

4 Empresas

Este estudio ha tomado como referencia el caso de 43 empresas que en los últimos 5 años (1997-2001) han desarrollado proyectos en los que han participado diseñadores industriales.

En el están representados diversos sectores de actividad, desde la maquinaria-herramienta y el electrodoméstico, áreas de gran peso específico en nuestro entorno, hasta sectores clásicos en el diseño, como el mobiliario y la iluminación.

Todas las empresas, a excepción de seis, son Pymes y están dedicadas a la producción de equipos industriales y bienes de consumo.

En general son empresas que, por su cultura, tienen un gran conocimiento de los procesos de fabricación y están menos familiarizadas con valores intangibles o tecnologías blandas, entre las que podemos incluir al diseño. No obstante, y como veremos en este estudio, las colaboraciones con los gabinetes de diseño están cada vez más valoradas.

A fin de garantizar la representatividad de las empresas que componen la muestra, se han tenido en cuenta los factores siguientes:

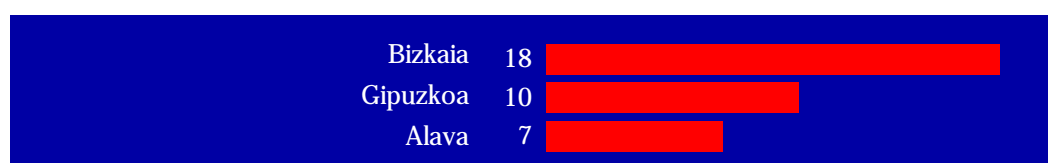
- Diversos sectores industriales representativos de la producción industrial de la CAV
- La naturaleza de los productos y los proyectos
- La colaboración con diseñadores industriales en el desarrollo del producto
- La disponibilidad de datos, que en algunos casos han sido escasos por diversas causas (cambios en la organización de la empresa, escasos registros de datos, confidencialidad, etc.)

En un principio se contactó con 43 empresas, pero finalmente se ha trabajado con los datos de 35 de ellas por las razones anteriores.

4.1 Distribución geográfica

Total 43 empresas

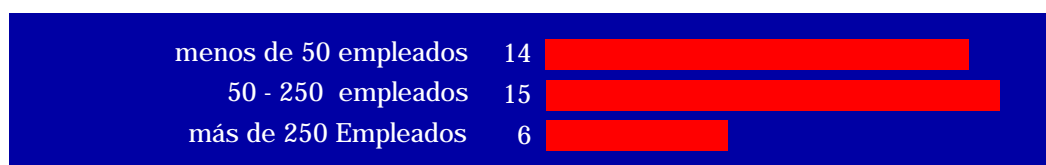
Todas las empresas entrevistadas están ubicadas en la CAV.



4.2 Número de Empleados

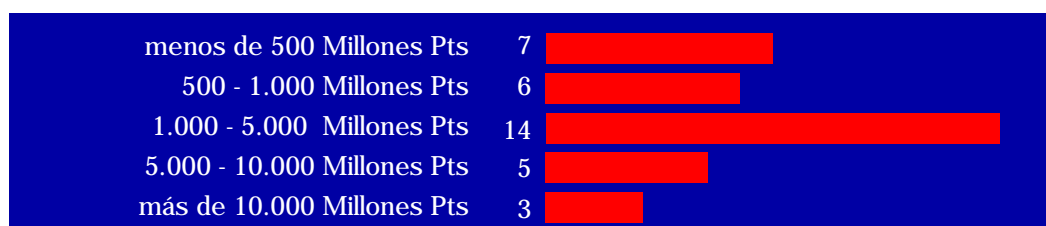
La forma de reaccionar de las empresas ante los movimientos del mercado varían notablemente en función de sus recursos humanos. Por ello, consideramos importante clasificar la muestra en función del número de empleados.

El tamaño de las empresas es variado, aunque la mayoría son Pymes, lo que les confiere gran flexibilidad ante los cambios, pero también las puede hacer más vulnerables. De esta forma podemos analizar si el tamaño de las empresas condiciona la forma de gestionar los proyectos y sus resultados. Así mismo, podemos valorar si la forma de actuar de los diseñadores externos es distinta según el tamaño de la empresa.



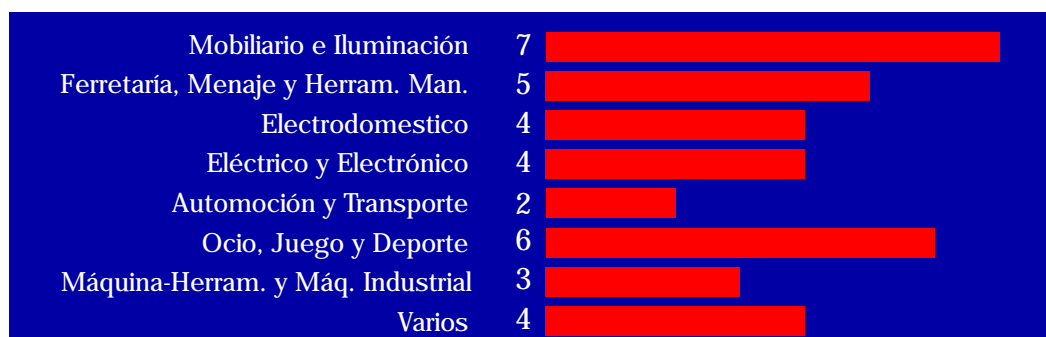
4.3 Facturación

Las empresas que componen la muestra se han agrupado en los mismos tramos del Catálogo Industrial y de Empresas Exportadoras del País Vasco. En el momento de hacer este estudio, las empresas facilitaron los datos económicos en pesetas, término que se ha respetado, haciendo una conversión redondeada a Euros. En la muestra el ratio medio de facturación por empleado es de 14 millones de pesetas (84.000 E).



4.4 Sector

Las empresas que constituyen la muestra se han clasificado en 8 grupos de sectores para que resulte más fácil su identificación, según la siguiente distribución.



5 Proyectos

Dado que el objetivo de este estudio es recoger la máxima información sobre cada proyecto, estos se han clasificado en función de varios factores.

Además, en cuatro casos, las empresas fueron entrevistadas sobre dos proyectos cada una, dando un total de 39 referencias a analizar. Esta situación ha permitido añadir un nuevo punto de vista al estudio: el del éxito o fracaso.

Para ello se pidió a las empresas que, bajo su punto de vista, clasificaran al proyecto en una de esas dos categorías.

5.1 Grado de novedad

Se han distinguido dos tipos de proyectos según se trate de:

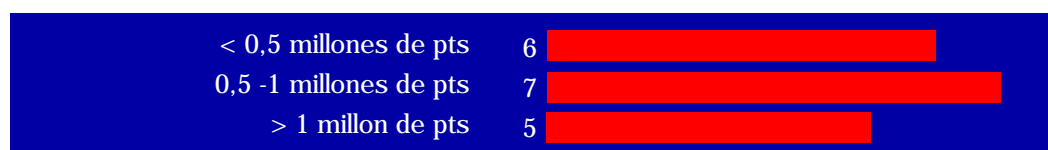
- productos nuevos para la empresa
- productos rediseñados, es decir, que añaden una modificación de alta o baja complejidad a un objeto ya fabricado por la compañía.

Cuando hablamos de producto nos referimos al objeto físico con un uso y función determinada; en el estudio no se han contemplado las intervenciones en el envase o en la identidad visual corporativa. A la vista de los resultados obtenidos, podemos concretar que el trabajo de los diseñadores es idéntico tanto si se trata de un rediseño como de un producto nuevo y que, en ambos casos, su momento de actuación es al inicio del proceso del desarrollo del producto.

Productos rediseñados - 24 proyectos

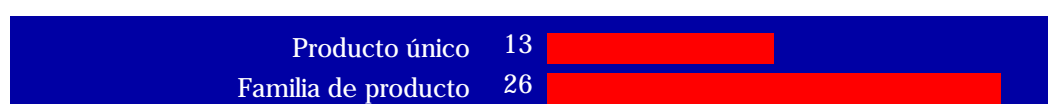
Productos nuevos - 15 proyectos

Total 39 proyectos



5.2 Alcance

Dentro de este apartado distinguimos si la actuación se ha realizado sobre un único producto o en una familia de ellos.



5.3 Tiempo de desarrollo

La experiencia nos dice que cualquier proyecto de diseño, que pretende llegar a buen fin, debe seguir una planificación que establezca los plazos de su

desarrollo. Fijar esta variable y concretar los mecanismos de control, permiten en todo momento conocer el punto exacto de su situación. El proceso de diseño comienza con un análisis de la situación de partida (que incluye un análisis DAFO) y la elaboración del Pliego de condiciones, seguido del desarrollo de conceptos, creación y presentación de alternativas, selección de aquella que cumple los objetivos marcados y el posterior desarrollo industrial del proyecto hasta la colocación del producto en el mercado.

Definimos como tiempo de desarrollo, el que transcurre desde el inicio del proyecto, con la redacción del Pliego de condiciones, hasta la ubicación del producto en el mercado.

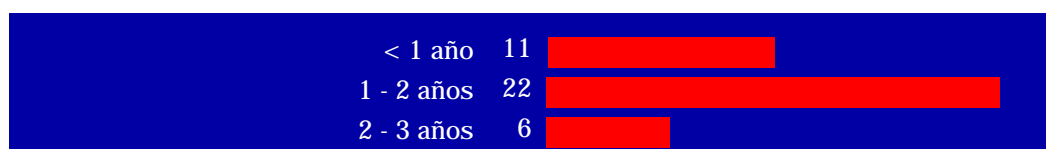
La mayoría de los proyectos analizados han invertido menos de dos años en su desarrollo y la totalidad de la muestra ha empleado menos de 3 años en su ejecución. El periodo mínimo ha sido de seis meses.

Algunos de los proyectos se demoraron respecto al tiempo previsto en la planificación por las siguientes causas:

- retrasos en la toma de decisiones en el desarrollo del proyecto
- demoras debido a modificaciones de objetivos en el proyecto o en el Pliego de condiciones
- problemas técnicos surgidos por la complejidad del proyecto
- retrasos en la fabricación de moldes y utillajes

Los tiempos menores de desarrollo se han dado en el sector de ocio, juego y deporte, y los mayores en el eléctrico y electrónico.

Total 39 proyectos



5.4 Inversión

Los datos referidos a la inversión de los proyectos vienen determinados por los siguientes conceptos:

- inversión total
- costo de los gabinetes externos de diseño
- inversiones diversas

Nota aclaratoria: No todos los datos económicos que se solicitaban en el cuestionario fueron facilitados por la totalidad de las empresas. En unos casos no disponían de esa información, en otros consideraban no haber realizado gasto en determinados conceptos, sin olvidar la inquietud por la confidencialidad de los datos. Por eso, en los diferentes apartados que siguen a continuación varía el número de proyectos.

5.4.1 Inversion total

Con objeto de no distorsionar el informe, hemos descartado tres proyectos por sus grandes dimensiones, pues ellos solos suponían inversiones cercanas a los 6.000 millones de pesetas (36 millones de E).

En la muestra analizada sobre 32 proyectos, el volumen total de inversión asciende a 1.202,6 millones de pesetas (72 millones de E).

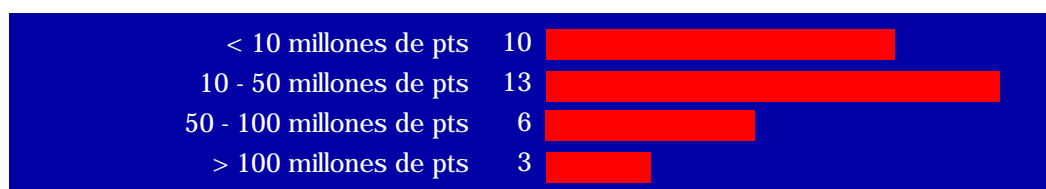
La inversión mínima por proyecto fue de 6 millones de pesetas (36.000 E), la máxima de 143 millones de pesetas (860.000 E), y la media del conjunto asciende a 37,6 millones de pesetas (226.000 E).

La inversión en proyecto incluye:

- costo de gabinetes externos de diseño
- moldes, utillajes y equipos especiales necesarios para fabricar el producto (no se incluyen instalaciones nuevas si son necesarias para su fabricación)
- gastos de marketing, que incluyen la investigación de mercados y el lanzamiento de campañas de comunicación y publicidad
- gastos en centros tecnológicos y patentes
- gastos de mano de obra interna
- gastos en modelos y prototipos

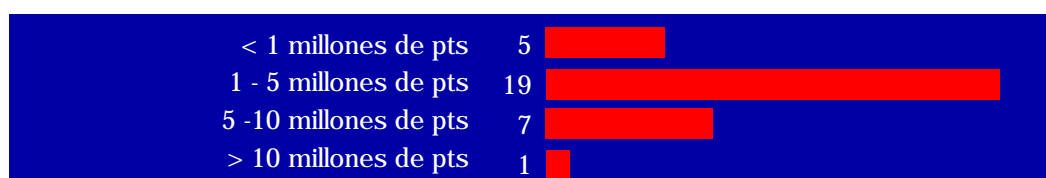
Total 32 proyectos

La inversión necesaria para el desarrollo de un nuevo producto puede ser importante para algunas compañías, además de conllevar un cierto riesgo. Por eso es importante desde el principio dotar de fondos a los proyectos para que no se paralíen.



5.4.2 Costo de los gabinetes externos de diseño

El coste total de la contratación de los gabinetes externos de diseño en los 32 proyectos supone 131,1 millones de pesetas (788.000 E), con una horquilla entre 0,8 millones de pesetas (4.800 E) y 15 millones de pesetas (90.000 E) por proyecto. La media de este apartado se sitúa en 4,1 millones de pesetas (25.000 E).



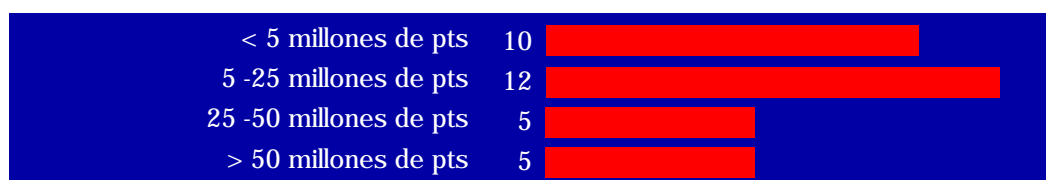
5.43 Inversiones diversas

Hemos considerado oportuno incluir en un apartado aquellos aspectos que forman parte inseparable del proceso de desarrollo de productos y que no han quedado reflejados anteriormente.

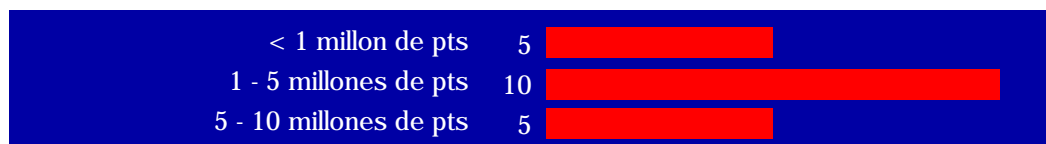
5.4.3.1 Proceso industrial

En este capítulo nos referimos a la inversión realizada en moldes, utillajes, herramientas y equipos específicos.

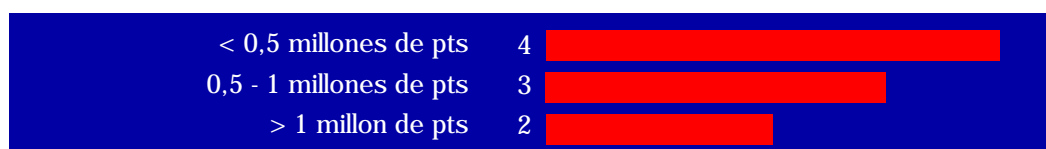
El importe total por este concepto es de 675,1 millones de pesetas (4 millones E), cifra que oscila entre un mínimo de 2 millones de pesetas (12.000 E) y un máximo de 93,5 millones de pesetas por proyecto (562.000 E), con una media de 21 millones de pesetas (126.000 E), distribuidos de la siguiente manera



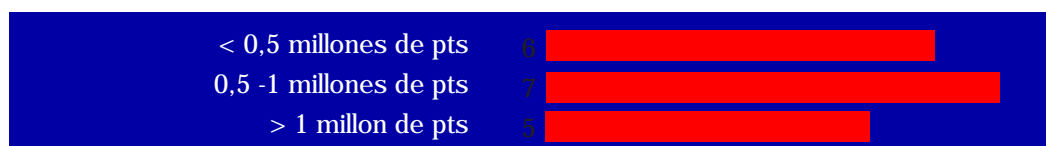
5.4.3.2 Acciones comerciales



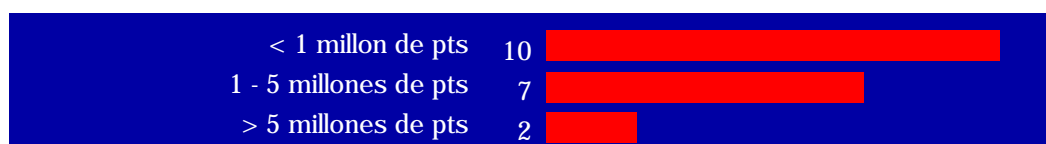
5.4.3.3 Colaboracion de centros tecnologicos



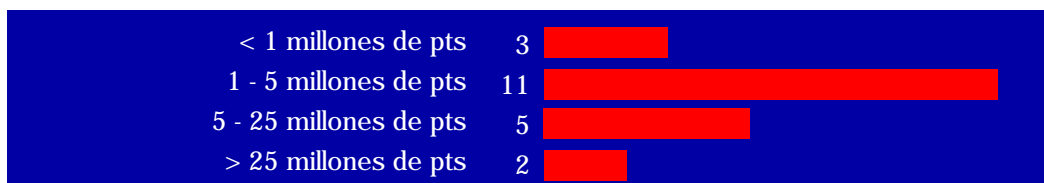
5.4.3.4 Patentes y marcas



5.4.3.5 Modelos y prototipos



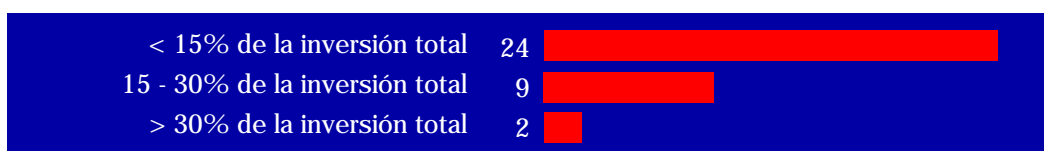
5.4.3.6 RRHH y medios propios



5.4.3.7 Analisis por factores de inversion

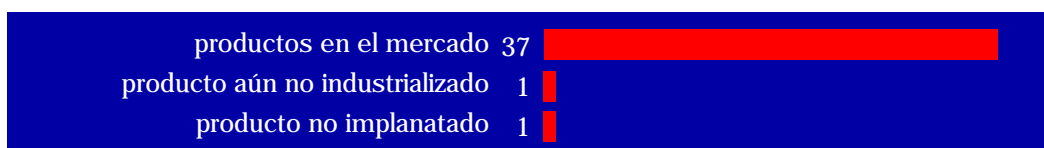


5.4.4 Incidencia del costo de gabinetes de diseno en la inversion total del proyecto

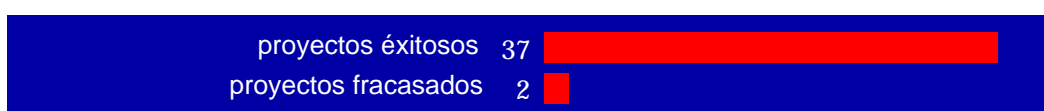


6. Resultados de los proyectos

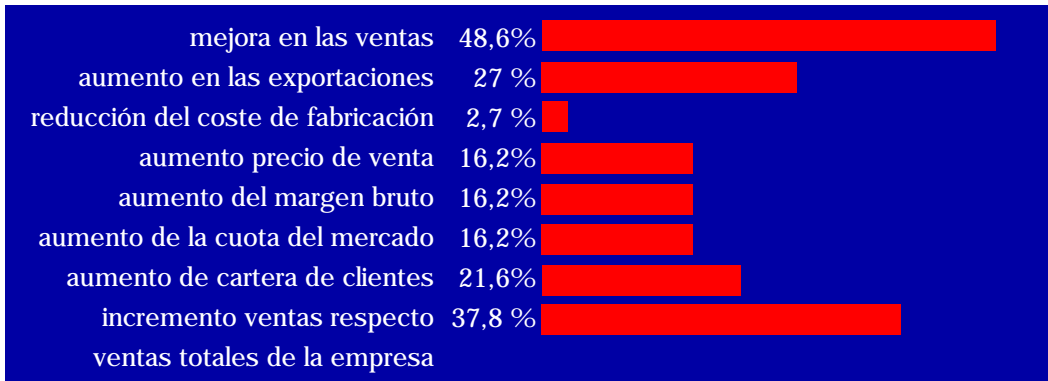
6.1 Implantacion



6.2 Exito / Fracaso

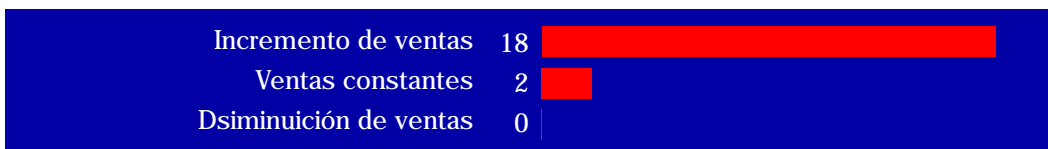


6.3 Productos en el mercado

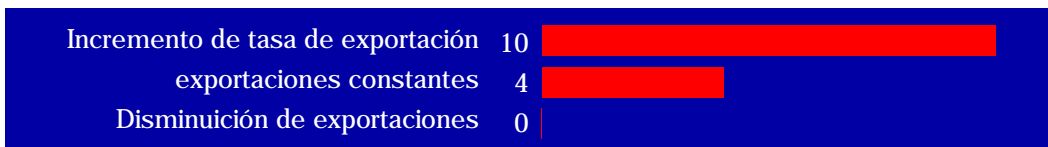


7. Efectos economicos

7.1 Influencia sobre las ventas totales del producto

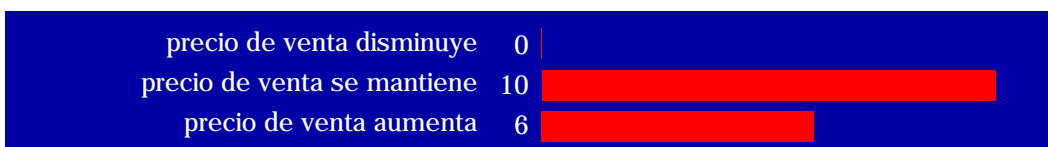


7.2 Influencia sobre las ventas en exportación

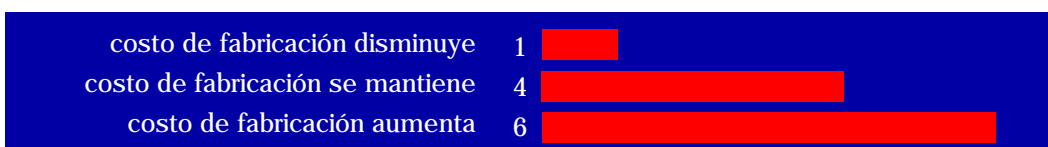


7.3 Influencia sobre los resultados economicos

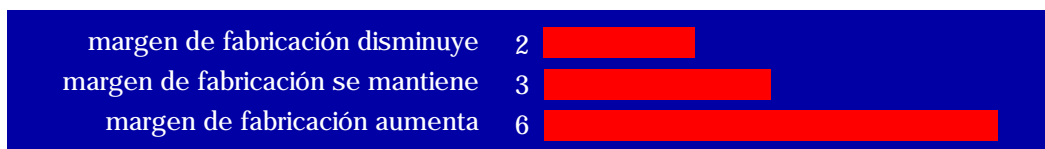
7.3.1 Influencia sobre el precio de venta



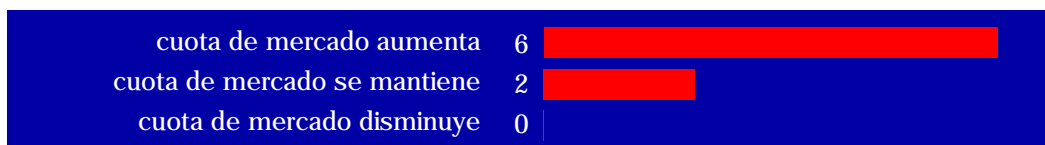
7.3.2 Influencia sobre el costo de fabricacion



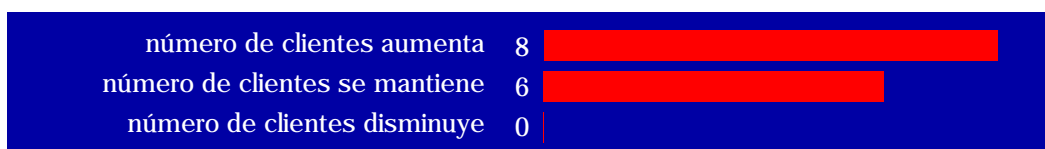
7.3.3 Influencia sobre el margen de fabricación



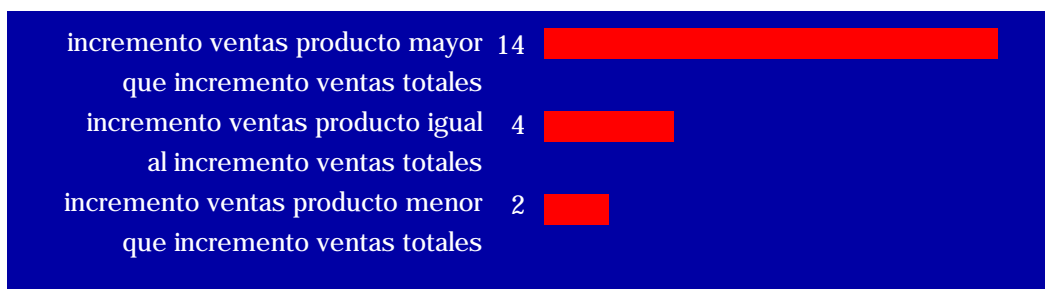
7.4 Influencia sobre la cuota de mercado



7.5 Influencia sobre el numero de clientes



7.6 Relacion de ventas producto / ventas totales de la empresa



7.7 Retorno de la inversion

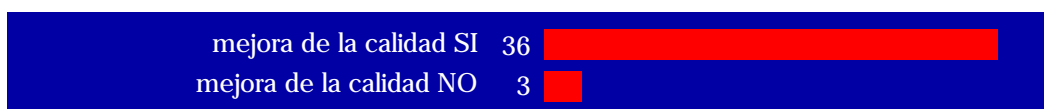


8. Efectos indirectos

8.1 Mejora de la imagen de la empresa y del producto



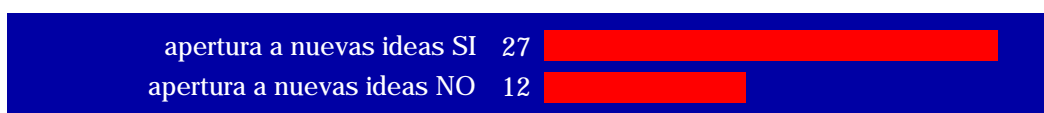
8.2 Mejora de la calidad



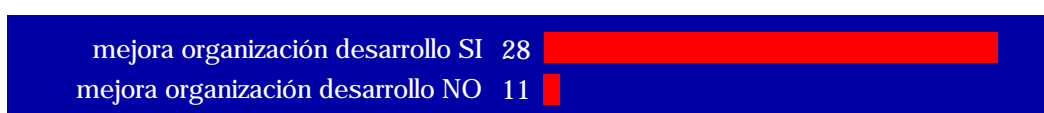
8.3 Sinergia hacia otros productos



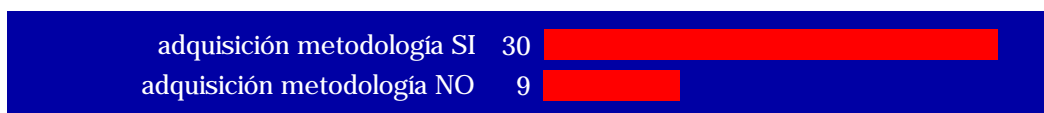
8.4 Apertura a nuevas ideas



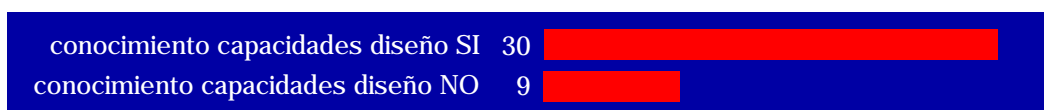
8.5 Mejora en la organizacion de desarrollo de productos



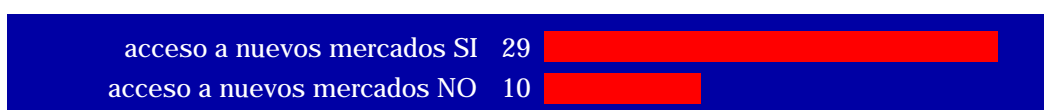
8.6 Adquisicion de metodología de desarrollo de producto



8.7 Conocimiento de las capacidades de los gabinetes de diseno



8.8 Acceso a nuevos mercados



9. Gabinetes de diseno



9.1 Distribucion geografica

(no relevante)

9.2 Proyectos por gabinete de diseno

(no relevante)

9.3 Grado de satisfaccion con los servicios de diseno

grado de satisfacción ALTO	24	
grado de satisfacción CORRECTO	15	
grado de satisfacción ESCASO	0	