

aso de éxito de diseño en una empresa productora y comercializadora de productos lácteos

Case of success of design in producing company and marketer of dairy products

## **Resumen**

*Este artículo presenta los resultados y las recomendaciones derivadas del proyecto de investigación “Caso de éxito de diseño en empresa productora y comercializadora de productos lácteos”, desarrollado con el propósito de generar conocimiento de gestión del diseño para la identificación estratégica de proyectos orientados a la generación de nuevos productos. Los hallazgos se obtuvieron a partir de entrevistas a profundidad y aplicación de instrumentos de investigación en Diseño. Se establecen las conclusiones desde tres categorías de análisis: gestión estratégica de la empresa, gestión estratégica del mercado y gestión del proceso creativo. Los resultados de esta investigación sirvieron a la identificación del grado de integración del diseño en la estrategia de la empresa analizada y para conocer el enfoque del proceso de diseño. Otras empresas en condiciones similares podrán aprender de estas experiencias para identificar prácticas ajustadas a sus necesidades.*

**Palabras clave:** *gestión del diseño, valor compartido, caso de éxito de diseño, sector lácteo.*

## **Abstract**

*This article presents the results and recommendations from the research project “Case of successful design in dairy production and marketing company”, developed with the purpose of generating knowledge of design management for the strategic identification of projects oriented to the generation of new products. The results found through interviews with representatives of the areas that participate in the design and product development activities of a company that produces and commercializes dairy products, as well as through the application of a Check list of the design process and the analysis of the attributes of a product, helped to establish the conclusions that are exposed in this document, from three categories of analysis: strategic management of the company, strategic market management and management of the creative process. The results of this research helped to identify the degree of design integration in the strategy of the analysed company and to know its design process. So other companies with similar conditions will be learning from these experiences to identify practices according to their needs that allow them to incorporate the design.*

**Key words:** *design management, shared value strategy, design success case, dairy sector.*

# **Caso de éxito de diseño en una empresa productora y comercializadora de productos lácteos \***

## **Case of success of design in producing company and marketer of dairy products**

114

**Aida Manrique López\*\***  
aida.manrique@utadeo.edu.co

Mediante los resultados obtenidos del proyecto “Situación y perspectiva del diseño en empresas y productoras y comercializadoras de productos lácteos” (Manrique y Vargas, 2017), desarrollado durante el 2014 y 2015 con una muestra de 8 empresas del sector lácteo de Bogotá para la validación de la herramienta “Mapa de competitividad en diseño”, se reconocen factores de éxito competitivo en estas empresas que favorecen el diseño y desarrollo de nuevos productos desde un enfoque estratégico.

Para el proyecto anteriormente mencionado, la competitividad empresarial es una condición que se da a partir de la combinación de diversos factores internos del éxito, desde su relación con las acciones de gestión del diseño, el instrumento diseñado y utilizado permitió analizar las acciones de cada empresa para fortalecer sus factores competitivos internos desde una perspectiva estratégica del diseño. Asimismo, permitió establecer la integración de la gestión del diseño (a nivel de estrategia, política, programa y proyecto) utilizado por la empresa y las áreas o campos de actuación (producto, comunicación y entorno).

A partir de estos resultados se pudo establecer que en estas empresas: El diseño apoya procesos desde un nivel operativo con orientación en la imagen corporativa, los envases y empaques. Por tanto, la diferenciación de los productos entre los competidores no es sustancial y la comunicación del producto y de la marca recibe toda la responsabilidad de visibilizar esas diferencias. (Manrique y Vargas, 2017, p. 200)

\* Convocatoria interna N° 12 de la Dirección de Investigación, Creación y Extensión de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

\*\* Diseñadora Industrial de la Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Gerencia de Diseño de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano y Magíster en Estudios Culturales de la Pontificia Universidad Javeriana. Profesora asociada II de medio tiempo vinculada al Grupo de Investigación en Diseño, Pensamiento, Creación de la Facultad de Artes y Diseño de la Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. Profesora asistente de medio tiempo vinculada al Grupo de Investigación en Gestión de Diseño del Departamento de Diseño de la Pontificia Universidad Javeriana.

Sin embargo, hay condiciones competitivas derivadas de la identificación de la función del diseño dentro de una estrategia que les son propias a cada organización y que no son generalizables. Razón que movilizó al reconocimiento y la transferencia de conocimiento en el ámbito del diseño y su gestión a través de la identificación de casos exitosos que puedan servir de ejemplo y referencia para otras empresas que deseen mejorar sus condiciones competitivas.

A partir de esta decisión, se detectaron empresas que hicieron parte del anterior estudio con una adecuada gestión del diseño. Se caracterizaron por una articulación del diseño y la estrategia competitiva, desde un enfoque integral que se hace visible en el:

Balance entre los aportes para la generación de atributos en los productos o servicios, entre los procesos de diseño y desarrollo de nuevos productos (lo que fabrica o vende), su comunicación (cómo explica lo que hace) y el entorno (dónde fábrica o vende), a partir del análisis de las necesidades y expectativas del mercado. (Manrique y Vargas, 2017, p. 201)

Desde esa perspectiva, se formula y desarrolla el proyecto “Caso de éxito en empresa productora y comercializadora de productos lácteos”, en el marco de la Convocatoria interna N° 12 de la Dirección de Investigación, Creación

y Extensión de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, con el propósito de: 1) promover la inserción del diseño a través del reconocimiento de una práctica empresarial que aborda el diseño y desarrollo de productos lácteos desde un enfoque estratégico, y 2) validar el modelo de estudio de caso como metodología de investigación cualitativa para a identificación, valoración e incorporación de la gestión del diseño en una dinámica empresarial.

115

El presente artículo expone el proceso, los resultados y las conclusiones del estudio de caso de una empresa productora y comercializadora del sector lácteo, que ha podido formular estrategias que le permiten destacarse sobre la media en su sector. A partir de la aplicación de cuatro instrumentos orientados al reconocimiento de las prácticas de diseño de la empresa desde el análisis del proceso de ideación, creación y desarrollo de sus productos. Los resultados de este estudio permitirán promover la inserción de la gestión del diseño a través del reconocimiento de casos de éxito que abordan esta disciplina, en otras organizaciones que deseen mejorar sus condiciones competitivas.

### **Antecedentes de historias de éxito o estudios de caso en diseño**

Aunque en el país se identificaron estudios de caracterización y diagnóstico empresarial en diseño como, “Recomendaciones para la gestión de diseño en las pymes de

calzado y marroquinería de Bogotá D.C.” (Paredes et al., 2007), “Estudio de caracterización ocupacional del diseño en la industria colombiana” (UN y SENA, 2008) e “Investigación cualitativa sobre innovación por diseño en las Mipymes” (Forum y MinCIT, 2010), estos no abordan particularmente los temas de competitividad desde el análisis de casos exitosos y no van dirigidos al sector lácteo.

En cuanto a proyectos en Colombia que abordan el estudio de historias de éxito de diseño se reconoce la serie documental: “Casos de éxito de diseño en las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Hacia el éxito por el camino del diseño”, desarrollado por el Programa Nacional de Diseño Industrial del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Colombia:

- 2011, Volumen 1: Casos de Éxito de Diseño Industrial en las mipymes Colombianas. Hacia el éxito por el camino del diseño (20 casos de éxito).
- 2012, Volumen 2: Casos de Éxito de Diseño Gráfico y Comunicación Visual en las mipymes Colombianas. Hacia el éxito por el camino del diseño (10 casos de éxito).
- 2013, Volumen 3: Casos de Éxito de Diseño de Modas, Textil e Indumentaria en las MIPYMES Colombianas. Hacia el éxito por el camino del diseño (5 casos de éxito).

Estos vídeos tienen una duración promedio de 3 a 5 minutos y contienen testimonios de empresarios y diseñadores, exponiendo cómo se desarrollaron sus proyectos y cuáles fueron sus resultados e impactos. Aunque su aporte es significativo para divulgar la actividad profesional del diseño industrial en algunas mipymes colombianas, estos no tienen acercamientos particulares desde la competitividad en el sector lácteo, por un lado, y por otro no se desarrollan desde un enfoque analítico que permita reconocer a profundidad los factores de su éxito competitivo desde el diseño.

A nivel internacional se destacan:

- Las publicaciones del programa ExID, Empresas para la Innovación y el Diseño, creado por el Barcelona Centro de Diseño: “Quatre històries d’ExID: Barrutoys, Oriol Balaguer, RS Barcelona” (2008) y “Estoli y Quatre històries d’ExID: Santa & Cole, Manuel Cabero, Chocolat Factory i Roca” (2009), centradas cada una en el análisis de 4 empresas catalanas de diferentes sectores, en las cuales el diseño ha sido pieza clave de sus innovaciones.
- Las publicaciones y documentales de la Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana patrocinados por el IMPIVA: “Casos de éxito, 2007: Antares, Gandía Blasco, Sanico y Viccarbe” y “Casos de éxito, 2009: Andreu World, Puntmobles, RNB y

Rolser”, que recoge la experiencia de 4 empresas valencianas elegidas por utilizar el diseño como elemento fundamental de su estrategia.

- Los resultados del estudio “Design Value Index, 2016” publicado por el Design Management Institute, desarrollado a partir de datos de capitalización de mercado durante el periodo 2005-2015 de 16 empresas americanas: Apple, Ford, Herman-Miller, IBM, Intuit, Newell Rubbermaid, Nike, Procter & Gamble, Stanley Black & Decker, Starbucks, Starwood, Steelcase, Target, The Coca-Cola Company, Walt Disney, y Whirlpool Corporation; que demuestra cómo el diseño se puede utilizar como una herramienta estratégica de negocios para aumentar las ventas y cuota de mercado.

Todas estas publicaciones han perseguido, por una parte, la formación y la transferencia de conocimiento en el ámbito del diseño y su gestión y, por la otra, la identificación de historias exitosas que puedan servir de ejemplo y referencia para otras empresas. Reforzando la idea de que la visualización y promoción de casos de éxito en diseño ayuda a promover la labor del mismo como eje central de la innovación, demostrando que el diseño trasciende la comunicación de la marca o la definición de la forma de los productos, incidiendo en aspectos estratégicos y tácticos de las empresas.

## Metodología

Lácteos Campo Real (LCR) se incluyó en una muestra de 8 empresas del sector lácteo de Bogotá, para la validación de la herramienta “Mapa de competitividad en diseño”, desarrollada en el proyecto “Situación y perspectiva del diseño en empresas y productoras y comercializadoras de productos lácteos”. Se identificaron factores de éxito competitivo en la organización que favorecen el diseño y desarrollo de nuevos productos, desde un enfoque estratégico.

De este estudio se detectó la manera como la empresa logra resolver problemas puntuales de competitividad, a partir del desarrollo de proyectos de diseño con diferentes niveles de organización y duración, como se expone a continuación:

- **Gestión de la innovación.** En la empresa existe una política definida para el desarrollo constante y mejoramiento continuo de los productos. A partir del análisis de las tendencias, las necesidades del mercado y los avances tecnológicos del sector, que le permite identificar la necesidad de diseño o rediseño de los productos.
- **Gestión del proceso creativo.** El diseño aporta en la empresa al desarrollo de nuevos productos, a través de la definición de aspectos técnicos de producción (especificación de materiales, moldes, detalles

constructivos y sistemas de unión) y el desarrollo de los elementos que reflejan la identidad y la estrategia de la empresa hacia el mercado; mediante el diseño de la marca, los empaques y los sistemas de exhibición y venta.

• **Gestión de mercados.** La empresa se asegura de que los nuevos productos estén diseñados de acuerdo con las necesidades de los consumidores, a través de la identificación de prácticas de consumo de los segmentos de mercado a los que van dirigidos los productos cada vez que se inicia un proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos. Igualmente, la empresa refleja su identidad ante los clientes y consumidores mediante las etiquetas, los envases y empaques de los productos, los canales de distribución y comercialización y el cumplimiento de la promesa de marca (incluye una coherencia entre los atributos de los productos, las campañas de comunicación y los servicios de atención al cliente).

• **Gestión del conocimiento.** La empresa cuenta con un equipo dedicado a la observación de la competencia a través de los productos que tiene en el mercado.

• **Capacidades directivas.** La gerencia asigna los recursos necesarios para el diseño de nuevos productos, apoya con una administración flexible la creatividad, el diseño y la

innovación y es quien aprueba dentro de la empresa un nuevo diseño de producto.

• **Gestión del talento humano.** El equipo creativo está a cargo del diseño de nuevos productos; está constituido por un ingeniero de alimentos, un nutricionista, un profesional de mercadeo, un diseñador gráfico, un ingeniero de producción, un chef y expertos en quesos. Adicionalmente, la empresa contrata servicios externos de diseño para el diseño de imagen e identidad corporativa.

• **Gestión estratégica.** Los productos de la empresa fueron creados a partir de necesidades consultadas con los consumidores y ofrecen valores agregados independiente del precio. Además, de acuerdo con el plan actual de negocio, las características que la empresa considera más destacables para su posicionamiento en el sector, es el desarrollo de productos que responden a las tendencias actuales de consumo, el desarrollo de nuevos productos a partir de resultados de investigación biotecnológica o nutracéutica y la atención a aspectos ambientales.

• **Recursos tecnológicos.** La empresa se actualiza tecnológicamente para mejorar los procesos de diseño y desarrollo de nuevos productos. Mediante la compra o adecuación de maquinaria, herramientas,

procesos técnicos o puestos de trabajo para necesidades específicas y la adquisición de técnicas y procesos que le permiten ampliar el conocimiento del mercado (entorno, competencia y consumidor).

Los anteriores aspectos, sumados a los siguientes criterios de elección, llevaron a identificar a la empresa LCR como ejemplo de buena práctica empresarial, porque:

- LCR recibió en el 2014 el reconocimiento en la generación de valor compartido, creado por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), por su iniciativa del “Queso Más Vida”. Un producto con enfoque innovador que genera un impacto social positivo y rentable, diseñado para atender las necesidades de nutrición de las mujeres y contribuir a la Fundación Ámese.
- LCR obtuvo en 2013 y 2015 el sello de buenas prácticas de innovación otorgado por la CCB y el ICONTEC, se convirtió en la primera empresa productora de quesos en Colombia en obtener

este certificado.

Una vez iniciado el proyecto, se realizaron entrevistas a profundidad con representantes de las áreas que participan en las actividades de diseño y desarrollo de producto, Gerencia general, Gerencia de gestión del valor, Gerencia de producción, Gestión de diseño y Coordinación de mercadeo. Se realizó un check list del proceso de diseño del producto y el análisis de los atributos del “Queso más vida”. Asimismo, se identificaron las estrategias que les ha permitido destacarse sobre la media en el sector, así como los factores clave de éxito que favorecen el diseño y desarrollo de sus productos desde un enfoque estratégico.

### **Síntesis del enfoque metodológico e instrumentos**

La investigación tuvo un enfoque de carácter exploratorio utilizando diferentes técnicas para la recolección de datos como son el análisis documental, la revisión y reformulación de instrumentos con un enfoque en gestión del diseño y valor compartido, y la realización de entrevistas a profundidad con representantes de las áreas que participan en las actividades de diseño y desarrollo de producto en la empresa.

El proyecto tuvo una duración de seis meses y abordó cuatro etapas, que podemos ver en la Figura 1:

<sup>1</sup>El concepto del valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa; a la vez, ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera a través de tres posibilidades: reconcebir los productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor, y permitir el desarrollo de un cluster local (Porter y Kramer, 2011)

<sup>2</sup> Ámese es una Fundación Colombiana sin ánimo de lucro y no gubernamental que brinda apoyo a mujeres con enfermedades de seno.



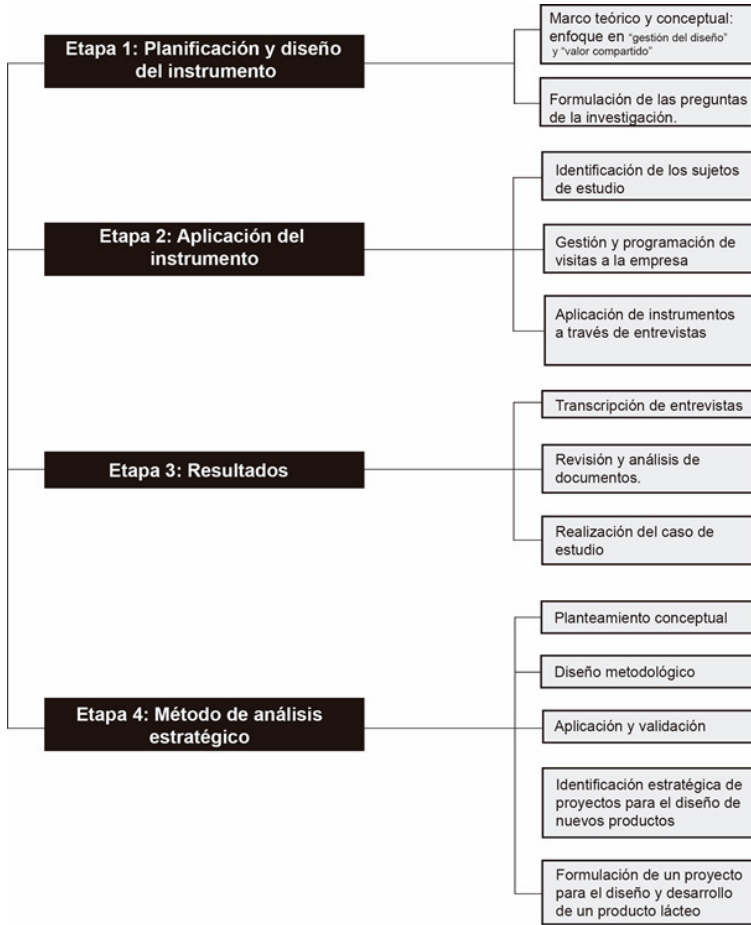


Figura 1. Metodología.

1. Planificación y diseño de los instrumentos en esta etapa se analizaron los resultados del proyecto de investigación “Situación y perspectiva del diseño en empresas y productoras y comercializadoras de productos lácteos”, seleccionando la empresa LCR para la realización del estudio de caso. Más adelante, se realizó el marco teórico y conceptual del proyecto y se definieron los instrumentos de investigación.

2. Aplicación de los instrumentos: se identificaron como sujetos de estudio los representantes de las áreas de Gerencia, Diseño, Producción y Mercadeo que participan en los procesos de diseño y desarrollo de producto de la empresa, se realizaron entrevistas a profundidad, se aplicaron los instrumentos y también se revisaron los productos, los procesos de producción y los archivos y artículos publicados de la empresa.

3. Resultados: se transcribieron las entrevistas, se interpretó y analizó la información para la presentación de resultados a la gerencia de la empresa.

4. Método de análisis estratégico: se establecieron las conclusiones y se identificó estratégicamente un proyecto de investigación para el diseño y desarrollo de un nuevo producto para la empresa.

Para el desarrollo de las entrevistas y la recolección de información se diseñaron los siguientes instrumentos, primero, se realizó un cuestionario semiestructurado que permitió:

- Analizar la organización interna de la empresa y la distribución del recurso humano por áreas.
- Comprender la cultura y el enfoque estratégico de la empresa.
- Analizar cuál es el grado de integración del diseño en la estrategia empresarial.
- Reconocer cómo se identifican los productos que deben lanzarse al mercado, analizando aspectos relacionados con el entorno, la competencia y el consumidor
- Conocer el enfoque del proceso de diseño en la empresa.
- Identificar qué recursos específicos se asignan al proceso de diseño (personal, dinero,

infraestructura) y cuál es su impacto económico.

- Comprender el valor que le da la empresa a los resultados de los procesos de diseño.

Como segundo instrumento, se realizó una lista de chequeo del proceso de diseño del producto que permitió conocer el grado de sistematización de las distintas fases (Anexo 1 ). Para la aplicación de este instrumento se analizó el proceso de diseño del “Queso más vida”. Un producto diseñado en el 2010 desde una propuesta de negocios basada en la Creación de Valor Compartido, que abarca los siguientes aspectos:

- Es un queso, cuya elaboración aborda un problema de salud de la sociedad: es un queso libre de colesterol y grasas trans con 15% más de calcio que los quesos tradicionales. Este atributo busca aumentar los niveles de calcio en las mujeres, en especial en quienes padecen cáncer y están sometidas a tratamientos como la quimioterapia (CCB, 2015).
- Es un queso que permite el desarrollo de clusters locales: La Asociación Ámese recibe parte de las ganancias de la venta del queso “Más Vida”, y con ello puede continuar impactando a más de 95.000 mujeres al año en campañas de detección temprana. Además, han involucrado a mujeres que están enfrentando la enfermedad e impulsan la venta del producto, “lo cual ha generado un

alto impacto en sus compradores, quienes ahora tienen mayor conciencia sobre los riesgos del cáncer de mamá”. (CCB, 2015, p. 3)

En un tercer momento, se realizó un análisis de los atributos del producto. A partir de un esquema piramidal

que ayudó a identificar y valorar, desde la óptica de la empresa, el peso de cada atributo del producto de cara a la decisión de compra y a la cantidad de recursos que se destinan para su desarrollo, producción y mercadeo. Finalmente, las fuentes de información consultadas en esta etapa se sintetizan en la Tabla 1:

122

Fuente de información	Método de recolección	Instrumento
Primaria	Entrevista a los actores directos del caso: gerente general y personal de las áreas relacionadas con los procesos de diseño y desarrollo de productos.	Cuestionario y formato de apuntes.
Primaria	Observación directa.	Punteo de registro de campo (bitácora).
Primaria	Análisis del portafolio de producto y del producto.	Formato de registro de datos.
Secundaria	Análisis documental de fichas técnicas, piezas gráficas, diagramas de flujo, noticias y artículos publicados sobre la empresa.	Fichas bibliográficas.

Tabla 1. Fuentes de información

## Resultados

El caso de estudio realizado a la empresa LCR estuvo dividido en tres categorías de análisis: gestión estratégica de la empresa, gestión estratégica del mercado y gestión del proceso creativo, y permitió determinar las siguientes conclusiones:

### Gestión estratégica de la empresa

En LCR hay un compromiso de la dirección con la innovación, una de las condiciones fundamentales que ha facilitado la integración del diseño.

de ahí que la gerencia promueve nuevas ideas, apoya con una administración flexible la creatividad, asigna los recursos necesarios para la creación de nuevos productos y es quien aprueba un nuevo diseño o rediseño de producto.

Al establecer en la empresa la innovación como pilar fundamental de la estrategia de negocio, se configuró una estructura de apoyo a partir de la creación del Programa de Innovación Campo Real –PICAR–, con el

propósito de definir los lineamientos para gestionar la innovación e integrarla de manera sistemática en su cultura corporativa. Esto le ha permitido destacarse en el mercado como una empresa que está en constante búsqueda de ideas sobre nuevos productos y mercados, que tiene la disposición y capacidad de llevarlas a cabo. Motivo que la ha llevado a obtener durante dos oportunidades el sello de buenas prácticas de innovación certificado por la Cámara de Comercio de Bogotá y el ICONTEC (2015).

LCR es reconocida a nivel nacional como caso de éxito por la implementación de la estrategia de

“valor compartido”, al lograr identificar ventajas a nivel interno como sus procesos artesanales, su interés por diseñar y desarrollar productos funcionales, su tamaño y flexibilidad para dar respuesta al mercado y su esquema de producción a través de 14 plantas aliadas en diferentes regiones del país. Estas condiciones facilitaron el desarrollo de la marca “Más Vida”, como resultado de la búsqueda de una solución sostenible, que ofreciera un apoyo constante a las mujeres de la Fundación Ámese y generará beneficios a la comunidad y a la compañía. A continuación, podemos observar los valores que promueve, en la Figura 2.



Figura 2. Valores de los productos de la marca “Más Vida”

En este sentido, la experiencia capitalizada de la marca “Más Vida”, ha generado un escenario de reflexión frente a la orientación de la compañía que la ha llevado a determinar que el “valor compartido” debe ser la plataforma estratégica de su modelo de negocio. De esta forma, los pilares de su estrategia se establecen desde los siguientes principios:

- Reconcepción de productos y mercados: ¿Cómo el producto mejora la calidad de vida de las personas? (en cuanto a la salud y bienestar).
- Redefinición de la productividad en la cadena de valor: ¿Cómo se logra mayor eficiencia en la cadena de valor? (el uso racional de agua, energía y residuos sólidos en la fabricación,

la circulación y el consumo).

- Desarrollo de clusters locales desde la creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad: ¿Cómo el producto apoya el fortalecimiento de proveedores y/o distribuidores locales?, y ¿Cómo la empresa establece alianzas con fundaciones, oenegés, instituciones educativas, entidades públicas y gremios para impulsar colectivamente su competitividad? (stakeholders o grupos de interés).

## Gestión estratégica del mercado

Existen atributos diferenciadores en los productos, que determinan como aspectos comunes el esquema de producción artesanal -hecho a mano-, la calidad y un enfoque en el diseño y desarrollo de alimentos naturales y funcionales. Sin embargo, no existe conocimiento de que estos sean valorados por el consumidor final, ya que no se cuenta con un sistema de información de mercado formalmente establecido que permita obtener información permanente y actualizada de sus clientes y consumidores.

En cuanto al análisis de la competencia se identifican los productos y actividades de las empresas pioneras y líderes del mercado; con un interés particular en el precio y en las presentaciones del producto (referencia y gramaje). Información que es relevante para la definición de las especificaciones técnicas de los nuevos productos.

## Gestión del proceso creativo

En LCR, el diseño aporta al desarrollo de nuevos productos a través de la definición de aspectos formales y técnicos de producción (procesos, moldes y fichas técnicas), del desarrollo de los elementos que reflejan la identidad y la estrategia de la empresa hacia el mercado; a través del diseño de la marca, los empaques, las etiquetas y los sistemas de exhibición y venta. Sin embargo, se evidencia una desarticulación entre los tres campos de actuación del diseño, a saber, el diseño de producto (desde la configuración y estructura de la cartera de productos: frescos, madurados, funcionales e institucionales), el diseño de comunicación (web, redes sociales y apoyo gráfico) y diseño de espacios de exhibición (presentación del producto en puntos de venta), situación que es consecuencia de: 1) la falta de claridad frente a la orientación estratégica de la empresa, su imagen y sus productos; 2) la ausencia de un abordaje interdisciplinario (diseño industrial, diseño gráfico, diseño de comunicación, publicidad, etc.) y en paralelo de estos tres campos, obtener respuestas unificadas y coherentes con la empresa y el mercado.

Aunque se reconoce el valor del diseño y la acertada intervención que reportará mayor seguridad de éxito en el lanzamiento de nuevos productos y un impacto económico favorable, aún, no tiene una función clara y definida y no ocupa un lugar importante en la estrategia empresarial. Esta situación

es notoria al encontrar dificultades para determinar las funciones y alcances de las diferentes áreas que intervienen en las etapas del procedimiento actual de diseño y desarrollo de producto, lo que sugiere especificar un esquema de interacción de todos los actores que participan en el proceso.

Desde la gestión del proceso creativo es importante resaltar que existe un comité de diseño y desarrollo liderado por la Gerencia de gestión del valor, que reúne todas las áreas de la empresa y está conformado por la Gerencia general, la Gerencia de Producción, el Coordinador de mercadeo, el Gestor de diseño y la Dirección comercial, y que existe un procedimiento para el diseño y desarrollo de los productos con tres etapas principales:

Etapa 1, donde se realiza la alineación del producto con la estrategia. Maneja entradas del área comercial (demandas de los clientes) y del área de diseño y desarrollo (investigación de mercado, tendencias de consumo, ideas identificadas a partir de un procesos de innovación e ideas identificadas en los procesos productivos). Está determinada por la elaboración de la ficha de solicitud del producto (brief) en un primer comité de diseño, por la definición de la línea de trabajo que puede ser externa, interna o por compra y por la elaboración de la ficha de requerimientos técnicos del producto. Después, se realiza observación y análisis del mercado (segmentación,

análisis de la competencia y tendencias), se gestiona la asignación de recursos y se elabora la ficha técnica del empaque y las etiquetas.

Etapa 2, se hacen definiciones específicas del producto. Inicia con la identificación de los requerimientos de presentación y comercialización del producto y continúa con la planificación del diseño y desarrollo y la elaboración del cronograma.

Etapa 3, donde se desarrolla y prueba el producto. Establece, en términos generales, actividades paralelas de las áreas de Producción, Comercialización y Gerencia de gestión del valor para la elaboración de prototipos, estructura de costos, pruebas de laboratorio, validación de requerimientos de conservación, lote de prueba y validación con clientes y consumidores. Una vez aprobada la propuesta se libera el producto para ser lanzado al mercado y posteriormente se realizan actividades de seguimiento, análisis y control durante 3 meses .

**En este procedimiento se identificaron los siguientes puntos críticos:**

- La información de entrada es básica y constituye los elementos mínimos para iniciar el proceso. No se considera información relacionada con los aspectos ambientales, el lugar del producto en el portafolio, la propuesta de valor y nuevas experiencias de comprar y consumo. Se percibe

una fragmentación derivada de la disociación de las diferentes áreas, que podrían aportar más elementos para no restringir la toma de decisiones a ideas limitadas por la insuficiente información del entorno, la competencia y el consumidor.

- No existen criterios formales establecidos en un instrumento o guía, que permitan alinear el producto con la estrategia de “valor compartido”.

- Sólo la etapa 3 define con claridad las funciones de cada uno de los miembros del equipo que participan en la definición de especificaciones del producto.

- La etapa de planificación del diseño y desarrollo y la elaboración del cronograma, debe considerarse como una actividad previa de alistamiento y no como una fase final de la etapa de alineación del producto con la estrategia.

- No se reconocen criterios de evaluación claros que determinen la toma de decisiones en cada uno de los 4 comités desarrollados.

- La metodología de control Stage Gate debe hacerse evidente en el procedimiento de diseño y desarrollo del producto, a partir del incremento de las sesiones de comité y la definición de criterios específicos para cada reunión.

- Como parte de las estrategias de comercialización, debe considerarse la definición de nuevas experiencias de compra y consumo de los productos.

- No se vinculan aspectos relativos al análisis de ciclo de vida de producto (empaque y etiquetas).

- No se considera el registro de patentes (formulación o composición) y marca del producto.

- Hay una baja participación del consumidor en el proceso. Regularmente se considera en la etapa 3 para la validación del prototipo y del lote de prueba.

## Discusión

A partir del análisis realizado de las tres categorías de análisis, gestión estratégica de la empresa, gestión estratégica del mercado y gestión del proceso creativo, se realizaron las siguientes recomendaciones:

### Gestión estratégica de la empresa

- Establecer una política de innovación que vincule de manera coherente el modelo de negocio de LCR con enfoque en la estrategia de “valor compartido” (Figura 3), con los procesos y los productos de la compañía. Desde esta plataforma, el diseño debe apoyar la construcción de la nueva estrategia empresarial y ayudar a visualizar, analizar y decidir

los valores diferenciales en el producto, la marca y los servicios de la compañía.



Figura 3. Modelo de negocio y procesos estratégicos LCR

### Gestión estratégica del mercado

- Determinar los canales adecuados de retroalimentación y contacto directo con clientes y consumidores finales, para identificar nuevos valores de diferenciación y validar los atributos actuales de los productos. Para esto, es importante vincularlos en las diferentes etapas del procedimiento de diseño y desarrollo de producto a través de actividades de co creación que promuevan un conocimiento más profundo de su estilo de vida, necesidades y expectativas. A su vez, que permitan su contribución creativa para definir desde el concepto de producto hasta la comercialización del mismo.

- También, seguir identificando los líderes del mercado y analizar los elementos diferenciadores, tanto de sus producto como de sus servicios, sus estrategias de precios, venta y mercadeo, el posicionamiento que logran y sobre todo quiénes y cómo son sus consumidores. Esta información debe ser útil para detectar nuevas oportunidades de negocio en espacios no cubiertos y para estar preparados ante los movimientos o acciones de la competencia.

### Gestión del proceso creativo

- Se propone realizar un procedimiento de diseño y desarrollo de producto que incluya las etapas de definición estratégica



del producto, conceptualización del producto, pre producción y pre comercialización. Estas, deben vincular nuevos formatos de apoyo que ayuden a vincular elementos como el enfoque estratégico de valor compartido, el diseño de experiencias de compra y consumo, criterios de evaluación de los comités de diseño, procesos de co creación, entre otros.

- La alineación de los productos de la empresa con un modelo de negocio, con enfoque en la estrategia de “valor compartido de LCR”, debe ser un factor determinante en el procedimiento de diseño y desarrollo de producto.
- Asimismo, deben establecerse actividades que permitan diseñar y desarrollar de forma integral y paralela los productos, los elementos de apoyo a su comunicación y exhibición, siendo coherentes con la estrategia misma de la empresa.
- Se recomienda tener un proceso particular para el diseño y desarrollo de producto, y otro específico para el rediseño de producto.
- Es importante incluir actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+d+i) de forma interna o externa, para la generación de nuevo conocimiento aplicable al diseño y desarrollo de nuevos productos.

También, establecer con claridad con un esquema de interacción de actores, las funciones, los límites y alcances de todos los miembros relacionados con las actividades definidas en el procedimiento de diseño y desarrollo de producto.

## Conclusiones

A partir del análisis y las recomendaciones realizadas, se planteó un nuevo procedimiento de diseño y desarrollo de producto para la empresa, presentado ante la Gerencia general, la Gerencia de gestión del valor y la Gerencia de producción. Esto, a través de una infografía que sugirió la realización de correcciones y el avance sobre un nuevo proceso para el rediseño de producto. Este procedimiento vincula los procesos estratégicos de innovación de LCR con su estrategia de negocio de valor compartido y promueve el diseño y desarrollo de productos lácteos que respondan a las demandas del entorno, el mercado, y a los estudios e investigaciones generados por la empresa, clientes, instituciones o entidades de apoyo, como parte de los procesos de innovación que diferencie e identifique a LCR en el sector de quesos.

- A partir de la propuesta del nuevo procedimiento de diseño y desarrollo de producto, es posible plantear un proceso de validación, a través de la formulación y ejecución de un proyecto de investigación aplicada enmarcado en la filosofía de la organización para el diseño

de un nuevo producto.

- Se validó el estudio de caso como metodología de investigación cualitativa, para la identificación, valoración e incorporación de la gestión del diseño en una dinámica

empresarial. De esta forma es posible confirmar la utilidad de la identificación de casos exitosos que puedan servir de ejemplo y referencia para otras empresas, para transferir conocimientos en el ámbito del diseño y su gestión.

## Referencias

Montaña, J., y Moll, I. (2007). *Casos de éxito: Antares, Gandía Blasco, Sanico y Viccarbe*. Valencia: ADCV.

Montaña, J., y Moll, I. (2009). *Casos de éxito: Andreu World, Puntmobles, RNB y Rolser*. Valencia: ADCV.

Cámara de Comercio de Bogotá CCB. (2015). *Premio valor compartido: caso Campo Real*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13412>

ExID. (2008). *Quatre històries d'ExID: Barrutoys, Oriol Balaguer, RS Barcelona*. Barcelona: Centro de Diseño.

ExID. (2009). *Estoli y Quatre històries d'ExID: Santa & Cole, Manuel Cabero, Chocolat Factory i Roca*. Barcelona: Barcelona Centro de Diseño.

Forum y MinCIT. (2010). *Estudio cualitativo sobre innovación por diseño en las mipyme*. Bogotá: Universidad de la Sabana.

Manrique, A., y Vargas, A. (2017). Mapa de competitividad en diseño: validación en empresas del sector lácteo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada*, 25 (1), 177-202. DOI: <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2659/2409>

MinCIT (2012). *Casos de éxito de diseño industrial en mipymes colombianas. Hacia el éxito por el camino del diseño*. Bogotá: MinCIT. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?1servicio=Galeria&Funcion=ver.Album&id=936&1tipo==user&tipoGaleria=videos>

Paredes, P., Salazar, H., y Bautista, H. (2007). *Recomendaciones para la gestión del diseño en las pymes de marroquinería y calzado Bogotá D.C*. Bogotá: Javegraf.

Porter, M., y Kramer, R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 1-18. Recuperado de <http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

Rae, J. (2016). *Design Value Index, 2005-2015*. DMI: Boston. Recuperado de <https://www.dmi.org/page/2015DVlandOTW?>

UN y SENA (2008). *Estudio de caracterización ocupacional del diseño en la industria colombiana*. Recuperado de [http://www.mipymes.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=4277&name=3\\_Estudio\\_Caracterizacion.pdf](http://www.mipymes.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=4277&name=3_Estudio_Caracterizacion.pdf)