensuar entre las partes.

Para la consecución de dichos objetivos, la UCASAL asume el compromiso de poner a disposición docentes, investigadores y estudiantes en el marco de prácticas profesionales y espacio físico para el desarrollo de los fines antedichos.

En este marco de trabajo se constituye la Cooperativa de Trabajo Whipala Ltda., integrada por 6 socios jóvenes de entre 18 y 24 años motivados por la posibilidad de generar un ingreso genuino a través del autoempleo. La Cooperativa reunió en sus comienzos a dos socios que contaban con experiencia en el sector de la manufactura de calzado liviano, más de 2 años, mientras que los demás socios contaban con alguna experiencia menor a 1 año en materia de gestión administrativa, contable o comercial.

El conocimiento productivo de esos dos socios fue determinante en la orientación de la naturaleza productiva de la Cooperativa. No obstante, incluso estos dos socios contaban con conocimientos limitados en torno al proceso productivo de calzado liviano. Si por un lado, conocían los procesos de tizado, corte, armado y sublimación del calzado, por otro lado, no contaban con conocimientos de moldería o diseño, que resultan clave en el desarrollo de una nueva línea de productos.

Al momento de iniciar la asistencia, los dos socios producían juntos alpargatas tipo *espadrilles* en lona sublimadas con estampas y diseños estilo pop art, que resultaban accesibles en plataformas web, que

² Dicho protocolo se encuentra en vigencia hasta julio de 2019.

destacaban por su colorido y estridencia. La manufactura se realizaba con equipamiento básico: una plancha pequeña de sublimación, una máquina de coser recta familiar para unir la capellada y la talonera con la forrería, trinchetas para cortar las bases de goma eva y agujas con las que realizar respuntes punto festón con hilo de yute entre la base y el textil. Algunos de los problemas que los mismos socios evidenciaban entonces, tenían que ver con la imprecisión en el corte de las bases y la desprolijidad de las terminaciones, que los obligaba a improvisar soluciones como revestir los laterales con cinta o hilo de yute.

Esta condición de inicio representaba un desafío en términos de i. aprendizaje y ii. organización interna, dada la disparidad entre los saberes de cada uno de los socios que dificultaba tanto la distribución de roles productivos, por la existencia de áreas de vacancia clave en el proceso que se iniciaba, como el liderazgo en alguna de las áreas de la organización.

En este sentido, a diferencia de lo que sucede en muchas Cooperativas, donde las fortalezas se suelen encontrar en la fabricación y prevalece una tendencia a subsumir los demás aspectos a un nivel secundario o directamente no atenderlos, la oportunidad que emergió en este caso tenía que ver justamente con lo que a priori podría considerarse su mayor debilidad.

Es decir, que la ausencia de fortalezas claras ya sea productivas, de gestión administrativa, comercial, diseño o comunicacional, promovió la necesidad y disposición grupal para abordar el negocio de forma integral con un enfoque holístico desde el comienzo.

La oferta de calzado urbano liviano podría caracterizarse por i. empresas líderes, que comercializan alpargatas y alpargatas acordonadas, orientadas al consumidor rural, distribuidas en todo el país y cuya competitividad se fija en términos de volumen y precio; estas empresas, en los últimos años han sumado nuevas líneas de productos con un alto grado de diferenciación, que distribuyen a través de nuevos canales, orientadas a un consumidor urbano joven; ii. empresas emergentes, que comercializan alpargatas y alpargatas acordonadas, orientadas al consumidor urbano joven, que distribuyen y comercializan en las ciudades más densamente pobladas del país y a través de plataformas de e-commerce y iii. empresas seguidoras, que definen su oferta de productos por temporada, en función de la interpretación que realizan respecto de las tendencias de consumo, con base en oportunidades comerciales esporádicas y las restricciones propias de su red de proveedores.

En este sentido, el sector de calzado urbano liviano cuenta con un nivel de madurez alto y consolidado, por lo tanto, la renovación de la oferta de productos abordada en forma estratégica, se verifica en algunas de las empresas líderes y emergentes, no así en las seguidoras por las limitaciones que enfrentan respecto a sus capacidades, profesionalización, cultura empresarial y recursos económicos.

Por lo expuesto, es a través de la generación de competencias –fortalecimiento grupal, organización interna, capacitación, planeamiento estratégico y formalización y sistematización de procesos- que el grupo podrá posicionarse, diversificar y competir utilizando sus capacidades endógenas. La incorporación de tecnología adecuada al tipo de producto y escala de producción y el desarrollo de un nuevo producto, requiere por su parte, del desarrollo de estrategias financieras, comerciales y comunicacionales acordes a la visión del nuevo negocio.

3.1 Plan de Fortalecimiento Cooperativo

La Cooperativa de Trabajo Whipala Ltda. se inscribe en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) durante el período de formulación del Plan de Fortalecimiento Cooperativo (PFC).

El objetivo general del Plan consistió en desarrollar una nueva línea de productos de calzado liviano con rasgos de identidad local y desarrollar una estrategia de posicionamiento de la oferta de productos.

Para ello el grupo fue asistido técnicamente por un Coordinador durante un período de doce meses a fin de implementar un Plan que contemple su fortalecimiento asociativo, tendiente a establecer una rutina organizacional adecuada y formalizar la actividad en consonancia con las reglamentaciones vigentes, y

la formulación e implementación de un Proyecto de Inversión. Entre las tareas y responsabilidades específicas del Coordinador para el cumplimiento de los objetivos específicos del PFC, se incluyen i. fortalecer al equipo de trabajo de la Cooperativa para generar un trabajo colaborativo y sinérgico. Este objetivo requirió desarrollar una visión común y colaborativa por medio de la realización de reuniones quincenales para establecer acuerdos sobre los diferentes aspectos relevantes. Por su parte, fue necesario redactar un reglamento interno de la Cooperativa que contara con la participación y consenso de todos los socios. También, se llevó a cabo un ciclo de capacitaciones entre los meses 3 y 5 tendientes a fortalecer los conocimientos de los socios en economía social, negocios inclusivos y comercio justo y la participación en el “Taller de capacitación, formación e incubación/aceleración de emprendimientos socio-productivos para el desarrollo local” a través del Seguro de Capacitación y Empleo (SCyE) del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). Por su parte, con el objetivo de ii. acondicionar el taller conjunto de la Cooperativa de acuerdo a las reglamentaciones vigentes para la obtención de la habilitación municipal y la instalación del equipamiento necesario para la producción, fue preciso relevar la infraestructura del espacio destinado a taller, realizando un layout a escala actual, acondicionar el espacio de trabajo, sectorizar los frentes de trabajo e instalar cartelería interna y externa. El Coordinador elegido por la Cooperativa, quien había sido su referente en la etapa de incubación previa en el marco del convenio con UCASAL y con quien habían comenzado a desarrollar una relación de mutua confianza, contaba con un perfil generalista con formación universitaria en ciencias sociales y especializado en economía social y con experiencia en gestión de dinámicas grupales. Por este motivo, para poder guiar el proceso de desarrollo de nuevos productos, valiéndose del marco metodológico propio de la gestión estratégica de diseño, pudiendo integrar y organizar conocimientos, sistematizar aprendizajes y articular necesidades y recursos, era preciso contar con una figura técnica experta en el campo del diseño.

3.2 Gestión del diseño: construcción de valor, identidad y materialidad

En esta etapa se suma al proyecto una profesional diseñadora de indumentaria especializada en diseño de calzado con una remarcada trayectoria como emprendedora y con reconocimiento en los circuitos y ferias de diseño de alcance provincial, regional y nacional. Cabe destacar que su rol consiste en guiar a la Cooperativa en la construcción de la nueva unidad productiva y específicamente en establecer la modalidad para afrontar con solvencia la totalidad de las actividades destinadas al desarrollo de la nueva marca y colección de calzado liviano, tanto los aspectos tangibles como intangibles. En síntesis, en la forma de incorporar diseño a nivel estratégico y a nivel operativo, contando con el apoyo técnico proporcionado por el Equipo del Programa. Dentro de los atributos a destacar es su participación en SPL en 2014 como miembro de un grupo asociativo de creativos y diseñadores salteños. Por lo cual, por un lado, posee en su haber un conocimiento del instrumento que le permitió situarse rápidamente respecto de las posibilidades y la dinámica de funcionamiento de Programa, y por el otro, entablar una relación de confianza con la Cooperativa y su Coordinador que le permitió desplegar su potencial técnico complementario a los saberes y aprendizajes alcanzados al momento de su incorporación. La totalidad del proceso fue guiado a nivel metodológico por el Equipo profesional del Programa establecido para tales fines, mencionado en los apartados anteriores.

Se da inicio a la instancia de Sensibilización de la Cooperativa sobre el sentido y aportes del diseño y sus aspectos de gestión. El abordaje plantea al diseñador como un operador cultural nexo con el aparato productivo y comercial con capacidad de identificar oportunidades, interpretar necesidades, costumbres, aspiraciones y pautas de comportamiento para traducirlas en productos adecuados (Mills 1958). Para lograrlo, se vale de un proceso de diseño de operatoria iterativa e interactiva que visibilice y potencie

atributos, capacidades, capital social, socios estratégicos y valores de la Cooperativa para dar origen a un sistema de productos que pueda posicionarse y competir en el mercado.

La etapa de Diagnóstico se detectan oportunidades para el diseño y desarrollo de nuevos productos a partir de direccionar aspiraciones, requisitos y condicionantes de la Cooperativa, generando en forma participativa una hipótesis y una estrategia de diseño que guiará el proceso. En esta etapa se prioriza la coherencia de objetivos, la convergencia de esfuerzos y se intenta validar la iniciativa tanto en términos comerciales como productivos. Los Coordinadores, mayoritariamente la Diseñadora, llevan a cabo un estudio Diagnóstico para desarrollar una estrategia de diseño coherente y a medida. La oferta será dirigida a un segmento de usuarios jóvenes y urbanos y para eso la Cooperativa se valdrá de su red de actores clave como proveedores de textiles artesanales andinos, socios estratégicos y del manejo de técnicas y tecnologías de producción de calzado liviano tradicionales que están a su alcance. El trabajo se despliega sobre aspectos de identidad de la Cooperativa, en los que se deconstruyen, en un proceso progresivo, conceptos arbitrarios o anclados en el imaginario (clichés) lo que da lugar a la profundización en base al análisis crítico de categorías en donde juegan un rol relevante los métodos propios del proceso de diseño.

En la instancia siguiente, de Diseño y Desarrollo, se estructura la nueva colección llamada Ayni (que significa complementariedad y reciprocidad en quechua) con dos tipologías, alpargata y alpargata-zapatilla acordonada y con diferentes elementos textiles, combinaciones y contrastes de materiales y juegos cromáticos. Se propone proveer una oferta sin distinción de género especialmente ideada para el segmento joven y joven adulto. Se da inicio a las primeras pruebas de producto y se trabaja sobre la moldería, avíos, elásticos, forros, costuras, hilos, plantillas y suelas, diferentes tipos de uniones y pegamentos e incorporación de marca con grifas. También se definen proveedores a desarrollar y las inversiones y equipamiento a adquirir en concordancia con las posibilidades económicas de la Cooperativa. Para ello se determinan los vectores de diferenciación de cada línea, se estiman los volúmenes a producir, la rentabilidad pretendida, las tecnologías a utilizar diferenciando entre las que se incorporarán y las existentes. Es vuelto a sopesar la inclusión de proveedores de textiles de telar artesanal exclusivos (picote, barracán, lanas y mezclas) y las alianzas con determinados socios comerciales para acceder a espacios y canales comerciales antes vedados, como puntos de venta de marcas locales reconocidas. Dada la sensibilidad, adaptabilidad, recursos pedagógicos y capacidad de interpretación de la Diseñadora, el proceso continúa a la siguiente fase.

La Cooperativa junto a un estudio de identidad visual, con coordinación de la Diseñadora, lleva adelante el desarrollo de su misión, visión, valores e identidad e imagen visual. La marca se registra bajo la denominación Wayra que en aymara significa aire. Por otro lado, también bajo la gestión del Coordinador y a Diseñadora comienza la intervención del equipo de comercialización sobre análisis de costos y diagramación y planificación del negocio. El armado del negocio se plantea desde el enfoque de empresas sociales y tomando como referencia modelos de emprendimientos de triple impacto con criterios de consumo responsable e integración de productores locales y de referencia en procesos de desarrollo cercanos. En forma sincrónica, el Equipo técnico de SPL realiza actividades de monitoreo y capacitaciones en modalidad de talleres, para validar definiciones clave y fortalecer consensos con la red de actores (Diseñadora, Asistencia en Comunicación visual y Comercialización).

Las instancias de prototipos y preserie son utilizadas para validar la pertinencia y adecuación de los acuerdos y supuestos alcanzados, y analizar la integralidad del proyecto y viabilidad del negocio. Se presentan y resuelven las complejidades y dificultades halladas en los procesos productivos (moldería, aparato y armado) y se comienza con el asiento en fichas técnicas y elaboración de documentación formal y técnica. Se realiza un trabajo proyectual minucioso sobre atributos tangibles e intangibles particulares con especial énfasis en la calidad requerida para el negocio. Se jerarquizan los aspectos semánticos y emocionales, prestando atención a resoluciones funcionales que responden a las dinámicas

de uso de este tipo de calzado. Al mismo tiempo se ejecutan las inversiones y se alista el espacio productivo en una disposición final para la producción seriada.

La resolución de la oferta resultó apropiada para el negocio establecido. Cuenta con atributos materiales y formales que los diferencian de otros productos de calzado liviano dado que incurre en el desarrollo de una tipología propia que se ideó en forma consensuada y colaborativa y pudo “romper” con las soluciones ya maduras del mercado que requieren alta escala y bajo precio para poder competir. A nivel conceptual la Cooperativa pudo salir de la lógica del seguidor como productor de commodities, en un proceso de trabajo profundo sobre identidad, subjetividad y proyección. El resultado a nivel de producto es una línea de calzados con una amplia posibilidad cromática y alta racionalidad en uso de los materiales con características formales y expresivas diferenciadas en las que predominarán textiles y texturas tradicionales y no tradicionales, con reminiscencias a experiencias relacionadas al calzado de autor.

La Diseñadora, el Coordinador y la Cooperativa establecen un vínculo a través de encuentros periódicos sentando una operatoria novedosa. La consolidación progresiva de ese espacio posibilita una nueva forma de “saber hacer”, a través del ciclo: “propuesta, análisis, elaboración y validación”. Se crea así una dinámica de trabajo co-construida por los actores del proyecto, y por lo tanto basada en la confianza. Se aportan metodologías propias del campo del diseño (presentaciones, gráficos, infografías, esquemas y diagramas) que conforman una base lógica comprensiva del proceso.

3.3 Proyecto de inversión e Implementación

El Proyecto de Inversión (PI) cuya formulación y presentación estaban previstas para el mes 3 del PFC, se presentó y suscribió en el mes 9 del PFC. Este documento establece los compromisos de inversión asumidos entre las partes, ya sean en Aportes No Reembolsables (ANR) del Programa o en Aporte Local Monetarios (ALM) o en Especie (ALE) por parte de la Cooperativa o terceros.

Los principales objetivos e indicadores meta fueron:

i. Adquirir maquinaria y herramientas específicas para el desarrollo de nuevos productos. Con la asistencia de la Diseñadora, se estableció un listado de inversiones necesarias para la producción, entre las que pueden mencionarse la adquisición de una troqueladora de pluma, una sublimadora e impresora sistema continuo; un equipo de presión hidráulica para pegar suelas; una lijadora de calzado y un conjunto de equipos para el aparado de calzado (máquinas de costura tipo poste doble arrastre, recta y zig zag) y herramientas de mano.

ii. Diseñar y desarrollar la nueva línea de productos. Se financió la asistencia técnica en diseño de calzado, la adquisición de insumos para la fabricación de prototipos y preserie. En esta instancia se diseña la línea de productos y elabora fichas técnicas, geométrales y diagramas flujo de los procesos productivos. Se realiza un trabajo proyectual minucioso sobre atributos tangibles e intangibles particulares de cada línea con especial énfasis en la calidad requerida para el negocio. Se jerarquizan los aspectos semánticos, expresivos y emocionales, prestando atención a resoluciones funcionales que responden a las dinámicas de uso.

iii. Desarrollar una estrategia comercial, de comunicación e identidad e imagen de marca. Se financió la asistencia técnica para la elaboración de un estudio de mercado local y Plan Financiero y Comercial integral; y el desarrollo de un sistema de comunicación a nivel estratégico y visual, que incluyó el registro de nombre y marca y la elaboración de un sistema de piezas comunicacionales gráficas.

Estas asistencias comprendieron la participación de tres proveedores para dar cumplimiento a los encargos. Dadas las características del proyecto, el desempeño de la diseñadora que guió el proceso de diseño de la línea de calzado y en vistas de favorecer la coherencia interna de la propuesta, se tomó la decisión estratégica de alinear las asistencias en comercialización y comunicación visual bajo la coordinación de la asistencia en Diseño de producto.

4. Primeros resultados

Uno de los principales resultados del proyecto es la puesta en marcha de un nuevo negocio que involucra la fabricación y comercialización de productos intensivos en diseño y el fortalecimiento de un grupo asociativo donde el acompañamiento desde la política pública y la universidad en alianza estratégica con actores institucionales presentes en el territorio local, sienta las bases para generar un entorno propicio para la creación y agregado de valor en forma conjunta.

La posibilidad de poner en cuestión los aspectos del negocio para integrar en forma coherente los conocimientos resultó clave para que el proceso arrojara resultados positivos. La disposición para atravesar un proceso complejo como el desarrollo de una línea de productos por parte de un GA de reciente conformación y escasa trayectoria productiva, implicaba un desafío no sólo en términos productivos sino también humanos. La disposición, permeabilidad y convicción de la Cooperativa fue fundamental para poder atravesar la frustración, el desacuerdo y el temor que son propios de un proceso de cambio. Se recurrió a métodos prácticos de reflexión sobre dimensiones y relaciones entre productor y producto para problematizar cuestiones de identidad, subjetividad y autopercepciones. Esto permitió objetivar la mirada de la Cooperativa sobre el producto y lograr una distancia conceptual con el aire suficiente para intervenir con criterios objetivos.

La generación de capacidades en el grupo implica lograr en forma sistémica aprendizajes sobre cuestiones organizacionales, de procesos y de productos a partir de la gestión del diseño, la gestión productiva y comercial. El diseño contribuye a facilitar un método para conducir procesos en los cuales la anticipación y planificación son las claves y brindan los elementos para que la Cooperativa pueda alimentar en forma coherente y adecuada su oferta de productos. En este sentido, fue posible desacoplar las nociones del saber resolver y producir de una forma para adecuarlas a la nueva estrategia. Entonces, a través de esta experiencia se logra codificar lo tácito, profesionalizar y formalizar la dinámica de funcionamiento, mediante la articulación con disciplinas con las que la Cooperativa no había tenido contacto anteriormente.

En relación al aspecto tecnológico y productivo se incorporan nuevos procesos a partir de la introducción de equipamiento específico para la confección de calzado como la máquina poste, la lijadora de suelas o la pegadora de suelas y se establecen roles definidos en el proceso productivo como resultado de un proceso de fortalecimiento de capacidades productivas acompañado por la Diseñadora. De este proceso de organización de la producción, emergen nuevas necesidades que cristalizan en la incorporación de dos integrantes nuevas al grupo asociativo: una de ellas, con trayectoria en el proceso de armado de calzado y colaboradora hasta entonces de la Diseñadora; la otra, recientemente graduada de la carrera de diseño gráfico en UCASAL.

Por último, se destaca el acercamiento de la Cooperativa al diseño profesional. Asimismo, según el grado de incorporación de diseño se puede afirmar que la Cooperativa se encontraba prima facie en la instancia de Acercamiento intuitivo al diseño y a partir de la intervención de SPL avanza un paso más hacia la instancia: Dimensión estética, el diseño entendido como un estilo. En concordancia con el INTI (2012) la integración progresiva del diseño a la cultura organizacional debe plasmarse en un programa de mediano plazo.

La incorporación de diseño profesional junto con una modalidad de abordaje híbrida por parte del programa se conjugó para atender las necesidades de un grupo precooperativo teniendo en cuenta restricciones endógenas y exógenas.

5. Conclusiones de utilidad para la política pública

El diseño es una actividad que está directamente relacionada al nuevo concepto de innovación donde su carácter interactivo requiere de constantes vinculaciones entre los diferentes actores del proceso productivo abordados desde sus contextos particulares.

El Estado brinda asistencia técnica y económica a actores productivos para llevar adelante actividades con ventajas dinámicas y hacer posible procesos de inversión en iniciativas productivas con altas potencialidades que por encontrarse en localidades aisladas, donde las capacidades tienen un tiempo de maduración diferente, pueden resultar excluidos.

La Universidad, por su parte, nutre al sector productivo de los conocimientos, metodologías y tecnologías necesarios para mejorar su competitividad y se retroalimenta de ese conocimiento generado desde el sector productivo para seguir pensando su rol en el entramado productivo local.

Este es el caso de la Cooperativa abordada en este trabajo. Desde lo territorial por la necesidad de dotar de instituciones y conocimientos a regiones postergadas y para lograr desarrollos propios que surjan de capacidades locales. Desde lo productivo por la necesidad de insertarse en cadenas de valor sin someterse a la lógica de apropiación de beneficio de las grandes empresas sino con una dinámica propia que permita afianzar y diversificar los vínculos comerciales. La fortaleza de la asociatividad consiste en desarrollar proyectos con tecnologías propias, y vale decir que no consiste necesariamente en una mejora de costos o de escala. Es más, en la mayoría de los casos, las necesidades de incremento de escala y disminución de costos son motorizadas por grandes empresas que requieren “eficientes” redes de proveedores las cuales al estar dispuestas en una estructura de diseño comandada desde la casa matriz, impide o bloquea el desarrollo de las pymes.

Un proyecto asociativo basado en la innovación, como los casos desarrollados en el Programa SPL, fortalece las capacidades de los territorios y permite potenciar la trayectoria competitiva de las empresas. Diferenciarse por concepto, identidad y calidad, a través de una rutina organizacional propia, tal como vimos en el caso de la Cooperativa, abre un nuevo sendero de desarrollo.

Tomando en cuenta el contexto, los condicionantes tecnológicos, las restricciones y pudiendo realizar a partir de ello una estrategia adecuada y pertinente, se logran objetivos que superan al encargo clásico de diseño. Hasta el momento, en el país, no se observan políticas públicas específicas dirigidas a procesos de gestión estratégica de diseño que abarque desde la definición de estrategias hasta etapas de primeras series y desarrollo comercial. De aquí surge un particular interés, tanto teórico como empírico, en insistir en proyectos integrales donde el diseño juega un rol transversal y determinante.

En definitiva, SPL busca crear y ampliar capacidades de creación de valor e innovación, lo cual alimenta progresivamente la sistematización de los procesos, la concientización sobre cada etapa y la coherencia de los objetivos con valores rectores que promueven proyectos sustentables en el largo plazo.

Bibliografía

Aguilar, Alicia M. (2013): “Los sistemas productivos locales: el papel de los actores sociales e institucionales en el proceso innovador”. Revista Volumen 2. Publicación Técnica de acceso abierto auspiciada por el Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico de la Universidad Nacional de Lanús. Accedido el 5 de junio de 2018.

Bürdek, B. (1994) Diseño. Historia, teoría y práctica del diseño industrial. Barcelona. Gustavo Gili.

Dosi, G. (1982), "Technological paradigms and technological trajectories", Research Policy, Vol. 11 pp. 147-62.

Galán B. (2006) “Diseño estratégico y autogestión asistida en Buenos Aires”. Primer Congreso de Transferencia de Diseño: Diseño y Territorio, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

Instituto Nacional de Tecnología Industrial - Diseño Industrial (2012) Guía de buenas prácticas de diseño: Herramientas para la gestión del diseño y desarrollo de producto.

Mills, Charles W. (1958) “The man in the middle: the designer”. In I. L. Horowitz (ed). Power, politics and people, New York: Ballantine.

Naclerio A. (2012), La dimension systémique du Système National d'Innovation, Le Cas Argentin: La Destruction De La Base Sociale De Connaissances Pendant Le Liberalisme Économique Des Années 90, PAF, Saarbrücken.

Naclerio A. y Trucco P., (2015), "Construir el Desarrollo con Políticas Públicas: Asociatividad, Tecnología e Innovación Productiva. El caso del Programa Sistemas Productivos Locales". Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, Año 15, Número 24 (Enero - Junio, 2015) pp. 33-65.

Naclerio, A.; García, M.; García Allegrone, V. (2017) "De la Innovación y el Diseño a los Sistemas Productivos Locales. Lecciones de Política Pública". Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación N° 66. Universidad de Palermo. ISSN 1668-0227. Buenos Aires.

Yoguel et al (2009) Diseño en la Argentina, estudio del impacto económico 2008. Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Programa de Diseño, Buenos Aires, 2009.