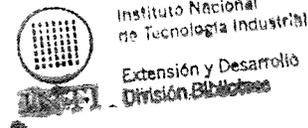


INTI/CID  
4587  
Y



- 4 MAR 2009

FUNDACIÓN SABER CÓMO

304644

# Estudio del impacto económico del diseño en las empresas para la formulación e implementación de nuevas políticas públicas en Argentina

Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva

Dirección Nacional de Programas y Proyectos Especiales

Programa de Competitividad Productiva

RESPONSABLE ANTE PYPE

Martínez, Enrique Mario. Presidente Fundación Saber Cómo - INTI

DIRECTOR TÉCNICO DEL PROYECTO

Ariza, Raquel. Coordinadora del Programa de Diseño - INTI



Estudio del impacto económico del diseño en las empresas para la formulación e implementación de nuevas políticas públicas en Argentina

Informe Final

30 46 4 4

## INTRODUCCIÓN

Este estudio exploratorio se planteó como una primera herramienta para analizar la situación actual y poder desarrollar políticas tendientes a la incorporación de la cultura del diseño en las empresas. Como ocurre cuando se comienza a indagar en un tema nuevo hemos encontrado dificultades, algunas se fueron subsanando y otras quedan como temas pendientes para las futuras ediciones. Por otra parte encontramos a lo largo de todo este trabajo una necesidad latente de profundizar sobre el tema de diseño, ya que la información al respecto es escasa y confusa en muchos casos. Este informe expresa las actividades que se fueron realizando, las personas e instituciones con las cuales nos fuimos vinculando, lo cual valoramos como un aspecto muy positivo, ya que el contacto con todos ellos nos permitió ampliar el panorama.

Dentro del material que se está entregando, la primera parte (naranja) contiene:

- **Importancia del diseño en el sector industrial argentino** por Darío Milesi, Diego Silva Falide y Gabriel Yoguel. Realizado a partir de la Primera Encuesta Nacional de Diseño a Pequeñas y Medianas Empresas.
- **Relevamiento de los Inscriptos a la base de Diseñadores del INTI | Programa de Diseño 2003 / 2008 y la Oferta de Carreras relacionadas con Diseño.**
- **Mirada actual y Perspectivas del Diseño, Diferentes Escenarios.** Presentación de algunos casos de empresas e instituciones relacionadas con el diseño.
- **Resultados de la encuesta sobre expectativas a la base de diseñadores del INTI | Programa de Diseño**

La segunda parte (gris) contiene los anexos mencionados en el resumen de actividades realizadas:

- Anexo 1, Minuta de reunión
- Anexo 2: formulario de encuesta
- Anexo 3 Estudio del impacto económico del diseño en las empresas. Datos preliminares.
- Anexo 4 Presentación ppt EIDE
- Anexo 5 Estudio sobre la trama argentina de textil-confecciones
- Anexo 6 Informe sobre el Estudio del Impacto económico del diseño en las empresas por el PND y CEP
- Anexo 7 Comentarios al trabajo "Estudio del Impacto económico del diseño en las empresas por el PND y CEP" por Gabriel Yoguel
- Anexo 8 Resultados de la encuesta en formato digital
- Anexo 9 Propuesta para un Módulo relacionados a Diseño en la encuesta de indicadores laborales que realiza periódicamente el Ministerio de Trabajo.

## RESUMEN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

### Diciembre 2006

Contacto con **Martín Villanueva, Andrés Martín Mage, Jorge Codal**, de la Prov. de Bs. As. (zona Mercedes- Luján), donde se intercambia información sobre los proyectos que estábamos llevando adelante y la posibilidad de aunar esfuerzos. Ellos están tratando de montar un centro de diseño en la zona y para ello están pensando en hacer un relevamiento de la situación actual del diseño. Acordamos que usarían el formulario que nosotros hagamos pero que lo harían con visitas a las empresas y agregarían una encuesta más en profundidad. El material obtenido lo sumaríamos para analizarlo con el que reuniríamos nosotros. Adicionalmente a esto se sumarían como entidad patrocinante de nuestro estudio.

### Enero 2007

A partir de los contactos surgidos con la presentación de este proyecto, el Plan Nacional de Diseño (PND) nos comunicó que desde la Secretaría de Industria, a través del CEP, se realizaría un estudio con similares características, pero que abarcaría todo el país. Por lo tanto decidimos trabajar en conjunto.

### Febrero – Marzo 2007

Trabajo del PND junto al INTI-Programa de Diseño, y el CEP, en el armado de la encuesta basándose en las suministradas por el DDI. (anexo 1. Minuta de reunión). Se llegó a una versión definitiva, utilizada para comenzar con el trabajo de campo.(Anexo 2. Formulario de encuesta). Se acuerda que el INTI aportará dos personas para la realización de las encuestas vía telefónica. [Punto 1.1 de la Etapa preparatoria en el proyecto original]

### Abril y Mayo 2007

El INTI contrató dos pasantes para trabajar en con la gente del CEP, para la depuración de las bases y el trabajo de campo. Como cierre de esta etapa, estas personas presentaron un informe del trabajo realizado. (Anexo 3. Estudio del impacto económico del diseño en las empresas. Datos Preliminares.) [Punto 2.1 y 2.2 de la Encuesta en el proyecto original]  
De los resultados vertidos en este informe se desprende que las empresas encuestadas ascienden a 256, cuando el proyecto contemplaba al menos 300 y que si bien se había acordado que trabajaríamos conjuntamente para elaborar los resultados no tuvimos acceso a las encuestas realizadas. En virtud que el presupuesto asignado no había sido ejecutado en su totalidad, dado que parte de las tareas habían sido asumidas por el CEP, se decide avanzar en la realización de las encuestas que completen el estudio.

### 06 Junio 2007

Con el objetivo de ampliar la cantidad de encuestas, se contactó a un equipo de trabajo de la UNMdP. Reunión en INTI con el lic. G. Veira, de la Sec. de Extensión, para la realización de las encuestas del EIEDE. Recomiendan, una vez leído el proyecto, la realización de entrevistas en profundidad, a modo de estudio exploratorio preliminar, para definir mejor las preguntas de la encuesta antes realizar una medición de impacto. El contacto queda en suspenso.

### Junio 2007

Reunión con el Observatorio Pyme, para acordar el modo en que ellos pudieran realizar una encuesta complementaria a la realizada por el CEP, dada la escasa respuesta que tuvo (de 1000 empresas estimadas, sólo se consiguió encuestar a 256). Se mantuvieron una serie de reuniones, llegando al punto en que el impedimento con que ellos se encuentran es la falta de bases de datos, las cuales deberían ser suministradas por el INTI. El contacto queda en suspenso.

### 05 Julio 2007

Presentación de los resultados preliminares del EIDE en las 5° JND, en Mar del Plata, a cargo del PND.(anexo 4. Presentación en .ppt)

### 30 Julio 2007

Presencia de Elisa Sáinz Ruiz, consejera delegada del DDI de España, presentando los resultados del Estudio del Impacto Económico del Diseño en las empresas de España, comentando cuales fueron los aciertos y desaciertos del mismo. Entre los aciertos se destaca lo necesario de contar información estadística comparable a nivel internacional, entre los desaciertos, a la vista de los inconvenientes surgidos durante las entrevistas, hubiera sido necesario una serie de estudios de casos que aporten información inicial. Reunión en INTI con el Programa de Diseño al que se invito al Observatorio PyME y en el PND.

### Septiembre 2007

Reunión con equipo de investigadores de la UNGS, liderado por G. Yoguel. Acuerdo para colaborar en el Estudio, en principio realizando en informe como expertos, haciendo recomendaciones de cómo seguir. Facilitaron el contacto con Marta Novick, del Min. de Trabajo. Además se incluirán parámetros en Estudio sobre la trama argentina de textil-confecciones vinculados a la disciplina, proyecto al cual se suma el INTI-Programa de Diseño.

### 03 Octubre 2007

Reunión en Min. de Trabajo con M. Novik y G. Yoguel (UNGS). Acuerdo para que el INTI, a través de su programa de diseño participe en la elaboración de indicadores de innovación y diseño, para ser incluidos en la encuesta de indicadores laborales que realiza periódicamente el ministerio. Se avanza en la firma de un convenio de colaboración.

### Noviembre 2007

Comienza a realizarse el trabajo de acampo del estudio sobre la trama argentina de textil-confecciones, dentro del proyecto "Redes de conocimiento en tramas productivas: generación, circulación y apropiación del conocimiento y creación de ventajas competitivas en tramas productivas argentinas". (anexo 5 "Estudio sobre la trama argentina de textil-confecciones") Este trabajo es llevado adelante en forma conjunta por las siguientes instituciones: Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, el Centro Metropolitano de Diseño, el Centro de Investigaciones y Desarrollo Textil del INTI, ProDiseño (INTI), el Programa AREA-OIT de Mar del Plata, el Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional de MAR del Plata y el Departamento de Ingeniería Textil de la Universidad Tecnológica Nacional.

### 30 Noviembre 2007

Se publica en la página web del PND el informe final del estudio realizado realizado en forma conjunta por el Plan Nacional de Diseño (PND) y el Centro de Estudios para la Producción (CEP) (anexo 6. Informe final Impacto "Gestión de diseño en pymes industriales argentinas"/ más info en [http://www.pnd.gov.ar/web/amplia\\_not.php?not=2](http://www.pnd.gov.ar/web/amplia_not.php?not=2)) [Punto 4.3 de la Etapa de Difusión en el proyecto original]

### Diciembre 2007

Se acuerda con el equipo de investigadores de la UNGS la realización de un análisis del informe final realizado por el PND y el CEP, que incluya una orientación de acciones a seguir.

### Febrero 2007

El equipo de la UNGS, encabezado por el economista Gabriel Yoguel produce un informe con comentarios al informe final Impacto "Gestión de diseño en pymes industriales argentinas" realizado por el PND y el CEP. (anexo 7. Comentarios al trabajo "Estudio del diseño en la empresa") Se analiza el formulario utilizado en la encuesta, haciendo propuestas de análisis e indicadores factibles de trabajar, un análisis crítico del informe realizado por el PND, y una propuesta de alternativas a seguir. [Etapa 3 en el proyecto original] Por otro lado, se continúa trabajando en manera conjunta en otros proyectos de interés común, como el "Estudio sobre la trama argentina de textil-confecciones", a la vez que se avanza en la firma de un convenio de colaboración INTI-UNGS. La vinculación con el Min. de Trabajo, para incluir indicadores relacionados a Diseño en la encuesta de indicadores laborales que realiza periódicamente el ministerio se encuentra sin avances.

#### **Abril 2008**

Se acuerda con el equipo de la UNGS, encabezado por el economista Gabriel Yoguel, la realización de un nuevo informe final de los resultados del EIEDE, que complemente y amplíe al realizado por el PND y el CEP.

#### **Junio 2008**

Como información complementaria al nuevo informe, el Programa de Diseño comienza a elaborar un documento que procesa diversas fuentes propias y recoge otra que se encuentra dispersa: análisis de composición de la base de profesionales de diseño en todo el país, oferta académica de diseño, algunos casos de análisis de diferentes modalidades para la implementación del diseño y encuesta a diseñadores. El cruce de esta información permitirá conformar un primer mapa de diseño a nivel nacional, que complementará la información que surja del nuevo informe.

Toda esta información, tanto el informe como los datos adicionales, serán presentados en una publicación impresa que será difundida entre diferentes sectores de interés, en particular decisores de política, casas de estudio, cámaras sectoriales y agrupaciones profesionales. [Etapa 4 en el proyecto original]

#### **CONCLUSIONES**

Como se planteo en el documento "Importancia del diseño en el sector industrial argentino" la complejidad del diseño requiere un análisis mas profundo. La falta de disponibilidad de bases de datos para poder realizar encuestas representativas es una dificultad.

Es importante la repetición sistemática de un estudio de estas características, para que se pueda ver su evolución.

Para la planificación de futuras políticas en pos de incorporar la cultura del diseño es clave tener un primer acercamiento a este tipo de información que a su vez puede ser comparativa con otros países. En lo que hace al Programa de diseño del INTI este año se está comenzando con los primeros casos de estudio para la implementación de la certificación en Buenas Prácticas del Diseño, que se acompañará con las guías para que puedan tener aquellas empresas que no accedan a la certificación, esto está pensado como un aporte para clarificar el qué y cómo debe aportar el diseño en las pymes.

De los vínculos establecidos detectamos algunos socios estratégicos, como la Universidad Nacional de General Sarmiento, el Ministerio de trabajo, entre otros, para poder seguir aportando luz a la caja negra del diseño y poder aprovechar el potencial de este recurso.



**D.I. Raquel Ariza**  
Coordinadora  
INTI-Subprograma de Diseño

# “Importancia del diseño en el sector industrial argentino”

Análisis de los resultados de la Encuesta Nacional de Diseño a Pequeñas y Medianas Empresas 2007

**Autores:**

**Darío Milesi  
Diego Silva Failde  
Gabriel Yoguel**

**Julio 2008**

## **Resumen**

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

*En él se pone de manifiesto el carácter sistémico de la complejidad del diseño, lo que se ve reflejado en la fuerte asociación entre los indicadores que determinan la complejidad y que fueron estimados en forma independiente. Se prueba además que el grado de complejidad y la importancia de las actividades de diseño están positivamente asociados al tamaño. El estudio pone de relevancia que el diseño es significativamente más importante entre las firmas que destacan por la presencia de factores microeconómicos y macroeconómicos de su competitividad.*

*El trabajo también pone de relieve la necesidad de pensar otros planos para evaluar la complejidad del diseño que reflejen en mayor medida las dimensiones teóricas no contempladas en el formulario utilizado y que fueron identificados en parte en otros trabajos (Walsh, 1996; Walsh, Roy y Bruce, 1988; Roy, Walsh y Salaman, 1986, Silva et al, 2008). En esa dirección sería necesario realizar estudios de caso que permitan continuar abriendo la caja negra del diseño desde una óptica más cualitativa.*

*La fuerte asociación entre intensidad de diseño y grado de complejidad tecnológica abre una necesidad de implementar políticas dirigidas a los sectores tradicionales para que puedan complejizar su oferta con un mayor contenido de diseño. Y contribuir de esta forma a mejorar el perfil de especialización del aparato productivo. A su vez, la problemática de la oferta y demanda de diseñadores debería formar parte de la agenda de política dado que la mayor parte no quiere trabajar en relación de dependencia y tienen muchas limitaciones para trabajar en empresas, lo que en parte se explica por los contenidos curriculares. Por otro lado, falta una sensibilización sobre la demanda respecto de la importancia de los diseñadores para realizar cambios en las firmas.*

## **Importancia del diseño en el sector industrial argentino**

**Darío Milesi, Diego Silva Failde y Gabriel Yoguel**

### **Introducción**

La diferenciación y el agregado de valor a los productos se han convertido en herramientas clave de competitividad en las últimas décadas. Un conjunto de cambios registrados a nivel internacional en los parámetros de producción, distribución y consumo de bienes y servicios se han combinado de manera tal que se asiste a un escenario en el que las demandas presentan elevados grados de dispersión (estratificación) y volatilidad, a la vez que se vuelven crecientemente exigentes. Se trata de un esquema en el que las posibilidades técnicas interactúan con las expectativas de los consumidores para generar modificaciones en los productos y los procesos a un ritmo incesante.

En este marco, un conjunto de actividades que permiten generar, adaptar e incorporar conocimiento a productos y procesos cobran una importancia decisiva en la generación de ventajas competitivas de las firmas. En sectores de aparición reciente, relacionados de forma más directa con el paradigma vigente y cuya fuente más importante de conocimiento se halla en los avances científicos, las actividades de Investigación y Desarrollo tienen una importancia saliente (Pavitt, 1984). En otros sectores más tradicionales, las posibilidades de realizar avances radicales se encuentran más restringidas y en general sus innovaciones se basan en una mayor medida en actividades diferentes a la I+D. En los que se encuentran en una etapa madura en lo relativo a tecnología de producto, gran parte del esfuerzo se centra en la mejora de la eficiencia de los procesos productivos a través de la incorporación de tecnologías de producción más modernas, materializadas en maquinarias y equipos (Abernathy y Utterback, 1978; Pavitt, 1984).

Los países en desarrollo muestran en términos generales perfiles de especialización productiva y comercial en los que los sectores más tradicionales tienen un peso relativamente superior al que presentan en los países desarrollados. Si bien en las últimas décadas los perfiles de especialización internacional tienden a ser menos claros en términos sectoriales, en parte por el aumento de la actividad transnacional de grandes empresas, los análisis que trascienden las agregaciones estadísticas (que por ejemplo consideran bajo un mismo título al diseño y la producción de microchips y el ensamblaje de computadoras), muestran que en general los países en desarrollo realizan las actividades menos intensivas en conocimiento y por consiguiente, las que menos posibilidades brindan para agregar valor y diferenciar productos. Esto ocurre tanto en los sectores tradicionales como en los más jóvenes.

Por lo tanto, en la búsqueda de una competitividad internacional sustentable a nivel empresarial y conducente a un mayor grado de desarrollo a nivel agregado, la búsqueda de una complejización del perfil de las actividades que se realizan resulta crucial. A nivel empresarial, la diferenciación y la incorporación de conocimiento da lugar a ventajas competitivas más sustentables porque permite fijar parcialmente la variable precio y, en tal sentido, acceder a cuasi rentas y mayores certidumbres a mediano y largo plazo, al contrario de lo que ocurre en actividades simples, cuyos productos son commodities tomadores de precios, lo que redundaría en márgenes mínimos y una elevada

dependencia de los vaivenes de los mercados internacionales. A nivel agregado, un perfil de especialización con mayor peso de actividades diferenciadas con contenido de conocimiento, puede implicar la posibilidad de tener un mercado de trabajo con mejores calificaciones y mayores salarios, de generar demandas más complejas hacia el Sistema Científico y Tecnológico, lo cual puede derivar en spillovers de diverso tipo, permitir procesos de acumulación de competencias más sistémicos, etc.

Sin embargo, puede resultar irrealizable un cambio drástico de perfil productivo. Más realista puede resultar plantear la complejización de las actividades que ya se realizan. Una mayor intensidad en la realización de actividades innovadoras tales como el diseño puede redundar en un mejor posicionamiento en las cadenas internacionales de las diversas actividades que se realizan en un país en desarrollo. En tal sentido, la evidencia indica que aún en estos sectores más tradicionales existe la posibilidad de realizar esfuerzos de diferenciación de productos, especialmente a través de las actividades de ingeniería y de diseño que redunden en una mejor inserción internacional. Machinea y Vera (2007) analizan el grado de diferenciación<sup>1</sup> de los productos clasificados como manufacturas basadas en recursos naturales y manufacturas de baja tecnología que integran la canasta exportadora de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay *vis à vis* la diferenciación de los mismos productos en las exportaciones de países desarrollados. A partir de la evidencia de que existe para productos similares un diferencial de precios unitarios a favor de los países desarrollados, los autores concluyen que en los países latinoamericanos existe cierto margen para emprender procesos de incremento de la calidad y del valor de los bienes de menor contenido tecnológico que caracterizan su perfil de especialización a través de actividades de innovación. En el caso de la Argentina, el perfil de especialización productiva y comercial se encuentra claramente sesgado hacia este tipo de sectores (Robert y Lavarello, 2006) y, de acuerdo a Machinea y Vera (2007) con un bajo contenido de valor agregado<sup>2</sup>.

En este marco, este trabajo se centra en el diseño como una de las actividades de innovación que permitirían incorporar valor y diferenciación a los bienes que caracterizan al perfil de especialización productivo y comercial argentino. Para ello analiza los resultados de la Encuesta Nacional de Diseño a Pequeñas y Medianas Empresas realizada entre mayo y junio del 2007 por el Plan Nacional de Diseño junto al Centro de Estudios para la Producción, ambos de la Secretaría de Industria, con la colaboración del Programa de Diseño del Instituto Nacional de Tecnología Industria (INTI) y el programa BA-diseño del Ministerio de la Producción de la provincia de Buenos Aires. Del total de empresas encuestadas, el PND seleccionó a aquellas que afirmaron aplicar el diseño a los productos que fabrican industrialmente., por lo que los resultados del estudio no pueden ser extrapolados linealmente al universo de las pymes industriales.

El trabajo se divide en cinco secciones. Luego de plantear el esquema teórico en el que se sustenta el trabajo y de exponer las principales hipótesis acerca del carácter sistémico

---

<sup>1</sup> Utilizan como indicador el cociente valor/volumen exportado

<sup>2</sup> Los autores hacen referencia a "diferenciación vertical" a través de la calidad que incluye un conjunto de atributos cuantificables e intangibles.

de la complejidad del diseño, en la segunda sección se contextualiza la fuente de datos utilizada. En la tercera sección se plantean los resultados agregados en términos de las principales dimensiones que evalúa la encuesta: estrategia de la empresa, cultura empresarial frente al diseño, prácticas internas de diseño y demanda de servicios de diseño. En la cuarta sección se presentan un conjunto de indicadores que dan cuenta de la importancia alcanzada por las dimensiones micro y macroeconómica de la competitividad en las firmas y de diversos planos que dan cuenta en forma desagregada de la complejidad alcanzada por el diseño en las firmas. Ellos aluden al grado de cobertura que tienen las actividades de diseño, el grado de formalización de esas actividades, el espacio del diseño en la estrategia de las firmas, la existencia o no de un departamento de diseño, la contratación de recursos humanos formados en diseño externos a la empresa, el grado de importancia de la propiedad intelectual de esas actividades, el desarrollo de nuevos productos centrados en diseño en los últimos años y el impacto de las actividades de diseño desarrolladas en la performance de la empresa. Utilizando esta batería de indicadores se testean algunas de las hipótesis de trabajo referidas al carácter sistémico que alcanzan las actividades de diseño. En la quinta sección, se efectúa un análisis de cluster que permite, a partir de los indicadores estimados en la sección anterior, testear las restantes hipótesis del trabajo, en especial las vinculadas a las variables estructurales (tamaño, edad, sector, etc) y las de performance (impacto, importancia de los indicadores macro y microeconómicos). Finalmente se plantean las principales conclusiones.

### 1. Marco teórico<sup>3</sup>

Entre las múltiples dimensiones que involucra un estudio sobre la importancia del diseño en el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas, la definición del concepto de diseño es una problemática no menor. En primer lugar, la palabra “diseño” aún bajo un mismo término a un conjunto de disciplinas disímiles con especificidades propia: diseño gráfico, arquitectura, diseño industrial, diseño de interiores, diseño de indumentaria, diseño textil, etc., las que constituyen profesiones distintas pero que, sin embargo, tienen un punto de contacto: su relación con el “diseño”. En segundo lugar, la polivalencia del término “diseño” se ve reflejada en la multiplicidad de significados que las firmas atribuyen a esta palabra (Walsh, 1996), lo que dificulta seriamente el uso de encuestas que se limiten a preguntar si la firma hace o no diseño, o si considera que el mismo es importante para su estrategia.

En la más común y difundida de las acepciones, el diseño es entendido exclusivamente con la dimensión estética de los productos. Sin embargo, el diseño involucra un conjunto mucho más amplio de dimensiones que exceden lo puramente decorativo: la ergonomía, la interfaz entre la tecnología y el usuario (que determina la facilidad con la que un consumidor podrá disponer de una tecnología dada), la funcionalidad y el uso eficiente de los materiales también son aspectos centrales del buen diseño. Desde una óptica similar, autores como Walsh y Roy (1985), del Design and Innovation Group de la Universidad de Manchester<sup>4</sup> definen al diseñador como un *gatekeeper (traductor)*:

“El diseñador adquiere e incorpora el conocimiento necesario respecto de lo que quieren los clientes, qué puede ser producido en forma más eficiente y qué encaja

<sup>3</sup> Esta sección se basa en Silva Failde *et al* (2008)

<sup>4</sup> <http://design.open.ac.uk/>

mejor con otros productos de la compañía, la planificación de la firma y su imagen. El diseñador también actúa como un foco de integración entre recursos humanos pertenecientes a diferentes departamentos de la organización”<sup>5</sup>

Esta perspectiva analítica tiene fuertes conexiones con la perspectiva evolucionista, en la cual el diseño puede ser entendido como un proceso de integración de conocimiento tácito y codificado, mediante el cual es posible aumentar tanto las capacidades de absorción como de vinculación de los agentes (Erbes, Robert y Yoguel, 2008)<sup>6</sup>. De la misma forma que el concepto de “gatekeeper” el diseño puede funcionar como un foco dentro de la empresa que capta, filtra, genera y deja pasar la información y el conocimiento, a la vez que los difunde internamente. En consecuencia, el diseñador puede ser concebido como un intérprete, ya que su tarea es coordinar los distintos aspectos del producto para que cumplan con los requisitos del cliente, pero que también respondan a las necesidades de la empresa y del consumidor. A su vez, necesita manejar información de diversos orígenes y relacionarse con las distintas áreas internas y externas de la empresa. Es decir, que el diseño puede funcionar en muchos casos como un mecanismo de selección y absorción de información externa a la firma, dado que se trata de una actividad que permanentemente está pendiente de los cambios que se producen en el entorno y cómo eso puede afectar al perfil de productos de la empresa o a las actividades de innovación. En este sentido, las actividades de diseño forman parte del desarrollo de las competencias endógenas de las firmas. Por un lado, el diseño como una parte de las competencias endógenas se asocia a lo que plantean Walsh *et al* (1984) respecto de la interconexión existente entre capacidades de diseño y capacidades de marketing y producción en las firmas exitosas. Por otro lado, el diseño como un factor de conectividad es analizado por Slappendel (1996) que plantea la existencia de una relación estadística entre el grado de diseño de las firmas y sus redes de diseño, aunque no logra establecer la dirección de la causalidad.

En la medida en que el diseñador necesita relacionarse con diversas áreas de la firma, sus tareas son – o *deberían ser*– llevadas adelante en forma conjunta con otros departamentos de la empresa –producción, finanzas, marketing, I&D, etc.-. Por esta razón, el diseño es importante tanto para las estrategias centradas en la diferenciación de productos (colaborando con el departamento de I&D en la creación de nuevos productos, por ejemplo). como en la reducción de costos (donde la relación con la producción es fundamental, por ejemplo para la minimización de desechos). En otras palabras, el diseño puede ser caracterizado como una disciplina importante tanto para las actividades innovativas como para las no innovativas, lo que abre las puertas para la disciplina dentro del conjunto de industrias maduras que tienden a predominar en los países emergentes<sup>7</sup>. A este respecto, el diseño en aquellos sectores de tecnología madura

---

<sup>5</sup> Citado por Walsh *et al* (1984).

<sup>6</sup> La capacidad de absorción se define como “la habilidad para reconocer nueva información externa, asimilarla y aplicarla” (Cohen y Levinthal, 1989) a partir de competencias endógenas previas. En esa dirección puede ser asimilada a la construcción de rutinas (Nelson y Winter, 1982), las capacidades dinámicas (Teece y Tisano, 1994) y competencias endógenas (Erbes y Yoguel 2007) por parte de los agentes. A su vez, la capacidad de conectividad/vinculación está asociada al potencial con el que cuenta el sistema para establecer relaciones y generar interacciones con otros sistemas con el objetivo de incrementar su base de conocimiento, lo que depende del desarrollo de umbrales mínimos de competencias previas.

<sup>7</sup> Como plantean los autores del DIG la intensidad de diseño en los países desarrollados es independiente del grado de complejidad tecnológica de los sectores. Sin embargo, como veremos más adelante en este estudio, los resultados derivados de la Encuesta Nacional de Diseño así como los de la Encuesta

está centrado en los sistemas de producción, las mejoras incrementales, la reducción de costos de producción y la apariencia, y no a la generación de productos radicalmente nuevos (Utterback, 1979).

Respecto a la importancia del diseño en la innovación, la OCDE (1982) sostiene que el diseño es el centro mismo de la innovación, en tanto constituye el momento en que un nuevo objeto es imaginado, diseñado y construido a modo de prototipo<sup>8</sup>. Esta importancia del diseño en la innovación se ve reflejada en la literatura y en los Manuales sobre la temática (Oslo<sup>9</sup>; Bogotá<sup>10</sup>). Sin embargo, más allá de este reconocimiento, es escaso el espacio que se asigna a la actividad de diseño en las encuestas de innovación y también poco relevante el rol que se le asigna en los análisis acerca de los esfuerzos que las firmas realizan para desarrollar nuevos productos y procesos. Las encuestas tecnológicas normalmente solo consultan si la empresa ha realizado actividades de diseño –con los problemas antes mencionados– y el monto destinado a ellas, pero no se indaga acerca de los procesos involucrados al interior de las firmas, ni las vinculaciones en las que estas actividades se basan o a las que dan lugar. En este marco, todos los avances registrados en las últimas décadas para incrementar la comprensión acerca de la forma en que las firmas encarar sus actividades de I+D y la incorporación de equipamientos han sido poco acompañados en el terreno del diseño.

Es por todas estas razones que en este trabajo se plantea que el diseño involucra un conjunto de dimensiones que no pueden ser adecuadamente captadas considerando solo la existencia de la actividad y el monto destinado a la misma. Esta multidimensionalidad implica que el proceso de diseño puede desarrollarse con diversos grados de complejidad dependiendo de la profundidad y de los niveles alcanzados en cada una de las dimensiones y de la forma en que las mismas se combinan. A su vez, el diseño, utilizado en forma estratégica, constituye una actividad tecnológica que permite incorporar en los productos y procesos distintas formas de conocimiento, agregar valor y generar ventajas competitivas dinámicas y cuasi-rentas tecnológicas en las prácticas industriales globales (Walsh, 1996; Walsh, Roy y Bruce, 1988; Roy, Walsh y Salaman, 1986; Becerra y Cervini, 2005). Cuando los productos alcanzan un grado importante de complejidad (en términos de conocimiento codificado y tácito incorporado, diseño, peso de investigación y desarrollo, desarrollo de una cadena de proveedores de alto nivel etc.) aumenta la probabilidad de producir productos diferenciados, elevar las barreras a la entrada y por lo tanto las posibilidades de captar cuasi-rentas tecnológicas en el mercado global y también en el nacional.

En este marco la literatura mencionada permite derivar dos grupos de hipótesis de trabajo que serán testeadas en las secciones cuarta y quinta del trabajo.

*Un primer grupo de hipótesis refiere al carácter sistémico de las actividades de diseño, consideradas como un fenómeno complejo. Es decir, las firmas con elevada complejidad*

---

Tecnológica 1998-2001 van en la dirección contraria en el caso argentino: la importancia del diseño es mayor en los sectores intensivos en tecnología.

<sup>8</sup> OCDE (1982). Citado por Walsh *et al* (1984).

<sup>9</sup> Manual de Oslo. Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica (OCDE, 1997)

<sup>10</sup> Manual de Bogotá. Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe (RICYT, 2001)

relativa de las actividades de diseño que desarrollan se caracterizan por elevados niveles en un conjunto de planos tales como (i) el grado de cobertura del diseño, incluyendo comunicación y marca, producto, interiores, colecciones y digital y multimedia, (ii) la documentación de las actividades involucradas, (iii) la existencia de un grupo interno y externo de desarrollo aplicado a diseño, (iv) el desarrollo de nuevos productos en los últimos años, (v) la importancia relativa de la propiedad intelectual y (vi) la función estratégica que cumple en la empresa. A su vez, el carácter sistémico de las actividades de diseño se manifestaría en la elevada correlación que existiría entre ese conjunto de dimensiones. En especial, sería de esperar que existiera una fuerte asociación entre cobertura, documentación y estrategia. Asimismo, y considerando los principales rasgos del perfil de especialización del país, se parte de la hipótesis de que la proporción de firmas que tienen la visión sistémica de diseño señalada debería ser reducida.

*Un segundo grupo de hipótesis hace referencia al tipo de variables estructurales que condicionan la complejidad del diseño.* Por un lado, se plantea la hipótesis de que el grado de complejidad y la importancia de las actividades de diseño están positivamente asociados al tamaño de las firmas tal como plantea por ejemplo Slappendel (1996). Por otro lado, se sostiene que las empresas en las que el diseño es significativamente importante destacan a la vez por la presencia de factores microeconómicos y macroeconómicos de su competitividad. En forma adicional se considera que no existen determinantes sectoriales que permitan diferenciar la intensidad de diseño de los agentes. Esta hipótesis alude por un lado a los planteos realizados por Walsh et al, 1996 pero también puede referirse a la falta de una masa crítica que agrupe sectorialmente a las firmas en las que las actividades de diseño están más presentes. Finalmente, se plantean dos hipótesis relacionados con la complejidad del diseño y la antigüedad de las firmas. Por un lado se supone que el grado de complejidad alcanzado por las actividades de diseño está inversamente asociado a la antigüedad de las firmas, lo que está asociado a la emergencia de nuevas empresas cuyas acciones en el plano del diseño no están influidas por un sendero de desarrollo previo. La hipótesis contraria plantea que dado el carácter sistémico del diseño y la fuerte asociación con el desarrollo de las competencias endógenas de los agentes el path dependence de las firmas juega un rol clave. Por lo tanto, el grado de complejidad del diseño está directamente asociado a la antigüedad de las firmas.

## **2. Acerca de la Encuesta Nacional de Diseño a Pequeñas y Medianas Empresas**

La Primera Encuesta Nacional de Diseño (ENAD) fue realizada en forma conjunta por el Plan Nacional de Diseño y el Centro de Estudios para la Producción, ambos de la Secretaría de Industria, con la participación del Programa de Diseño del Instituto Nacional de Tecnología Industria (INTI) y el programa BA-diseño del Ministerio de la Producción de la provincia de Buenos Aires durante marzo y abril de 2007. Estuvo dirigida a Pymes manufactureras localizadas en Capital Federal, Gran Buenos Aires y un grupo de centros urbanos del interior del país.

El formulario utilizado indaga sobre la importancia del diseño en la estrategia de la empresa, la cultura empresarial frente al diseño, las prácticas internas de diseño y la demanda de servicios de diseño<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> En tanto éstas son las áreas de estudio en las que indaga la encuesta, muchas de las dimensiones de análisis planteadas en el marco conceptual no pueden ser analizadas empíricamente en el presente trabajo.

El relevamiento de la información fue realizado en base a una encuesta efectuada vía e-mail a un panel de 4000 empresas, de las cuales respondieron 256. Esta forma de proceder dejó por fuera del panel a aquellas firmas que no poseen cuenta de correo electrónico, introduciendo un primer **sesgo muestral** a favor de las empresas con cierto nivel básico de competencias. Si tenemos en cuenta que un estudio reciente realizado en el Municipio de Morón (Robert *et al*, 2008) revela que un 16% de las firmas de dicho partido no cuenta con ninguna computadora, ha de quedar en evidencia la magnitud potencial del sesgo. Por otra parte, el PND seleccionó para integrar el panel a las empresas que afirmaron aplicar el diseño a los productos que fabrican industrialmente., por lo que los resultados del estudio no pueden ser extrapolados linealmente al universo de las pymes industriales.

Como consecuencia de ello, la base de datos analizada está constituida fundamentalmente por empresas que tienen algún tipo de relación con el diseño. Este segundo elemento introduce un nuevo sesgo en el panel. Como consecuencia de esto, los resultados de la presente encuesta deben ser analizados con el cuidado pertinente. Sin embargo, y a pesar de los inconvenientes señalados, es importante avanzar en el estudio de los datos recolectados por la encuesta por al menos dos motivos. Por un lado porque da lugar a la posibilidad de una discusión metodológica acerca de las dimensiones necesarias para abordar la cuestión de la complejidad del diseño, que va más allá de los límites del formulario utilizado y se vincula con la necesidad de abrir la caja negra del diseño en el sentido planteado por los estudios del DIG. En segundo lugar debido a que son actualmente los únicos datos disponibles en relación a una actividad central para complejizar el perfil productivo de las actividades industriales tradicionales y no tradicionales.

La base de datos conformada como resultado del relevamiento cuenta con información acerca de 256 firmas. Las características estructurales de las firmas pueden observarse en el cuadro 1. Desde el punto de vista sectorial predominan las firmas dedicadas a la Fabricación de Maquinaria y Equipo (38%), Alimentos y Bebidas (24%), Textiles, Vestimenta y Cueros (21%), Muebles (8%) y Aparatos de Precisión (7%). En términos de tamaño, la base está compuesta principalmente por firmas pequeñas y medianas (85%), mientras que en lo relativo a antigüedad, la mitad de las firmas fue creada antes de la Convertibilidad, algo más de un tercio durante su vigencia y el 15% restante es de creación reciente (Post Convertibilidad)

**Cuadro 1. Características estructurales de las firmas encuestadas**

	Número de Firmas	Distribución porcentual
<b>Sector</b>		
Alimentos	62	24%

Textiles	8	3%
Prendas de vestir	17	7%
Cueros y zapatos	28	11%
Maquinaria y Equipo	96	38%
Instrumentos de Precisión	19	7%
Muebles y otras n.c.p.	20	8%
Otros	6	2%
Total	256	100%
<b>Tamaño</b>		
Pequeña (hasta 15 ocupados)	90	35%
Mediana (entre 16 y 100 ocupados)	127	50%
Grande (más de 100 ocupados)	37	15%
Total	254	100%
<b>Antigüedad</b>		
Pre-Convertibilidad	130	52%
Convertibilidad	82	33%
Post-Convertibilidad	38	15%
Total	250	100%

Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENAD

### 3. Análisis descriptivo<sup>12</sup>. Importancia del diseño en la estrategia empresarial

Coincidentemente con el fuerte aumento de la producción del conjunto de la industria durante el trienio 2004-2006, las firmas encuestadas tuvieron un desempeño predominantemente positivo en términos de la variación de sus ventas. Un 30% de las empresas aumentó sus ventas en más del 50% y otro 45% en menos del 50%. A su vez, un 22% mantuvo estable su nivel de ventas mientras que sólo el 3% (8 firmas) registró disminuciones. Estas variaciones son compatibles con el crecimiento del 35% registrado durante el período en el conjunto de la actividad manufacturera.

La opinión de las firmas acerca de los factores que afectan su desempeño en el mercado interno incluye tanto aquellos asociados al contexto macroeconómico como las acciones empresariales desarrolladas a nivel microeconómico (Cuadro 2). Entre los factores microeconómicos destacan los relacionados con el producto, tales como gestión de la calidad (de importancia elevada para el 76% de las empresas) y el diseño (59%). En tal sentido el diseño aparece como un factor de elevada consideración en las estrategias empresariales de las firmas entrevistadas<sup>13</sup>. En el mismo plano, las acciones relacionadas con aspectos comerciales (desarrollo de mercados y campañas publicitarias) se encuentran en un segundo orden. Con una importancia intermedia destacan factores de contexto derivados de las condiciones generales de desenvolvimiento de la economía argentina en el período como la mejora del poder adquisitivo de la población y del crédito interno. La política arancelaria aparece con una

<sup>12</sup> Tal como fue desarrollado en la sección precedente, existe un sesgo –presuntamente considerable, pero en los hechos de valor indeterminado- a favor de firmas donde el diseño tiene alguna importancia. Como consecuencia de esto, los datos presentados en la presente sección deben ser relativizados y tomados en cuenta en una forma crítica. En particular, los autores consideran que las relaciones entre variables tienden a ser más fiables que los valores absolutos presentados, por lo que sugerimos al lector prestar especial atención a las mismas.

<sup>13</sup> Como se mencionó anteriormente este resultado puede ser la consecuencia de cierto sesgo muestral derivado de la forma como se recopiló la información y del mayor peso relativo de las firmas en las que el diseño tiene mayor peso en la estrategia del negocio. En un trabajo reciente (Silva Failde et al, 2008) un indicador de complejidad de diseño aplicado a un panel de firmas confeccionistas de marca arroja una proporción significativamente inferior.

importancia relativamente menor tal vez como consecuencia de dos factores: (i) no se han producido variaciones importantes durante el período y (ii) el nivel del tipo de cambio nominal opera como protección frente a las importaciones.

**Cuadro 2. Factores que explican la evolución de las ventas internas de las firmas**

Factores	Importancia			Total
	Elevada	Media	Baja	
<b>De contexto</b>				
La mejora del poder adquisitivo de la población	52%	25%	24%	100%
Desarrollo del crédito interno	45%	30%	25%	100%
Política Arancelaria	26%	29%	46%	100%
<b>Microeconómicos</b>				
Calidad de sus productos	76%	10%	15%	100%
Diseño de los productos	59%	19%	23%	100%
Desarrollo de mercados	32%	29%	39%	100%
Campañas publicitarias – Servicios a clientes	40%	24%	35%	100%

Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENAD

En lo relativo a exportaciones el panorama es similar<sup>14</sup>. Los factores macroeconómicos ligados a aspectos productivos son los que las firmas consideran más relevantes. En tal sentido, con frecuencias similares se destacan las inversiones para ampliar capacidad productiva (60%), lo cual seguramente constituye una necesidad derivada del reducido tamaño de las firmas, el diseño del producto (56%) y el desarrollo de productos (51%). Nuevamente, los factores macroeconómicos relacionados con la dimensión comercial muestran una importancia relativamente menor y los factores de contexto tales como la demanda en destino, las condiciones de acceso a mercados y las condiciones de acceso a financiamiento se ubican en un nivel de importancia intermedio.

**Cuadro 3. Factores que explican la evolución de las exportaciones de las firmas**

Factores	Importancia			Total
	Elevada	Media	Baja	
<b>De contexto</b>				

<sup>14</sup> Es importante aclarar que en el formulario no hay una pregunta concreta que permita establecer a ciencia cierta si una firma realiza o no exportaciones. Por lo tanto no se puede tener certeza acerca del número de empresas exportadoras. En ese contexto, 240 firmas respondieron a la consulta sobre los factores que inciden en el aumento de sus exportaciones y esas son las respuestas reflejadas en el cuadro 3.

Crecimiento de la demanda en destino	47%	27%	26%	100%
Mejora en las condiciones de acceso a mercados	46%	26%	28%	100%
Mejor acceso al financiamiento	41%	38%	21%	100%
<b>Microeconómicos</b>				
Calidad (incluida obtención de certificaciones)	60%	21%	19%	100%
Diseño de los productos	56%	25%	19%	100%
Desarrollo de nuevos productos	51%	28%	22%	100%
Campañas publicitarias – Servicios a clientes	32%	40%	28%	100%
Inversiones en marketing internacional	28%	44%	28%	100%

Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENAD

Este conjunto de elementos revelan que los factores microeconómicos, en particular aquellos vinculados con los aspectos productivos, ha ganado un espacio importante en la consideración estratégica de las firmas. En ese contexto, el diseño aparece con una importancia principal. Esto se ve reforzado por el hecho de que un 75% de las firmas considera que el diseño es muy importante en la estrategia de la empresa<sup>15</sup>. Sin embargo, esto no necesariamente implica que la estrategia está basada en el diseño. Cuando se consulta a las firmas por la finalidad de las actividades de diseño, menos de un 60% considera que el diseño es en sí misma una estrategia empresarial y una proporción similar afirma que desarrolla la actividad para mejorar la imagen de la empresa. Sin embargo, la mayor finalidad del mismo es incrementar las ventas, con lo cual si bien la estrategia empresarial no se basa en el diseño, esta actividad constituye una fuente de ventajas competitivas de primer orden en la consideración de las firmas (ver cuadro 4).

**Cuadro 4. Finalidad de las actividades de diseño**

	No	Si	Total
Como estrategia empresarial	43 %	57 %	100 %
Para desarrollar nuevas ideas	67 %	33 %	100 %
Para desarrollar nuevos productos	24 %	76 %	100 %
Para mejorar la imagen de la empresa	43 %	57 %	100 %
Para incrementar las ventas	20 %	80 %	100 %

Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENAD

Sin embargo, es importante establecer en qué medida lo que las firmas manifiestan se ha traducido en términos efectivos en la realización de actividades de diseño. En tal sentido, el 90% de las firmas ha realizado alguna actividad de diseño en los últimos tres años<sup>16</sup>. Las actividades más frecuentes son las relacionadas con diseño de producto (86% de las firmas que realizan diseño), de comunicación y marca y diseño digital y multimedia (ver cuadro 5). Los diseños de interiores y el armado de colecciones son menos frecuentes, pero esto es consecuencia de que no se trata de actividades relevantes para todos los sectores. Otro elemento que se puede observar es que existe una tendencia a realizar internamente el diseño relacionado en forma directa con el producto, especialmente el armado de colecciones, y que se terceriza en mayor medida aquel que tiene un fin comunicacional.

<sup>15</sup> Como se verá en las próximas secciones esta proporción se reducirá significativamente cuando se consideran un conjunto de factores que permiten analizar la complejidad alcanzada por esta actividad.

<sup>16</sup> El elevado porcentaje de firmas que ha realizado diseño en los últimos tres años da cuenta –a modos de ejemplo- del sesgo explicitado previamente en el trabajo.

**Cuadro 5. Tipo de diseño realizado por las firmas**

Tipo de diseño	No realiza	Realiza			Total
		Subtotal	Internamente	Servicio Externo	
De comunicación y marca	31%	69%	38%	31%	100%
De producto	14%	86%	72%	14%	100%
De interiores (espacios)	51%	49%	34%	14%	100%
Armado de colecciones	58%	42%	39%	3%	100%
Digital y multimedia	40%	60%	20%	41%	100%

Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENAD

En lo relativo a los procesos realizados para llevar a cabo las actividades de diseño, la encuesta revela que los aspectos ligados a concepción, planificación y documentación son realizados por la mayoría de las firmas (ver cuadro 6). Dentro de esta situación general, la concepción parece basarse más en el análisis de las necesidades de usuarios y clientes (casi 75%) que en el estudio de los antecedentes y características (en términos de productos, tecnología, distribución, etc.) de la competencia. En lo relativo a planificación, la misma es más generalizada en aquellos aspectos relacionados con los requisitos que debe cumplir el producto, en términos funcionales y de desempeño, así como los requisitos en cuanto a capacidad productiva y a tecnología (80%), siendo menos importante la planificación integral, es decir, que incluya además la diagramación y planificación detallada en tiempos, tareas y presupuestos del desarrollo y comercialización de los productos (60%). Finalmente, en lo relativo a documentación, es generalizada la realización de fichas de productos, planos técnicos, etc. (79%) todo lo cual puede favorecer, en la medida que se codifican y registran las especificaciones, la circulación de conocimientos y la consolidación de las capacidades de diseño, además de facilitar que los diseños se plasmen correctamente en los productos respectivos.

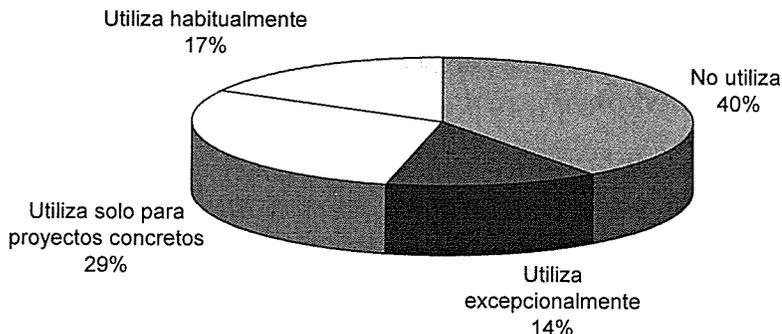
**Cuadro 6. Procesos de diseño que realizan las empresas**

Procesos de diseño	NO	SI	Total general
Análisis de necesidades de usuarios y clientes	25 %	75 %	100 %
Análisis de la competencia	35 %	65 %	100 %
Previsión de requerimientos funcionales y productivos	20 %	80 %	100 %
Diagramación y planificación del desarrollo y comercialización	40 %	60 %	100 %
Documentación de la información	21 %	79 %	100 %

Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENAD

Con relación a la contratación de diseñadores externos, el 54% de las firmas no utiliza estos servicios o lo hace excepcionalmente, mientras que el 29% lo hace solo para proyectos concretos y el 17% restante utiliza esos servicios habitualmente (ver gráfico 1).

Gráfico 1  
Utilización de servicios de diseñadores externos  
(% de empresas)



Estos servicios se remuneran generalmente a través de honorarios, aunque en un porcentaje menor de casos también se utiliza el esquema de royalties. Las firmas que utilizan diseñadores externos se encuentran satisfechas con los servicios contratados en la mitad de los casos. Los motivos de insatisfacción no están demasiado claros ya que la tasa de respuesta de las firmas sobre este tema es muy reducida. *Las fuentes de contacto más importante para acceder a estos servicios son las relaciones profesionales (42%), seguidos por los proveedores (19%). En un tercer orden de importancia se encuentran las Universidades y las publicaciones y medios especializados que son mencionados por un 10% de las firmas. Las asociaciones profesionales y los programas de promoción de diseño son mencionados por menos del 5% de las firmas, con lo cual existe un espacio de interfase entre las necesidades de las firmas y las capacidades laborales (diseñadores) en el que se podría incrementar la acción tanto pública como intermedia<sup>17</sup>.*

<sup>17</sup> Entre las empresas que no tienen departamento de diseño, el 76% contrató diseñadores externos. Por su parte, el 60% de las firmas que tienen equipo interno de diseño (102) también contrató diseñadores externos. El 23% contrata diseñadores externos excepcionalmente, 47% para proyectos específicos y 28% habitualmente. Para los que no tienen departamento de diseño el 22% contrata servicios excepcionalmente, el 47% para proyectos específicos y el 29% habitualmente. Las proporciones son similares para los que tienen departamento de diseño (23, 48, 26%). Respecto de dónde consiguen los diseñadores que contratan: 18% acuden a la universidad, 6% en asociaciones de profesionales, 6% en programas de promoción de diseño, 70% en relaciones profesionales, 16% a partir de publicaciones, 32% a partir de proveedores, La fuente mas utilizada es relaciones profesionales (48%), seguida de recomendaciones de proveedores (22%), universidades (12%) y publicaciones y medios 11%. *Un tercio de las firmas que contratan diseñadores externos usa más de una fuente, destacándose la combinación de relaciones profesionales y proveedores.*

Algo menos de la mitad de las firmas (44%) tiene diseñadores propios, en algunos casos conformando un departamento<sup>18</sup>. En esas firmas, la actividad de diseño depende funcionalmente de un área en el 60% de los casos y de dos áreas en los restantes. En dos tercios de las firmas depende de la Dirección General, y en alrededor del 40% de Ingeniería de producto. En menor medida, en algunas firmas depende también de I+D (20%) o de marketing (16%). En las firmas que no cuentan con diseñadores propios la actividad es asumida por la Dirección General en el 75% de los casos. *La dependencia mayoritaria del diseño de la Dirección General pone de manifiesto la importancia de esta actividad para las firmas, pero también el escaso desarrollo de la estructura organizativa que es típico de las pequeñas y medianas empresas.*

Como resultado de todas las actividades mencionadas, el 71% de las firmas sostiene haber desarrollado nuevos productos o servicios con un fuerte componente de diseño en los últimos tres años. En más de la mitad de los casos estos nuevos productos generaron importantes aumentos en la facturación y en más del 40%, tuvieron una relevante influencia en la apertura de nuevos mercados. La rentabilidad también se vio fuertemente favorecida en un tercio de los casos, medianamente favorecida en otro 40%.

*Los menores impactos se observan en exportaciones, seguramente como consecuencia de que no todas las firmas están orientadas a la exportación, y en productividad y costos, lo cual es razonable en la medida que el diseño apunta en mayor medida a la diferenciación y a agregar valor que a la eficiencia productiva (ver cuadro 7).*

**Cuadro 7. Impacto económico de las actividades de diseño**

Impacto en:	Elevado <sup>a</sup>	Medio o Reducido <sup>a</sup>	Nulo <sup>a</sup>
Incremento de la facturación	55%	36%	9%
Aumento de las exportaciones	31%	30%	39%
Apertura de nuevos mercados	43%	34%	22%
Rentabilidad	31%	43%	26%
Productividad	32%	33%	35%
Disminución de costos	18%	38%	44%

Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENAD

<sup>a</sup> Calculado sobre firmas que desarrollaron productos o servicios con fuerte componente de diseño (71% de la base)

*Los impactos económicos mencionados son consecuencia de otros efectos más inmediatos del diseño. En tal sentido, mediante estas actividades la mayoría de las firmas ha logrado incrementar sustancialmente la satisfacción de los clientes (81%), y en consecuencia la imagen de marca (68%). Asimismo, en algo más de la mitad de los casos, los nuevos productos permitieron mejorar la comunicación con los clientes (ver cuadro 8). Casi un 20% de las firmas ha participado en un premio o reconocimiento por diseño.*

<sup>18</sup> Aunque el formulario lo consulta, la base no tiene información sobre la cantidad de personas que desarrollan la actividad de diseño en la empresa.

**Cuadro 8. Otros impactos de las actividades de diseño**

Impacto en:	Elevado <sup>a</sup>	Medio o Reducido <sup>a</sup>	Nulo <sup>a</sup>
Imagen de marca	68%	17%	15%
Comunicación con los clientes	52%	27%	21%
Satisfacción de los clientes	81%	11%	8%

Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENAD

<sup>a</sup> Calculado sobre firmas que desarrollaron productos o servicios con fuerte componente de diseño (71% de la base)

En algunos casos, estos nuevos productos derivan en solicitudes y certificaciones de propiedad industrial, aunque ello no deriva en forma exclusiva del diseño incorporado ya que en algunos casos, por ejemplo las patentes, se requiere la realización de otras actividades como investigación y desarrollo (I+D) o ingeniería. En este marco, *el registro de marcas es el mecanismo de protección de la propiedad industrial más utilizado* (ver cuadro 9).

**Cuadro 9. Proporción de firmas con alguna modalidad de propiedad industrial según tamaño. En porcentajes.**

Tamaño de firmas	Promedio	Pequeñas	Medianas	Grandes
Patente de invención	17	12	19	19
Modelo de Utilidad	9	3	13	8
Modelo y Diseño Industrial	14	7	18	19
Marca	62	49	69	73

Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENAD

#### 4. Competencias microeconómicas y diseño: principales indicadores

En esta sección se presentan un conjunto de indicadores que permitirán evaluar el grado de desarrollo de las actividades de diseño en el panel entrevistado y el efecto de las principales variables estructurales (tamaño de las firmas, año de inicio de actividades, etc.).

##### 4.1 Las dimensiones micro y macroeconómicas de la competitividad

Una primera dimensión, previa a evaluar el rol del diseño para las firmas del panel, refiere a la importancia asignada por ellas a los planos micro y macroeconómicos en la dinámica de sus ventas tanto en el mercado interno como externo.

El indicador de importancia asignada a los factores microeconómicos en la dinámica de las ventas en los últimos tres años se construyó a partir de la agregación de las respuestas relacionadas con desarrollo de mercados, publicidad, diseño y calidad<sup>19</sup>. La aplicación de este indicador al panel de firmas entrevistadas revela que mientras que para algo más de la mitad del panel (53%) los factores microeconómicos tenían mucha

<sup>19</sup> Dado que las empresas tenían la opción de contestar en cada alternativa entre “nada” codificada con 1, “poco” codificada con 2 y “mucho” codificada con 3, fue posible agregar los puntajes asignados a las empresas en esas preguntas. Por tanto el indicador oscila entre un valor mínimo de 4 y un valor máximo de 12. La variable fue a su vez codificada en tres intervalos: hasta 6 baja importancia, entre 7 y 9 media importancia y 10 y más puntos elevada importancia

influencia en la variación de las ventas, en algo menos de un tercio (31%) tenían una importancia media y sólo en el 16% era baja. Como veremos más adelante, este indicador será central para explicar un conjunto de dimensiones relevantes vinculadas con la intensidad, el grado de formalización y el impacto del diseño en las empresas.

Por otro lado, se construyó un indicador que tiene en cuenta en qué medida los factores macroeconómicos son relevantes para explicar la dinámica de las firmas en el mercado. Así se consideraron las respuestas de las firmas relativas a la influencia de factores tales como la mejora de ingresos, la política arancelaria y la existencia de crédito interno para explicar la variación de las ventas en los últimos tres años<sup>20</sup>.

Los resultados de esta estratificación son interesantes y casi opuestos a la relevancia manifiesta por los factores microeconómicos. Así, para el 42% de las firmas los factores macroeconómicos fueron escasamente relevantes para explicar la dinámica de las ventas, mientras que en el 37% tuvieron una importancia media y apenas en el 21% fueron significativos.

El cruce entre ambos indicadores pone de relieve la fuerte vinculación de los factores micro y macroeconómicos para explicar la dinámica de las ventas de las empresas (ver cuadro 10). Así, mientras el 32% de las firmas que asigna a los factores macroeconómicos escasa importancia en la dinámica de las ventas asigna alta importancia a los factores micro, la proporción es significativamente superior en el caso de las firmas que asignan alta importancia a los factores macro (80%),

**Cuadro 10. Distribución de las firmas del panel por importancia de factores macroeconómicos según importancia de los factores microeconomicos**

Importancia de los factores macroeconómicos	Importancia de los factores microeconomicos			
	Baja	Media	Alta	Total
Baja	26	42	32	100
Media	11	28	61	100
Alta	5	15	80	100
Total	16	31	53	100

Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENAD

Nota: Test Chi cuadrado significativo al 5%

### Las variables estructurales

Asimismo, para evaluar el grado de desarrollo de las actividades de diseño también se utiliza un conjunto de indicadores estructurales tales como antigüedad de las firmas, tamaño medio y sector que ya fueron descriptos en la primera sección del trabajo. El objeto de este desarrollo es determinar las variables que se encuentran asociadas a las prácticas de diseño en las firmas.

#### 4.2 Importancia del diseño en las firmas del panel

<sup>20</sup> Como en el caso anterior, el indicador oscila entre un valor mínimo de 3 y un valor máximo de 9. A su vez, para guardar una correspondencia con la codificación de los factores microeconomicos se consideró de reducida importancia las firmas cuyas respuestas agregadas era inferior o igual a 5, de nivel medio las que respondían 6 o 7 y de efecto elevado sobre la dinámica de las ventas las firmas cuyo agregado de respuestas fue 8 o 9.

#### 4.2.1 Definición de indicadores

A efectos de evaluar la importancia del diseño en las firmas del panel se estimaron un conjunto de indicadores relativos a (i) el grado de cobertura que tienen esas actividades (COBDIS); (ii) el grado de documentación de la actividad de diseño (FORMDIS); (iii) la finalidad estratégica del diseño en la estrategia de las firmas (ESTRADIS); (iv) la existencia o no de un departamento de diseño (DEPTODIS), (v) la contratación de recursos humanos formados en diseño externos a la empresa (EXTERDIS); (vii) el grado de importancia de la propiedad intelectual (PROINDIS) ,y (ix) el desarrollo de nuevos productos centrados en diseño en los últimos años (NUEVDIS).

En forma adicional se estimó un indicador que evalúa el impacto de las actividades de diseño desarrolladas en las variables de performance de la empresa (IMPACDIS) Este indicador permite evaluar en que medida los planos determinantes de la complejidad de las actividades de diseño tienen o no impacto económico en las firmas.

Luego de definir la forma de construcción de cada uno de los indicadores, en la próxima sección se efectúa una descripción del peso que cada uno de ellos tiene en las empresas del panel. A su vez, se analiza el grado de vinculación que cada uno de ellos tiene tanto entre si como con las variables estructurales y los indicadores macro y microeconómicos definidos previamente

#### La construcción de indicadores de complejidad de diseño

El grado de cobertura del diseño (COBDIS) alude a en que medida las firmas realizan actividades de diseño relativas a comunicación y marca, producto, interiores (espacios), armado de colecciones, digital y multimedia<sup>21</sup>. En esa dirección se construyó un indicador que permitió dividir el panel en tres grupos: (i) firmas que realizan hasta una alternativa, (ii) entre dos y tres y (iii) entre cuatro y cinco.

En segundo lugar el indicador FORMDIS da cuenta de la importancia asignada en la empresa a los procesos de documentación de la información para diseño, al análisis de necesidades, al análisis de la competencia, a la planificación de requisitos y a la planificación de comercialización. Como se trata de variables dicotómicas se construyó un indicador Proxy consistente en la suma de las respuestas de las firmas. Luego se codificaron las respuestas agregadas en los siguientes rangos: hasta un proceso, entre 2 y 3 y 4 o 5.

En tercer lugar, el grado de importancia de las actividades de diseño (ESTRADIS) se construye a partir de la consideración de la finalidad por la cual las empresas encarar actividades de diseño. Las alternativas consideradas son 5 finalidades: estrategia empresarial, desarrollar nuevas ideas, desarrollar nuevos productos, mejorar la imagen de la empresa e incrementar las ventas.

Como en los casos anteriores se construyó un indicador auxiliar a partir de la agregación de las preguntas dicotómicas de las firmas. Este indicador tiene un recorrido comprendido entre 1 y 5 (contesta afirmativamente el conjunto de alternativas). Como

---

<sup>21</sup> El indicador tiene un rango de variación entre 0 \*no hace ninguna de las cinco actividades) y 5 (hace todas) mas allá que las realice con personal interno o externo a la firma.

en los casos anteriores se construyeron tres grupos: reducida importancia (hasta 1 alternativa), importancia media (entre 2 y 3 alternativas) e importancia elevada (4 o 5 alternativas). En ese sentido los indicadores COBDIS, FORMDIS y ESTRADIS tienen una forma de construcción equivalente y resultará de interés contrastar el grado de vinculación existente entre ellos.

En cuarto lugar, se construyó un indicador que da cuenta de la presencia de equipo interno de diseño. Este indicador se deriva de una pregunta dicotómica de la encuesta (DEPTODIS).

En quinto lugar, el indicador EXTERDIS da cuenta de la importancia que adquiere la contratación de recursos humanos externos a la empresa en el área de diseño<sup>22</sup>.

En sexto lugar, se construyó un indicador que da cuenta del grado de importancia de la propiedad intelectual para la empresa (PROINDIS). El indicador se estimó a partir de las respuestas dicotómicas (0,1) en relación a la existencia de alguna modalidad de propiedad intelectual en la empresa, desde patentes a marcas, pasando por posiciones intermedias como modelo de utilidad y modelo y diseño industrial<sup>23</sup>.

Un séptimo indicador, de tipo dicotómico, evalúa si en la empresa se produjeron en los últimos tres años nuevos productos basados en diseño (NUEVDIS).

En octavo lugar, se estimó el impacto de las actividades de diseño desarrolladas por la empresa en su performance (IMPACDIS). Este indicador se construyó a partir de las respuestas de las firmas en 9 planos, tres vinculados con el impacto del diseño en área de marketing (imagen de marca, comunicación con los clientes y satisfacción de los clientes) y los restantes con el impacto en el área económica (incremento de la facturación, aumento de las exportaciones, apertura de nuevos mercados, rentabilidad, productividad y disminución de costos). En este caso las alternativas de respuesta de las firmas incluían tres alternativas: nada (1), poco (2) y mucho (3). La variable auxiliar construida tenía un recorrido que oscilaba entre 9 (poco impacto en todos los planos) y 27 (mucho impacto en todos los planos). A partir de esta variable auxiliar se construyó un indicador que divide al panel en tres grupos: reducido impacto (hasta 10 puntos), impacto medio (entre 11 y 14) y elevado impacto (más de 14).

Este conjunto de indicadores se cruzan entre sí pero también con los indicadores estructurales definidos previamente (tamaño de los agentes, antigüedad, rama de actividad) para evaluar en que medida esas variables constituyen elementos diferenciadores de la importancia del diseño en las empresas. A su vez, se cruzan con

---

<sup>22</sup> En relación a la importancia de las actividades internas de diseño que tiene la empresa se diferencia además las empresas que tienen personal interno dedicado a diseño con diverso tipo de formalidad de las que carecen de recursos humanos con esas competencias. Por otro lado, entre los que disponen de ese tipo de personal se pueden diferenciar los casos en función de la existencia de un grupo específico o no de diseño y la funcionalidad organizacional de los recursos humanos involucrados. Lamentablemente no se puede estimar la proporción de recursos humanos dedicados a esas actividades,

<sup>23</sup> El indicador vale 1 (nivele bajo) si no hay alternativas; vale 2 (nivel medio) si al menos alguna de las cuatro alternativas es contemplada y vale 3 (nivel elevado) si dos o mas de las cuatro posibles están presentes.

los indicadores que dan cuenta de los planos micro y macroeconómicos comentados anteriormente.

#### 4.2.2 Acerca del grado de complejidad del diseño: algunos resultados generales

El grado de cobertura del diseño (COBDIS) es elevado en el 40% de las firmas y prevalece entre las firmas creadas en los últimos 6 años, entre las de menor tamaño relativo (hasta 15 personas) y entre las firmas productoras de confecciones. Se trata de empresas en las que el diseño tiene un fuerte impacto en la facturación y en las exportaciones, en la apertura de nuevos mercados y en la rentabilidad e imagen de marca. Por su parte las firmas de menor cobertura se caracterizan por los rasgos opuestos.

A su vez, el grado de formalización y documentación de las actividades de diseño de las empresas (FORMDIS) es elevado en el 58% de las firmas y reducido solo en el 9%. Como era de esperar, la formalización del proceso de diseño está asociada a la importancia del diseño como factor de competitividad<sup>24</sup>. Es interesante destacar además que el grado de formalización de los procedimientos de diseño no está asociado ni al tamaño de los agentes ni a la antigüedad.

**Cuadro 11 Distribución de las firmas por grado de cobertura del diseño según grado de documentación y formalización de la actividad**

Cobertura del diseño	Grado de documentación y formalización de las actividades de diseño en las empresas			
	Bajo	Medio	Alta	Total
Baja	15 *	48 *	37 -*	100
Media	7	30	63	100
Alta	6	22	72	100
Total	9	33 -*	58 *	100

Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENAD  
 Nota \* test Z significativo al 5%

**Cuadro 12 Distribución de las firmas por grado de cobertura del diseño según grado de importancia del diseño como factor de competitividad**

Cobertura del diseño	Grado de importancia del diseño como factor de competitividad				
	Bajo	Medio-Baja	Medio-alta	Alta	Total
Baja	33 *	39	22	6 -*	100
Media	14	31	26	29	100
Alta	12	20	34	34	100
Total	14	25	31	30	100

Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENAD  
 Nota \* test Z significativo al 5%

<sup>24</sup> La alta importancia del diseño como factor de competitividad predomina en las firmas de menos de 15 ocupados. Por su parte los de más de 100 ocupados están subrepresentados en los de escasa importancia.

Por su parte, el indicador del grado de finalidad estratégica del diseño (ESTRADIS) predomina en los niveles intermedio (51%) y elevado (30%) con sólo el 18% en el estrato más reducido. Este indicador no está asociado ni al tamaño ni a la antigüedad

Desde la perspectiva de la propiedad intelectual prevalecen los niveles intermedios (50%) e inexistente (32%). En ese contexto, las firmas de menos de 15 ocupados están sobre-representados en ninguna alternativa y sub-representados en 2 o más alternativas. Desde la perspectiva sectorial mientras en la rama 15 prevalece una alternativa, las ramas 24/29 y 31 destacan por dos o más alternativas.

La existencia de departamento de diseño en las empresas está presente en casi la mitad de las firmas del panel (46%). Esta variable está asociada a la formalización del proceso de diseño, a la finalidad estratégica de diseño y a la importancia que alcanza la propiedad intelectual codificada. A su vez, registra una muy fuerte asociación con la posibilidad de haber desarrollado productos intensivos en diseño en los últimos 3 años. Desde la perspectiva de las variables de corte estructural destaca una leve asociación positiva con antigüedad y el tamaño de los agentes. Por el contrario, entre las firmas con presencia de departamento de diseño este no presenta una mayor cobertura ni tiene un impacto económico destacado

Finalmente, el indicador de contratación de diseñadores externos que involucra al 60% de las firmas, no arroja diferencias por tamaño de firma ni por antigüedad. Por su parte, la fuente de contratación de diseñadores externos resulta independiente de la existencia o no de departamento de diseño en el caso de (i) recomendaciones de proveedores, (ii) relaciones profesionales, (iii) publicaciones y medios. Por el contrario, este indicador está positivamente asociado a la existencia de departamento de diseño en el caso de (i) universidades, y negativamente asociada en el caso de programas de promoción de diseño.

##### 5. La vinculación entre los indicadores parciales de diseño: hacia una estratificación de las firmas según grado de complejidad del diseño

La utilización de los indicadores micro y macro planteados en la sección anterior arrojan interesantes evidencias para evaluar los indicadores de diseño discutidos previamente y para testear las hipótesis vinculadas a la complejidad. En esta sección se identifican distintos grupos de empresas homogéneos a su interior en términos de los principales indicadores de complejidad de diseño estimadas. La identificación de estos grupos se efectúa a partir de un análisis de cluster que permite discutir algunas de las hipótesis planteadas en la primera sección.

###### 5.1 Las principales vinculaciones entre indicadores de complejidad del diseño

Por un lado es posible identificar una influencia decisiva del indicador micro construido y las siguientes variables: (i) el grado de cobertura de las actividades de diseño, (ii) la formalización y documentación del proceso de diseño; (iii) la finalidad estratégica del diseño codificada; (iv) el desarrollo de productos intensivos en diseño en los 3 últimos años, y (v) impacto del diseño en la performance de las firmas. Por el contrario, el indicador micro es independiente de (i) contratación de diseñadores externos, (ii) la existencia de departamento de diseño, (iii) la importancia de la propiedad intelectual (iv) el tamaño de las firmas, (v) la rama de actividad y (vi) la variación de las ventas

Desde la perspectiva de las variables macro identificadas por las firmas, están asociadas con la cobertura del diseño (\*), con la finalidad estratégica (\*) y con la variable de impacto (\*\*). Por su parte, no está asociada con procedimientos, ni con la existencia de departamento de diseño, contrato de diseñadores externos, propiedad intelectual y desarrollo de productos en los últimos tres años.<sup>25</sup>

Como se aprecia en el Cuadro 13, la mayor parte de los ocho indicadores relativos a la actividad de diseño planteados previamente están fuertemente asociados entre sí destacando, en especial, que los indicadores (i) de procedimientos y documentación y (ii) el desarrollo de nuevos productos intensivos en diseño en los últimos tres años están asociados con seis de los 7 indicadores. En segundo lugar, destacan la cobertura, la finalidad estratégica y la presencia de un departamento de diseño, asociadas con 5 indicadores.

El presencia de procedimientos y documentación de la actividad de diseño y la probabilidad de haber lanzado al mercado en los últimos tres años productos intensivos en diseño están asociados entre si y con todos los indicadores considerados con la excepción de la probabilidad de contratar diseñadores externos a la empresa. Es decir, ambos indicadores destacan en firmas con elevada cobertura, con finalidades estratégicas del diseño, con departamento de diseño, con nuevos productos intensivos en diseño en los últimos tres años y con una relevancia levemente inferior en firmas en las que el diseño tiene impacto económico y en las que la propiedad intelectual es importante.

**Cuadro 13 Grado de asociación no paramétrica entre indicadores utilizando el test Chi cuadrado**

	Cobdis	Formdis	Estradis	Deptodis	Exterdis	Impacdis	Proindis	Nuevdis
Cobdis		***	***		***	***		***
Formdis	***		***	***		**	**	***
Estradis	***	***		**			***	***
Deptodis		***	**		***		***	***
Exterdis	***			***		***		
Impacdis	***	**			***			***
Proindis		**	***	***	***			***
Nuevdis	***	***	***	***	***		***	
Nro	5	6	5	5	4	3	4	6

Nota: \*\*\*asociación significativa al 1%, \*\*al 5%, \*al 10%

Por su parte, la cobertura del diseño está fuertemente asociada a la existencia de procedimientos y documentación de la actividad, a la probabilidad de que las empresas contraten diseñadores, al impacto económico del diseño y al desarrollo de nuevos productos centrados en diseño en los últimos tres años. Por su parte, este indicador no está asociado ni con la existencia de un departamento de diseño ni con la presencia significativa de propiedad intelectual.

A su vez, la existencia de un departamento de diseño parece tener fuerte influencia en la existencia de procedimientos y documentación de la actividad, en la importancia que

<sup>25</sup> En todos los casos, un asterisco significa 10% de confianza en el test Z, dos asteriscos 5% y tres asteriscos 1%.

adquiere el diseño como finalidad estratégica, en la probabilidad de contratar diseñadores externos a la empresa, en el desarrollo de nuevos productos y en la relevancia alcanzada por la propiedad intelectual.

El indicador de finalidad estratégica del diseño está vinculado con todos los indicadores a excepción de la probabilidad de contratar diseñadores externos a la empresa y con el impacto económico de la actividad.

Por su parte, la importancia que adquiere la propiedad intelectual para las firmas está asociada a los indicadores de presencia de equipo de diseño, a la finalidad estratégica del diseño, a la probabilidad de haber producido productos intensivos en diseño en los últimos tres años y a la existencia de procedimientos.

**Cuadro 14 Vinculaciones entre los indicadores construidos y las variables estructurales rama, antigüedad y tamaño**

	Antigüedad <sup>a</sup>	Rama	Tramos de tamaño por ocupación <sup>b</sup>
Cobdis	***		**
Formdis			
Estradis			
Deptodis	***	***	**
Exterdis	***		
Impacdis	**		
Proindis		*	***
Nuevdis	***	*	
Nro	5	3	3

a Firmas creadas (i) después del 2002, (ii) entre 1990 y 2001, (iii) antes de 1990

b En base a tres grupos de empresas: con hasta 15 ocupados, entre 16 y 100 ocupados y más de 100 ocupados.

En relación al impacto económico del diseño, destaca la asociación con la cobertura del diseño (bajo impacto en firmas con reducida cobertura) y la ausencia de asociación con la importancia de la propiedad intelectual y el diseño como estrategia. Asimismo, resulta de interés plantear el grado de asociación entre tres dimensiones: existencia o no de departamento de diseño, contratación de diseñadores externos e impacto económico del diseño (ver cuadro 15).

**Cuadro 15 Distribución de firmas por existencia de departamento de diseño según contrato de diseñadores externos e impacto de las actividades de diseño**

Existencia de departamento de diseño	Contrata diseñadores externos	Impacto económico de las actividades de diseño			Total
		Bajo	Medio	Alto	
No dispone de departamento	No contrató	21	42	37 *	100
	Contrató	38	51	11	100
	Total	33	49	18	100
Tiene departamento	No Contrató	37 *	41	22	100
	Contrató	18 -*	54	28	100
	Total	25	49	26	100

Los que no tienen departamento de diseño y no contrataron diseñadores externos tienen más impacto que los que contrataron (37% vs 11 en la columna de más de 14). Los que sí tienen equipo de diseño y contrataron diseñadores tienen igual impacto que los que no contrataron (22 vs 27.9%).

A su vez, la contratación de diseñadores externos tiene igual peso en empresas que tienen y no tienen equipo de diseño (45% y 48% respectivamente). A su vez, la frecuencia con la que contratan diseñadores externos no está asociada a la existencia o no de departamento de diseño.

En suma, los resultados de esta sección ponen en evidencia la fuerte asociación existente entre la mayor parte de las dimensiones que dan cuenta del grado de complejidad del mismo. En ese sentido, ponen de manifiesto el carácter sistémico de los indicadores estimados para las firmas del panel. A la vez, la elevada proporción de firmas con los niveles más elevados en cada uno de los indicadores estimados en el panel pondrían de manifiesto que la muestra, por el tipo de relevamiento realizado y por las firmas que contestaron, tendría un sesgo hacia los agentes en los que el diseño es relativamente relevante.

## 5.2 Análisis de cluster y testeo de las restantes hipótesis del trabajo

En la presente sección se realiza un análisis de clúster con el objetivo de avanzar en la construcción de una herramienta metodológica que permita visualizar, conjuntamente, todas las dimensiones previamente estudiadas y, asimismo, testear parte de las hipótesis originalmente planteadas. Con dicho fin, fueron utilizados siete indicadores para la definición de los Clústers: *cobdis*, *formdis*, *estradis*, *exterdis*, *deptodis*, *proindis* y *nuevdis*. Todos los indicadores resultaron estadísticamente significativos en la determinación de los tres grupos.

A través del análisis de cluster fueron identificados tres grupos de empresas en función de la complejidad del diseño que realizan. El grupo más virtuoso involucra el 46% de las firmas, el de menor virtuosidad el 29% de los casos y el intermedio el 25% restante<sup>26</sup>. A continuación se describen las principales características de cada uno de los grupos.

El grupo más virtuoso puede ser caracterizado por ser el que tiene una mayor cobertura de diseño, el que presenta un mayor grado de formalidad en esas actividades (documentación, análisis de la competencia, etc.), contrata servicios de diseño externos a la firma y desarrolló productos intensivos en diseño en los últimos tres años. Asimismo, se trata de firmas en las que el diseño cumple un rol importante en la estrategia de negocios, lo que en parte se manifiesta en la importancia asignada a la propiedad intelectual de las actividades de diseño que desarrolla. En el extremo opuesto, las firmas del grupo menos virtuoso presentan la tasa más baja de cobertura del diseño, el menor grado de formalización de estas actividades, no contratan servicios externos,

---

<sup>26</sup> Si bien el análisis estadístico de los grupos arroja estas proporciones, resulta difícil pensar que casi el 50% de las firmas del país pertenecen al grupo más virtuoso en cuanto a diseño. A este respecto, las proporciones entre los tres grupos se encuentran distorsionadas por el sesgo muestral existente. Sin embargo, y a pesar del mencionado sesgo, sí es esperable que el universo de firmas sea agrupable en tipologías de complejidad del diseño como las desarrolladas, independientemente de cómo se distribuyan los porcentajes de firmas entre los mismos.

tienen estrategias de negocios en las que el diseño no tiene un rol relevante y, asimismo, dan poca o nula importancia a la protección intelectual de sus productos. El grupo intermedio, además de estar entre ambas posiciones, destaca por ser el que tiene más porcentaje de firmas con departamento propio de diseño.

En base a los tres clusters de empresas elaborados se avanzó en estudiar la existencia o no de relaciones estadísticamente significativas entre los grupos conformados y un conjunto variables estructurales de corte: (i) tamaño por ventas y cantidad de ocupados, (ii) rama de actividad, (iii) antigüedad de las firmas, (iv) importancia de los factores microeconómicos, (v) importancia de los factores macroeconómicos, (vi) evolución de las ventas en los últimos años y (vii) impacto del diseño. En el cuadro 16, y a modo de resumen, se exhiben los principales resultados

**Cuadro 16. Existencia de relaciones entre los cluster de diseño y variables seleccionadas.**  
Grado de significatividad del test z.

Variables de corte	Significatividad (test z)
Tamaño por ventas	*
Tamaño por ocupados	--
Rama de actividad	**
Antigüedad	--
Imp. factores micro	***
Imp. factores macro	*
Evolución de las ventas recientes	**
Impacto del diseño	***

Nota: \*\*\*asociación significativa al 1%, \*\*al 5%, \*al 10%

**En primer lugar, existe una relación estadísticamente significativa entre el desarrollo del diseño y el tamaño de las firmas medido por facturación.** Las firmas que más facturan anualmente pertenecen mayoritariamente al cluster más virtuoso, mientras que las firmas con menor volumen anual de ventas se ubican mayoritariamente en el polo opuesto. Estos datos corroboran la primera hipótesis. Sin embargo, al realizar el corte por número de ocupados la relación no es estadísticamente significativa.

**En segundo lugar, existe relación estadística entre el desarrollo del diseño y la rama de actividad.** Para realizar este análisis, y basados en la metodología desarrollada por OCDE (2002)<sup>27</sup> se procedió a clasificar a las firmas según su rama de actividad- en 3 grupos: industrias de baja, media y alta tecnología<sup>28</sup>. Una vez agrupadas de este modo, el análisis estadístico corroboró que las firmas pertenecientes a los sectores de baja tecnología se encuentran más cercanas al grupo de menor intensidad de diseño, mientras que lo contrario sucede con las firmas pertenecientes a sectores de alta tecnología, más cercanas al clúster virtuoso de diseño. Por otra parte, y en lo que respecta a las ramas individuales, vale la pena destacar la alta participación de las firmas de indumentaria dentro del clúster virtuoso. A su vez, estos resultados se corroboran con la Encuesta Tecnológica Argentina 1998-2001 según la cual la existencia de diseño en las empresas

<sup>27</sup> En rigor, la OCDE (2002) diferencia cuatro grupos: tecnología baja, medio baja, medio alta y alta. En el presente trabajo las categorías “medio baja” y “medio alta” fueron fusionadas en una sola categoría.

<sup>28</sup> La clasificación fue realizada utilizando el CIIU a dos dígitos, de la siguiente manera: las ramas 15, 17, 18, 19, 26 y 36 fueron clasificadas como de baja tecnología; las ramas 29 y 31 como de tecnología media y las ramas 24 y 33 como de alta tecnología. Dentro del conjunto de firmas que respondieron la encuesta, ninguna pertenece a otra rama.

se asocia al grado de intensidad tecnológica de las ramas a las que pertenecen. Estos resultados van en la dirección contraria encontrada en los estudios del DIG en países desarrollados (Walsh et al, 1996) y abren una importante línea de políticas públicas tendientes a incrementar el peso del diseño en los sectores tradicionales.

**En tercer lugar, las firmas creadas durante la post-convertibilidad tienden a ser más intensivas en diseño que las creadas con anterioridad a dicha fecha.** Sin embargo, no existen diferencias significativas entre las firmas creadas durante la convertibilidad y las creadas con anterioridad a dicho período, por lo que el Chi cuadrado para el conjunto no es significativo.

**En cuarto lugar, la influencia de las variables microeconómicas identificadas por las firmas está estrechamente relacionada con el grado de complejidad del diseño.** En esta dirección, hay una relación prácticamente lineal entre ambas variables, siendo que las firmas con mayor complejidad de diseño son las mismas que evalúan que las dimensiones microeconómicas han sido claves para su desempeño en los mercados locales y externos. Por el contrario, las firmas que asignan poca importancia a las variables de corte microeconómico pertenecen mayoritariamente al cluster de diseño menos virtuoso.

**En quinto lugar, existe relación entre el grado de diseño y la influencia de las variables macroeconómicas identificadas por las empresas.** Las firmas que destacan por su pertenencia al cluster de diseño más virtuoso son, además, las mismas que asignan mayor importancia a las variables macroeconómicas. Es decir, aquellas firmas que asignan mayor importancia a la mejora de los ingresos de la población, la política arancelaria y la existencia de crédito interno para explicar la variación de las ventas en los últimos tres años son, además, las que más destacan por sus actividades de diseño.

**En sexto lugar, puede afirmarse la existencia de vinculación estadística entre la evolución de las ventas recientes y el grado de diseño.** En este sentido, la relación está basada fundamentalmente en la nula representación de firmas del cluster más virtuoso entre el grupo de empresas que sufrieron una caída de las ventas en los últimos tres años. Sería interesante en futuros estudios volver a testear esta hipótesis en una fase descendente del ciclo, lo que por obvias razones es imposible con los datos de una única encuesta.

**En séptimo y último lugar, las firmas pertenecientes al clúster menos virtuoso son, asimismo, las que han declarado tener menos impacto del diseño.** En esta dirección, factores tales como la rentabilidad, la productividad, imagen de marca, apertura de mercados y exportaciones, entre otros, es percibido por las firmas como dimensiones que pueden ser sensiblemente mejoradas a través de actividades de diseño.

**Finalmente,** y como era de esperar, las firmas que pertenecen al cluster virtuoso son, además, las que mayor cantidad de premios de diseño han ganado.

## **Conclusiones**

El trabajo ha puesto de manifiesto el carácter sistémico de la complejidad del diseño, lo que se ve reflejado en la fuerte asociación entre los indicadores que determinan la complejidad y que fueron estimados en forma independiente. El sesgo de la encuesta no

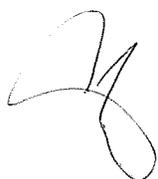
permite analizar la hipótesis de que la proporción de firmas que tienen la visión sistémica de diseño señalada debería ser reducida debido al perfil de especialización predominante. Se prueba además que el grado de complejidad y la importancia de las actividades de diseño están positivamente asociados al tamaño. El estudio pone de relevancia que el diseño es significativamente más importante entre las firmas que destacan por la presencia de factores microeconómicos y macroeconómicos de su competitividad. A diferencia de lo que prevalece en los países desarrollados, la importancia del diseño es más significativa en los sectores de mayor complejidad tecnológica.

---

En relación a la vinculación entre antigüedad de las firmas y complejidad del diseño no se corrobora la hipótesis de path dependence e influencia de la antigüedad en la profundidad de las actividades de diseño. Por otro lado, es posible afirmar que las empresas creadas luego de la convertibilidad tienen mayores desarrollos en la actividad de diseño y pertenecen al mejor cluster.

El trabajo también pone de relieve la necesidad de pensar otros planos para evaluar la complejidad del diseño que reflejen en mayor medida las dimensiones teóricas no contempladas en el formulario utilizado y que fueron identificados en parte en otros trabajos (Walsh, 1996; Walsh, Roy y Bruce, 1988; Roy, Walsh y Salaman, 1986, Silva et al, 2008). En esa dirección sería necesario realizar estudios de caso que permitan continuar abriendo la caja negra del diseño desde una óptica más cualitativa.

La fuerte asociación entre intensidad de diseño y grado de complejidad tecnológica abre una necesidad de implementar políticas dirigidas a los sectores tradicionales para que puedan complejizar su oferta con un mayor contenido de diseño. Y contribuir de esta forma a mejorar el perfil de especialización del aparato productivo. A su vez, la problemática de la oferta y demanda de diseñadores debería formar parte de la agenda de política dado que la mayor parte no quiere trabajar en relación de dependencia y tienen muchas limitaciones para trabajar en empresas, lo que en parte se explica por los contenidos curriculares. Por otro lado, falta una sensibilización sobre la demanda respecto de la importancia de los diseñadores para realizar cambios en las firmas.



## Referencias bibliográficas

- Abernathy, WJ y Utterback, JM (1978): "Patterns of Industrial Innovation". En *Strategic Management of Technology and Innovation*, McGraw-Hill/Irwin.
- Ariza R. y Ramírez R., (2008): *Certificación de buenas prácticas en diseño, Programa de certificación voluntaria de gestión de diseño*, Instituto Nacional de Tecnología Industrial, ProDiseño.
- Becerra P. y Cervini. (2005): En torno al producto. Diseño estratégico e innovación PyME en la Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, CMD.
- Erbes A. y Yoguel G., (2008): *La importancia de las competencias endógenas en el desarrollo de las vinculaciones: los casos de las tramas siderúrgicas y automotriz argentinas*, Published in Stezano, F. and Vélez Cuartas, G., (2007): Propuestas interpretativas para una economía basada en el conocimiento, Ed. Miño y Dávila, Buenos Aires.
- Moody, S., (1980): "The role of industrial design in technological innovation", *Design Studies* Vol 1, N°6.
- Moody S, (1980), The role of industrial design in technological innovation, *Design Studies*, Vol. 1 no. 6, p329-339
- Pavitt, K., (1984): "Sectorial Patterns of Technical Change: Towards a taxonomy and a theory". *Research Policy* N° 13.
- Robert, Verónica; Silva Failde, Diego; Kataishi, Rodrigo; Suárez, Diana y Borello, José A. (2008): "Diagnóstico y Diseño de lineamientos de una Plataforma TIC para la Exportación y Competitividad Internacional" Informe elaborado por el Instituto de Industria y el Instituto del Conurbano de la Universidad Nacional de General Sarmiento para la Municipalidad de Morón.
- Silva Failde, D.; Becerra, P.; Milesi, D. y Yoguel, G., (2008): "Abriendo la caja negra del diseño: la importancia de los procesos de innovación en el sector de indumentaria". Mimeo.
- Slappendel, Carol, (1996): "Industrial Design utilization in New Zeland firms", *Design Studies* N° 17, Gran Bretaña.
- Walsh, V. and Roy, R, (1985): "The designer as gatekeeper in manufacturing industry", *Design Studies* N°6.
- Walsh, Vivien; Roy, Robin y Bruce, Margaret, (1988): "Competitive by design", *Journal of Marketing Management*.
- Walsh, Vivien, (1996): "Design, innovation and the boundaries of the firm". *Research Policy* N°25.
- Utterback, J., (1979): "The dynamics of product and process innovation in industry". En *Technological innovation for a Dynamic Economy*, Utterbak, J. y Hill, C. (Editores). Oxford, Pergamon.



## Programa de Diseño del INTI Base de datos de Diseñadores individuales y asociados

La Base de Diseñadores es un registro de profesionales de diseño de todo el país que permite a los interesados ingresar la información sobre sus antecedentes personales desde la web del INTI para recibir búsquedas laborales solicitadas por las empresas. A través de este vínculo el Programa de Diseño tiene una visión macro sobre el desarrollo y la trascendencia de la disciplina en el mercado argentino; fortaleciendo su figura en la Red de Nacional Diseño como nodo articulador. El Programa de Diseño ofrece en forma gratuita el servicio de "Publicación de ofertas laborales", y asesora en la descripción del perfil específico. Luego esta oferta se envía a los 4.500 profesionales del diseño inscriptos en nuestra base, ubicados en distintos puntos del país. Brinda el servicio gratuito de búsquedas laborales para empresas de diferentes rubros, interesadas en incorporar profesionales de las distintas áreas del diseño (gráfico, industrial, de indumentaria, textil, etc.), actuando como vínculo entre los profesionales y las empresas. Una de las fortalezas de este servicio radica en que la base está conformada por profesionales relacionados a una actividad específica.

<http://www.inti.gov.ar/prodiseno/datos/registro.php>

### Composición de la Base de datos de diseñadores del Programa de Diseño. Comparación entre años 2003 y 2008

El siguiente análisis refleja la cantidad de inscriptos por provincia a la base de datos<sup>1</sup> del Programa de Diseño del INTI<sup>2</sup> en los años 2003 y 2008 respectivamente.

En primer lugar se presentan los datos a nivel país, para pasar luego a un detalle provincia por provincia. En cada caso la información se organiza individualizando la cantidad de inscriptos en las diferentes orientaciones del diseño.

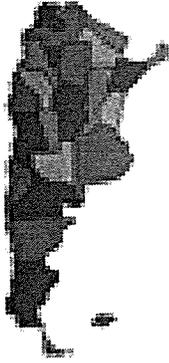
Como información adicional se incluye una tabla que refleja la oferta de carreras en relación al diseño en cada una de las provincias argentinas. Se han tenido en cuenta en el mismo, universidades e instituciones públicas y privadas, que ofrecen tanto títulos de grado como de pregrado o nivel terciario.

La información aquí detallada, ha sido obtenida a través de guías de estudio<sup>3</sup>, búsquedas en la web, y colaboración de profesionales.

<sup>1</sup> La base de datos del programa de diseño cuenta al 01-07-08 con más de 5000 inscriptos ubicados en distintos puntos del país.

<sup>2</sup> <http://www.inti.gov.ar/prodiseno/>

<sup>3</sup> Guía del Estudiante 2008. EUDEBA.

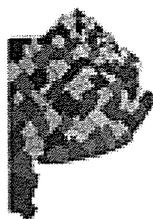


## Argentina

Total de inscriptos En todo el país		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial	316	745
D. Indumentaria	87	402
D. Textil	20	182
D. Gráfico	118	426
Técnicos	23	112
Arquitectos	40	194
Idóneos	16	1164
Otros Profesionales	31	115
No especificados	557	1589
<b>Totales</b>	<b>1208</b>	<b>5048</b>

Oferta académica En todo el país		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial	13	14
D. Indumentaria	35	22
D. Textil	9	9
D. Gráfico	61	42
Arquitectura	3	32
Carreras Relacionadas <sup>4</sup>	62	40

<sup>4</sup> Están contemplados en este análisis como carreras relacionadas, las siguientes:  
Decorador de Interiores, Diseño de Imagen y Sonido, Diseño Multimedia, Diseño de paginas  
Web, Paisajista.



## Buenos Aires

<b>Total de inscriptos Buenos Aires</b>		
<b>Disciplina</b>	<b>Año</b>	
	<b>2003<sup>5</sup></b>	<b>2008</b>
D. Industrial	140	411
D. Indumentaria	65	319
D. Textil	35	156
D. Gráfico	26	176
Técnicos	3	36
Arquitectos	13	130
Idóneos		915
Otros Profesionales	13	64
No especificados	423	950
<b>Totales</b>	<b>705</b>	<b>3157</b>

<b>Oferta académica Buenos Aires</b>		
<b>Disciplina</b>	<b>Pregrado</b>	<b>Grado</b>
D. Industrial	2	3
D. Indumentaria	13	6
D. Textil	3	2
D. Gráfico	13	11
Arquitectura		6
Carreras Relacionadas	15	7

<sup>5</sup> Los datos registrados incluyen a la Capital Federal



## Capital Federal

<b>Total de inscriptos Capital Federal</b>		
<b>Disciplina</b>	<b>Año</b>	
	<b>2003<sup>6</sup></b>	<b>2008</b>
D. Industrial		121
D. Indumentaria		67
D. Textil		21
D. Gráfico		120
Técnicos		4
Arquitectos		20
Idóneos		158
Otros Profesionales		16
No especificados		200
<b>Totales</b>		<b>727</b>

<b>Oferta académica Capital Federal</b>		
<b>Disciplina</b>	<b>Pregrado</b>	<b>Grado</b>
D. Industrial	4	3
D. Indumentaria	11	6
D. Textil	2	3
D. Gráfico	5	15
Arquitectura	1	8
Carreras Relacionadas	18	16

<sup>6</sup> No se registran datos



## Catamarca

Total de inscriptos Catamarca		
Disciplina	Año	
	2003 <sup>7</sup>	2008
D. Industrial		1
D. Gráfico		1
Idóneos		1
Otros Profesionales		1
No especificados		1
<b>Totales</b>		<b>5</b>

Oferta académica Catamarca		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial	1	
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	1	
Arquitectura		
Carreras Relacionadas		

<sup>7</sup> No se registran inscriptos



## Chaco

Total de inscriptos Chaco		
Disciplina	Año	
	2005	2008
D. Industrial	1	2
D. Gráfico		5
Arquitectos	2	3
Idóneos		2
No especificados	2	4
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>16</b>

Oferta académica Chaco		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		
D. Indumentaria	1	
D. Textil		
D. Gráfico		1
Arquitectura		1
Carreras Relacionadas	1	



# Chubut

Total de inscriptos Chubut		
Disciplina	Año	
	2005	2008
D. Industrial		2
D. Indumentaria	1	1
D. Gráfico		2
Arquitectos	1	1
Idóneos		1
No especificados	5	6
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>13</b>

Oferta académica Chubut		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	2	
Arquitectura		
Carreras Relacionadas	1	



## Córdoba

Total de inscriptos Córdoba		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial	59	156
D. Indumentaria	2	3
D. Textil		2
D. Gráfico	11	34
Técnicos	2	27
Arquitectos	1	14
Idóneos		15
Otros Profesionales	2	6
No especificados	58	182
<b>Totales</b>	<b>135</b>	<b>439</b>

Oferta académica Córdoba		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial	3	2
D. Indumentaria	5	5
D. Textil	1	1
D. Gráfico	6	4
Arquitectura		4
Carreras Relacionadas	7	3



## Corrientes

Total de inscriptos Corrientes		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial		1
D. Gráfico		10
No especificados	2	5
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

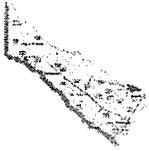
Oferta académica Corrientes		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	2	
Arquitectura		1
Carreras Relacionadas	2	2



## Entre Ríos

Total de inscriptos Entre Ríos		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial	2	4
D. Indumentaria		1
D. Gráfico	2	6
Técnicos		2
Idóneos	1	2
No especificados	2	11
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>26</b>

Oferta académica Entre Ríos		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		
D. Indumentaria	1	1
D. Textil	1	1
D. Gráfico		
Arquitectura		1
Carreras Relacionadas		



# Formosa

Total de inscriptos Formosa		
Disciplina	Año	
	2003 <sup>8</sup>	2008
D. Industrial		2
D. Indumentaria		1
D. Grafico		1
Idóneos		1
No especificados		1
<b>Totales</b>		<b>6</b>

Oferta académica Formosa		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	2	
Arquitectura		
Carreras Relacionadas		

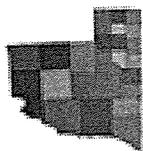
<sup>8</sup> No se registran inscriptos



## Jujuy

Total de inscriptos Jujuy		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial		2
D. Gráfico		1
Idóneos		1
Otros Profesionales	1	1
No especificados	1	8
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>13</b>

Oferta académica Jujuy		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	3	
Arquitectura		
Carreras Relacionadas	2	



## La Pampa

Total de inscriptos La Pampa		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial	2	3
D. Textil	1	2
Arquitectos		1
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

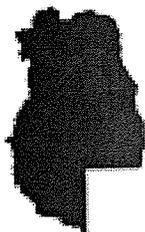
Oferta académica La Pampa		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	3	
Arquitectura		
Carreras Relacionadas		



## La Rioja

Total de inscriptos La Rioja		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial		1
Arquitectos		1
No especificados	1	2
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

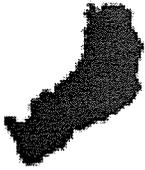
Oferta académica La Rioja		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	1	
Arquitectura		1
Carreras Relacionadas	1	



## Mendoza

Total de inscriptos Mendoza		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial	18	43
D. Indumentaria		3
D. Gráfico	5	28
Técnicos	2	9
Arquitectos		5
Idóneos		20
Otros Profesionales	1	2
No especificados	36	71
<b>Totales</b>	<b>64</b>	<b>182</b>

Oferta académica Mendoza		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		2
D. Indumentaria		3
D. Textil		2
D. Gráfico	3	7
Arquitectura		1
Carreras Relacionadas	1	9



# Misiones

Total de inscriptos Misiones		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial		1
D. Gráfico		7
Técnicos		2
Arquitectos		1
Otros Profesionales	1	1
No especificados	3	8
<b>Totales</b>	<b>4</b>	<b>20</b>

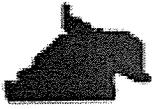
Oferta académica Misiones		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		1
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	2	1
Arquitectura	1	1
Carreras Relacionadas	3	



# Neuquén

Total de inscriptos Neuquén		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial	1	3
D. Indumentaria	1	1
Técnicos	1	1
Idóneos		2
Otros Profesionales	1	1
No especificados	2	7
<b>Totales</b>	<b>6</b>	<b>15</b>

Oferta académica Neuquén		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		1
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	1	
Arquitectura		
Carreras Relacionadas	2	



## Río Negro

Total de inscriptos Río Negro		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial	3	5
D. Indumentaria		1
D. Gráfico		2
Técnicos		1
Idóneos	1	4
Otros Profesionales	2	2
No especificados	2	7
<b>Totales</b>	<b>8</b>	<b>22</b>

Oferta académica Río Negro		
Diciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	2	
Arquitectura		1
Carreras Relacionadas		



**Salta**

<b>Total de inscriptos Salta</b>		
<b>Disciplina</b>	<b>Año</b>	
	<b>2003</b>	<b>2008</b>
D. Industrial	6	7
D. Gráfico		1
Arquitectos	1	1
Idóneos		3
No especificados		3
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>15</b>

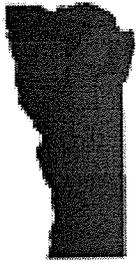
<b>Oferta académica Salta</b>		
<b>Disciplina</b>	<b>Pregrado</b>	<b>Grado</b>
D. Industrial		
D. Indumentaria	2	
D. Textil	2	
D. Gráfico	2	
Arquitectura		1
Carreras Relacionadas	1	2



## San Juan

Total de inscriptos San Juan		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial	6	15
D. Gráfico	2	3
Técnicos		1
Arquitectos	1	1
Idóneos		8
Otros Profesionales	1	2
No especificados	8	16
<b>Totales</b>	<b>18</b>	<b>46</b>

Oferta académica San Juan		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		1
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	1	1
Arquitectura		1
Carreras Relacionadas		



## San Luis

Total de inscriptos San Luis		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial	2	6
D. Gráfico		1
Idóneos		5
Otros Profesionales	1	1
No especificados	2	8
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>21</b>

Oferta académica San Luis		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial	1	
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	1	
Arquitectura		
Carreras Relacionadas		



## Santa Cruz

Total de inscriptos Santa Cruz		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial		1
Otros Profesionales	1	1
No especificados		1
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

Oferta académica Santa Cruz <sup>9</sup>		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico		
Arquitectura		
Carreras Relacionadas		

<sup>9</sup> No se registra oferta académica en relación al diseño



## Santa Fe

Total de inscriptos Santa Fe		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial	14	28
D. Indumentaria	1	5
D. Textil		1
D. Gráfico	10	39
Técnicos		24
Arquitectos	1	11
Idóneos		21
Otros Profesionales	2	13
No especificados	31	83
<b>Totales</b>	<b>59</b>	<b>224</b>

Oferta académica Santa Fe		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial	1	1
D. Indumentaria	2	1
D. Textil		
D. Gráfico	7	1
Arquitectura	1	4
Carreras Relacionadas	7	1



## Santiago del Estero

<b>Total de inscriptos Santiago del Estero</b>		
<b>Disciplina</b>	<b>Año</b>	
	<b>2003</b>	<b>2008</b>
D. Gráfico		1
Arquitectos	1	2
Otros Profesionales	2	1
No especificados		2
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

<b>Oferta académica Santiago del Estero</b>		
<b>Disciplina</b>	<b>Pregrado</b>	<b>Grado</b>
D. Industrial		
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	2	
Arquitectura		
Carreras Relacionadas		



## Tierra del Fuego

Total de inscriptos Tierra del Fuego		
Disciplina	Año	
	2003	2008
Idóneos		1
No especificados	3	5
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

Oferta académica Tierra del Fuego		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial		
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	1	
Arquitectura		
Carreras Relacionadas		



## Tucumán

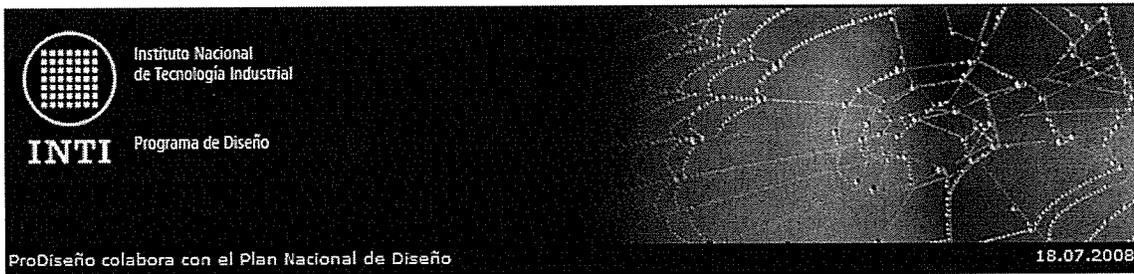
Total de inscriptos Tucumán		
Disciplina	Año	
	2003	2008
D. Industrial		7
D. Gráfico	1	4
Técnicos		5
Arquitectos	1	3
Idóneos		4
Otros Profesionales		3
No especificados	3	8
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>34</b>

Oferta académica Tucumán		
Disciplina	Pregrado	Grado
D. Industrial	1	
D. Indumentaria		
D. Textil		
D. Gráfico	1	1
Arquitectura		1
Carreras Relacionadas	1	

# Programa de Diseño del INTI

## Nodo articulador de la Red Nacional de Diseño

La **Red Nacional de Diseño** tiene como uno de sus objetivos conformar un mapa de instituciones, estudios y organismos que trabajan en la Argentina en relación con el diseño, para impulsar y optimizar la gestión del diseño en las empresas. El Programa de Diseño del INTI trabaja constantemente en la actualización de los datos de las casas de estudio de todo el país, que tienen una oferta académica relacionada con el diseño, la cual es difundida a través de su publicación en la página web ([http://www.inti.gov.ar/prodiseño/red\\_u.htm](http://www.inti.gov.ar/prodiseño/red_u.htm)).

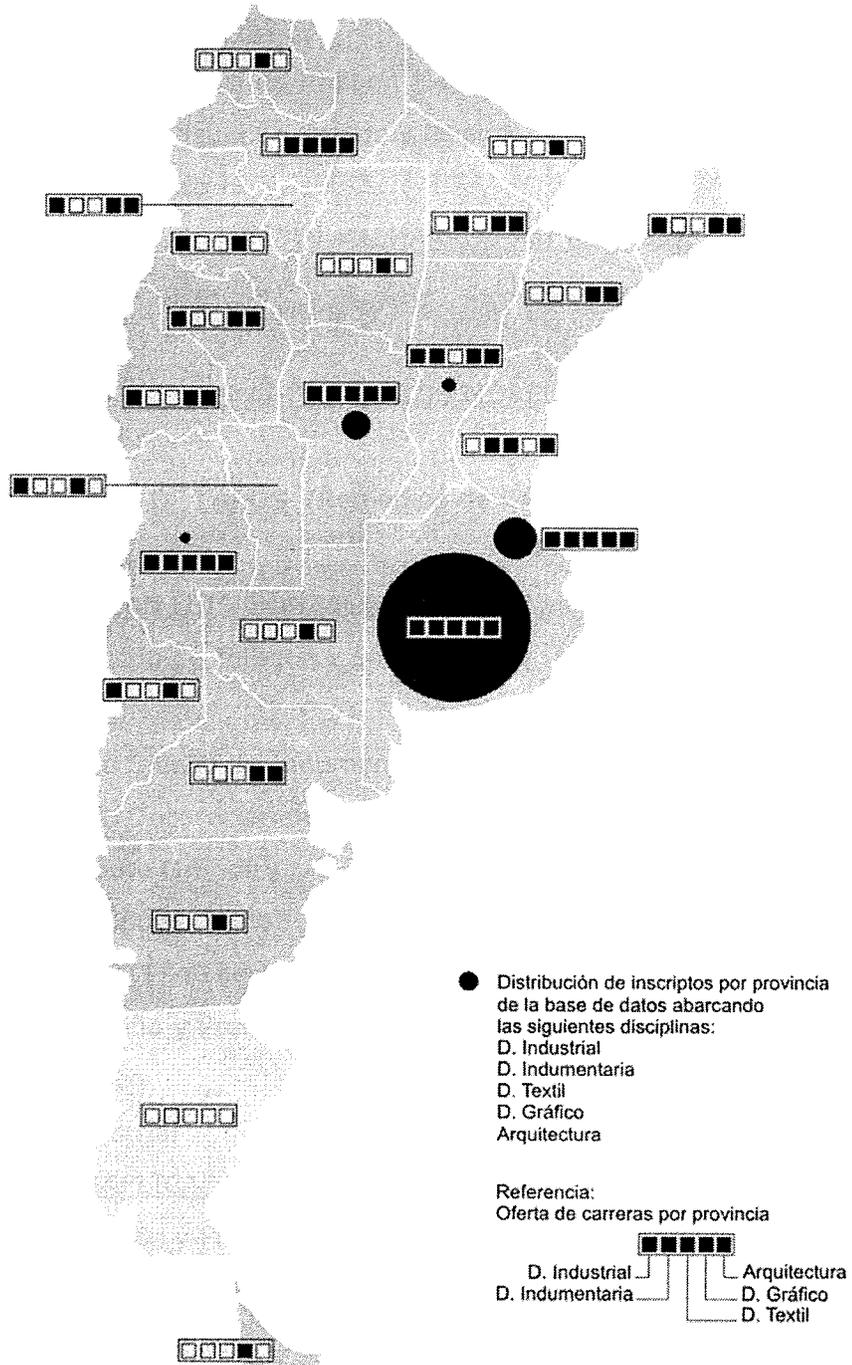


| QUIENES SOMOS | VINCULAMOS | CAPACITAMOS | INFORMAMOS | RED DE DISEÑO | INVESTIGAMOS

RED NACIONAL DE DISEÑO		DESTACAMOS
<p><u>Universidades</u></p> <p><u>Estudios</u></p> <p><u>Organismos</u></p>	<p><b>SECUNDARIOS</b></p> <p><b><u>ESCUELA NORMAL SUPERIOR Nº6 VICENTE LOPEZ Y PLANES</u></b> Técnico Superior en Producción de Indumentaria</p> <p><b><u>COLEGIO NACIONAL SUPERIOR Nº47 FLORENTINO AMEGHINO</u></b> (Santa Fe) Intendente Domingo Ferrari 480 (Rufino) Te: (03382) 428570 Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario</p> <p><b><u>COLEGIO SUPERIOR Nº50 GENERAL JOSÉ DE SAN MARTÍN</u></b> (Santa Fe) Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario</p> <p><b><u>ESCUELA MODELO DE EDUCACIÓN INTEGRAL</u></b> (Jujuy) Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario</p> <p><b>TERCIARIOS</b></p> <p><b><u>INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDIOS TERCIARIOS Y TÉCNICOS Nº0452</u></b> (Misiones) Decoración Profesional</p> <p><b><u>INSTITUTO TERCIARIO GARCÍA LORCA</u></b> (Córdoba) Diseño de Interiores y Parquizaciones Diseño Gráfico</p> <p><b><u>CENTRO EDUCATIVO DE NIVEL TERCIARIO</u></b> (Tierra del Fuego) Gobernador Paz 1811 Te: (02901) 421500</p>	<p><b>SECUNDARIOS TERCIARIOS</b></p> <p>C.A.B.A BUENOS AIRES CATAMARCA CHACO CHUBUT CÓRDOBA CORRIENTES ENTRE RÍOS FORMOSA JUJUY LA PAMPA LA RIOJA MENDOZA MISIONES NEUQUÉN RÍO NEGRO SALTA SAN JUAN SAN LUIS SANTA FE SANT. DEL ESTERO TUCUMÁN</p>

# Mapa de presencia de carreras por provincia

El siguiente mapa resume la oferta académica de carreras de diseño presentes por provincia en cada una de las disciplinas.



# Oferta académica de diseño en la Argentina

A continuación se incluye un listado de casas de estudio con oferta académica de diseño clasificada por provincia, pudiendo discernir si se trata de carreras con título profesional o de grado terciario.<sup>1</sup>

## Buenos Aires

### ***Pregrado***

UNIVERSIDAD NACIONAL 3 DE FEBRERO (Sede Caseros)

Técnico en Producción Sonovisual en Imagen Electrónica

Técnico en Producción Sonovisual en Sonido y Música

Técnico en Grabación y Sonido

ESCUELA DE ARTES VISUALES MARTÍN MALHARRO (Mar del Plata)

Técnico Ilustrador

Técnico Gráfico

ESCUELA MUNICIPAL DE BELLAS ARTES CARLOS MOREL (Quilmes)

Técnico en Diseño Gráfico

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANÚS (Remedios de Escalada)

Técnico en Diseño Industrial

INSTITUTO SUPERIOR SAN LUIS GONZAGA (Tapiales )

Técnico Superior en Diseño de Imagen y Sonido

UNIVERSIDAD DE MORÓN

Técnico Universitario en Diseño de Indumentaria

Técnico Universitario en Decoración de Interior

INSTITUTO GRILLI (Monte Grande )

Técnico en Diseño de Indumentaria

ESCUELA DE BELLAS ARTES (San Nicolás)

Técnico Superior en Diseño y Producción de Indumentaria

Técnico en Diseño Gráfico

Técnico en Diseño Industrial

INSTITUTO DE ARTES APLICADAS (Bahía Blanca)

Técnico Superior en Diseño y Producción de Indumentaria

INSTITUTO DE ARTES APLICADAS (Bahía Blanca)

Técnico Superior en Diseño y Producción de Indumentaria

---

<sup>1</sup> (Fuente: "Guía del Estudiante 2008". Editorial Eudeba.)



INSTITUTO SUPERIOR ANDREA PALLADIO (Mar del Plata)

Técnico Superior en Diseño y Producción de Indumentaria  
Técnico Superior en Diseño de Interiores

INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS I.S.C.I. (La Plata)

Técnico Superior en Diseño y Producción de Indumentaria  
Técnico Superior en Diseño de Interiores  
Técnico en Diseño Gráfico

INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS I.S.C.I. (Anexo de La Plata)

Técnico Superior en Diseño y Producción de Indumentaria  
Técnico Superior en Diseño de Interiores  
Técnico en Diseño Gráfico

INSTITUTO SUPERIOR ESTEBAN ADROGUÉ (Adrogué)

Técnico Superior en Diseño y Producción de Indumentaria  
Técnico Superior en Diseño de Interiores

INSTITUTO SUPERIOR SANTO TOMÁS DE AQUINO (Azul)

Técnico Superior en Diseño y Producción de Indumentaria  
Técnico Superior en Diseño de Interiores

UNIVERSITAS ESTUDIOS SUPERIORES (La Plata)

Técnico Superior en Diseño y Producción de Indumentaria

DR. CARLOS PELLEGRINI (Moreno)

Técnico Superior en Industria Textil e Indumentaria

LA COSTA (Bs As)

Técnico Superior en Industria Textil e Indumentaria

GENERAL PUEYRREDÓN (Bs As)

Técnico Superior en Industria Textil e Indumentaria

UNIVERSIDAD CATÓLICA (La Plata)

Técnico en Diseño de Interiores

Técnico en Diseño Gráfico

UNIVERSIDAD CATÓLICA (Bernal)

Técnico en Diseño de Interiores

Técnico en Diseño Gráfico

ESCUELA DE BELLAS ARTES (San Nicolás)

Técnico Superior en Diseño de Interiores

INSTITUTO DE ARTES APLICADAS (Bahía Blanca)

Técnico Superior en Diseño de Interiores

I.S.F.D. Y T. CHARLES BABBAGE (Zárate - Bs As)

Técnico Superior en Paisajismo

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DEL ESTERO (Sede Olivos)

Técnico Universitario en Diseño Gráfico

INSTITUTO ARGENTINO DE LA EMPRESA (Mar del Plata)

Técnico Superior en Diseño Gráfico

ESCUELA DE ARTES VISUALES MARTÍN MALHARRO (Mar del Plata)

Diseño Gráfico

Profesor en Diseño Gráfico para EGB 1 y 2

Profesor en Diseño Gráfico para EGB 3

### **Grado**

UNIVERSIDAD NACIONAL 3 DE FEBRERO (Sede Caseros)

Artes Electrónicas

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Realizador integral en Artes Audiovisuales

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NOROESTE DE LA PROV. DE BS AS (Sede Junín)

Diseño de Indumentaria y Textil

Diseño Gráfico

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NOROESTE DE LA PROV. DE BS AS (Sede Pergamino)

Diseño de Indumentaria y Textil

Diseño Gráfico

ESCUELA MUNICIPAL DE BELLAS ARTES CARLOS MOREL (Quilmes)

Diseño Gráfico

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Diseño Industrial

Arquitectura

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA PLATA

Arquitectura

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA PLATA (Sede Bernal)

Arquitectura

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Diseño Industrial

Arquitectura

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANÚS (Sede Remedios de Escalada)

Diseño Industrial

INSTITUTO DE ARTES APLICADAS (Bahía Blanca)

Diseño de Indumentaria

Diseño de Interiores

INSTITUTO COLEGIO GRANADEROS (Morón)

Diseño de Indumentaria

INSTITUTO SUPERIOR ANDREA PALLADIO (Mar del Plata)

Diseño de Indumentaria

Diseño de Interiores

C.A.E.D.I. (Olivos)

Diseño en Producción Indumentaria

Diseño de Interiores

UNIVERSIDAD DE MORÓN

Diseño de Indumentaria

Diseño de Interiores

Diseño Gráfico Multimedial

Diseño Gráfico Publicitario

Diseño Gráfico

Arquitectura

INSTITUTO ALMIRANTE GUILLERMO BROWN (Haedo)

Diseño y Decoración de Interiores

INSTITUTO CAECE (Mar del Plata)

Diseño Gráfico y Comunicación Audiovisual

INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS (Mar del Plata)

Diseño Gráfico

INSTITUTO ARGENTINO DE LA EMPRESA (Mar del Plata)

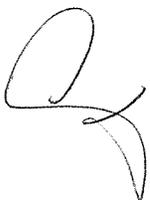
Diseño Gráfico

INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE BUENOS AIRES - E.S.B.A. (Flores)

Diseñador Gráfico Publicitario

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR (Sede Pilar)

Arquitectura



# Capital Federal

## ***Pregrado***

### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL – UTN

Técnico Superior en Diseño Tecnológico

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Técnico Universitario en Diseño de Imagen y Sonido

Analista Universitario en Diseño Industrial

Vestuarista

Productor de Modas

### INSITUTO SUPERIOR NUEVA ESCUELA DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN

Asistente en Animación

Técnico en Diseño de Modas

Técnico en Diseño Gráfico Informático Editorial

### INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÚSICA CONTEMPORÁNEA

Técnico en Grabación de Sonido y Producción Musical

### CENTRO DE ARTE Y TECNOLOGÍA - CEARTEC

Técnico Superior en Sonido con especialización en Grabación y Producción Musical

Técnico Superior en Sonido con especialización en Instalación y Operación en vivo.

### UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

Técnico Universitario en Diseño Textil e Indumentaria

Técnico Universitario en Diseño Gráfico

### ABM – INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Técnico en Diseño de Modas

Técnico Superior Estilista en Diseño de Modas

Técnico Superior en Diseño de Interiores

### INSTITUTO DE TECNOLOGÍAS ORT (Sede Belgrano)

Técnico Superior en Diseño de Indumentaria

Técnico Superior en Diseño de Interiores

Técnico Superior en Diseño Industrial

### FUNDACIÓN DE ALTOS ESTUDIOS EN CIENCIAS COMERCIALES



Técnico Superior en Diseño de Modas, Indumentaria y Textil  
Técnico en Diseño de Interiores  
Técnico Superior en Diseño Integral de Interiores  
Técnico Superior en Diseño Gráfico y Comunicación Visual

TALLER DE ARQUITECTURA

Técnico Superior en el Diseño de Productos, con orientación en Indumentaria.  
Técnico Superior en Paisajismo  
Técnico Superior en Diseño de Productos con orientación Industrial  
Decoración de Interiores

CENTRO ARGENTINO DE ESTUDIOS DE MODAS C.A.E.M.

Técnico Superior en Diseño y Confección de Vestimenta

INSTITUTO CATÓLICO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Técnico en Decoración de Interiores

ESCUELA ARGENTINA DE DISEÑO DE ESPACIOS VERDES Y DE INTERIORES

Técnico Superior en Diseño con orientación en interiores  
Técnico Superior en Diseño con orientación en paisajismo

IMAGE – INSTITUTO DE MEDIOS AVANZADOS GRÁFICOS Y ELECTRÓNICOS

Desarrollador de Juegos  
Realizador Integral de Dibujos Animados

INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y AMBIENTALES

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Comunicación Visual

LEONARDO DA VINCI

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Comunicación Visual

INSTITUTO SUPERIOR YUGUETS

Ludotecario  
Técnico en Juegos y Diseñador de juegos y juguetes

FABRICA DE DISEÑOS

Diseño de Indumentaria

## **Grado**

UBA

Diseño de Imagen y Sonido

Diseño de Indumentaria

Diseño Textil

Planificación y Diseño del Paisaje

Diseño Gráfico

Diseño Industrial

Arquitectura

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Gestión de la Producción Gráfica.

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Diseño de Imagen y Sonido

Diseño Textil y de Indumentaria

Diseño de Interiores

Paisajismo

Diseño de Parques y Jardines

Diseñador de Packaging

Diseñador Editorial

Diseñador de Historietas

Diseño Gráfico

Diseño Industrial

Arquitectura

INSTITUTO SUPERIOR NUEVA ESCUELA DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN

Diseño en Animación y Dibujos Animados

Diseño de Modas

Diseño de Interiores

Diseñador Gráfico Publicitario



CENTRO DE INVESTIGACIÓN CINEMATOGRÁFICA

Diseño en Animación y Efectos Visuales

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

Diseño Textil e Indumentaria

UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Arquitectura

Diseño de Indumentaria

Diseño de Interiores

Diseño Gráfico

INSTITUTO DE TECNOLOGÍAS ORT (Sede Belgrano)

Diseño de Productos con orientación en Diseño de Indumentaria

Diseño Gráfico

Diseñador de Productos con orientación en Diseño Industrial

UNIVERSIDAD DEL MUSEO SOCIAL ARGENTINO

Diseño de Interiores

Diseño del Paisaje

INSTITUTO JORGELINA ANTELO

Decoración Profesional

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

Diseño Gráfico

Arquitectura

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

Diseño Gráfico

Arquitectura

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

Diseño Gráfico



UNIVERSIDAD ARGENTINA JOHN F. KENNEDY

Diseño Gráfico

Arquitectura

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Diseño Gráfico y Comunicación Audiovisual

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

Arquitectura

FUNDACIÓN GUTENBERG

Diseño Gráfico

UNIVERSIDAD DE FLORES

Arquitectura

TALLER DE ARQUITECTURA

Diseño de Interiores

Diseño de Parques y Jardines

## **Catamarca**

### ***Pregrado***

INSTITUTO SUPERIOR GENERAL SAN MARTÍN (Catamarca)

Técnico Superior en Diseño y construcción

INSTITUTO SUPERIOR DE ARTE Y COMUNICACIÓN

Profesor de Artes en Artes visuales

## **Chaco**

### ***Pregrado***

UEP N°58 ALMAFUERTE

Decoración Profesional

UEP N° 132 SAN FERNANDO

Técnico superior en Diseño de Indumentaria

### ***Grado***

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE

Diseño Gráfico



Arquitectura

## Chubut

### **Pregrado**

INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES (Chubut)

Técnico Superior en Diseño de Multimedia

INSTITUTO GENERAL SAN MARTÍN (Comodoro Rivadavia)

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario

Técnico Superior en Diseño en Comunicación en Multimedia

## Córdoba

### **Pregrado**

ESCUELA DE ARTES APLICADAS LINO ENEA SPILIMBERGO (Córdoba)

Técnico Superior en Diseño de Interiores

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario

ESCUELA PROVINCIAL DE BELLAS ARTES FERNANDO FADER (Córdoba)

Técnico Superior en Diseño de Interiores

ESCUELA PROVINCIAL DE BELLAS ARTES EMILIANO GÓMEZ CLARA (Córdoba)

Técnico Superior en Diseño de Interiores

Técnico Superior en Diseño Gráfico

INSTITUTO SUPERIOR DE ARTE Y DISEÑO (Córdoba)

Diseño de Modas

Diseño de Modas, Textil y de Indumentaria

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21 (Campus Córdoba)

Técnico Universitario en Diseño de Indumentaria

Técnico Universitario en Diseño Gráfico

Técnico Universitario en Diseño Industrial

INSTITUTO LA METRO (Córdoba)

Técnico Superior en Sonido

Técnico Superior en Diseño Multimedial

INSTITUTO MARIANO MORENO (Córdoba)

Técnico en Diseño de Modas



INSTITUTO SANTA CLARA DE ASÍS (Córdoba)

Técnico Superior en Diseño de Indumentaria a distancia

INSTITUTO AGUAS DE LA CAÑADA (Córdoba)

Técnico Superior en Diseño de Interiores

Técnico Superior en Diseño Industrial

Técnico Superior en Diseño Gráfico

INSTITUTO SUPERIOR NO UNIVERSITARIO (Córdoba)

Técnico Superior en Diseño de Interiores

UNIVERSIDAD BLAS PASCAL

Técnico Universitario en Diseño Gráfico

INSTITUTO MARIANO MORENO (Córdoba)

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIENCIAS E INNOVACIONES PRODUCTIVAS  
S.R.L.(Córdoba)

Técnico Superior en Diseño Industrial

**Grado**

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21 (Campus Córdoba)

Diseño de Indumentaria y Textil

Diseño Gráfico

Diseño Industrial

INSTITUTO MARIANO MORENO (Córdoba)

Diseño de Modas

INSTITUTO SUPERIOR NUEVA ESCUELA DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN (Córdoba)

Diseño de Modas

UNIVERSIDAD BLAS PASCAL

Diseño Gráfico

Arquitectura

COLEGIO UNIVERSITARIO IES Siglo XXI (Córdoba)

Diseñador Gráfico Publicitario

CENTRO DE CAPACITACIÓN INTEGRAL FEMENINO

Diseño de Modas

CENTRO KANDINSKY

Diseño Gráfico

Diseño de Interiores

Diseño de Parques y Jardines

Diseño de Moda e Indumentaria



## INSTITUTO CISE – CORDOBA INTEGRACIÓN EN SERVICIOS EDUCATIVOS

Diseño Digital en PC  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA  
Diseño Industrial

Arquitectura

## UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CORDOBA

Arquitectura

## UNIVERSIDAD DE CONGRESO

Arquitectura

## **Corrientes**

### ***Pregrado***

#### INSTITUTO SUPERIOR JOSEFINA CONTTE

Técnico superior en artes visuales

#### INSTITUTO SUPERIOR NUEVO SIGLO

Técnico Gráfico

### ***Grado***

#### UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE

Arquitectura

## **Entre Ríos**

### ***Pregrado***

#### FUNDACIÓN PAIDEIA (Entre Ríos)

Diseño de Indumentaria

Diseño Textil

Diseño de Interiores

#### INSTITUTO COMERCIAL CRESPO (Crespo – Entre Ríos)

Decoración

### ***Grado***



## UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN DEL URUGUAY

Arquitectura

Diseño Textil e Indumentaria

Diseño de Interiores

Diseño de Ambiente

## **Formosa**

### ***Pregrado***

INSTITUTO SUPERIOR NO UNIVERSITARIO

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Multimedial

INSTITUTO SUPERIOR DE ARTES OSCAR ALBERTAZZI

Técnico superior en artes visuales – Diseñador gráfico

## **Jujuy**

### ***Pregrado***

INSTITUTO SUPERIOR DELTA COMPUTACIÓN

Técnico en Decoración de Interiores

Decoración Profesional

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DEL ESTERO (Sede Jujuy)

Técnico Universitario en Diseño Gráfico

ESCUELA MODELO DE EDUCACIÓN INTEGRAL

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario

## **La Pampa**

### ***Pregrado***

INSTITUTO VISIÓN TECNOLÓGICA (La Pampa)

Auxiliar en Diseño Publicitario

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario

Técnico Superior en Diseño Gráfico

### ***Grado***



INSTITUTO DE BELLAS ARTES (La Pampa)

Diseño de Parques y Jardines

## La Rioja

### **Pregrado**

I.F.D.C. MARIO ALBERTO CRULCICH (La Rioja)

Técnico Superior en Diseño Gráfico

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA RIOJA

Diseño en Multimedia

### **Grado**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA RIOJA

Arquitectura

## Mendoza

### **Pregrado**

I.E.S. Nº9-008 MANUEL BELGRANO (Mendoza)

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario

INSTITUTO SUPERIOR DE COMERCIALIZACIÓN NICOLÁS AVELLANEDA (Mendoza)

Técnico Superior en Diseño de Interiores

I.E.S. Nº9-008 MANUEL BELGRANO (Mendoza)

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario

NºPT-073 INSTITUTO SUPERIOR DE COMERCIALIZACIÓN NICOLÁS AVELLANEDA (Mendoza)

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario

### **Grado**

UNIVERSIDAD CHAMPAGNAT (Sede Godoy Cruz)

Diseño Asistido con especialización en Diseño de Multimedia

Diseño Asistido con especialización en Diseño de Modas

Diseño Asistido con especialización en Diseño de Imagen Empresarial

Diseño Asistido con especialización en Diseño de Packaging

Diseño Asistido con especialización en Diseño Editorial



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Diseño Gráfico

Diseño Industrial

FACULTAD DE ARQUITECTURA, URBANISMO Y DISEÑO (Mendoza)

Arquitectura

Diseño y Producción de Imagen y Sonido

UNIVERSIDAD DE MENDOZA

Diseño de Indumentaria y Textil

Diseño de Iluminación

Diseño de vidrieras

Diseño de Interiores

Diseño

Diseñador de Envases y Packaging

Diseño Gráfico

Diseño de Muebles

UNIVERSIDAD DE MENDOZA (Subsede San Rafael)

Diseño de Indumentaria y Textil

Diseño de Interiores

Diseño de Exteriores

Diseño Gráfico

UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

Diseño Gráfico

## Misiones

### ***Pregrado***

IDEAR N°0436 (Misiones)

Técnico Superior en Diseño de Interiores

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA FE (Sede Posadas)

Auxiliar universitario en Diseño

Técnico Universitario en diseño y construcción

INSTITUTO SUPERIOR DE TECNOLOGÍA GRÁFICA JUAN GUTENBERG (Mendoza)

Técnico Superior en Diseño Multimedial

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario

IDEAR N°0436 (Misiones)

Técnico Superior en Diseño Gráfico



## **Grado**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES (Regional Oberá)

Diseño Gráfico

Diseño Industrial

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA FÉ (Sede Posadas)

Arquitectura

## **Neuquén**

### **Pregrado**

INSTITUTO SUPERIOR DE INFORMÁTICA ISI COLLEGE (Neuquén)

Analista en Diseño Multimedial

### **Grado**

ESCUELA DE DISEÑO DEL HABITAT (Neuquén)

Diseño en el Habitat

Diseño Industrial

Diseño Gráfico

## **Río Negro**

### **Pregrado**

INSTITUTO SUPERIOR PATAGÓNICO (San Carlos de Bariloche – Río Negro)

Diseño Gráfico

### **Grado**

UNIVERSIDAD DE FLORES (Subsede Comahue)

Diseño Gráfico

Arquitectura

## **Salta**

### **Pregrado**



ESCUELA PROVINCIAL DE BELLAS ARTES TOMÁS CABRERA (Salta)

Técnico Superior en Arte Textil e Indumentaria

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIENCIAS E INNOVACIONES PRODUCTIVAS S.R.L.  
(Salta)

Técnico Superior en Diseño de Indumentaria y Textil

INSTITUTO SAN CAYETANO (Salta)

Técnico Superior en Paisajismo con orientación en Parques y Jardines

INSTITUTO DE EDUCACIÓN INTEGRAL- 8031 (Salta)

Técnico Superior en Diseño Gráfico

INSTITUTO NUEVA ESCUELA MODERNA- 8076 (Salta)

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario

**Grado**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Arquitectura

Ingeniería Industrial

Diseño de Interiores

## San Juan

**Pregrado**

INSTITUTO SUPERIOR CERVANTES (San Juan)

Técnico Superior en Diseño Gráfico

**Grado**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN JUAN

Diseño Gráfico

Diseño Industrial

Arquitectura

## San Luis

**Pregrado**

INSTITUTO SAINT PATRICK (San Luis)

Técnico en Diseño Gráfico



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE EDUCACIÓN SUPERIOR ITES (San Luis)

Técnico en Diseño Industrial

## **Santa Cruz**

No se registran ofertas de carreras

## **Santa Fe**

### ***Pregrado***

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL (Carreras que se dictan a distancia)

Técnico en Diseño del Espacio Escénico

Técnico en Interiorismo y Decoración

Bachiller Universitario en Diseño de la Comunicación Visual

Técnico en Diseño y Producción Editorial

Técnico en Diseño de Mobiliario

I.S.Nº12 DR. GUSTAVO MARTÍNEZ ZUVIRÍA

Técnico Superior en Ambientación y Decoración de Interiores

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA FÉ

Técnico en Diseño de Imagen y Sonido

Auxiliar universitario en Diseño

Técnico Universitario en diseño y construcción

CENTRO ROSARINO DE ESTUDIOS AVANZADOS (Rosario)

Técnico Superior en Diseño y Producción de Indumentaria

INSTITUTO DE RECURSOS HUMANOS Nº4070 (Santa Fé)

Técnico Superior en Diseño y Producción de Indumentaria

INSTITUTO DE DISEÑO GRÁFICO SUPERIOR Nº4048 (Rosario)

Técnico Superior en Diseño y Producción de Vestuario

Técnico Superior en Diseño de Interiores

INSTITUTUTO DE DISEÑO GRÁFICO SUPERIOR Nº4048 (Rosario)

Diseño Gráfico

INSTITUTO DE COMPUTACIÓN ADMINISTRATIVA Nº4014 (Rosario)

Diseñador Gráfico Multimedia

INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES Nº 9233(Santa Fé)

Diseñador Gráfico y Visual

Diseñador Integral con orientación en Diseño Gráfico, Publicitario y Decoracional

COLEGIO NACIONAL SUPERIOR Nº47 FLORENTINO AMEGHINO

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario

INSTITUTO SUPERIOR PARTICULAR Nº9254 DE ENSEÑANZA COMERCIAL Y COMPUTACIÓN (Santa Fé)

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario

### **Grado**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA FE (Sede Rafaela)

Auxiliar universitario en Diseño

Arquitectura

INSTITUTO DE COMUNICACIÓN VISUAL Nº4051 (Rosario)

Diseño de Modas

Diseñador Gráfico especializado en Ilustración

Diseño Industrial con especialidad en Productos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Arquitectura

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

Arquitectura

## **Santiago del Estero**

### **Pregrado**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DEL ESTERO (Sede Santiago)

Técnico Universitario en Diseño Gráfico

INSTITUTO SUPERIOR SAN JORGE (Santiago del Estero)

Técnico en Diseño Gráfico

## **Tierra del Fuego**

### **Pregrado**

CENTRO EDUCATIVO DE NIVEL TERCIARIO (Río Grande)

Diseñador Gráfico

## **Tucumán**

### **Pregrado**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN



Técnico Universitario en Diseño de Iluminación

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Diseño de Interiores y Equipamiento

F-48 JUVENIL INSTITUTO MODELO J.L.M. (Tucumán)

Técnico Superior en Diseño Gráfico

**Grado**

UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO

Diseño Gráfico

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Arquitectura



## INTRODUCCIÓN

Esta presentación busca incluir otros puntos de vista, que ayuden a la conformación de la idea de qué tiene el Diseño para aportar en este momento particular, y sobre todo, como proyecto a largo plazo.

Presentaremos algunos casos que conocimos en diferentes provincias, que valoramos porque representan otros escenarios posibles, tanto para la industria, como para los diseñadores y para las instituciones.

## DIFERENTES ESCENARIOS

Queremos exponer *algunos escenarios posibles*, para difundir experiencias que resultan interesantes y que *son posibles de repetir en otros ámbitos*, a la vez que nos permiten detectar perspectivas de desarrollo del diseño en el país.

La mayoría de estos casos son conocidos de primera mano, dado que los hemos visitado o conversado con alguno de los actores en el marco de las jornadas que se realizan a lo largo del país, o los conocemos más profundamente por estar realizando tareas de asesoramiento.

*Creemos interesante abrir el panorama, cambiando el punto de atención.  
Centrar el interés, aunque sea por un momento, en las provincias.*

### Una Mirada Actual y Perspectivas del Diseño



#### Diferentes Escenarios

Nombre de la empresa:

**EGIDIO VALENTIN GIULIANI S.A.**

♦ 50 AÑOS DE TRAYECTORIA

Ubicación:

**San Martín - Mendoza**

♦ "DISEÑO + CALIDAD"

Rubro:

**Fábrica de Muebles de Oficina**

♦ DISEÑO ORIENTADO AL USUARIO

Tipo de Empresa:

**Familiar**

♦ CERTIFICACION y NORMALIZACION

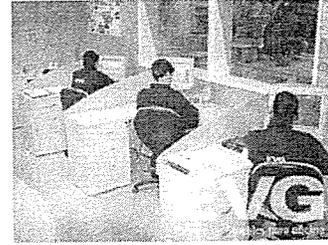
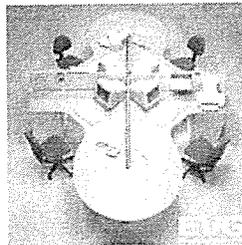
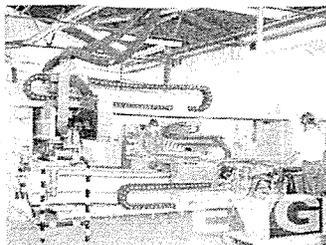
[www.giuliani.com.ar](http://www.giuliani.com.ar)

♦ ESPECIAL CUIDADO EN LA ERGONOMÍA

♦ EMPRESA EXPORTADORA

♦ COMPETITIVOS CON IMAGEN INTERNACIONAL

♦ DISEÑO INCORPORADO EN LA EMPRESA



(CASOS DEL SECTOR PRIVADO)

Vamos a comenzar esta recorrida presentando el caso de la

### Fábrica de muebles de oficina Egidio Valentín GIULIANI

- Se trata de una **empresa familiar** con más de **50 años de trayectoria**, ubicada en el departamento de **San Martín, Mendoza**.
- Dedicada a un rubro donde la comodidad y la correcta postura en el puesto de trabajo es determinante, centraron su atención en el **diseño orientado al usuario**, poniendo especial cuidado en la **ergonomía**.
- La incorporación de diseño, capacitando en temas específicos a los recursos humanos existentes, abarca todos los sectores de la empresa, llegando hasta la comercialización. Cuenta con **vendedores altamente capacitados en aspectos técnicos**, los cuales apoyados por software específico, realizan un servicio completo de asesoramiento a los clientes, generando información utilizada posteriormente por producción.
- Dada la característica exportadora, sumado al compromiso asumido en cuanto a calidad y altos estándares de seguridad, esta empresa realiza todo tipo de **ensayos y certificaciones** en sus productos, tanto a nivel local como internacional.
- Sus productos, fabricados en la región de cuyo, **compiten de igual a igual con los mejores equipamientos** europeos o norteamericanos.

*El máximo cuidado con la calidad, demostrado en constantes análisis y ensayos, sumado a una línea de productos que responde a estándares internacionales, vinculan este caso con otro que se da cerca de allí, en la provincia de San Juan.*



## Una Mirada Actual y Perspectivas del Diseño



### Diferentes Escenarios

Nombre de la empresa:

**CAMPAMENTO S.A. / ANSILTA**

Ubicación:

**Prov. de San Juan**

Rubro:

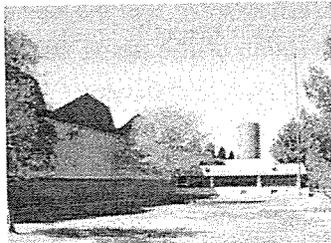
**Fabricantes de Indumentaria  
para Deportes Extremos**

Tipo de empresa:

**Familiar**

**www.ansilta.com**

- INNOVACION + TECNOLOGIA + CALIDAD
- DISEÑO ORIENTADO A USUARIOS EXIGENTES
  - CERTIFICACION Y NORMALIZACION
- MATERIALES ULTRA TÉCNICOS – GORE TEX
  - COSTURAS TERMOSELLADAS
- PRODUCTOS DE EXPORTACION CON IMAGEN INTERNACIONAL
  - ESTUDIO DE DISEÑO EXTERNO:  
Arena Vázquez – arenvaz@uolsinetis.com.ar



### Fábrica de indumentaria para Deportes extremos ANSILTA

- **ANSILTA** es un empresa dedicada a la **fabricación de indumentaria para deportes extremos** para los que se necesita alta preparación y especialización, donde la indumentaria cumple un papel fundamental.
- En un inicio fabricaron productos para la montaña y luego desarrollaron prendas para otros deportes.
- Se aplica el Diseño respetando las condicionantes impuestas por los **usuarios más exigentes**, como por ejemplo expediciones al Aconcagua, Himalaya etc... El otro punto determinante es el de los **materiales y los procesos productivos** utilizados.
- **Se prioriza siempre la funcionalidad**, donde la estética es el resultado de combinación de materiales ultra técnicos con requisitos funcionales, tales como movilidad, operatividad, seguridad, aislamiento térmico.
- **Materiales de la más alta performance en el mundo**, desarrollados para actividades técnicas, que luego se van aplicando a otras actividades deportivas.

- Son los únicos en Sudamérica licenciados a trabajar con gore-tex® en todas sus variantes (3capas, 2 capas ,soft shell ,pac lite,etc, ) además de trabajar windstopper® (tela laminada con fleece y membrana) resistente al viento.
- Son fundamentales los **procesos de control de calidad**, donde cada prenda debe ser aprobada previamente en laboratorios de gore-tex® u.s.a para poder certificar una impermeabilidad absoluta. Fueron **los primeros en Argentina en termosellar costuras**.
- Productos nacionales con una calidad y una estética a niveles internacionales. En este punto se emparenta con lo que vimos en el caso de Giuliani.
- Los usuarios son los que han posicionado la marca. Ansilta es un caso típico donde la publicidad se da por la calidad de sus productos y no por una campaña premeditada.
- Se han probado y actualmente se encuentran "trabajando" productos en las condiciones más extremas: desde la cordillera a la Antártida. Están experiencias en el ski y náutica. El venir de exigencias altas como la montaña los anima a tomar desafíos menos comprometidos con la supervivencia y más comprometidos con la moda como es el ski, pero siempre con una visión funcional del producto, buscando usuarios satisfechos.
- La incorporación de diseño se dio en principio para resolver problemas comunicacionales, ya sea página web o folletería. Luego paulatinamente se fueron planteando desafíos en los productos, llegando a la actualidad a trabajar con un estudio de diseño externo que realiza los desarrollos en conjunto con la empresa.
- Indumentaria específica, con un modo de desarrollo y resolución similar a un producto industrial, más que a una prenda de vestir de uso cotidiano.

*Esta situación de productos que aparentemente pertenecen a una especialización del diseño, pero que tienen muchos puntos de contacto con otras, también se da en el próximo caso: una fábrica de calzado deportivo que además desarrolla suelas de última generación, que necesita de un proceso más ligado al Diseño de Producto.*



## Una Mirada Actual y Perspectivas del Diseño



### Diferentes Escenarios

Nombre de la empresa

**EMMEN S.A. / KALEL**

Ubicación

**Cdad. Aut. de Buenos Aires**

rubro

**Fab. de Calzado Deportivo y Suelas**

Tipo de empresa

**Familiar**

[www.kalelproducts.com](http://www.kalelproducts.com)

• MAS DE 55 AÑOS DE TRAYECTORIA

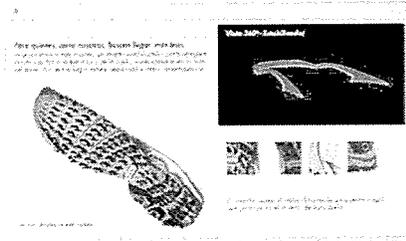
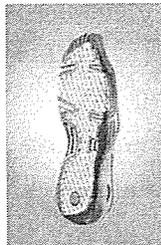
• INVESTIGACION + CALIDAD + DISEÑO

• SUELAS DE MAXIMA CALIDAD Y DISEÑO

• DESARROLLO DE METODOLOGIAS DE TRABAJO

• CURSOS DE CAPACITACION  
A DISEÑADORES EN EL RUBRO

• DISEÑO INTERNO + CONSULTORES EXTERNOS



### Fábrica de Calzado Deportivo KALEL

- Como en el caso de Giuliani, esta también es una **empresa familiar** con más de **55 años de trayectoria**, en este caso ubicada en **Capital Federal**, con plantas en distintos puntos del país.
- El ingreso de las nuevas generaciones impulsó la decisión de incorporar el diseño dentro de la estructura de la empresa, como un elemento insoslayable a la hora de aumentar la competitividad.
- Como hemos visto en los casos anteriores, el foco está también puesto en una trilogía de ideas: **INVESTIGACIÓN + CALIDAD + DISEÑO**.
- La decisión de incorporar el diseño a las actividades de la empresa, trajo aparejada la modificación de ciertos modos de hacer las cosas, generando el desarrollo de nuevas metodologías de trabajo dentro de la estructura de la empresa.
- El modo de incorporar diseño se está resolviendo de una manera mixta: diseñadores en planta + consultores externos.

- Dado que es una experiencia que aún está en proceso, las primeras acciones que se desencadenaron tienen que ver con la capacitación de los recursos humanos: así como Giuliani optó por capacitar al personal que ya se desempeñaba en la empresa en diferentes temas, la inclusión de diseñadores en KALEL fue mutando.
- En un primer lugar se decidió incorporar diseñadores de indumentaria, para luego dar lugar a diseñadores industriales. Esto motivó un cambio en las metodologías de trabajo, como ya dijimos: incorporación de otros sistemas de modelado 3D, resoluciones y representaciones a nivel producto, trabajo con los materiales.
- Pero también surgieron problemas en cuanto a la especialización de los profesionales. El paso siguiente fue motorizar una CAPACITACION EN CALZADO DEPORTIVO PARA DISEÑADORES INDUSTRIALES, que actualmente está en la fase final de preparación y que próximamente será dictada en la FADU.

*Este caso, como también el de ANSILTA, están fuertemente influenciados por el factor tecnológico de los materiales y procesos. En el ejemplo siguiente es determinante, dado que se trata de productos de última tecnología, con un fuerte componente de innovación en la forma y en la función.*

## Una Mirada Actual y Perspectivas del Diseño



### Diferentes Escenarios

Nombre de la empresa:

**COMPUTATA S.A.**

Ubicación:

**La Plata – Buenos Aires**

Productos:

**Lectoras Automáticas de códigos de barra**

Tipo de empresa:

**Sociedad Anónima**

[www.computata-sa.com.ar](http://www.computata-sa.com.ar)

• INNOVACION EN TECNOLOGIA

• PRODUCTOS DE EXPORTACION

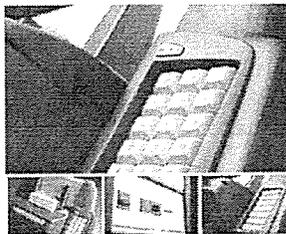
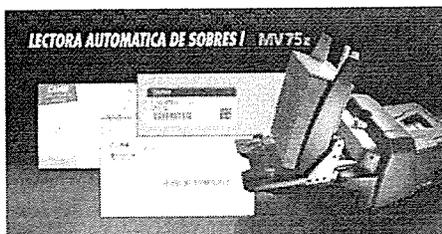
• "DISEÑAR CON AUDACIA"

• IMAGEN INTERNACIONALMENTE COMPETITIVA

• "EL DISEÑO COMO UNA TECNOLOGÍA DISPONIBLE"

• PRODUCTOS DE ÚLTIMA TECNOLOGÍA EN SERIES CORTAS

• DISEÑO INTERNO + CONSULTORES EXTERNOS



## Lectoras Automáticas de Códigos de Barras COMPUTATA S.A.

- Computata Es una empresa relativamente nueva, que está ubicada en La Plata, Provincia de Buenos Aires, dedicada a la captura automática de documentos que llevan código de barras.
- La empresa trabajó desde el comienzo con Diseñadores Industriales, para dotar al producto de un factor diferenciador frente a la competencia.
- Es una empresa que exporta el 97% de su producción, con productos que poseen innovación tecnológica e innovación en diseño.
- Son productos que compiten de igual a igual con la oferta de productos existente a nivel mundial, cosa similar ala planteada por Giuliani o por Ansilta. Esta competitividad es atribuible entre otros factores, al diseño.
- Computata como empresa toma al diseño como una ventaja competitiva para una mejor performance de sus productos en el mercado.
- Están convencidos de que el diseño es una tecnología disponible, y si no se la utiliza, la competencia si la utilizará. Pero no basta con utilizarla, sino que debe hacerse con desenfado, con audacia.
- El gran desafío de los diseñadores radica en las características propias de los productos fabricados por la empresa: equipamiento informático de última generación, con un fuerte componente de diseño e innovación tecnológica, **fabricado en series pequeñas.**

*El caso siguiente es diametralmente opuesto: una empresa metalmecánica dedicada a la manufactura de productos de línea blanca, productos de consumo masivo producidos a gran escala.*

## Una Mirada Actual y Perspectivas del Diseño



### Diferentes Escenarios

Nombre de la empresa

**ALLADIO**

Ubicación

**Luque - Córdoba**

Productos

**Fab. de electrodomésticos Línea blanca**

Tipo de Empresa

**Familiar**

**www.alladio.com.ar**

• MAS DE 55 AÑOS DE TRAYECTORIA

• GESTION DE LA CALIDAD

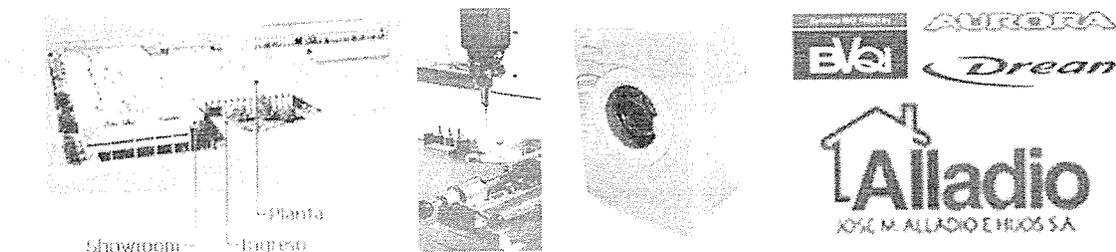
• DESARROLLO DE PRODUCTOS EN LA EMPRESA

• "PROCESO DE DESARROLLO EN 6 FASES"

• PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO A GRAN ESCALA

• DISEÑO INTERNO + EXTERNO

• ESTUDIO DE DISEÑO Kogan Legaria Anido

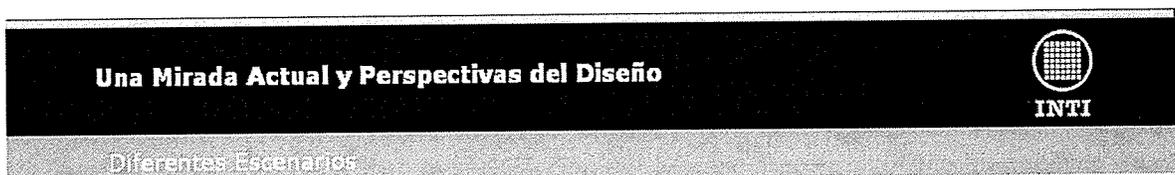


### ALLADIO Línea Blanca

- Ubicada en Luque, provincia de Córdoba, como en los casos de KALEL y GIULIANI, se trata con una empresa de mas de 50 años de trayectoria, que pasó todos los vaivenes del país, y que sirve como ejemplo de un modo de incorporar el diseño en grandes estructuras.
- Es interesante destacar que para el desarrollo de nuevos productos, se trabajo en determinado momento con un estudio de diseño de reconocido prestigio, lo cual derivó en un producto competitivo que aumentó las ventas (Drean Cristal Design).
- Entre los cambios sucesivos que fue sufriendo la empresa, como por ejemplo la implementación nuevas metodologías de trabajo e incluso sistemas de gestión de calidad y gestión ambiental, se incluyo un procedimiento para determinar las fases a seguir en el desarrollo de nuevos productos.
- La empresa lo llama "Proceso de 6 Fases", y es un buen ejemplo a seguir a la hora de incorporar el diseño en una estructura supuestamente rígida en la cual participan muchas personas

- Esas fases son: Fase 1: Generación de la Idea; Fase 2: Investigación; Fase 3: Planificación, Diseño y Desarrollo; Fase 4: Try-Out (*tray aut*) Productivo; Fase 5: Lanzamiento de producto y Fase 6: Análisis de resultados. Como es evidente, todas estas fases se desarrollan a lo largo de un período prolongado en el tiempo, no son acciones instantáneas.

*Hasta aquí los escenarios de vinculación de empresas-diseño tienen un punto en común: se trata de empresas privadas que de algún modo (hemos visto que pueden ser varios) se relacionan con el diseño y con diseñadores. Ahora vamos a presentar un caso en el que un diseñador asume el rol de empresario, dándole una nueva modalidad estratégica al formato clásico de estudio de diseño.*



Nombre de la empresa:

**Estudio HSR**

Ubicación:

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

Rubro:

**Estudio de Arquitectura y Diseño**

[www.estudiohsr.com.ar](http://www.estudiohsr.com.ar)

[hsrweb@estudiohsr.com.ar](mailto:hsrweb@estudiohsr.com.ar)

♦ ESTUDIO TRADICIONAL + ACTITUD COMERCIAL

♦ SOLUCIONES PARA EMPRESAS Y PARTICULARES

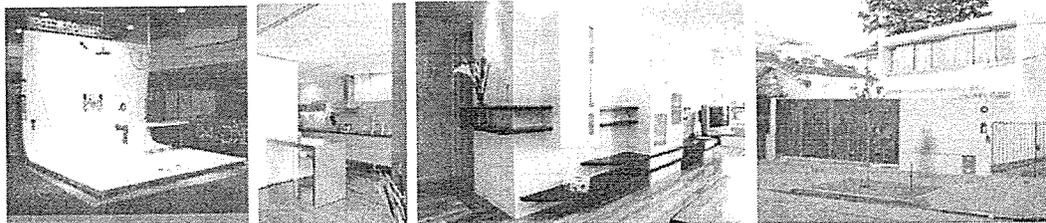
♦ DISEÑO CON VISION EMPRESARIA

♦ EQUIPO INTERDISCIPLINARIO

♦ ARQUITECTURA / DISEÑO INDUSTRIAL / MOBILIARIO

♦ SERVICIO INTEGRAL DE DISEÑO

♦ DISEÑO + PRODUCCION + VENTA + INSTALACION



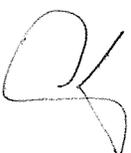
## ESTUDIO HSR

- Estudio de arquitectura y diseño HSR, está integrado por arquitectos, diseñadores industriales y diseñadores gráficos, lo que les permite brindar un servicio integral o bien responder a proyectos específicos.
- El estudio está liderado por el D.I. Dario Solotar y el Arq. Germán Hauser.

A handwritten signature in black ink, located at the bottom left of the page.

- La diferencia entre este estudio y la mayoría de los estudios de diseño radica en el modo empresarial en que han decidido encarar la labor profesional.
- Su trabajo se desarrolla a mitad de camino entre la oferta comercial de muebles y equipamiento, (porque no adquiere forma de local comercial sino de servicio personalizado); y el diseñador o decorador que ambienta un espacio, (porque además de diseñarlo, también se encarga de producirlo e instalarlo).
- Asume un rol empresarial al encarar la labor de generar una línea de productos, que además debe producir e instalar, logrando una serie de elementos estandarizados que faciliten el desarrollo de cada proyecto. No es un desarrollo que comienza de cero con cada cliente, sino que es la adaptación de las líneas y el estilo ya existente.
- Por otro lado no encara la promoción de su actividad de manera publicitaria, sino que se basa en el boca en boca y en la satisfacción del cliente, algo similar a lo que sucede en el caso de ANSILTA.

*Hemos visto iniciativas que surgen del sector privado, en empresas pequeñas o grandes industrias. Esto es una parte de los escenarios posibles: existen otros que surgen desde el sector público, desde las instituciones, desde las agrupaciones sectoriales, incluso desde los distintos niveles de gobierno.*



## Una Mirada Actual y Perspectivas del Diseño



### Diferentes Escenarios

Nombre del proyecto

**PIE – Proyecto de Iniciación Exportadora**

Ubicación

**Morón – Buenos Aires**

Tipo

**Iniciativa multisectorial**

Promotores

**Municipio de Morón  
Unión Industrial del Oeste  
Centro IDEB Morón**

[www.moronexporta.com.ar](http://www.moronexporta.com.ar)

• APOYO A PYMES

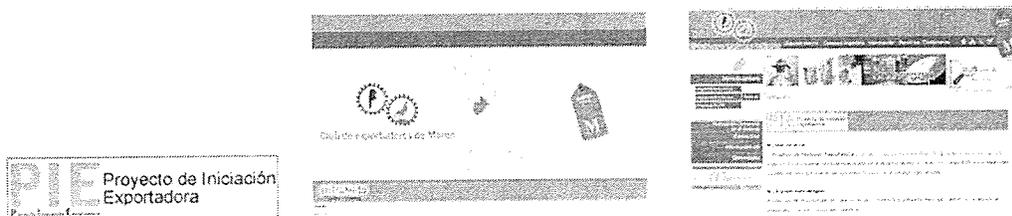
• OBJETIVO EXPORTAR

• METODOLOGIA DE INICIACIÓN  
EN COMERCIO EXTERIOR

• DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA

• ASESORIAS PERSONALIZADAS DE DISEÑO

• SENSIBILIZACIÓN EMPRESARIAL EN DISEÑO



### Proyecto de Iniciación Exportadora

- El proyecto PIE es una iniciativa conjunta del municipio de Morón, la unión Industrial del Oeste y el Centro IDEB de Morón.
- Es una iniciativa global de apoyo activo a las PyMEs del municipio, buscando a poyarlas en el inicio de una experiencia exportadora.
- Está acotada a una zona (el municipio de morón) pero abierta a todas las empresas, más allá de su tamaño y del rubro al que se dediquen.
- El objetivo principal es otorgarle todos los medios, todas las herramientas para que, cuando las condiciones estén dadas, puedan exportar.
- El apoyo incluye una amplia batería de diagnósticos, análisis, asesoramientos y capacitaciones, con la particularidad de que se incluye entre los aspectos tenidos en cuenta, al Diseño. Esto es normal en las empresas privadas que ya están acostumbradas al comercio exterior (como vimos en la mayoría de los ejemplos anteriores), pero es relativamente novedoso que sea tenido en cuenta a nivel estatal.

- El Programa de diseño realiza, en el amrcó de un convenio con el municipio de Morón, diagnósticos y asesorías en Diseño, como así también tareas de sensibilización en la temática con lo empresarios de manera personalizada.

*Esta iniciativa es regional, sin distinción de sectores. El caso que sigue es también una iniciativa de origen provincial, destinada al fomento de un sector en particular*



nombre del proyecto:

**Concurso de Diseño para Rocas de Aplicación**

ubicación:

**Prov. de San Luis**

tipo:

**Iniciativa Gubernamental**

promotor(es):

**Ministerio del Progreso  
Gov. de la Prov. de San Luis**

[www.sanluis.gov.ar](http://www.sanluis.gov.ar)

• CREATIVIDAD + INNOVACION

• FOMENTO DE LA IDENTIDAD REGIONAL

• COMUNIDAD DE NUEVOS DISEÑADORES

• FORTALECIMIENTO DEL CICLO PRODUCTIVO DE UN SECTOR DETERMINADO

• GENERACION DE NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO



objetivos:

### Concurso Rocas de Aplicación

- El Concurso **Rocas de Aplicación** está organizado por el gobierno de la provincia de San Luis, con el fin de fomentar el ambiente propicio para la generación y el crecimiento de nuevos diseños.
- Uno de los objetivos es generar una “comunidad de nuevos e innovadores” diseñadores.
- Por otro lado, busca actuar como fomento de la identidad regional a través del diseño de elementos que utilicen como materia prima las rocas de aplicación propias de la provincia.

- Es un concurso delimitado a un sector productivo determinado y sus participantes deben ser habitantes de la provincia que lo organiza. Tiene un carácter fuertemente localista.
- Otro de los objetivos es atraer las inversiones de capital privado hacia esos negocios, utilizando al diseño como elemento motorizador. Se intenta a través de este concurso que una materias primas de la región con diseño, fortalecer el ciclo productivo de las industrias vinculadas al diseño y a las rocas de aplicación (mármoles, piedra laja, granito, caliza, entre otras)

*Estas iniciativas gubernamentales, que buscan apoyar a sectores determinados, tienen experiencias comparables en el ámbito de las organizaciones sectoriales. Tal es el caso de la Cámara de Industriales, madereras y Afines de Esperanza, Provincia de Santa Fe.*

## Una Mirada Actual y Perspectivas del Diseño



Diferentes Escenarios

Nombre del proyecto:

**PROGRAMA DISTRITO INDUSTRIAL**

♦ RED INSTITUCIONAL PUBLICO-PRIVADA

Lugar:

**Esperanza – Santa fe**

♦ REFERENTE PARA EL SECTOR MUEBLES

Proponentes:

**Cámara de Industriales, Madereras y Afines de Esperanza**

♦ ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA REGION

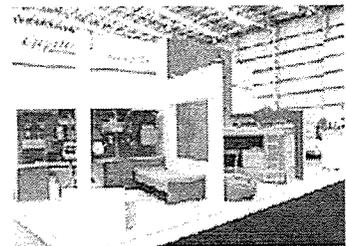
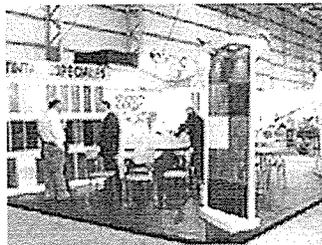
♦ DISTRITO INDUSTRIAL DEL MUEBLE

[www.expodema.com](http://www.expodema.com)

♦ EL DISEÑADOR COMO MOTORIZADOR DEL PROYECTO

♦ FERIA + CONCURSO DE DISEÑO - EXPODEMA

♦ RONDAS INTERNACIONALES DE NEGOCIO



### PROGRAMA DISTRITO INDUSTRIAL - Esperanza

- El proyecto de Distrito Industrial del Mueble, promovido por la Cámara de industriales, madereras y afines de Esperanza realiza acciones que buscan instalar y fomentar al la región como referente a nivel nacional del sector muebles.

- En torno a esta idea se formó una red institucional pública y privada, que busca establecer diferentes estrategias para el desarrollo de todos los actores del sector en la región.
- Como miembro de la Cámara, es un diseñador el que se transforma en el motorizador de muchas de las iniciativas, como es el caso de la feria y concurso de diseño "Expodema"

*Otro caso de motorización multisectorial de un sector productivo en una región determinada es el cluster de fabricantes de maquinaria agrícola y agropartes de la región centro del país.*

**Una Mirada Actual y Perspectivas del Diseño**



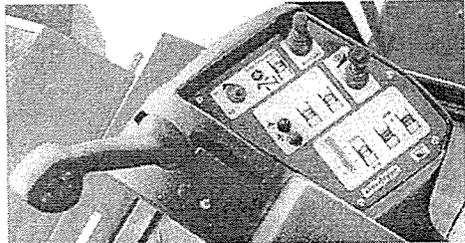
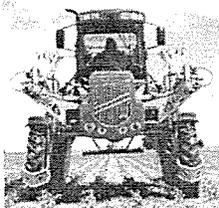
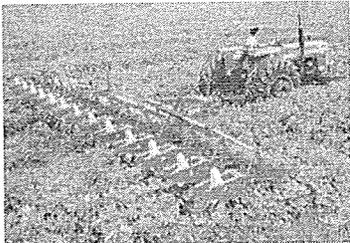
**Diferentes Escenarios**

Nombre del proyecto:  
**CLUSTER FABRICANTE DE MAQUINARIA AGRICOLA Y AGROPARTES DE LA REGION CENTRO DEL PAIS**

Ubicación:  
**Región Centro  
(Santa Fe , Córdoba y Buenos Aires)**

Tipo:  
**Iniciativa multisectorial**

- PYMES INTEGRADAS Y ARTICULADAS VERTICAL Y HORIZONTALMENTE
- COMPETITIVIDAD DEL SECTOR Y FORTALECIMIENTO DE LA REGION
- DISEÑO PROPIO EN MAQUINARIA AGRICOLA
- EXPORTACION DE NUEVAS TECNOLOGIAS DESARROLLADAS POR EMPRESAS DE LA REGION
- ASISTENCIA EN TEMAS DE DISEÑO



### CLUSTER DE MAQUINARIA AGRICOLA

- Cluster de Pymes integradas y articuladas vertical (en toda la cadena de valor) y horizontalmente (entre empresas similares, a menudo competidoras).
- El objetivo del trabajo en conjunto es aumentar y fortalecer la competitividad del sector y el fortalecimiento económico productivo de la región.
- Las empresas productoras se destacan por poseer Diseño propio en maquinaria agrícola.
- Por ser un país reconocido en el rubro agroindustrial, la producción de maquinaria agrícola permite la exportación no sólo de productos sino también de nuevas tecnologías desarrolladas por empresas de la región.



- Unas de los servicios que requieren estas empresas es asistencia en temas de diseño, dado que geográficamente no es una zona con muchos profesionales del area.
- Dado que el agro industrial es uno de los sectores que genera mayor volumen de divisas, el de maquinaria agrícolas es un nicho particularmente interesante para la inserción de diseño y de profesionales en particular.

*Otro ejemplo de un cluster sectorial es el que se da en Cañada de Gómez, entre tantos otros que se pueden detectar a lo largo del país.*

## Una Mirada Actual y Perspectivas del Diseño

Diferentes Escenarios



Nombre del proyecto:

**Incorporación de madera maciza en muebles**

Ubicación:

**Cañada de Gómez - Santa Fe**

Tipo de iniciativa:

**Mixta de sectores públicos y privados**

Promotores:

**Ottaviani Hnos.**

**Rogelio Luna**  
**Amoblamientos San José**

**Cañada Muebles**

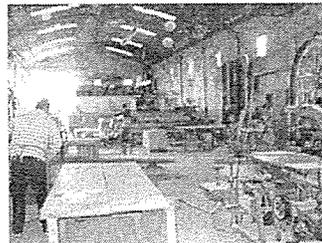
Aserraderos:

**Aserradero Ubajay / Peñalver Hnos**

Munic. de Cañada de Gómez

INTI - (aquinonow@inti.gov.ar)

- CLUSTER SECTORIAL: INDUSTRIA DEL MUEBLE
- POLO INDUSTRIAL CON MARCA RECONOCIDA
- RECONVERSION DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE
- PROYECTO DE TRABAJO ASOCIADO
- IDEA DE DISEÑO MODULAR
- INCORPORACION DE DISEÑO EN TODA LA CADENA
- EXPERIMENTACION E INTERCAMBIO



### CLUSTER DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE

- Cluster sectorial de la industria del mueble, en la localidad de Cañada de Gómez, provincia de Santa Fe.
- Se trata de un polo industrial con marca reconocida, que debió encarar una tarea de reconversion de la industria del mueble, para pasar del uso casi exclusivo de la placa como materia prima, a la incorporación de la madera maciza como insumo principal.
- Se realizó una experiencia de trabajo asociado, donde intervinieron fabricantes de muebles, aserraderos y hubo participación de la municipalidad y del INTI.
- Para posibilitar el trabajo en conjunto se implementó la idea de diseño modular de toda la línea de muebles.

- Se trabajó en la incorporación de diseño en toda la cadena de valor
- La experiencia buscó fomentar la experimentación y el intercambio entre los diferentes actores como modo de generar mayores resultados positivos.

*Un ejemplo que se emparenta con este en el sector (la industria del mueble) y con el de EXPODEMA en cuanto a cierta metodología similar, es el de FEDEMA, otra iniciativa gubernamental que busca fomentar el desarrollo de todo un sector, el foresto industrial.*

**Una Mirada Actual y Perspectivas del Diseño**  
INTI

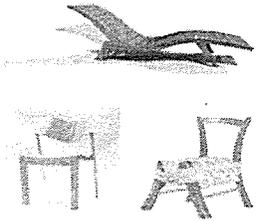
**Diferentes Escenarios**

Nombre de la empresa  
**FEDEMA**  
**Feria Internacional del Mueble y la Madera**

Ubicación:  
**Prov. de Formosa**

Promotores:  
**Gob. de la Prov. de Formosa**  
**Agencia de Desarrollo Empresarial Formosa**  
**www.fedema2004.com**

- ♦ INICIATIVA ESTATAL CON APOYO SECTORIAL
- ♦ INTERCAMBIO EN EL SECTOR FORESTO-INDUSTRIAL
- ♦ EL DISEÑO COMO AGENTE DE CAMBIO PARA LA REGION
  - ♦ CADENA DE VALOR DE LA MADERA
  - ♦ EXPOSICION + CONCURSO DE DISEÑO
  - ♦ VINCULACION EMPRESAS Y DISEÑO



### FEDEMA Feria Internacional del Mueble y la Madera

- Se trata de una iniciativa estatal del gobierno de la provincia de Formosa con apoyo sectorial. Busca fortalecer toda la cadena de valor de la madera, desde el sector forestal hasta la industria mueblera
- Motoriza el intercambio en el sector foresto-industrial
- Utiliza como en el caso del Concurso de Rocas de aplicación de San Luis, al diseño como agente de cambio para la región.
- La manera de plasmar esta iniciativa es concretamente a través de una exposición (FEDEMA) y un concurso de diseño. En esto se diferencia también de Expodema, donde la exposición es una iniciativa más dentro de todo el proyecto.
- Busca fomentar y establecer una mayor vinculación entre empresas y diseño.



Estos casos que hemos visto, son acciones desde el ámbito públicos o desde las agrupaciones sectoriales que buscan generar condiciones propicias para el crecimiento económico de las empresa, utilizando el diseño como uno de los factores intervinientes. En el siguiente caso sucede algo similar, aunque quienes buscan apoyo son artesanos nucleados en una cooperativa, que necesitan apoyo para que su actividad no desaparezca. En este punto lo económico se cruza con la ayuda a nivel social.

## Una Mirada Actual y Perspectivas del Diseño

Diferentes Escenarios



Nombre del proyecto:

**MANOS DEL DELTA**

Cooperativa de Artesanos

Ubicación:

**Tigre – Buenos Aires**

Tipo:

**Proyecto de investigación UBACyT**

Promotores:

**Cooperativa de artesanos isleños**

**Centro de I+D (FADU – UBA)**

[www.catedragalan.com.ar](http://www.catedragalan.com.ar)

♦ PRODUCCION COOPERATIVA DE OBJETOS ARTESANALES

♦ TRANSFORMACION PRODUCTIVA

♦ EQUIPO DE TRABAJO MULTIDISCIPLINARIO

♦ INTERVENCION DEL DISEÑO ESTRATEGICO

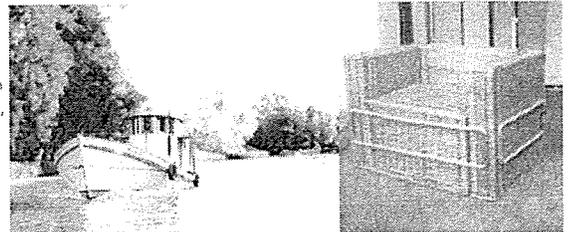
♦ EL DISEÑO COMO AGENTE ACTIVO DEL CAMBIO SOCIAL Y TECNICO

♦ PRODUCTOS + SERVICIOS + COMUNICACIONES

♦ POTENCIALIDAD DEL ASOCIATIVISMO



**Manos del Delta**  
Cooperativa de artesanos isleños  
Equipo de trabajo:  
Dirección DI Pedro Senar, DI Beatriz Galán  
Investigadores Pasantes: Antonio Vázquez,  
Alejandro Otero  
Pasantes alumnos: Hernán Belducchi,  
Constanza Didiego  
Contacto:  
[Pedro\\_senar@investigacionaccion.com.ar](mailto:Pedro_senar@investigacionaccion.com.ar)



### MANOS DEL DELTA

- La Cooperativa de Artesanos "MANOS DEL DELTA", de las islas del delta del paraná del partido de Tigre, en la prov. de Buenos Aires se acercó al Centro de Investigación y Desarrollo de la FADU – UBA en busca de apoyo. Así se generó este Proyecto de investigación UBACyT
- este grupo se dedica principalmente a la producción cooperativa de objetos artesanales
- Una de las tareas que se encaró fue la transformación productiva del grupo, por medio de la acción de un equipo de trabajo multidisciplinario.
- Se planteó una intervención de diseño estratégico, que actuara sobre diferentes aspectos de la producción, y en particular de la comercialización.
- El diseño actúa como agente activo del cambio social y técnico.
- La idea fue actuar sobre el trípode: productos + servicios + comunicaciones

- Se trabajó explotando la potencialidad del asociativismo.

*Otra iniciativa, se emparenta con este caso en su carácter social, adquiriendo sus comienzos características de concurso, pero virando hacia un proyecto global con fuerte contenido de compromiso social es el conocido como programa de adultos mayores*

## Una Mirada Actual y Perspectivas del Diseño



### Diferentes Escenarios

Nombre del proyecto:

**Programa "La tecnología al servicio de los adultos mayores y discapacidades"**

Tipo:

**Iniciativa Institucional**

Protagonistas:

**Red Nacional de Adultos Mayores,  
Defensoría del Pueblo de la C.A.B.A.,  
INTI (www.inti.gov.ar/prodiseño)**

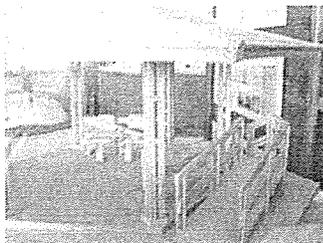
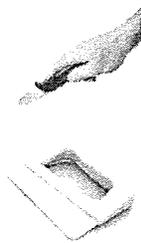
Contacto: Rafael Kohanoff  
rkohanoff@inti.gov.ar

• I ETAPA  
CONVOCATORIA DE IDEAS - RELEVAMIENTO DE  
NECESIDADES DE LOS ADULTOS MAYORES

• II ETAPA  
CONCURSO DE DISEÑO 2003  
EDICIÓN ADULTOS MAYORES

• III ETAPA  
PROGRAMA TECNOLOGIA AL SERVICIO DE LOS  
ADULTOS MAYORES (INTI)

• IV ETAPA  
CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO (INTI)  
2º JORNADAS ADULTOS MAYORES (nov/2005)



## ADULTOS MAYORES

El Programa "la tecnología al servicio de los adultos mayores y discapacidades" es una iniciativa institucional del INTI, motorizada por el Ing. Rafael Kohanoff, con el apoyo de la Red nacional de adultos mayores y la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires. Este programa en sucesivas etapas, siendo en la actualidad la cuarta etapa del proyecto.

Todas las etapas son:

- I ETAPA  
CONVOCATORIA DE IDEAS - RELEVAMIENTO DE NECESIDADES DE LOS ADULTOS MAYORES
- II ETAPA  
CONCURSO DE DISEÑO 2003  
EDICIÓN ADULTOS MAYORES
- III ETAPA  
PROGRAMA TECNOLOGIA AL SERVICIO DE LOS ADULTOS MAYORES (INTI)

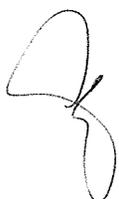
- IV ETAPA  
CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO (INTI)  
2º JORNADAS ADULTOS MAYORES (nov/2005)

## CONCLUSIONES

Estos escenarios de incorporación de diseño nos dan un abanico de posibilidades, que se unen en un punto en común: son experiencias repetibles en otros ámbitos, que no dependen de factores fortuitos. Son experiencias adaptables a otras realidades, que no se encuentran atadas a la buena estrella del empresario ni a la genialidad y fama de un diseñador. Lo importante es entender que no existe una sola posibilidad, sino que hay multiplicidad de variables, y es tarea de cada uno detectar en estos u otros casos las oportunidades con mayor factibilidad de éxito.

Por último quisiera dejar algunas ideas y conceptos que creemos son y serán predominantes en la agenda del Diseño en la Argentina:

- El Diseño como tecnología disponible, en el sentido de diseño como un modo de hacer las cosas;
- Gestión del Diseño, además del diseño en sí mismo;
- Estrategia de Diseño, como un modo más amplio de ver las cosas;
- Calidad como factor intrínsecamente ligado al Diseño;
- Identidad como un valor diferenciador;
- Diferentes Escenarios posibles, tanto geográficos como estratégicos;
- Competitividad de los sectores en general, en contraposición a la competitividad de una empresa o un producto;
- Salir de la comodidad para propiciar la innovación,
- Trabajo interdisciplinario, una realidad ineludible para la práctica profesional;
- Conciencia social del Diseño y del diseñador;
- Concepto de diseño universal o diseño para todos, donde los productos desarrollados no están orientados sólo a una pequeña porción del mercado, sino que contemplan con amplitud la utilización de los mismos;
- El Diseño como Servicio Global, no sólo como resolución de un problema puntual;



## **Objetivos y características de la encuestas enviadas a la Base de Diseñadores del Programa de Diseño en el año 2005**

### **Encuesta para relevar expectativas de los integrantes de la base de diseñadores de ProDiseño<sup>1</sup>**

ProDiseño es un programa horizontal del Instituto Nacional de Tecnología Industrial INTI<sup>2</sup>, que surge a partir de la iniciativa del Gobierno Nacional cuando crea el Plan Nacional de Diseño en diciembre 2002.

#### **Características del Programa de Diseño:**

- Es un Programa horizontal del INTI, que se articula con los Centros de Investigación y Desarrollo, contribuyendo al mejoramiento de la competitividad de las empresas en el área de Diseño.
- Promueve y difunde el diseño y la innovación entre empresas, profesionales y usuarios, para integrar la gestión del Diseño a la política de calidad de las empresas.
- Busca fortalecer la cadena de valor en distintos sectores productivos, introduciendo el factor Diseño en cada uno de los diferentes eslabones.
- Tiene alcance Nacional favoreciendo la consolidación de redes en todo el país.

#### **La presente encuesta tiene los siguientes objetivos:**

- Relevar las expectativas de los inscriptos a ProDiseño.
- Estimar la opinión sobre lo actuado en el 2004.
- Aportar a la fidelización de los diseñadores con el Programa de Diseño, al involucrarlo con la institución.

Para ello clasificamos en diferentes áreas de acción posibles a ser implementadas.

- ♣ Vinculación con empresas.
- ♣ Actualización profesional.
- ♣ Investigación.
- ♣ Difusión de información entre diseñadores.

---

<sup>1</sup> <http://www.inti.gov.ar/prodiseno/>

<sup>2</sup> <http://www.inti.gov.ar/>

♣ Promoción del diseño en los diferentes públicos.

Cada una de estas áreas la dividimos en diferentes ítems, para facilitar la evaluación de las mismas.

♣ Vinculación con empresas:

- Difusión de búsquedas de diseñador.
- Formas de vinculación.
- Formas de promover la vinculación entre diseñadores y las empresas.
- Los diseñadores como pueden fomentar la vinculación.

Con estos ítems podremos evaluar como resultado para los destinatarios en tema de difundir los pedidos de diseñador durante el 2004. Con los otros podremos ver cuales son las expectativas de posibles maneras de fomentar la vinculación.

♣ Actualización profesional:

- Temáticas.
- Días y horarios.
- Formato.
- Nivel académico.
- Arancel.
- Lugar.

En el periodo del 2004 en la mayoría de los cursos dados se evaluó la satisfacción de los asistentes, solo pediremos evaluación de aquellos que no tenemos la información. Por otra parte se formularan preguntas para relevar las expectativas para el próximo año. Las preguntas se formularán a partir de demandas de las encuestas de satisfacción obtenidas de los cursos.

♣ Investigación:

- Temática.
- Forma de implementación.
- Forma de darlas a conocer.
- Duración.
- 

En esta área es importante saber el grado de importancia que le dan a la investigación, además se buscará cruzar esta información con la encuesta que se hará a las empresas.

♣ Difusión de información entre diseñadores:

- Calidad de los contenidos.
- Utilidad.
- Temas de interés.

- Frecuencia.
- Vía de comunicación.

♣ Promoción del diseño en los diferentes públicos:

- Sectores.
- Vías de comunicación.
- Tipo de mensaje.
- 

Esta área es una de las fundamentales ya que en nuestro país no se conoce mucho las virtudes del diseño, en el último año si bien se habla mucho del diseño, solo se lo utiliza como algo totalmente superficial o de moda, y las empresas aún no incorporaron la cultura del diseño.

Con las preguntas en esta área se busca también que los profesionales reflexionen sobre su rol y la manera de comunicarlo a los públicos.

### **Universo de análisis y tipo de muestra.**

El universo a analizar es los profesionales de diseño de todo el país, de las diferentes áreas gráfico, indumentaria, textil e industrial, ya que son uno de los destinatarios de las actividades que realiza el programa de diseño. Si bien este universo no está determinado, ya que no hay registros precisos, se supone que hay aprox. 10.000 diseñadores en total.

La muestra de referencia para hacer la encuesta fue el registro de 1200 diseñadores, que se anotaron de manera voluntaria en la base de datos de ProDiseño a través de Internet. Estas personas se fueron anotando en el transcurso de los años.

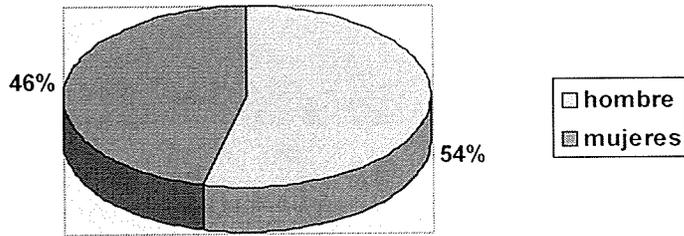
2480

1367 | MASCULINO 1113

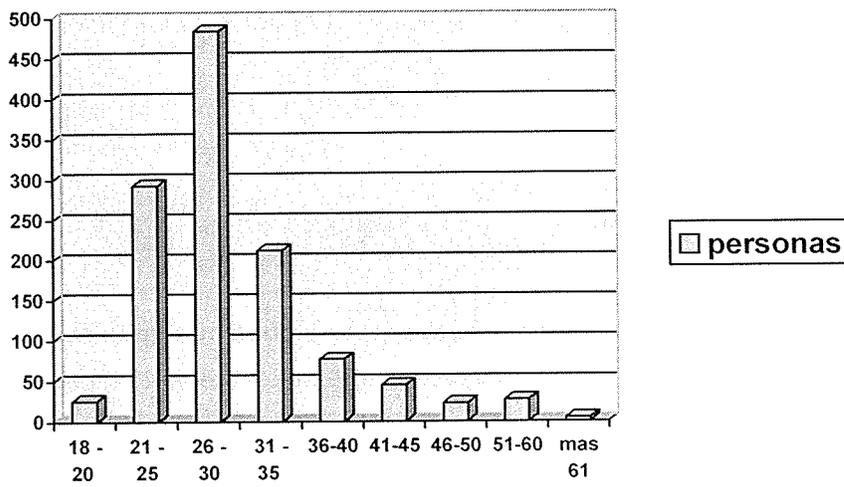
De acuerdo a los datos volcados en la base de datos por los interesados podemos decir que la muestra está compuesta por un 54% de hombre y un 46% de mujeres. Podemos especificar los porcentajes por edades, donde encontramos la mayoría entre los 26 y 30 años esto demuestra que es una profesión muy nueva y que se anotan aquellos que tienen más necesidad de vincularse con el medio productivo. Otra información que tenemos es la distribución en el país; donde 27% está concentrado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y que el 45% está en Buenos Aires, donde la mayoría se concentra en las ciudades de La Plata y Mar del Plata.



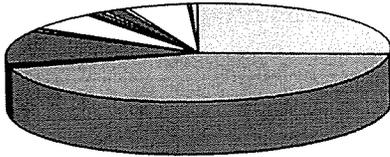
Composición de la muestra de acuerdo al sexo.



Composición de la muestra por edades.



## Distribución en el país



□ CABA	319
■ Bs. As.	537
□ Chaco	5
□ Chubut	6
■ Córdoba	134
□ Corrientes	2
■ Entre Ríos	7
□ Jujuy	2
■ La Pampa	3
□ La Rioja	1
□ Mendoza	64
□ Misiones	4
■ Neuquén	5
■ Río Negro	8
■ Salta	7
■ San Juan	18
□ San Luis	5
□ Santa Cruz	1
□ Santa Fe	59
□ Santiago del Estero	3
□ T. Fuego	3
□ Tucumán	5

No se utilizó ningún método en especial para obtener la muestra, ya que la misma se conformó de manera voluntaria al inscribirse en la base de datos del Programa de Diseño, pero esto está íntimamente relacionado con el tipo de encuesta a emplear, no presencial, auto administrada por correo electrónico.

El tamaño de la muestra en relación al universo es del 12% aprox., pero además se tiene conocimiento que son personas que están interesadas en la disciplina (ya que ellos fueron los que se anotaron) y que ya están recibiendo información de la institución.

**Tipo de encuesta a emplear:**

El método a emplear, es no presencial, auto administrada por correo electrónico. Nos inclinamos por este tipo de encuesta por el bajo costo y la rapidez de la respuesta.

Se considero este método ya que el vinculo con los diseñadores y el Programa de diseño es casi virtual ya que muy pocos se acercan físicamente a la institución, pero si participan de las actividades propuestas. Por otra parte al estar distribuidos en todo el país seria muy costoso pensar en otro método.

Se estableció un plazo para reenviar la encuesta, el mismo es de 15 días, como para organizar la recepción de las mismas y evitar que quede en la decisión de los encuestados.

**Diseño del cuestionario:**

Se procuró hacer un diseño sencillo, que no lleve mas de 20 minutos contestarlo, ya que es auto administrada. En la misma se explica como completarla y reenviarla en el plazo estipulado. Se le da una persona de contacto dentro de la institución, el horario y el teléfono para cualquier consulta.



## Encuesta para relevar expectativas de los integrantes de la base de diseñadores de ProDiseño

La Información obtenida a través de esta encuesta es totalmente confidencial y tiene como única finalidad brindarle un mejor servicio en el futuro.

Para completarla no es necesario imprimirla, simplemente llene los casilleros donde Ud. considere que corresponda escribiendo normalmente como en cualquier procesador de texto.

Luego envíela por e-mail a [prodis@inti.gov.ar](mailto:prodis@inti.gov.ar) dentro de los siguientes 15 días.  
Cualquier consulta comuníquese al 4724-6200/6300 int. 6784 de lunes a viernes de 10.00 a 16.00 hs.

Muchas gracias por su tiempo y opinión.

### 1. ¿Cuántas veces se ha relacionado con ProDiseño durante el año 2004?

1 vez       2 a 10 veces       Más veces

### 2. ¿Qué actividad o actividades le interesan del ProDiseño?

Vinculación con empresas	<input type="checkbox"/>	(pase a la pregunta 3)
Actualización profesional	<input type="checkbox"/>	(pase a la pregunta 8)
Investigación	<input type="checkbox"/>	(pase a la pregunta 14)
Difusión de información entre diseñadores	<input type="checkbox"/>	(pase a la pregunta 18)
Promoción del Diseño	<input type="checkbox"/>	(pase a la pregunta 22)

### 3. ¿Le resulta de interés las búsqueda de diseñadores que hacemos desde ProDiseño vía e-mail?

Mucho       A veces       Nunca

### 4. Comentarios y/o sugerencias sobre las mismas.

### 5. ¿De qué manera le interesaría vincularse con la/s empresa/s?

	SI	NO
Relación de dependencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Free lance por proyecto o producto  
 Free lance por regalías  
 Abono mensual por cant. horas dedicadas  
 Otras, especificar.


6. ¿Cuáles cree usted que son maneras adecuadas de promover la vinculación?

Generar proyectos donde interactúen Empresarios con diseñadores.  
 Otorgando facilidades a las empresas para incorporar diseñadores.(subsidios, financiamiento, etc)  
 Realizar capacitaciones conjuntas para que interactúen.  
 Otras especificar.

	SI	NO

7. ¿ De que manera cree que puede aportar como diseñador a favorecer la vinculación?

---



---

8. ¿Sobre que temas le interesa que se den capacitaciones?

Características técnicas de los materiales  
 Aspectos normativos de los productos  
 Procesos productivos  
 Otras especificar.

	SI	NO

9. Marque con una cruz que franja horaria y que días le resultan mas adecuados para las capacitaciones.

Horas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
9 a 12						
14 a 17						
18 a 21						

10. ¿En que formato le resulta mas interesante recibir la capacitación?

Talleres  
 Seminarios


Charlas  
A distancia


11. ¿Cuál sería a su entender el nivel académico adecuado?

---



---

12. ¿qué arancel le parece mas adecuado por hora de capacitación? explicar por qué.

\$ 10		
\$ 15		
\$ 20		
otro, cuanto?		

13. Comentarios y sugerencias sobre el lugar donde se dictan las capacitaciones.

---



---

14. ¿Cuáles temáticas le resultan de interés para que se investigue?

Características de los materiales	
Aplicaciones innovadoras de los materiales	
Tendencias de socio consumo	
Características de otros mercados internacionales	
Características del mercado local.	
Otras, especificar	

15. ¿Cómo cree usted que se pueden implementar estas investigaciones?

---



---

16. ¿cuál es la forma mas eduada de dar a conocer las investigaciones?

Conferencias	
Publicaciones en papel	
Publicaciones electrónicas	
Otras, especificar.	

17. Comentarios y sugerencias sobre la duración de las investigaciones.

---



---

18. ¿ Qué opinión tiene sobre la calidad de los contenidos de news letter de ProDiseño?

Muy buenos

Buenos

Regular

19. ¿Cuáles serian para usted temas de interés para incorporar al news letter?

---



---

20. ¿Con que frecuencia quisiera recibir información?

Semanal

Quincenal

Mensual

Bimensual

21. Comentarios y sugerencias sobre las vías de comunicación de la información de difusión.

---



---

22. ¿ En que sectores cree que hay que hacer promoción del Diseño?

Consumidores finales


Opinión publica

Sectores industriales

Otras, especificar.

23. ¿ Cuales le parecen las vías de comunicación mas adecuadas?

Prensa masiva


Prensa especializada

Publicidad

Eventos

Otras, especificar.

24. Comentarios y sugerencias sobre el tipo de mensaje a utilizar.

---



25. Datos personales:

Nombre y apellido (optativo):

Sexo:

Edad:

Profesión (si es estudiante que estudia):

Ocupación actual:



## Encuesta para relevar expectativas de los integrantes de la base de diseñadores del Programa de Diseño

Esta encuesta es la reedición de la realizada en el año 2005, y pretende comparar los datos obtenidos con las nuevas expectativas.

La información obtenida a través de esta encuesta es totalmente confidencial y tiene como única finalidad brindarle un mejor servicio en el futuro. Para completarla no es necesario imprimirla, simplemente llene los casilleros donde Ud. considere que corresponda, escribiendo normalmente como en cualquier procesador de texto.

**Luego envíela por e-mail a [prodiss@inti.gov.ar](mailto:prodiss@inti.gov.ar) dentro de los siguientes 15 días.** Cualquier consulta comuníquese al 4724-6200/6300 **int. 6784** o desde el interior del país 0800-444-4004 **con Mariela Secchi o Helena Marchini, de lunes a viernes de 10.00 a 17.00 hs.**

Muchas gracias por su tiempo y opinión.

### 1. DATOS GENERALES

---

Profesión

- Diseñador Industrial/Ind. Orientación producto
  - Diseñador Gráfico/Ind. Orientación gráfico
  - Diseñador de indumentaria/Ind. Orientación indumentaria
  - Diseñador textil
  - Diseñador de interiores
  - Diseñador de imagen y sonido
  - Diseñador web
  - Otro. Especifique:
- 

Estudios cursados

Casa de estudio:

Nivel: En curso  Finalizado

Título obtenido: UNIVERSITARIO  (DISEÑO)

---

### Ubicación geográfica

Provincia: Buenos Aires  (Buenos Aires)

Ciudad:

Ocupación actual:

Edad:

Sexo: Femenino  Masculino

---

¿Cuántas veces se ha relacionado con INTI | Programa de Diseño en el último año?

- 1 vez     2 a 10 veces     más veces



## 2. ÁREA DE VINCULACIÓN EMPRESA Y DISEÑO

---

2.1 ¿Ha utilizado el servicio de búsquedas laborales del Programa de Diseño?

- Postulándose a una búsqueda
- Solicitando una búsqueda laboral
- Manteniendo actualizados sus datos en la base de diseñadores
- Otros

---

2.2 ¿Le resulta útil el servicio de búsquedas laborales?

- Mucho
- Poco
- Nada

Comentarios o sugerencias

---

2.3 ¿Cómo es el vínculo actual con sus clientes?

- Relación de dependencia
- Free lance por proyecto o producto
- Free lance con regalías
- Abono mensual por horas dedicadas
- Otra. Especificar:

---

2.4 ¿De qué manera le interesaría vincularse con la/s empresa/s?

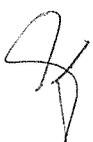
- Relación de dependencia
- Free lance por proyecto o producto
- Free lance con regalías
- Abono mensual por horas dedicadas
- Otra. Especificar:

---

2.5 ¿Cuáles cree usted que son maneras adecuadas de promover la vinculación?

Especifique

2.6 Comentarios y sugerencias del Área de Vinculación:



### 3. ÁREA DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

---

3.1 ¿Ha participado en alguna actividad de actualización organizada por:

INTI | Programa de Diseño

Otra institución

¿Qué actividad?

---

3.2 ¿Sobre qué temas le interesaría recibir capacitación?

Características técnicas de los materiales

Aspectos normativos de los productos

Procesos productivos

Innovación

Diseño sustentable

Otras. Especificar:

---

3.3 ¿Qué franja horaria y qué días le resultan más adecuados para las capacitaciones?

Lunes     Martes     Miércoles     Jueves     Viernes     Sábado

9 a 12 h.     14 a 17 h.     18 a 21 h.

---

3.4 ¿Qué formato prefiere para recibir capacitación?

Talleres     Seminarios     Charlas     a distancia

Cursos de posgrado     Otra. Especificar:

---

3.5 ¿Cuál sería a su entender el nivel de profundización de las temáticas?

Introducción     Divulgación     Asesoramiento     Especialización técnica

---

3.6 ¿Qué arancel abonaría por hora de capacitación?

Menos de \$ 25     Entre \$ 25 y \$50     más de \$50

Otro. Especificar:

---

3.7 Comentarios y sugerencias del Área de Actualización Profesional:



#### 4. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

---

4.1 ¿Ha participado en algún trabajo de investigación coordinado por:

- INTI | Programa de Diseño  
 Otra institución. ¿Cuál?
- 

4.2 ¿Qué temáticas le resultan de interés para que se investigue?

- Características de los materiales  
 Aplicaciones innovadoras de los materiales  
 Tendencias de socio consumo  
 Características de otros mercados internacionales  
 Características del mercado local  
 Casos exitosos de vinculación empresa/diseño  
 Otras. Especificar
- 

4.3 ¿Cómo cree usted que se pueden implementar estas investigaciones?

---

4.4 ¿Qué forma le parece la más adecuada para dar a conocer las investigaciones?

- Conferencias                       Publicaciones en papel     Publicaciones electrónicas  
 Otras. Especificar:
- 

4.5 Comentarios y sugerencias sobre el Área de Investigación:

---

#### 5. ÁREA DE DIFUSIÓN

---

5.1 ¿Qué opinión tiene sobre los contenidos del newsletter del Programa de Diseño?

- Muy bueno             Bueno                       Regular                       Malo
- 

5.2 ¿Cuáles serían para usted temas de interés para incorporar al newsletter?

---

5.3 ¿Con qué frecuencia quisiera recibir información?

- Semanal                       Quincenal                       Mensual                       Bimensual
- 

5.4 Comentarios y sugerencias sobre las vías de comunicación para difusión:



## 6. ÁREA DE PROMOCIÓN

6.1 ¿En qué sectores cree que hay que hacer promoción del Diseño?

- Consumidores finales     Opinión pública     Sectores industriales  
 Gobierno     Organismos públicos  
 Otras. Especificar:

6.2 ¿Cuáles le parecen las vías de comunicación más adecuadas?

	Consumidor final	Opinión pública	Sectores industriales	Gobierno	Organismos públicos
Contenidos Prensa masiva	<input type="checkbox"/>				
Contenidos en Prensa especializada	<input type="checkbox"/>				
Pauta publicitaria	<input type="checkbox"/>				
Eventos	<input type="checkbox"/>				

6.3 ¿Qué conceptos considera usted pertinente transmitir para difundir la disciplina?

## 7. DATOS PERSONALES (optativo)

Apellido:

Nombre:

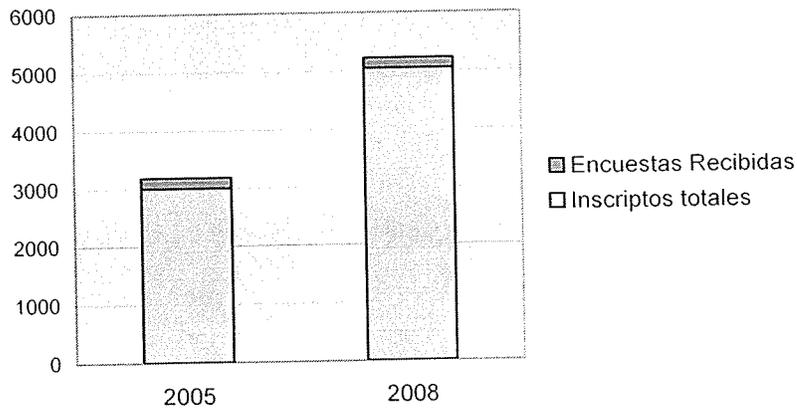
e-mail:

Web:

Por favor una vez completado el formulario, guardar los cambios con su nombre y envíelo como adjunto a **prodis@inti.gov.ar**

## Análisis de encuestas

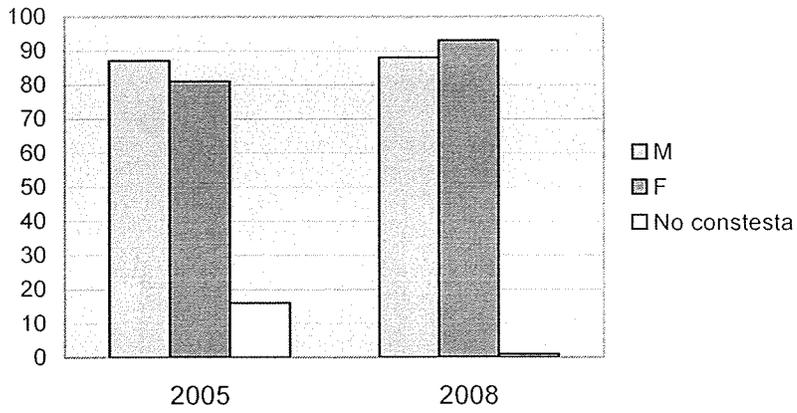
El siguiente análisis refleja la información obtenida a través de las encuestas generadas y enviadas a la base de Diseñadores del Programa de Diseño del INTI.<sup>1</sup> Estas fueron enviadas a la base de diseñadores en dos oportunidades, en el año 2005 y 2008 respectivamente, las mismas están orientadas hacia la obtención de información sobre la satisfacción de los servicios prestados por el Programa de Diseño del INTI, así como las necesidades, orientación y recursos a disposición de los inscriptos.



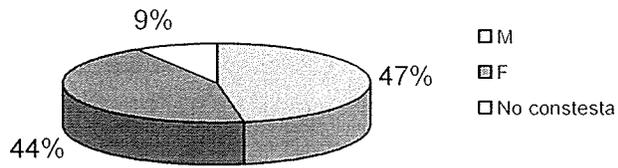
	Año	
	2005	2008
Inscriptos totales	3000	5040
Encuestas Recibidas	184	182

<sup>1</sup> (Base de datos del Programa de Diseño del INTI. [www.inti.gov.ar/prodiseño](http://www.inti.gov.ar/prodiseño))

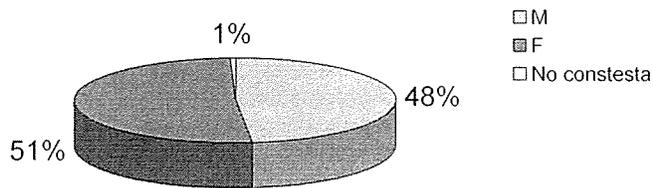
Sexo de los encuestados:



2005

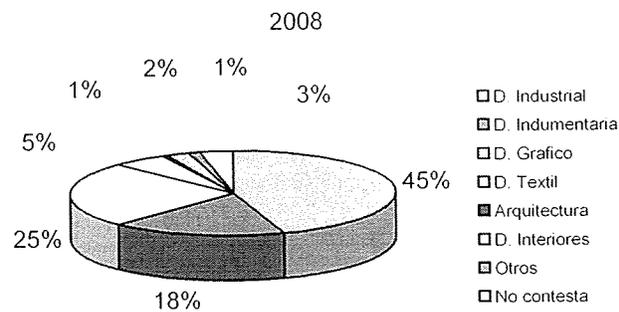
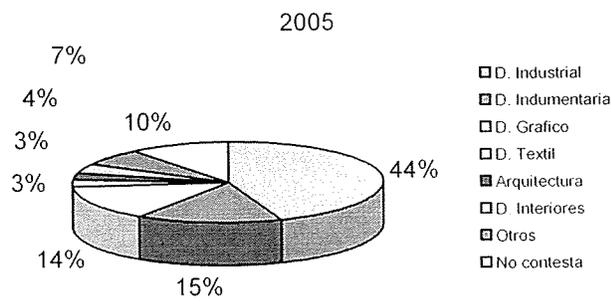
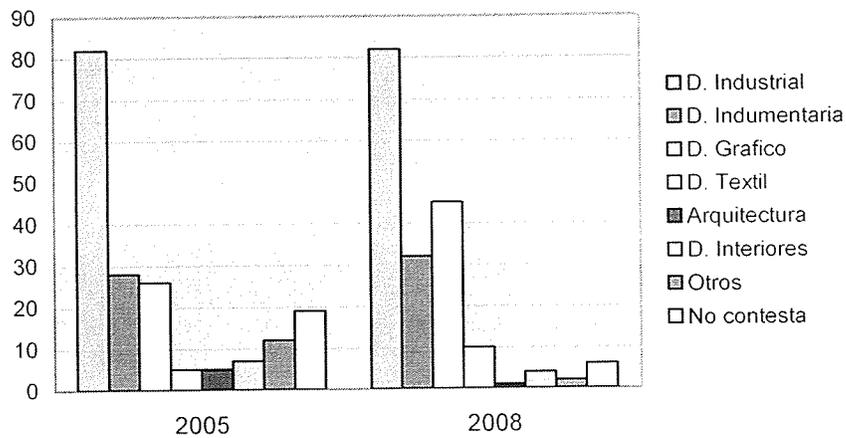


2008



	Año	
	2005	2008
M	87	88
F	81	93
No contesta	16	1

Profesión de los encuestados:

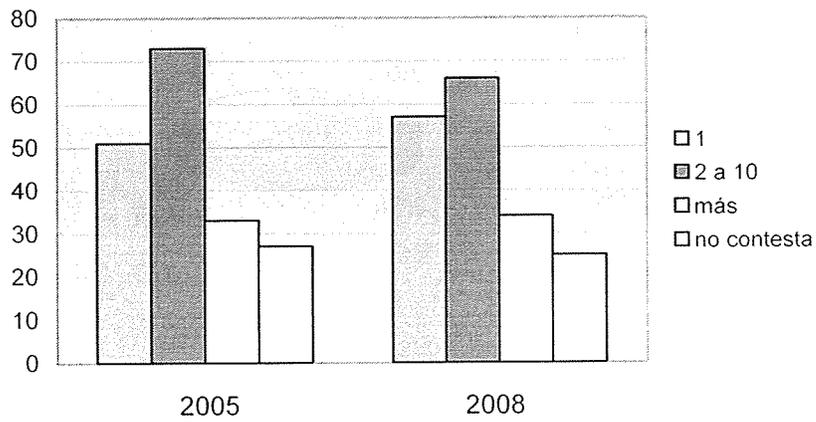


	Año	
	2005	2008
D. Industrial	82	82
D. Indumentaria	28	32
D. Grafico	26	45
D. Textil	5	10
Arquitectura	5	1
D. Interiores	7	4
Otros	12	2
No contesta	19	6

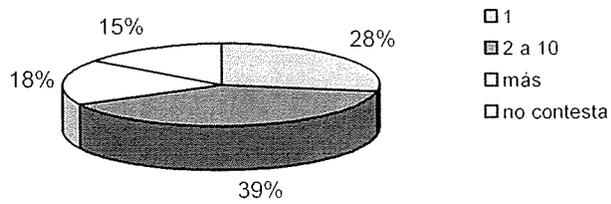


Questionario:

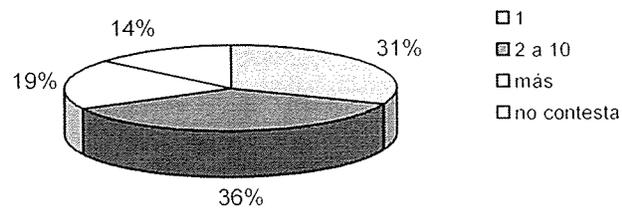
1) Cuantas veces se ha relacionado con ProDiseño?



2005

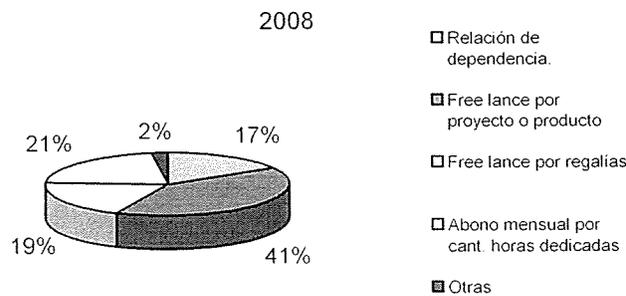
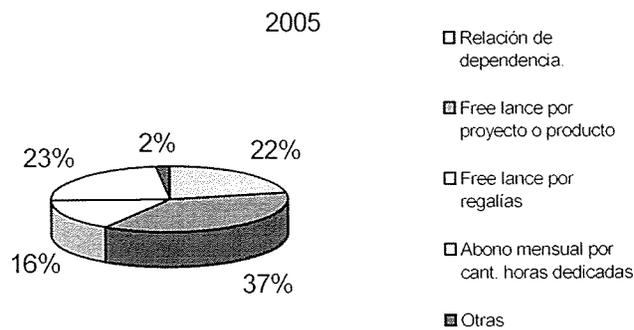


2008



	Año	
	2005	2008
1	51	57
2 a 10	73	66
más	33	34
no contesta	27	25

2) ¿De qué manera le interesaría vincularse con la/s empresa/s?

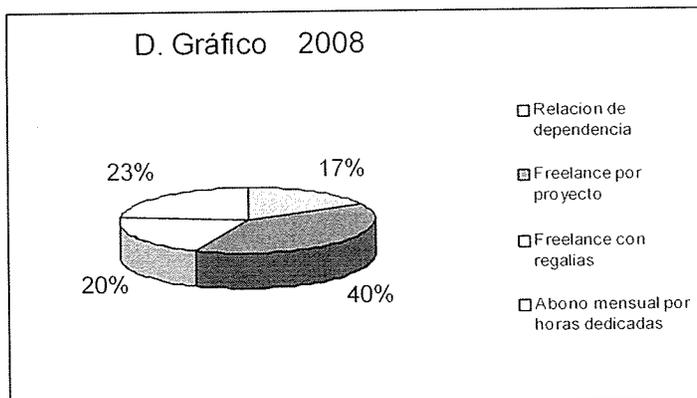
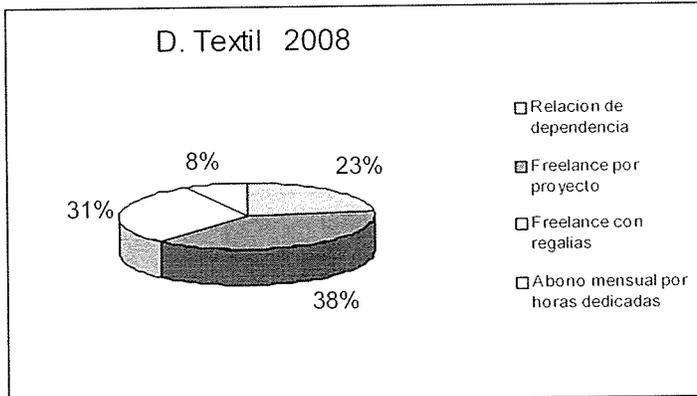
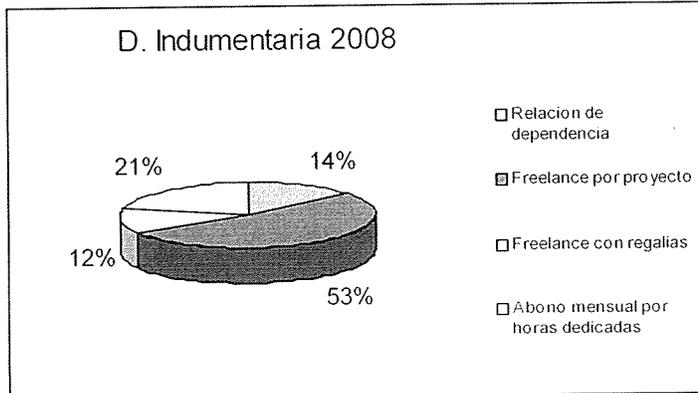
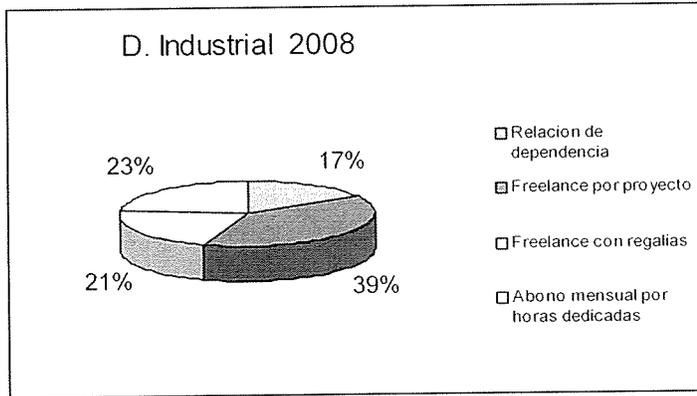


	Año	
	2005	2008
Relación de dependencia.	81	53
Free lance por proyecto o producto	137	128
Free lance por regalías	58	62
Abono mensual por cant. horas dedicadas	86	68
Otras	7	7

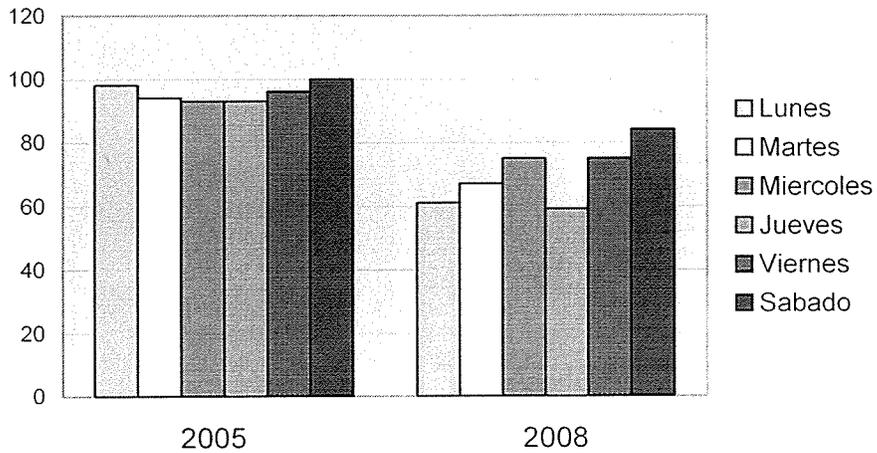
El siguiente cuadro y gráficos muestran la preferencia de vinculación con empresas de los encuestados en el año 2008 por disciplina:

	Relacion de dependencia	Freelance por proyecto	Freelance con regalías	Abono mensual por horas dedicadas
D. Industrial	26	60	33	36
D. Indumentaria	6	22	5	9
D. Textil	3	5	4	1
D. Grafico	14	32	16	19



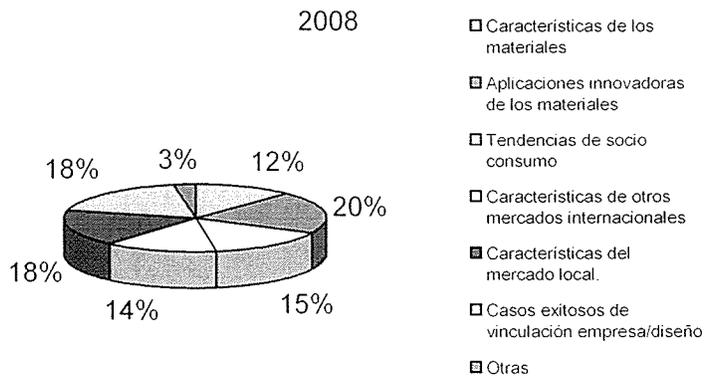
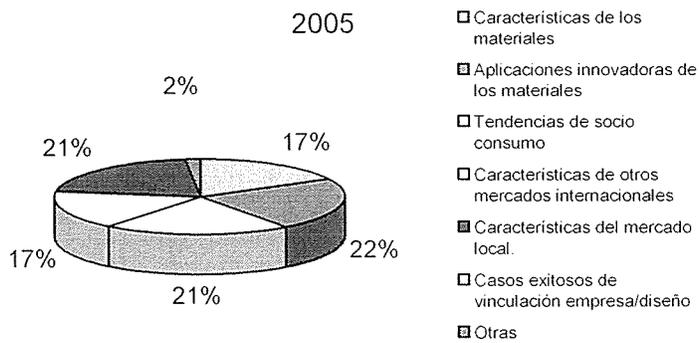
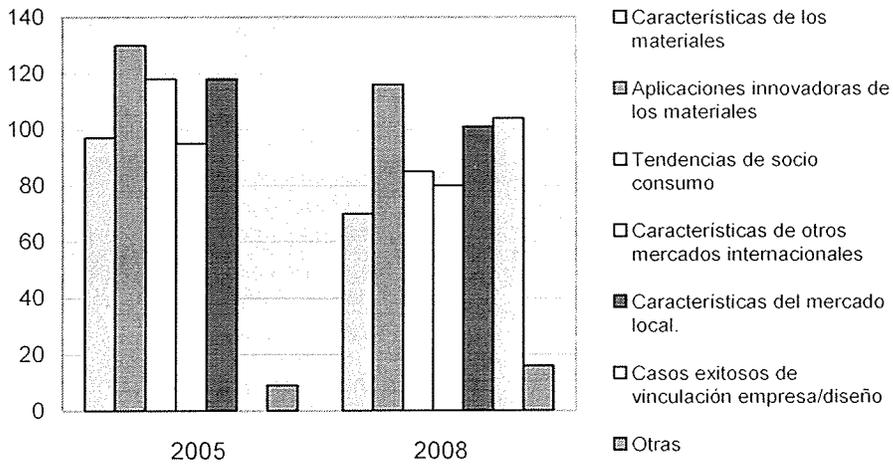


3) Marque con una cruz que franja horaria y que días le resultan mas adecuados para las capacitaciones.



	Año					
	2005			2008		
	Inscriptos	Inscriptos por horario		Inscriptos	Inscriptos por horario	
Lunes	98	9 a 12 Hs	26	61	9 a 12 Hs	20
		14 a 17 Hs	17		14 a 17 Hs	15
		18 a 21 Hs	70		18 a 21 Hs	36
Martes	94	9 a 12 Hs	23	67	9 a 12 Hs	17
		14 a 17 Hs	18		14 a 17 Hs	18
		18 a 21 Hs	63		18 a 21 Hs	42
Miercoles	93	9 a 12 Hs	24	75	9 a 12 Hs	18
		14 a 17 Hs	15		14 a 17 Hs	21
		18 a 21 Hs	68		18 a 21 Hs	46
Jueves	93	9 a 12 Hs	23	59	9 a 12 Hs	16
		14 a 17 Hs	15		14 a 17 Hs	15
		18 a 21 Hs	64		18 a 21 Hs	37
Viernes	96	9 a 12 Hs	28	75	9 a 12 Hs	30
		14 a 17 Hs	16		14 a 17 Hs	17
		18 a 21 Hs	71		18 a 21 Hs	41
Sabado	100	9 a 12 Hs	78	84	9 a 12 Hs	43
		14 a 17 Hs	47		14 a 17 Hs	27
		18 a 21 Hs	37		18 a 21 Hs	36

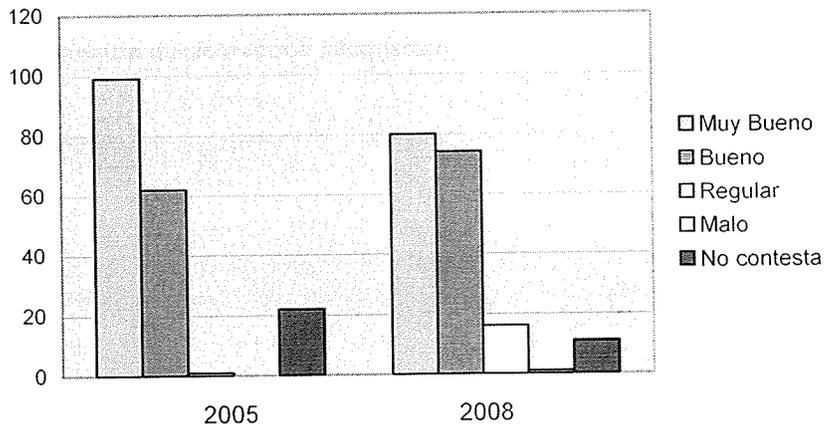
4) ¿Cuáles temáticas le resultan de interés para que se investigue?



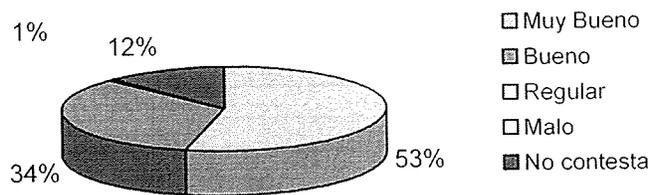
97

	Año	
	2005	2008
Características de los materiales	97	70
Aplicaciones innovadoras de los materiales	130	116
Tendencias de socio consumo	118	85
Características de otros mercados internacionales	95	80
Características del mercado local.	118	101
Casos exitosos de vinculación empresa/diseño		104
Otras	9	16

5) ¿Qué opinión tiene sobre la calidad de los contenidos de newsletter de ProDiseño?

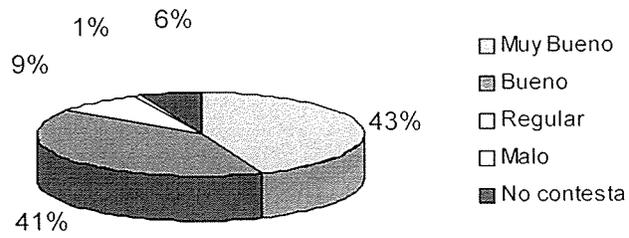


2005



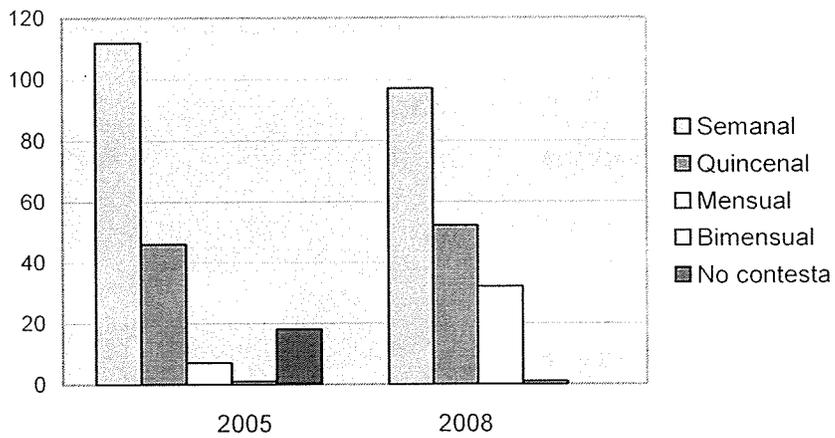
*Handwritten signature*

2008



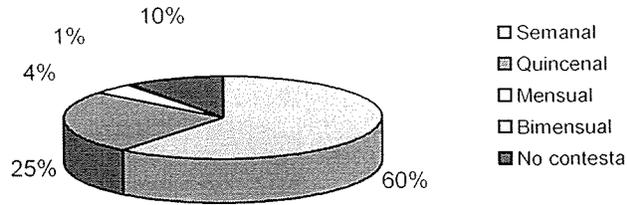
	Año	
	2005	2008
Muy Bueno	99	80
Bueno	62	74
Regular	1	16
Malo		1
No contesta	22	11

6) ¿Con que frecuencia quisiera recibir información?

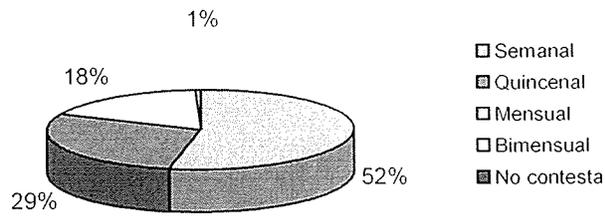


	Año	
	2005	2008
Semanal	112	97
Quincenal	46	52
Mensual	7	32
Bimensual	1	1
No contesta	18	

2005

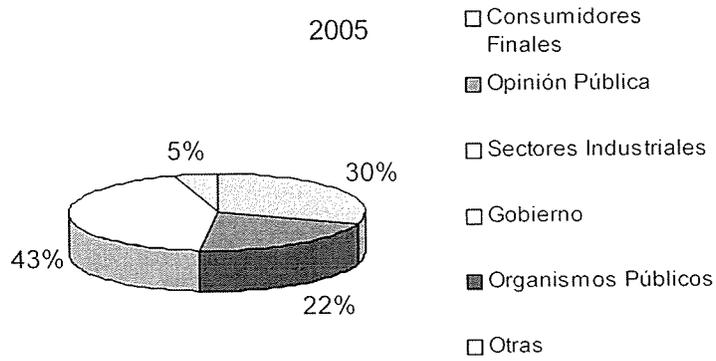


2008

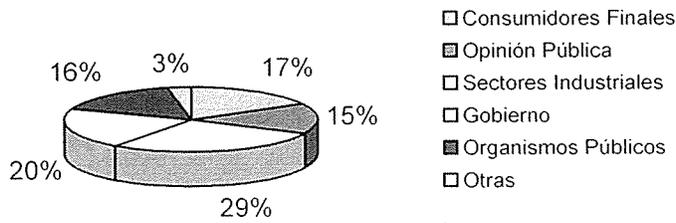


7) ¿En que sectores cree que hay que hacer promoción del Diseño?

2005

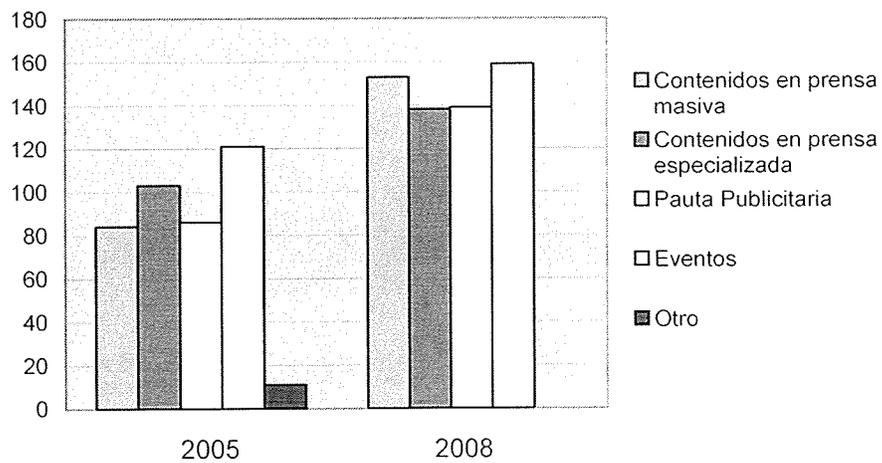


2008



	Año	
	2005	2008
Consumidores Finales	102	86
Opinión Pública	75	78
Sectores Industriales	148	143
Gobierno		104
Organismos Públicos		84
Otras	16	15

8) ¿Cuales le parecen las vías de comunicación mas adecuadas?



	Año	
	2005	2008
Contenidos en prensa masiva	84	159
Contenidos en prensa especializada	103	138
Pauta Publicitaria	86	139
Eventos	121	159
Otro	11	



**Raquel Ariza**

---

**De:** "Raquel Ariza" <rariza@inti.gov.ar>  
**Para:** <jdperez@mecon.gov.ar>; <lrisso@mecon.gov.ar>; <aavell@mecon.gov.ar>; "César Zunini" <czunini@inti.gov.ar>  
**Enviado:** viernes, 30 de marzo de 2007 12:12  
**Asunto:** minuta reunión de estudio del impacto del diseño

Estimados les envío una minuta de los temas que tratamos en la reunión del 7 de marzo, y algunos extras. espero sus comentarios.

Participantes: Lic. José Díaz Pérez, Lic. Analia Avella, Lic. Laura Risso, Lic. Cesar Zunini y D.I. Raquel Ariza

Acordamos:

Hacer el estudio en colaboración, donde el CEP se encarga de hacer el relevamiento, el PND y el INTI-PROGRAMA DE DISEÑO, el soporte técnico en relación al diseño. La encuesta a utilizar fue adaptada por el PND y el INTI-PROGRAMA DE DISEÑO a partir de la metodología de DDI de España.

El CEP comenzará a enviar las encuestas vía mail, primero a las cámaras y luego a los diferentes sectores. Las consultas que surjan serán evacuadas por el PND y el INTI-PROGRAMA DE DISEÑO. Adicionalmente el INTI-PROGRAMA DE DISEÑO contratara dos personas, con conocimientos de diseño para evacuar dudas y hacer llamados para encuestar, las mismas estarán a disposición del CEP.

El procesamiento de los datos lo hará el CEP. La tarea de análisis de las encuestas estará a cargo del PND y el INTI-PROGRAMA DE DISEÑO.

El INTI-PROGRAMA DE DISEÑO contratara a un experto del sector para hacer un análisis posterior.

La información que se genere a partir del estudio podrá ser consultada por todas las partes.

El INTI-PROGRAMA DE DISEÑO pondrá recursos para una publicación orientada para difundir el estudio.

El CEP publicara el estudio dentro del formato habitual de sus estudios (Síntesis de la economía real).

En la comunicación de las encuestas así como de los resultados obtenidos se pondrá que es un trabajo de el CEP con el soporte del PND y INTI-PROGRAMA DE DISEÑO con lo que corresponda respecto a Secretaria de Industria.

06/08/2008

La difusión de los resultados en las provincias corre a cargo del PND y INTI-PROGRAMA DE DISEÑO.

Otros comentarios

El INTI firmo un convenio de cooperación y transferencia de la metodología para realizar el estudio con el DDI, esto nos permite formar parte de los países que ya hacen periódicamente este tipo de estudios y poder intercambiar experiencias sobre las adaptaciones de las encuestas y los resultados obtenidos.

por otra parte el INTI presento el proyecto como estudio complementario en la SECYT con el apoyo de varias instituciones de todo el país esto nos permite tener algunos fondos para dedicar a la contratación del experto y el personal para el relevamiento. Esto implica que necesitamos presentar un informe de gastos y trabajo realizado.

Nuevos temas

ya tenemos una de las dos personas para hacer el relevamiento, me comunique con Luciana del PND que me dijo que estarían empezando luego de semana santa. queda pendiente la incorporación de otro pasante, luego de las entrevistas de las personas que selecciono el PND.

La nueva directora del DDI se comunico ayer conmigo para ver la factibilidad de hacer una presentación conjunta de los resultados y poder hacer algunos análisis comparativos, ella estaría viajando para finales de julio para el encuentro de diseño latinoamericano que se realiza en la Universidad de Palermo. Díganme como ven este tema.

bueno quedo a la espera de sus comentarios.

saludos

Raquel Ariza

---

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL  
PROGRAMA DE DISEÑO

Teléfono (54 11) 4724 6200/6300/6400  
Interno 6784  
prodis@inti.gov.ar

---

0800 444 4004 | [www.inti.gov.ar](http://www.inti.gov.ar)

06/08/2008

# 1º ENCUESTA NACIONAL DE DISEÑO A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Marzo - Abril 2007

EMPRESA:

SECTOR DE ACTIVIDAD:

TODA LA INFORMACION QUE USTED CONSIGNE SERA TRATADA BAJO SECRETO ESTADISTICO Y NO SERA DIFUNDIDA DE FORMA INDIVIDUAL

## 1) INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Año de inicio de actividades

1.2 Cantidad de empleados

1.3 Facturación anual

1.4 - En los últimos 3 años, la cifra de facturación

1.5 - En qué medida el incremento de sus ventas al mercado interno depende de:  
(se podrá marcar más de una opción)

La mejora del poder adquisitivo de la población	
Política Arancelaria	
Desarrollo de mercados	
Desarrollo del crédito interno	
Campañas publicitarias – Servicios a clientes	
Calidad de sus productos	
Diseño de los productos	

Otros (especificar)

1.6 - En qué medida el incremento de sus ventas al mercado externo depende de:  
(se podrá marcar más de una opción)

Inversiones para ampliar su capacidad productiva	
Crecimiento de la demanda en mercados de destino	
Logro de mejoras en las condiciones de acceso de mercados	
Campañas publicitarias – Servicios a clientes	
La calidad de sus productos y/o las mejoras de calidad (obtención de certificaciones, etc)	
Diseño de los productos	
Mejor acceso al financiamiento comercial dirigido a exportaciones	
Inversiones en marketing internacional	
Inversiones para ampliar su capacidad productiva	
Desarrollo de nuevos productos	

Otros (especificar)	
---------------------	--

1.7 – En los últimos 3 años, su empresa ¿Qué tipo de diseño ha realizado su empresa (internamente o contratado externamente)?

Tipo de diseño	
Diseño de comunicación y marca	
Diseño de producto	
Diseño de interiores (espacios)	
Armado de colecciones	
Diseño digital y multimedia	
Ninguno	

**2 - Cultura empresarial frente al diseño**

2.1 A su criterio ¿Cuál es la importancia del diseño en la estrategia de su empresa?

--

2.2 ¿En su empresa realizan los siguientes procesos?

Documentación de la información (ficha de producto, planos técnicos, documentación de proyectos, etc.)	
Análisis de las necesidades de los usuarios de sus productos y de sus clientes.	
Análisis de la competencia (antecedentes, productos, tecnología, distribución, comunicación...)	
Antes de desarrollar un producto ¿lista los requisitos que debe cumplir el mismo (aspectos funcionales y de desempeño)? ¿ Determina la capacidad productiva y las tecnologías a usar?	
Diagramación y planificación del desarrollo y comercialización de los productos en tiempos, tareas y presupuestos asignados.	

2.3 ¿Con qué finalidad utiliza el diseño su empresa?  
(se podrá marcar más de una opción)

Como estrategia empresarial	
Para desarrollar nuevas ideas	
Para desarrollar nuevos productos	
Para mejorar la imagen de la empresa	
Para incrementar las ventas	

Otros (especificar)	
---------------------	--

Otros (especificar)	
---------------------	--

2.4 - ¿En qué medida los diferentes factores que se enumeran a continuación aportan competitividad a sus productos? (puede marcar más de una opción; indique los tres más relevantes en cada opción numerando del 1 al 3, comenzando con el 1 para el factor de mayor importancia)

Publicidad o Marca	
Calidad	
Incrementos en la productividad	
Diseño de producto	

**3- Demanda de servicios de diseño externo**

3.1 - ¿Ha contratado servicios de diseñadores externos a la empresa?

3.2 – En caso afirmativo ¿con qué frecuencia lo ha hecho?

3.3 - Indique los medios a través de los cuales contacto al/los diseñador/es (se podrá marcar más de una opción)

Universidades	
Asociaciones profesionales	
Programas de promoción de diseño	
Relaciones profesionales	
Publicaciones y medios especializados	
Proveedores	
Otros (especificar)	
NS/NC	

3.4 ¿Está satisfecho con los servicios contratados?

Si		
No	No cumplió con los plazos	
	No cumplió con los requerimientos	

(especificar un motivo)	El producto no fue exitoso	
	Problemas personales	
NS/NC		

3.5 - ¿Cómo suele remunerar los servicios de diseño?  
(se podrá marcar más de una opción)

Honorarios	
Royalties	
Ns/Nc	

#### 4- Prácticas internas de las empresas en relación al diseño

4.1 - ¿Tiene la empresa diseñadores propios o un departamento de diseño\*?

\*Se considera que un departamento tiene una organización estable, objetivos marcados y presupuesto asignado.

4.2 – En caso afirmativo, indicar cuántos diseñadores o personas están destinadas a dicha función en su empresa

4.3 – ¿De qué área funcional de la empresa depende el diseño?  
(se podrá marcar más de una opción)

de ingeniería de producto	
de marketing	
de investigación y desarrollo (I+D)	
de la dirección general	

Otros (especificar)	
---------------------	--

4.4 – En caso de no tener diseñador o departamento de diseño, ¿quien asume dicho rol? (se podrá marcar más de una opción)

Dirección general	
Ingeniería de producto	
Marketing	
Investigación y desarrollo (I+D)	

Otros (especificar)	
---------------------	--

**5 – Impacto Económico del Diseño**

5.1 - ¿Ha desarrollado su empresa nuevos productos y/o servicios con un fuerte componente de diseño en los últimos 3 años?

--

5.2 - En caso de que la respuesta de la 5.1 sea afirmativo, ¿de qué manera impactó en cada uno de los siguientes ítems?

Incremento de la facturación	
Aumento de las exportaciones	
Apertura de nuevos mercados	
Rentabilidad	
Productividad	
Disminución de costos	

5.3 – En caso de que la respuesta de la 5.1 sea afirmativo, ¿cuál fue el impacto de los mismos sobre los siguientes aspectos?

Imagen de marca	
Comunicación con los clientes	
Satisfacción de los clientes	

**6 – Otros aspectos**

6.1 - ¿Cuenta con algún certificado, registro y/o solicitud de derechos de propiedad industrial? (se podrá marcar más de una opción)

Patente de invención	
Modelo de Utilidad	
Modelo y Diseño Industrial	
Marca	

6.2 - ¿Ha participado en algún premio o reconocimiento de diseño?

**DATOS DEL INFORMANTE – RESPONSABLE**

Nombre y apellido :

Cargo en la empresa:

Teléfono :

e-mail :

Recibidas por Sector
----------------------

Sector	Recibidas
--------	-----------

Alimentos gral	62
Calzado	16
Cosmética	4
Equipamiento Médico	18
Indumentaria	25
Madera - mueble	20
Máquinas y Herramientas	69
Marroquinería	11
Plásticos	30

<b>Total</b>	<b>255</b>
--------------	------------

Recibidas por provincia
-------------------------

Provincia	Cantidad
-----------	----------

Buenos Aires	119
Capital Federal	56
Córdoba	18
Entre Ríos	4
La Pampa	1
Mendoza	11
Misiones	3
Río Negro	3
San Juan	5
Santa Fe	32
Tucumán	1
Ns/Nc	2

TOTAL	255
-------	-----

Recibidas por Sector x provincia

Sector	Provincia	
<b>Alimentos</b>	Buenos Aires	18
	Capital Federal	12
	Córdoba	4
	Entre Ríos	3
	La Pampa	1
	Mendoza	8
	Río Negro	3
	San Juan	5
	Misiones	1
	Santa Fe	7
	Sub Total	
Total de Contactos		1490

<b>Calzado</b>		
	Buenos Aires	9
	Capital Federal	4
	Ns/Nc	1
	Santa Fe	2
Sub total		16
Total de Contactos		174

<b>Cósmetica</b>		
	Buenos Aires	2
	Capital Federal	1
	Santa Fe	1
Sub total		4
Total de Contactos		

<b>Equipamiento Médico</b>		
	Buenos Aires	9
	Capital Federal	6

	Córdoba	2
	Santa Fe	1
<b>Sub total</b>		<b>18</b>
<b>Total de Contactos</b>		<b>180</b>

<b>Indumentaria</b>	Buenos Aires	17
	Capital Federal	7
	Santa Fe	1
<b>Sub Total</b>		<b>25</b>
<b>Total de Contactos</b>		<b>359</b>

<b>Máquinas y Herramientas</b>	Buenos Aires	35
	Capital Federal	11
	Córdoba	7
	Santa Fe	15
	Ns/Nc	1
<b>Sub Total</b>		<b>69</b>
<b>Total de Contactos</b>		<b>859</b>

<b>Marroquinería</b>	Buenos Aires	3
	Capital Federal	6
	Córdoba	1
	Santa Fe	1
<b>Sub Total</b>		<b>11</b>
<b>Total de Contactos</b>		<b>136</b>

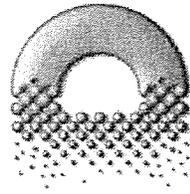
<b>Muebles- Madera</b>	Buenos Aires	7
	Capital Federal	5
	Córdoba	3
	Misiones	2
	Santa Fe	2
	Tucumán	1

Sub Total
Total de Contactos

20
130

<b>Plásticos</b>	Buenos Aires	19
	Capital Federal	4
	Córdoba	1
	Entre Ríos	1
	Mendoza	3
	Santa Fe	2
Sub Total		30
Total de Contactos		350

# Estudio de Impacto Económico del Diseño



Plan Nacional de  
**Diseño**

Secretaría de Industria, Comercio y PyMe  
Ministerio de Economía y Producción  
Presidencia de la Nación

El Diseño, correctamente  
gestionado, constituye ventajas  
competitivas y rentables para  
cualquier sector productivo

## Que nos permite el estudio

- ✓ Obtener información sobre el grado de incorporación del diseño en las empresas Argentinas.
- ✓ Planificar futuras líneas de acción en materia de diseño, dentro del conjunto de medidas de política económica

# sectores

- ✓ Indumentaria
- ✓ Calzado y Marroquinería
- ✓ Madera Muebles
- ✓ Metalmecánica
- ✓ Gourmet y Alimentos
- ✓ Naval
- ✓ Equipamiento Médico
- ✓ Plásticos

# Temas analizados

- ✓ Información general de la empresa
- ✓ Cultura empresarial frente al Diseño
- ✓ Demanda de servicios de Diseño externo
- ✓ Prácticas internas de la empresa en relación al diseño
- ✓ Impacto económico del Diseño

# Información general

- ✓ Inicio de actividades
- ✓ Cantidad de Empleados
- ✓ Facturación Anual
- ✓ Crecimiento en los últimos 3 años
- ✓ Incremento de ventas
- ✓ Tipo de Diseño que ha realizado

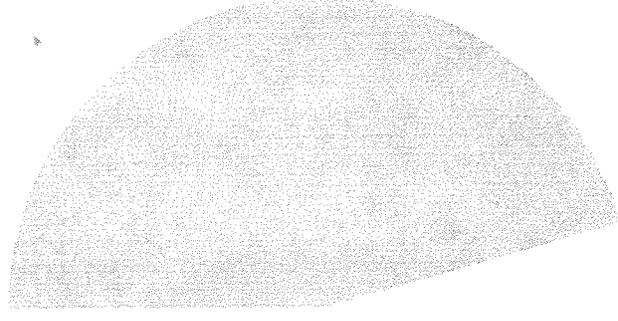
## En los últimos 3 años, su empresa ¿ha realizado diseño?

hacen 55%

Internamente;  
35%

Servicio  
externo; 20%

no hacen  
45%

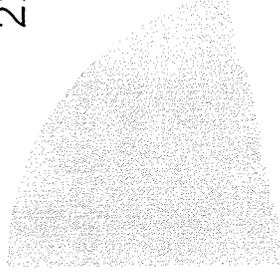


# Tipos de diseño y su forma de contratación

## Diseño de Producto

Servicio externo  
13%

no hacen  
22%



Internamente  
65%

# Tipos de diseño y su forma de contratación

## Diseño Grafico

Diseño digital y multimedia

Servicio externo  
36%

no hacen  
46%

Internamente  
18%

Diseño de comunicación y marca

Servicio externo  
28%

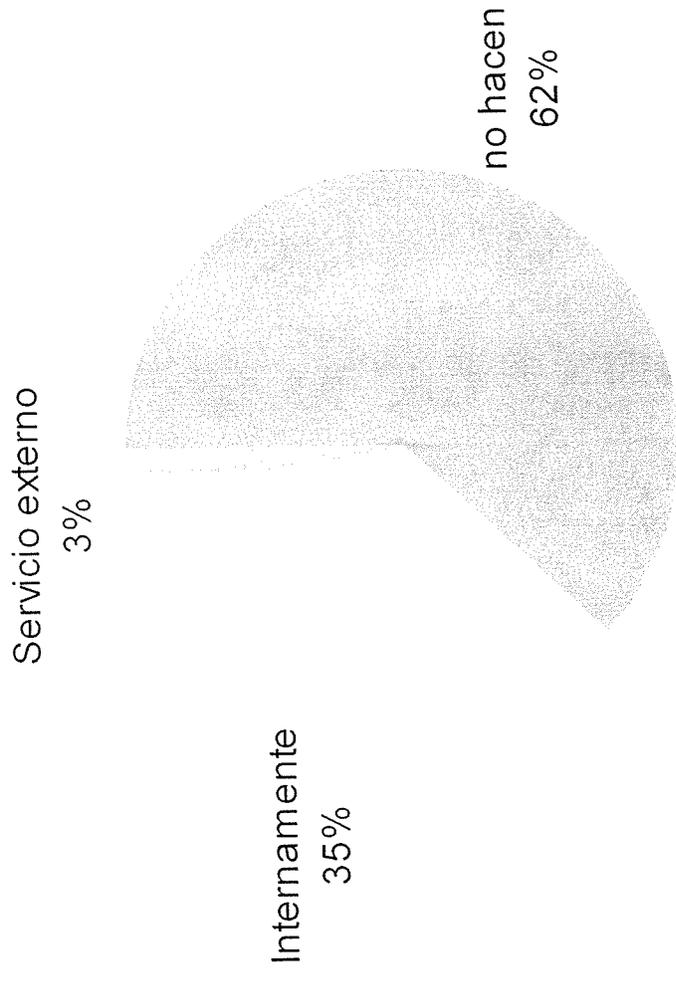
no hacen  
38%

Internamente  
34%

# Tipos de diseño y su forma de contratación

## Diseño de Indumentaria

Armado de colecciones



# Tipos de diseño y su forma de contratación

## Envases y embalajes

Servicio externo  
25%

no hacen  
50%

Internamente  
25%

## Diseño de Producto

Servicio externo  
13%

no hacen  
22%

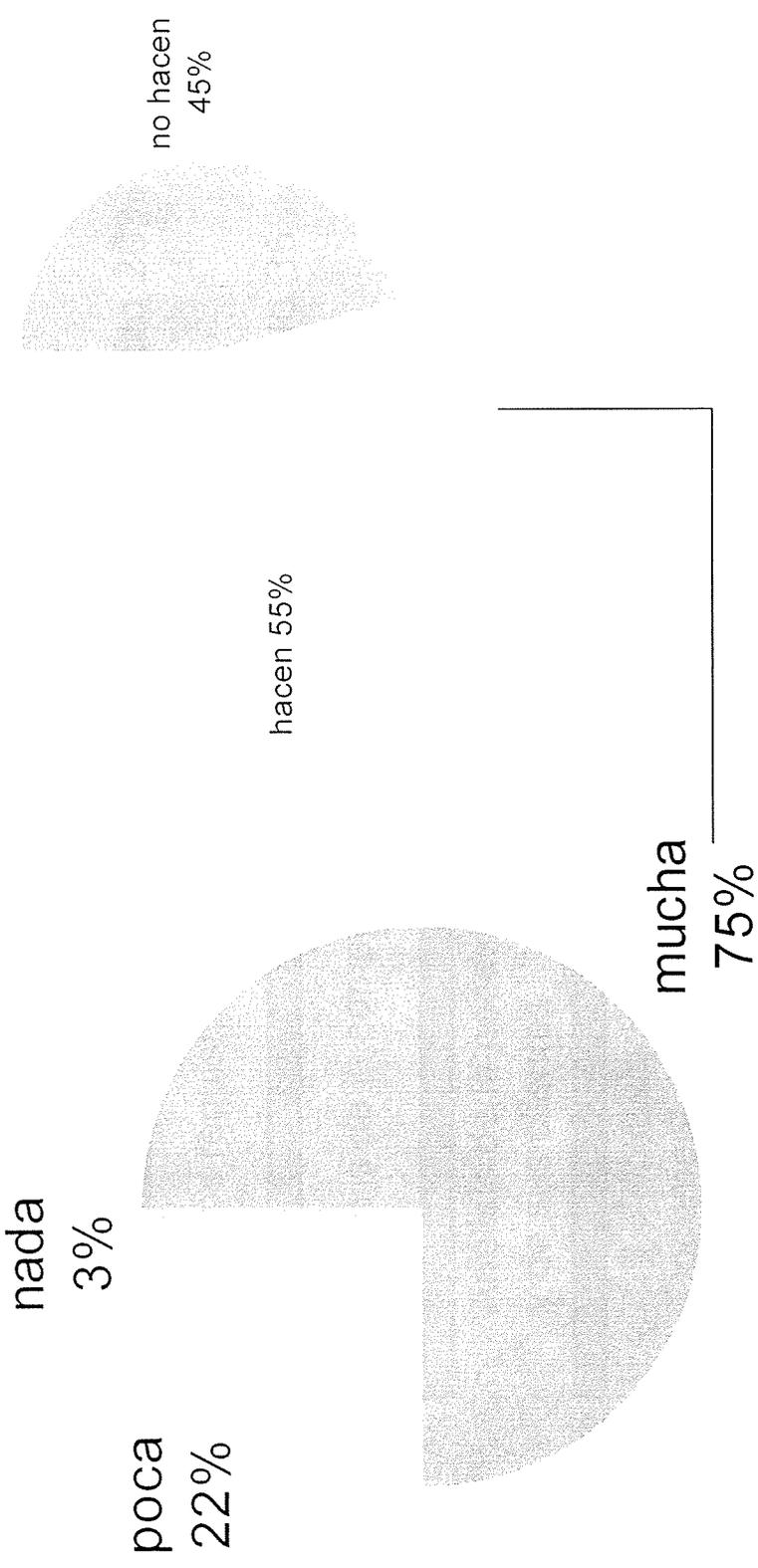
Internamente  
65%

# Cultura empresarial frente al diseño

- ✓ Importancia en la estrategia de la Empresa
- ✓ Proceso de documentación e información
- ✓ Finalidad con que utilizan el diseño
- ✓ Factores que aportan competitividad a los productos

# Importancia en la estrategia de la Empresa

A su criterio ¿Cuál es la importancia del diseño en la estrategia de su empresa?



# Procesos de documentación e información

## ¿En su empresa realizan los siguientes procesos?

Si 60%  No 40%

Diagramación y planificación del desarrollo y comercialización de los productos

Si 80%  No 20%

lista los requisitos que debe cumplir el mismo

Si 65%  No 35%

Análisis de la competencia

Si 75%  No 25%

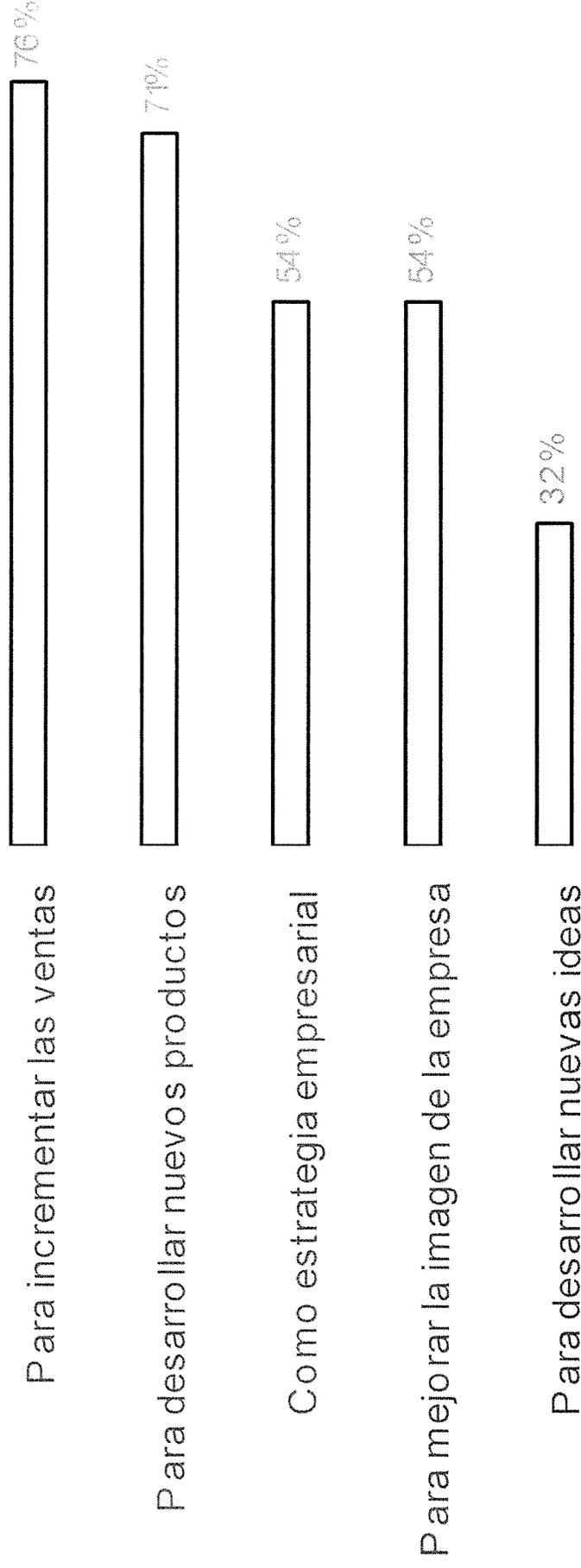
Análisis de la necesidades de sus productos y de sus clientes 70%

Si 79%  No 21%

Documentación de la información

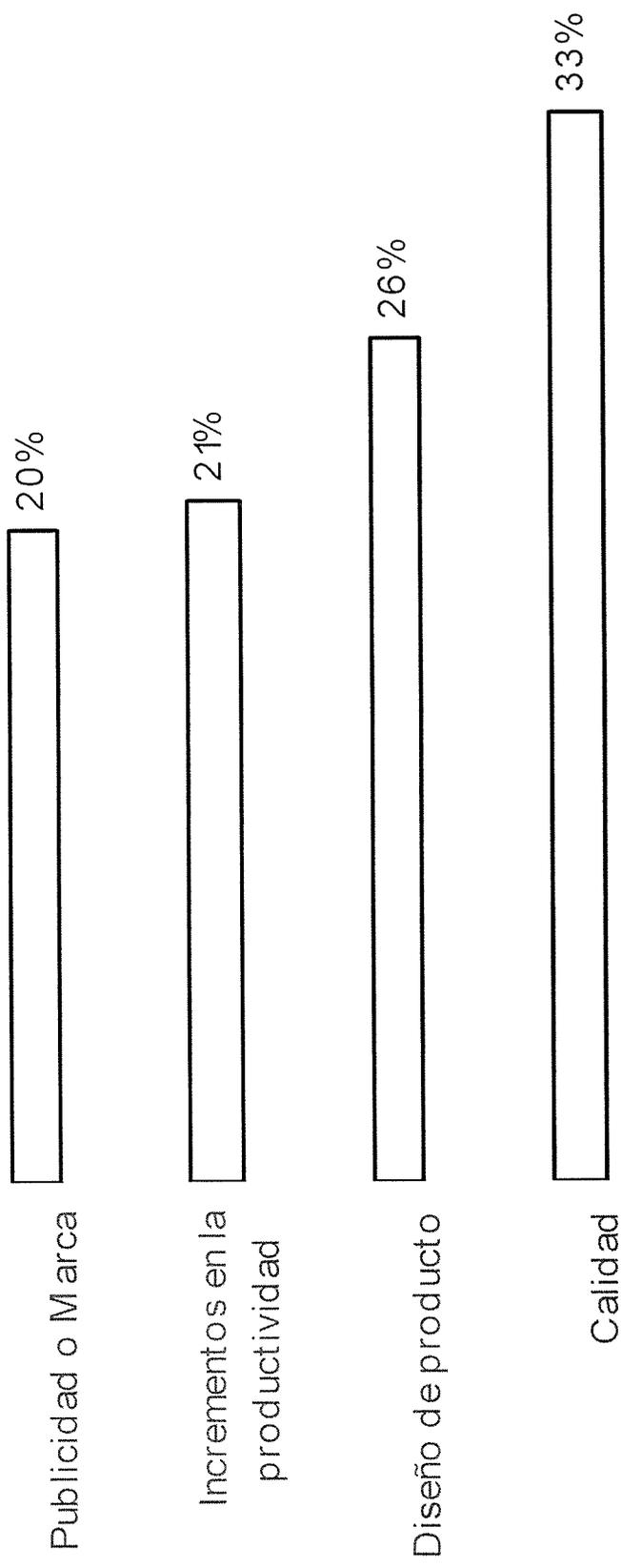
# Finalidad con que utilizan el diseño

## ¿Con qué finalidad utiliza el diseño su empresa?



# Factores que aportan competitividad a los productos

**¿En qué medida los diferentes factores que se enumeran a continuación aportan competitividad a sus productos?**

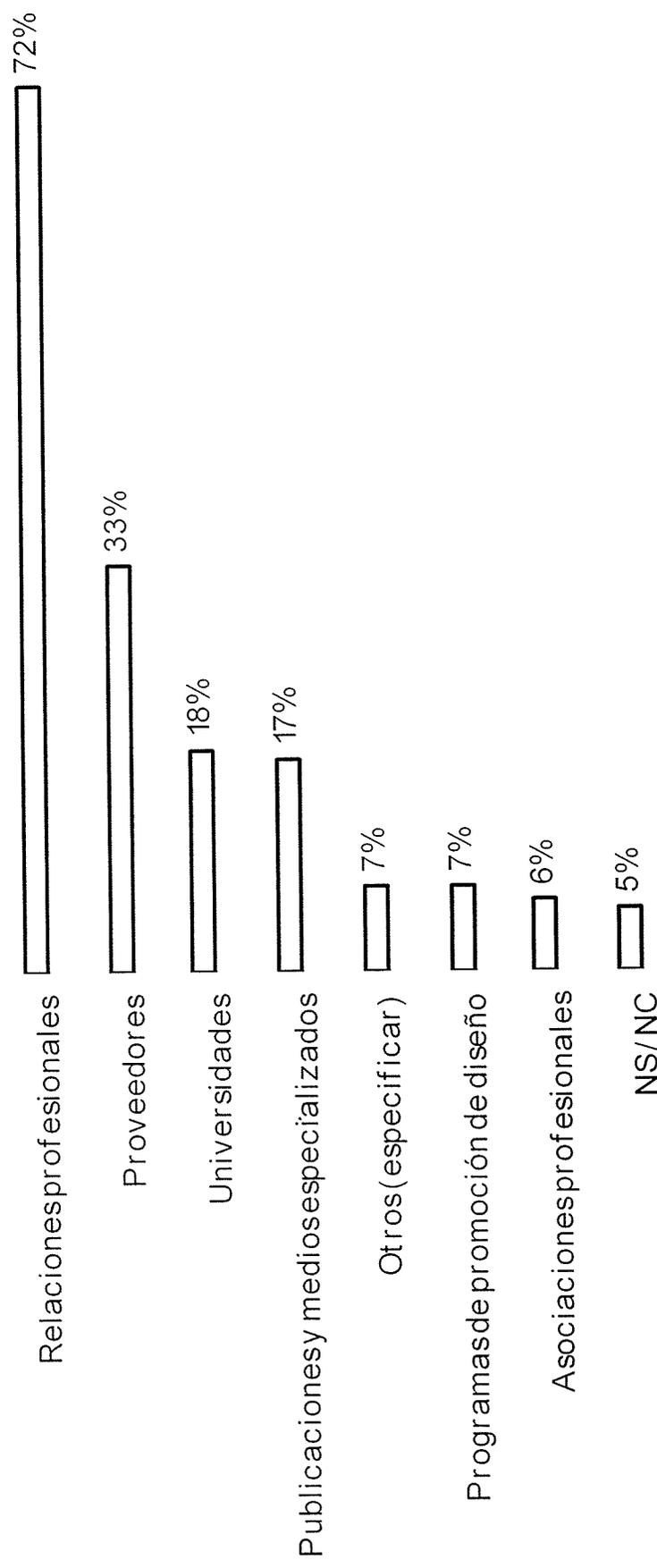


# Demanda de servicios de Diseño

- ✓ Si ha contratado externamente
- ✓ Con que Frecuencia
- ✓ Cómo se contactó
- ✓ Cómo suele remunerar el diseño
- ✓ Satisfacción con el profesional

## Forma de contactarse con diseñadores

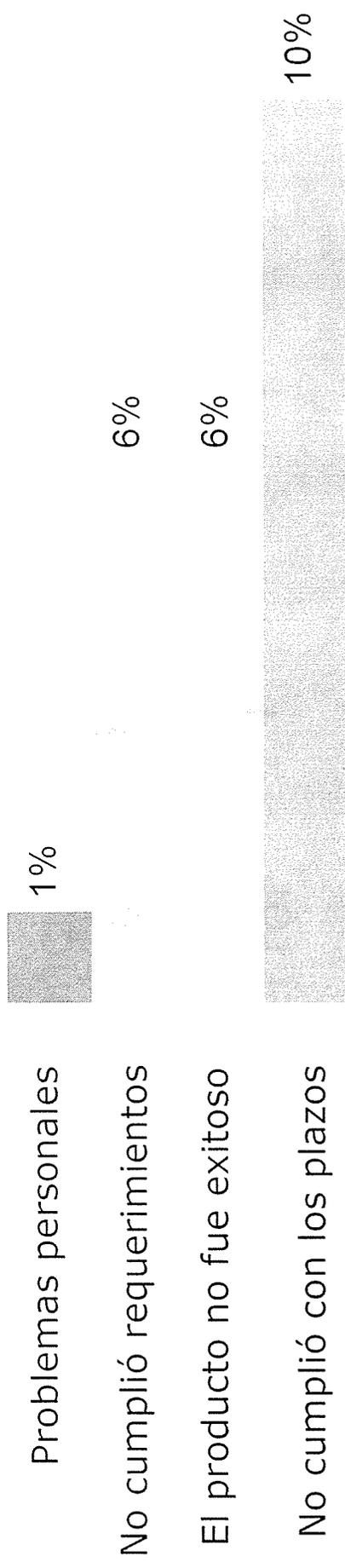
**Indique los medios a través de los cuales contactó al/los diseñador/es**



# Satisfacción con el profesional

## ¿Está satisfecho con los servicios contratados?

**EL 85% ESTA CONFORME CON LOS SERVICIOS DE DISEÑO CONTRATADOS**

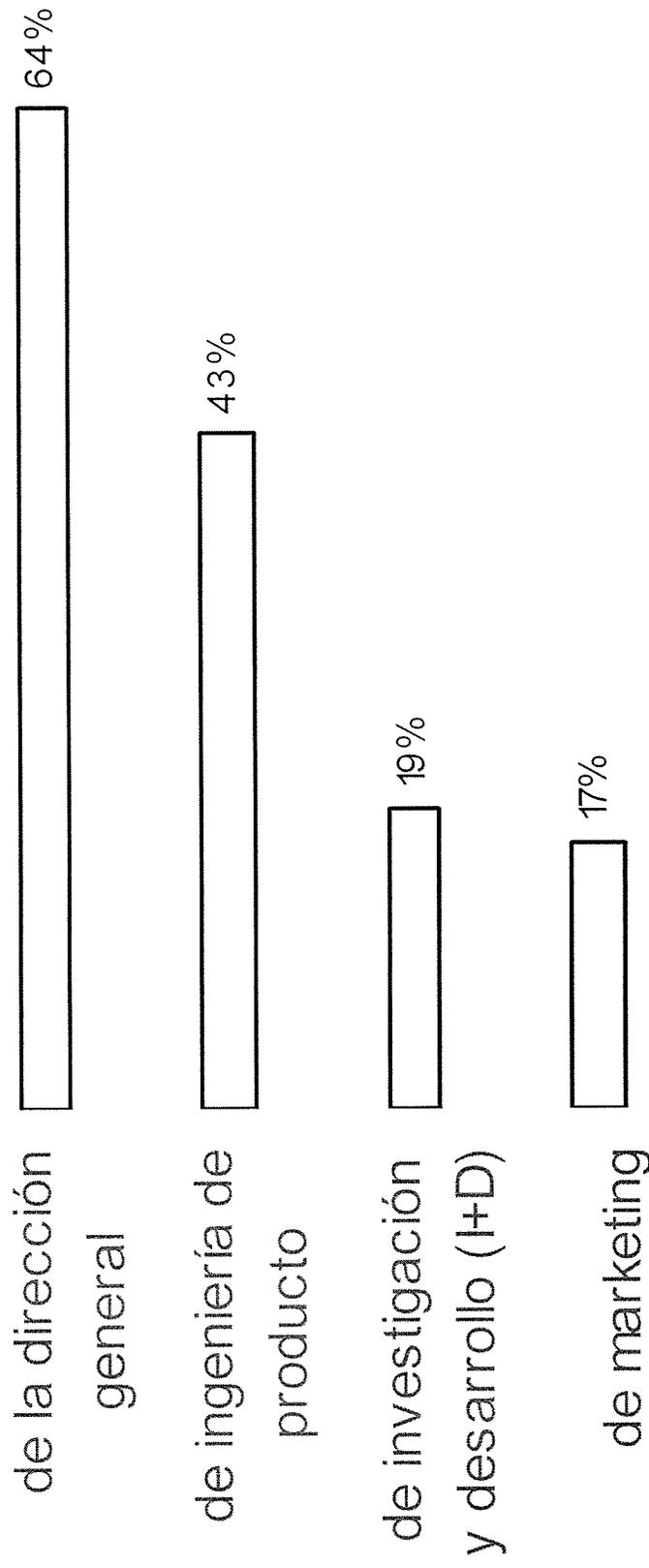


# Prácticas internas de la empresa

- ✓ Tiene diseñadores o departamento de Diseño
- ✓ De que área funcional depende el diseño
- ✓ Quién asume el rol

De que área funcional depende el diseño

¿De qué área funcional de la empresa depende el diseño?

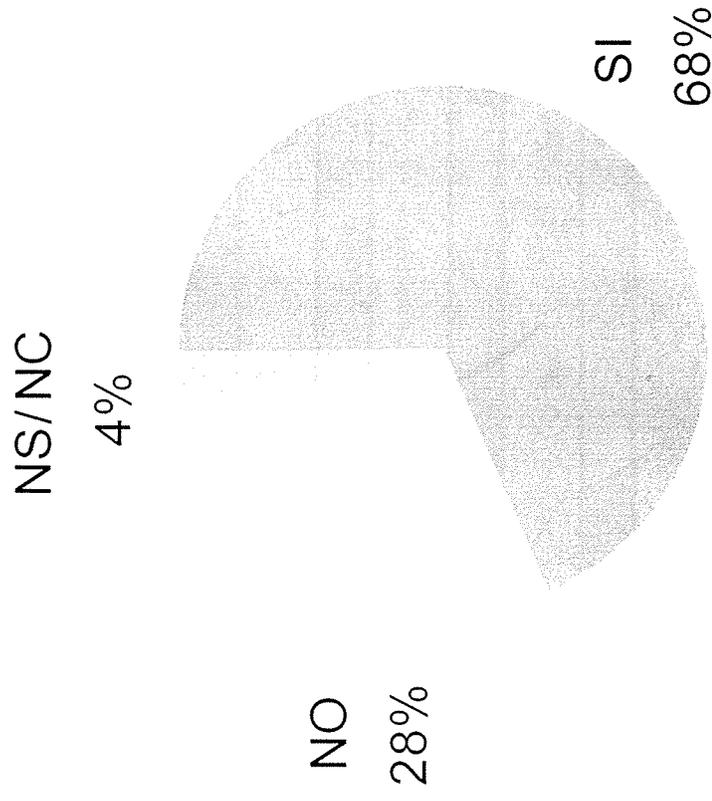


# Impacto económico del diseño

- ✓ Nuevos Productos con Diseño
- ✓ Impacto que produjo
- ✓ Impacto en relación al destinatario

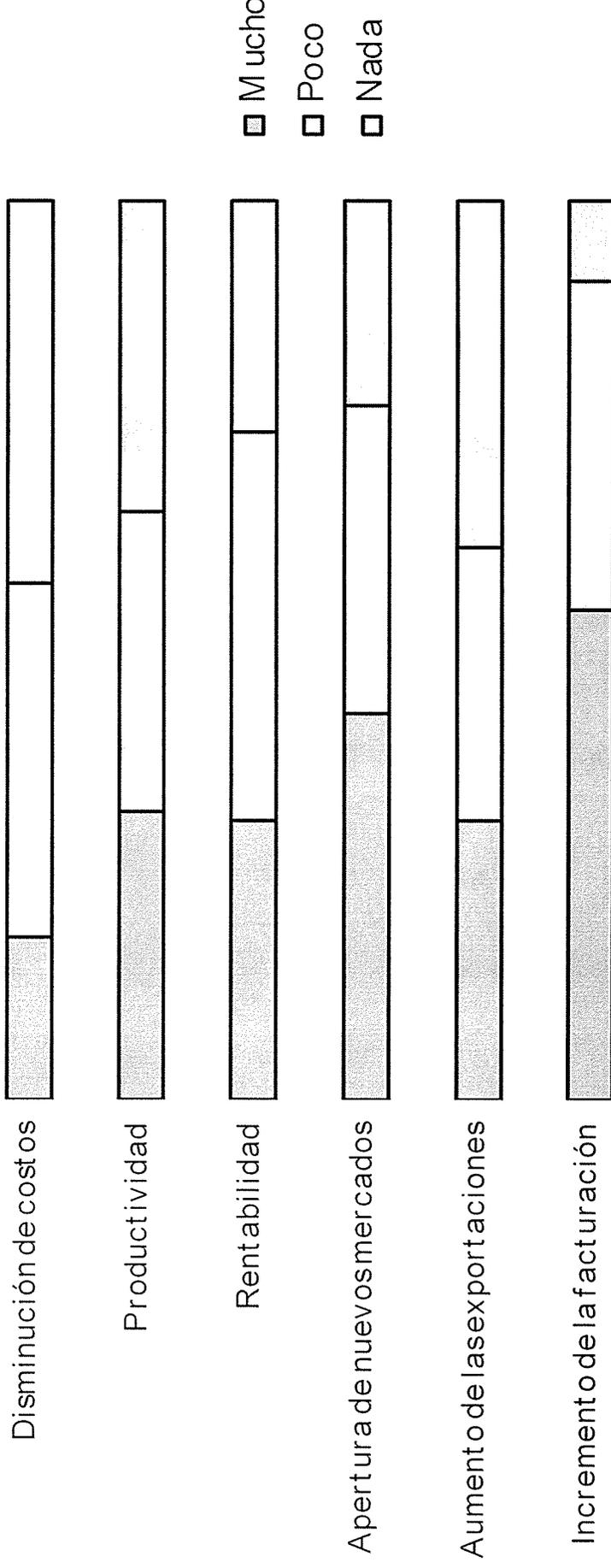
## Nuevos productos con diseño

**¿Ha desarrollado su empresa nuevos productos y/o servicios con un fuerte componente de diseño en los últimos 3 años?**



# Impacto que produjo

**De la respuesta anterior los que contestaron afirmativamente dice qué impactó de la siguiente manera**



# Impacto en relación con el destinatario

**De la respuesta anterior los que contestaron afirmativamente dice qué impactó de la siguiente manera**

Satisfacción de los clientes



Comunicación con los clientes



Imagen de marca



- Mucho
- Poco
- Nada

**El 30% de las empresas realiza todos los pasos de diseño indicados y las mismas facturan entre 500 mil pesos y 11 millones de pesos**

**El 66% de las empresas encuestadas ha crecido igual o mas del 50%, y de estas el 8% no ha incorporado en los últimos tres años ningún tipo de diseño**

**El 64% de las empresas que respondieron la encuesta son de la provincia de Buenos Aires, y de estas el 84% de las empresas respondieron que utilizan algún tipo de diseño.**

**En los sectores de Indumentaria, marroquinería y calzado, un 70% de la muestra utiliza diseño para poder ser mas competitivas.**

# Conclusiones

- Cerca del 70% de las empresas afirma tener en cuenta de alguna manera el diseño en su estrategia.
- Las empresas de mayor crecimiento son las que mejor organizan internamente la función de diseño, tres de cada cuatro empresas con ventas crecientes consideran el diseño un aspecto relevante de su gestión.

# Futuras acciones

- ✓ Profundizar el Estudio por sector y por región.
- ✓ Fomentar en las empresas un conocimiento más formal del Diseño y su valor estratégico.
- ✓ Sensibilizar a través de casos exitosos.
- ✓ Difundir los programas de diseño y las herramientas existentes.

**Equipo de trabajo**

**Secretaría de Industria, Comercio y PYME**

**Plan Nacional de Diseño**

**Centro de Estudios para la Producción**

**INTI | Programa de Diseño**

**BA diseño – Ministerio de la Producción de  
la Provincia de Buenos Aires**

Estimado Sr. \_\_\_\_\_

Ref. "Estudio sobre la trama argentina de textil-confecciones"

De nuestra mayor consideración:

Nos dirigimos a Ud. con la finalidad de solicitar su colaboración en la realización del proyecto "Redes de conocimiento en tramas productivas: generación, circulación y apropiación del conocimiento y creación de ventajas competitivas en tramas productivas argentinas", financiado por el IDRC de Canadá y FLACSO de México.

En el caso específico de la trama de textil-confecciones, **este trabajo es llevado adelante en forma conjunta por las siguientes instituciones:** Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, el Centro Metropolitano de Diseño, el Centro de Investigaciones y Desarrollo Textil del INTI, ProDiseño (INTI), el Programa AREA-OIT de Mar del Plata, el Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional de MAR del Plata y el Departamento de Ingeniería Textil de la Universidad Tecnológica Nacional.

**Los objetivos centrales que persigue nuestra investigación son**, en primer lugar, estudiar la relación entre innovación y empleo en estas tramas productivas y, en segundo lugar, abordar el diseño de políticas en pos de fortalecer las competencias de las tramas y sus componentes y de identificar factores de éxito y de fracaso en el desarrollo de acciones dirigidas a la creación de empleo en las tramas estudiadas. Asimismo, en el caso de la trama textil-confecciones, se busca comprender el rol del diseño dentro de la trama y su papel para el desarrollo de la misma.

**Para tal fin, deseáramos realizar una encuesta a algún integrante de la empresa con un conocimiento global de la misma.** El formulario consta de un conjunto de preguntas estructuradas referidas, entre otras cosas, a las áreas de Recursos Humanos, Calidad y Producción, así como también a cuestiones asociadas con la innovación, la política de empleo y las vinculaciones entabladas con otros actores en el marco de la trama de la que forman parte.

En este contexto, y como hacemos en todos los trabajos, nuestra tarea se llevará a cabo con **total confidencialidad**. Asimismo, les garantizamos absoluta reserva y secreto estadístico con respecto a la información proporcionada.

**De la misma manera, nos comprometemos a realizar una devolución sobre nuestra evaluación acerca del funcionamiento y características de la trama y del posicionamiento de vuestra empresa respecto del grupo de firmas entrevistadas, en relación a diversos planos que forman parte de la investigación**, tales como el aseguramiento de la calidad, el tipo de organización del trabajo, las actividades innovativas, el tipo de vinculación con proveedores para el desarrollo de ventajas competitivas, la difusión de tecnologías de información y comunicación, entre otros aspectos. A la vez, les ofreceremos los resultados del informe final que será elaborado a partir de las encuestas y otras fuentes.

Finalmente, será de suma utilidad vuestra participación en un taller que organizaremos el año entrante, en el que discutiremos los resultados del trabajo de campo y los posibles lineamientos de política que surjan del estudio, en el que estarán invitados a participar los actores centrales del complejo.

Ud. podrá acceder a mayor información sobre el proyecto en: [www.continentedigital.net](http://www.continentedigital.net)

Agradeciendo desde ya su colaboración.

Atentamente,

*Gabriel Yoguel*  
Coordinador del proyecto

## BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La investigación sobre la trama textil-confecciones es llevada adelante en el marco del proyecto “**Redes de Conocimiento en tramas productivas: generación, circulación y apropiación del conocimiento y creación de ventajas competitivas en tramas productivas argentinas**”. El mismo es coordinado por el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, y financiado por IDRC-Canadá y FLACSO – México.

**El proyecto consiste en la realización de estudios sobre la generación, circulación y apropiación del conocimiento en un seis tramas productivas en Argentina** (complejo automotor, siderurgia, textil-confecciones, industria naval, maquinaria agrícola y sector metalmeccánico mendocino vinculado al sector agropecuario y petrolero), un análisis de la importancia del sector de software y servicios informáticos a lo largo de toda la estructura productiva y un componente transversal de desarrollo de acciones de política.

**A través de la realización de encuestas a empresas, el estudio de estas tramas busca generar la información necesaria para realizar un diagnóstico sobre la situación de las mismas, con un doble objetivo:** (i) por un lado, **generar una reflexión teórica** sobre la estructura económica argentina y su capacidad de avanzar en el desarrollo de procesos de generación de valor crecientemente complejos; (ii) por otro lado, **proponer acciones de política industrial** que apunten a mejorar las capacidades y competencias de las tramas estudiadas, en aras de mejorar la competitividad de las redes productivas, contribuyendo así al desarrollo del país.

**Desde un punto de vista teórico,** la presente investigación se sitúa en lo que se conoce como Economía del Conocimiento. Esta corriente sostiene que el aumento en el ritmo de creación, acumulación y aprovechamiento del conocimiento ha llevado a las sociedades actuales hacia un nuevo sistema de competencia donde el conocimiento es la verdadera esencia de la competitividad y el motor del desarrollo a largo plazo. La Economía del Conocimiento demanda nuevas competencias vinculadas con las necesidades de la sociedad, involucra la capacidad de aprendizaje de las instituciones nacionales, el sector productivo y académico, así como la generación de redes interinstitucionales para la solución de problemas y el uso intensivo del conocimiento a nivel de la sociedad.

**En lo que refiere a las políticas públicas,** el proyecto parte de la premisa de que el diseño de las mismas debe trascender a las instituciones gubernamentales, incluyendo al conjunto de los actores involucrados y directamente interesados en el desarrollo de cada sector específico. Así, al momento de pensar en acciones concretas de promoción de las tramas estudiadas, la investigación busca compartir los saberes aprehendidos a través de la encuesta con un diálogo fluido con actores gubernamentales, empresas, asociaciones empresarias y centros tecnológicos, en aras de articular un diagnóstico común que pueda dar lugar a medidas de apoyo sectorial concretas.

En la elaboración del estudio de la trama textil-confecciones participan las siguientes instituciones:

- INSTITUTO DE INDUSTRIA-UNGS
- CENTRO METROPOLITANO DE DISEÑO
- CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TEXTIL – INTI
- PRODISEÑO - INTI
- PROGRAMA AREA-OIT MAR DEL PLATA
- CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS - UNMDP
- DEPARTAMENTO DE INGENIERIA TEXTIL – UTN
- FEDERACIÓN ARGENTINA DE LA INDUSTRIA DE LA INDUMENTARIA Y AFINES -FAHA

El proyecto completo se encuentra disponible en la página web [www.continentedigital.net](http://www.continentedigital.net). Una vez en la página, el usuario debe entrar en la solapa “Proyectos Ganadores” y seleccionar el proyecto PEC – A26.

**PROGRAMA DE INVESTIGACION SOBRE ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO EN  
AMERICA LATINA Y EL CARIBE  
IDRC-CRDI**

INSTITUTO DE INDUSTRIA-UNGS  
CENTRO METROPOLITANO DE DISEÑO  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TEXTIL – INTI  
PRODISEÑO - INTI  
PROGRAMA AREA-OIT MAR DEL PLATA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS - UNMDP  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA TEXTIL – UTN  
FEDERACIÓN ARGENTINA DE LA INDUSTRIA DE LA INDUMENTARIA Y AFINES -FAIA  
  
FORMULARIO DE CONFECCIONES Y DISEÑO

<b>NRO. DE ENCUESTA</b>	
-------------------------	--

<b>A – DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>
--

101. ¿Podría indicar los siguientes datos generales de su empresa?

a. Nombre de la firma o Razón Social			
b. CUIT de la empresa			
c. Dirección			
d. Localidad		e. Código Postal	
f. Teléfono		g. Fax	
h. E. Mail			
i. Página web			
j. Año de inicio de actividades de la empresa			
k. Año de inicio de actividades de la planta			
l. Año de compra / fusión			
m. Participación de empresas extranjeras en el capital de la empresa	%		1
	País		2
	Empresa		3
n. ¿La empresa forma parte de un grupo empresario? (nombre)	Si		No
	Nombre		2
o. Indique si opera con licencia internacional	Si		No
	Licencia		2
p. Indique la actividad principal de la empresa			
q. Indique la actividad secundaria de la empresa			
r. Principales productos y/o servicios que ofrece			
s. Número de plantas			
t. Nombre, cargo e e-mail del Entrevistado			

102. Indique la conformación porcentual de su colección, considerando las siguientes distinciones:

Estilo	%
a. Casual wear	
b. Sport wear	
c. Pret a porter	
d. Alta costura	
e. Corsetería/lencería	
f. Jeanería	
g. Otros	
h. Total	100%

103. Indique a qué segmento de mercado van destinados los principales productos, en % de ventas del 2006.

		%
Niño		
Adolescente	Dama	
	Caballero	
Adulto	Dama	
	Caballero	
Total		100 %

104. Explique brevemente, ¿Cuál es la concepción de diseño que existe en su empresa?

105. Podría mencionar la distribución de los productos que elabora considerando el tipo de tejido utilizado:

	%
a. Tejidos de punto	
b. Tejidos planos	
c. Total	100%

106. ¿En qué gama de precios se ubican los productos que elabora?

a) Alto  b) Medio-Alto  c) Medio  d) Medio-Bajo  e) Bajo

107. ¿Cómo considera que son sus precios en relación con los de su principal competidor?

a) Superiores  b) Similares  c) Inferiores

108. Indique los canales de comercialización que utiliza y el porcentaje de participación en el total de las ventas del año 2006:

	No	Si	% de ventas	Cantidad de locales
<i>Mercado interno</i>			2	2
a. Mayorista			2	
b. Locales propios			2	3
c. Franquicia			2	3
d. A otras empresas (a façon)			2	
e. Total Mercado Interno			2	3
<i>Mercado Externo</i>			2	2
f. Locales propios o franquicias			2	3
g. A otras empresas			2	
h. Total Mercado Externo			2	3
Total			100%	3

*En caso de no realizar exportaciones, pase a la pregunta 113*

*Si no exporta y no trabaja a façon, pase a la pregunta 114*

109. En el caso de vender en mercados externos, ¿podría mencionar los destinos y la forma de comercializar sus productos?

Destinos	No	Si	Locales Propios	Franquicias	A través de otras empresas	Otros, especifique
a. Mercosur	1	1	2	3	4	5
b. Resto de América Latina	1	1	2	3	4	5
c. EEUU y Canadá	1	1	2	3	4	5
d. Europa	1	1	2	3	4	5
e. Asia	1	1	2	3	4	5
f. Resto del Mundo	1	1	2	3	4	5

110. El ingreso al mercado externo, ¿requirió cambios en los productos ofrecidos? No  Si   
En caso negativo, pase a la pregunta 113

111. Para realizar esos cambios, ¿contó con asistencia técnica y recomendaciones de sus clientes? No  Si

112. Indique en qué consistieron los cambios considerados en la pregunta 110:

113. En el caso de trabajar a fação, ¿para cuántas empresas trabaja?

Mencione las tres principales marcas/empresas para las que trabaja:

	Nombre Marca/Empresa	Localidad	Participación (%)
1.			
2.			
3.			

114. Indique si desarrolla las siguientes actividades y, en caso positivo, si se realizan interna o externamente, o a partir de una combinación de ambas.

Opciones	No	Si	Interno	Externo	Mixto
<b>Producción</b>					
a. Plancamiento de colección	1	1	2	2	2
b. Diseño	1	1	2	2	2
c. Moldería	1	1	2	2	2
d. Tizado	1	1	2	2	2
e. Fabricación de prototipo o muestra	1	1	2	2	2
f. Ensayo y prueba de uso	1	1	2	2	2
g. Estampado	1	1	2	2	2
h. Bordado	1	1	2	2	2
i. Corte	1	1	2	2	2
j. Confección	1	1	2	2	2
k. Lavado	1	1	2	2	2
l. Planchado/Atraque/Ojal y botón/Etiquetado/Embolsado	1	1	2	2	2
m. Control de calidad final	1	1	2	2	2
n. Automatización					
<b>Servicios</b>					
g. Distribución/Logística	1	1	2	2	2
h. Publicidad/Marketing	1	1	2	2	2
i. Seguridad industrial	1	1	2	2	2
j. Capacitación	1	1	2	2	2
k. Asesoramiento profesional (legal, tributario, RRHH, etc.)	1	1	2	2	2
l. Mantenimiento/ reparación de equipos/maquinaria	1	1	2	2	2
m. Informática	1	1	2	2	2
n. Tratamiento y disposición de efluentes y desechos	1	1	2	2	2
o. Otros (especifique)					

115. En el caso de tercerizar completa o parcialmente alguna de las actividades mencionadas en la pregunta 113, podría mencionar el nombre de los principales proveedores

Opciones	Nombre del proveedor
a. Planeamiento de colección	
b. Diseño	
c. Moldería	
d. Fabricación de prototipo o muestra	

116. ¿Qué criterios generales utiliza para la selección de los proveedores mencionados en la pregunta anterior (115)?

117. ¿Qué requisitos detalla cuando realiza el pedido?

118. ¿Qué proporción del **costo de producción** representa, aproximadamente, la subcontratación de los procesos mencionados en la pregunta 113? %

119. ¿Cómo ha evolucionado en los últimos cinco años la cantidad de etapas productivas que su empresa subcontrata?

- a) Aumentó  b) Disminuyó  c) Permaneció igual

120. ¿Con cuántos talleres trabajó en los siguientes años?

Año	Cantidad de talleres
2001	
2006	
2007 (estimado)	

121. ¿Dónde están localizados los principales talleres que trabajan para usted?

Localidad	Número de talleres que trabajan para la empresa
1.	
2.	
3.	

122. Para los siguientes períodos, ¿podría estimar cuántas personas trabajan en promedio en los talleres que subcontrata?

Año	Cantidad promedio de personas
2001	
2006	
2007 estimado	

123. ¿Realizan muestras o prototipos de los productos nuevos? No  Si

*En caso negativo, pase a la pregunta 125*

124. En el proceso de diseño y confección de la muestra, ¿el diseñador, el molderista y el muestrista tienen intercambio de información antes de realizar el corte de la prenda?

¿Existe comunicación?	
No	Si
1	1
¿Por qué no existe tal vinculación?	Indique en qué consiste
2	3

125. Indique el porcentaje de lo producido en su empresa, en talleres argentinos y/o en talleres localizados en el exterior del país durante los siguientes periodos:

Año	% del total de prendas elaboradas en		
	Dentro de la empresa	Talleres en Argentina	Talleres localizados en el exterior
a. 2001			
b. 2006			
c. Estimación 2007			

*En caso no usar talleres del exterior pase a la pregunta 128*

126. En caso de utilizar talleres radicados en otros países, especifique en qué países

--

127. ¿Cuáles son las razones por las que produce en estos países?

Razones	No	Si
a. Calidad		
b. Costo		
c. Complejidad del producto elaborado		
d. Otras, (especifique)		

128. ¿Podría indicar del total de compras de materias primas, efectuadas en 2001 y 2006, qué proporción proviene de?

Origen de materia prima	2001 (%)	2006 (%)
a. Productores nacionales		
b. Distribuidores nacionales de productos importados		
c. Importación directa		
d. Filiales de producción en el extranjero		
e. Otros (especifique)		
Total	100%	100%

129. ¿Podría indicar el número de proveedores  y el nombre de sus cinco principales proveedores de insumos y/o partes, en orden decreciente de acuerdo a la importancia que tienen?

	Nombre	Tipo de agente <sup>a/</sup>	Localidad	Participación en las compras (%)
1				
2				
3				
4				
5				

a/ 1) Productor nacional; 2) Otras filiales de la empresa en el país; 3) Distribuidor nacional de productos importados; 4) Importación directa; 5) Otras filiales en el extranjero; 6) Otros.

## B. RELACIONES CON EMPRESAS CLIENTES Y OTROS AGENTES DE LA TRAMA

### B.I ACTIVIDADES DE COOPERACIÓN CON OTRAS FIRMAS E INSTITUCIONES

201. Indique si su empresa realiza actividades conjuntas con los siguientes agentes. Por favor, indique el grado de formalización de las mismas.

Agentes	No	Sí	Grado de formalización de la relación	
			Con acuerdo firmado	Sin acuerdo firmado
a. Proveedores nacionales	1	1	2	2
b. Proveedores internacionales	1	1	2	2
c. Clientes nacionales	1	1	2	2
d. Clientes internacionales	1	1	2	2
e. Otras empresas del sector	1	1	2	2
f. Consultores	1	1	2	2
g. Cámaras o asociaciones empresariales	1	1	2	2
h. Universidades	1	1	2	2
i. Centros tecnológicos	1	1	2	2
j. Programas públicos (FONTAR, Programas de Competitividad SECyT)	1	1	2	2

*En caso de que todas sean negativas, pase a la pregunta 204*

202. En relación a las vinculaciones mencionadas en la pregunta 201, por favor indique también cuáles son las áreas en las que se desarrolla esta vinculación con cada uno de los siguientes agentes:

	Agentes comerciales <sup>e/</sup>	Instituciones empresariales <sup>d/</sup>	Instituciones <sup>e/</sup>
a. Objetivos comerciales <sup>a/</sup>	1	2	3
b. Certificación de calidad	1	2	3
c. Capacitación de Recursos Humanos	1	2	3
d. Actividades de diseño y/o desarrollo <sup>b/</sup>	1	2	3
e. Financiamiento para la innovación	1	2	3
f. Utilizar/compartir infraestructura	1	2	3
g. Reducir costos y riesgos de innovación	1	2	3
h. Cambios organizacionales	1	2	3
i. Mejoras ambientales	1	2	3

<sup>a/</sup> Contacto con nuevos proveedores y clientes; servicios complementarios; compra conjunta de materia prima; exportaciones conjuntas; desarrollo de canales comerciales; obtener información del contexto de negocios.

<sup>b/</sup> Información tecnológica sobre productos, procesos y materiales; desarrollo y adaptación de productos, procesos e insumos; diseño conjunto

<sup>c/</sup> Agentes comerciales: proveedores nacionales, proveedores internacionales, clientes nacionales, clientes internacionales y otras empresas del sector

<sup>d/</sup> Instituciones empresariales: cámaras empresariales y consultores

<sup>e/</sup> Instituciones: universidades, centros tecnológicos y programas públicos

203. Indique si las interacciones mencionadas tuvieron impacto en:

	Agentes comerciales		Instituciones empresariales		Instituciones	
	No	Si	No	Si	No	Si
a. Innovaciones en producto <sup>1</sup>	1	1	2	2	3	3
b. Innovaciones en proceso <sup>2</sup>	1	1	2	2	3	3
c. Innovaciones en organización <sup>3</sup>	1	1	2	2	3	3
d. Innovaciones en comercialización <sup>4</sup>	1	1	2	2	3	3

<sup>1</sup> Son productos técnicamente nuevos o con características significativamente mejoradas (incluye mejoras significativas en calidad). <sup>2</sup> Alude a la utilización de técnicas de fabricación o procedimientos nuevos o significativamente mejorados (incluye automatización). <sup>3</sup> Mejoras en cómo se organiza y articula el trabajo de las distintas áreas de la empresa, por ejemplo una reducción de niveles de decisión, una reestructuración funcional o la introducción de procesos de producción "justo a tiempo". <sup>4</sup> Mejoras en la forma cómo se vincula la empresa con sus clientes y con el mercado, por ejemplo la llegada a nuevos mercados o el establecimiento de nuevas formas de acceso, a través de socios o franchising.

204. ¿Recibió asistencia técnica en alguna de las siguientes temáticas? En caso positivo, indique el tipo de agente/s involucrado/s en dicha asistencia.

	No	Si	Agentes comerciales	Instituciones empresariales	Instituciones
a. Diseño	1	1	2	3	4
b. Producto	1	1	2	3	4
c. Proceso productivo	1	1	2	3	4
d. Gestión de la Calidad	1	1	2	3	4
e. Comercialización	1	1	2	3	4
f. Recursos Humanos	1	1	2	3	4
g. Otros (especifique)	1	1	2	3	4

Si no recibió asistencia técnica, pase a la pregunta 207

205. ¿Qué ventajas/vinculaciones se generaron a partir de esta asistencia técnica?

Manifestaciones	Agentes comerciales		Instituciones empresariales		Instituciones	
	No	Si	No	Si	No	Si
a. Nuevas relaciones comerciales <sup>a</sup>	1	1	2	2	3	3
b. Desarrolló nuevos productos/servicios o procesos conjuntamente	1	1	2	2	3	3
c. Se convirtió en asesor técnico	1	1	2	2	3	3
d. Le permitió acceder a otros contactos para resolver problemas técnicos	1	1	2	2	3	3
e. Mejoró la calidad de los productos/servicios ofrecidos	1	1	2	2	3	3
f. Cultivó una relación de amistad	1	1	2	2	3	3
g. Otros (especifique)	1	1	2	2	3	3

a/ Lo incorporó como proveedor o cliente; lo contactó con nuevos proveedores o clientes

206. ¿Cuáles son las razones por las que eligió a estos agentes para recibir la asistencia técnica mencionada?

Razones	Agentes comerciales		Instituciones empresariales		Instituciones	
	No	Si	No	Si	No	Si
a. Relación comercial previa						
b. Reputación del cuerpo técnico						
c. Recomendación de terceros						
d. Experiencia previa con problemas similares						
e. Relaciones personales (parentesco, amistad, compañeros de estudio, vecinos)						
f. Otros (especifique)						

207. En los últimos tres años ¿algún colega lo consultó por algún problema técnico que tenía? No  Si

En caso negativo, pase a la pregunta 211

En caso positivo, indique si se trata de una conducta Habitual  o Esporádica

208. En caso positivo, ¿Podría identificarlos?

	Tipo de Problema	Tipo de Empresa <sup>a/</sup>	Localidad
1			
2			
3			

a/ Proveedores, Compradores, Matriz, Empresa competidora (o en el mismo ramo)

209. ¿Qué ventajas/vinculaciones se generaron a partir de esta consulta técnica?

Manifestaciones	No	Si
a. Nuevas relaciones comerciales <sup>a/</sup>		
b. Desarrolló nuevos productos/servicios o procesos conjuntamente		
c. Se convirtió en asesor técnico		
d. Le permitió acceder a otros contactos para resolver problemas técnicos		
e. Mejoró la calidad de los productos/servicios ofrecidos		
f. Cultivó una relación de amistad		
g. Otros (especifique)		

a/ Lo incorporó como proveedor o cliente; lo contactó con nuevos proveedores o clientes

210. ¿Cuáles son las razones por las que considera que acudieron a usted?

Razones	No	Si
a. Relación comercial previa		
b. Reputación del cuerpo técnico		
c. Recomendación de terceros		
d. Experiencia previa con problemas similares		
e. Relaciones personales (parentesco, amistad, compañeros de estudio, vecinos)		
f. Otros (especifique)		

211. ¿Podría indicar si mantiene con otros colegas conversaciones informales? No  Si

En caso positivo, indique si en esas conversaciones tratan alguno de los siguientes temas:

Temas	No	Si
a. Situación general del país y/o regional		
b. Estrategias de comercialización en el mercado interno		
c. Posibilidades de financiamiento, relaciones con los bancos		
d. Dificultades relacionadas con aspectos laborales		
e. Temas/problemas vinculados cámaras empresariales		
f. Estrategias de comercialización en mercados externos		
g. Racionalización del proceso productivo, problemas vinculados con la gestión de calidad/gestión de la empresa		
h. Temas/ problemas vinculados a la infraestructura urbana local		
i. Forma de aprovechar la cercanía geográfica para aumentar las conexiones productivas		
j. Búsqueda de socios para realizar acuerdos		
k. Desarrollo de programas de capacitación compartidos		
l. Posibilidad de efectuar un desarrollo compartido de productos y proceso		
m. Cuestiones relativas al desarrollo de diseño		
n. Otros (especifique)		

### C. LAS ACTIVIDADES INNOVATIVAS E INVERSIÓN

301. ¿Podría indicar si durante los últimos tres años (2004-2006) en la empresa se realizaron **esfuerzos** y se destinaron recursos orientados a?

Actividad	No	Si
a. Compra de bienes de capital relacionados con productos y/o procesos nuevos o mejorados		
b. Adquisición de licencia de fabricación		
c. Incorporación de software de producción		
d. Desarrollo de software de vinculación comercial y producción		
e. Consultoría		
f. Programas de mejora continua		
g. Diseño y Desarrollo de productos		
h. Diseño y Desarrollo de canales de comercialización		
i. Desarrollo de procesos		
j. Cambio organizacional		
k. Capacitación orientada a la innovación		
l. Investigación y/o exploración de oportunidades científicas		

302. ¿Podría estimar a cuánto ascendieron los gastos relacionados con estas actividades, en el año 2006? \$

303. Indique aproximadamente la participación de la inversión sobre ventas **efectuada en equipamiento** en el año 2006  %

304. ¿Realizó inversiones en las siguientes áreas en el periodo 2004-2006? En caso afirmativo, indique en qué estado de avance se encuentran.

	No	Si	Inversiones Planeadas	Inversiones Concretadas
a. Plantas completas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Líneas de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Secciones productivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Maquinarias y equipos aislados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

305. Indique la participación del equipamiento programable o automatizado en el total de equipamiento

Año	%
a. 2001	
b. 2006	

306. ¿Cómo calificaría el estado de la maquinaria que interviene directamente en el proceso productivo?

Antigüedad	No	Si
a. De punta		
b. Moderno		
c. Antiguo		

307. ¿Qué porcentaje de su equipamiento considera que debería ser renovado?

308. Estime el nivel de utilización de su capacidad productiva en los siguientes periodos:

	Utilización capacidad productiva (%)
a. 2001	
b. 2006	
c. Estimación 2007	

309. Indique el grado de aplicación de los siguientes ítems de control de proceso, producto y/o servicio.

Control del proceso, producto o servicio	No	Si	Parcial
a. ¿Existen especificaciones de las materias primas e insumos críticos?			
b. ¿Están identificadas las características críticas del proceso, producto y/o servicio?			
c. ¿Están documentadas las características críticas del proceso, producto y/o servicio?			
d. ¿Están controladas las características críticas del proceso, producto y/o servicio?			
e. ¿Se envían a los talleres los requisitos de producto?			
f. ¿Se recogen los problemas de los talleres?			
g. ¿Existe trazabilidad?			

310. Indique si existen en su firma algunas de las siguientes actividades:

Cultura hacia la calidad	No	Si	Parcial
a. ¿Existe una Política de Calidad definida y comunicada a todo el personal?			
b. ¿Están definidos y se exhiben públicamente los indicadores clave de calidad?			
c. ¿Existen equipos para solucionar problemas o lograr mejoras en el proceso?			
d. ¿Se realizan auditorías internas?			
e. ¿Existe algún sistema para mantener el orden y la limpieza?			
f. ¿Existen comunicaciones periódicas con los clientes para detectar cambios en los requerimientos?			
g. ¿Se incorporan estos cambios (ítem f) para modificar la moldería y/o el producto/servicio?			
h. ¿Existen comunicaciones periódicas con los proveedores?			
i. ¿Se incorporan estas comunicaciones (ítem h) para modificar la moldería y/o el producto/servicio?			
j. ¿Hay algún sistema de reconocimiento de ideas o aportes destacados?			

311. ¿Podría indicar si se utilizan las siguientes herramientas y métodos sistemáticos de análisis?

Métodos sistemáticos para mejora e innovación			
I. Utilización de herramientas	Si	No	Alguna vez
a. Diagrama de causa y efecto			
b. Diagrama de Pareto			
c. Histogramas			
d. AMFE / FMEA <sup>1</sup>			
e. Gráficos de control estadístico de procesos			
f. Análisis comparativo de productos			
g. Análisis de la competencia			
h. Análisis de tendencias			
2. Otras herramientas (especifique)			
3. Cantidad de personal que utiliza estas herramientas (% del total de la dotación)	< 10%	10 y 50 %	> 50%

<sup>1</sup>/ AMFE: Análisis Modal de Fallas y Efecto o FMEA: Failure Mode and Effect Análisis.

312. ¿Los productos y/o servicios que usted ofrece cumplen con alguna norma de calidad? Indique el código de la norma.

Certificación de normas de calidad <sup>(1)</sup>					
NORMA	No	Si	Nombre/Código de la norma	Fecha 1er certificación	Proporción de implementación
a. Normas ISO de aseguramiento de la calidad					
b. Normas ambientales					
c. Normas sectoriales (especifique)					

(1) Certificada: indicar fecha de 1er. certificación – Implementando: Indicar % de avance.

313. Para los períodos indicados podría señalar:

- Si realizó innovaciones en productos, procesos, comercialización y organización del trabajo.
- Si recibió apoyo externo y la importancia del mismo para realizar esas actividades

Tipo de innovación	2003-2007		Apoyo a la innovación				
	No	Si	No	Si	Fuente Principal <sup>a/</sup>	Carácter del apoyo externo <sup>b/</sup>	Importancia del apoyo externo <sup>c/</sup>
a. En Producto <sup>1</sup>							
b. En Procesos <sup>2</sup>							
c. En organización <sup>3</sup>							
d. En comercialización <sup>4</sup>							

a/ 1) Instituciones de apoyo, 2 Consultores, 3 Otras empresas, 4 Otras empresas del grupo, 5 Casa matriz, 6 Núcleo de la red a la que pertenece. b/ 1) Financiero, 2) Técnico, 3) Informativo; c/ 1) baja, 2) mediana, 3) alta;

<sup>1</sup>/ Son productos técnicamente nuevos o con características significativamente mejoradas (incluye mejoras significativas en calidad). <sup>2</sup> Alude a la utilización de técnicas de fabricación o procedimientos nuevos o significativamente mejorados (incluye automatización). <sup>3</sup> Mejoras en cómo se organiza y articula el trabajo de las distintas áreas de la empresa, por ejemplo una reducción de niveles de decisión, una reestructuración funcional o la introducción de procesos de producción "justo a tiempo". <sup>4</sup> Mejoras en la forma cómo se vincula la empresa con sus clientes y con el mercado, por ejemplo la llegada a nuevos mercados o el establecimiento de nuevas formas de acceso, a través de socios o franchising.

314. ¿Podría decir si en los últimos tres años se lograron **resultados** derivados de las actividades de innovación y aseguramiento de la calidad en los siguientes planos? En los casos positivos indique en qué se manifestaron estos resultados.

Actividades	No	Si	Manifestación del resultado
a. Desarrollo y/o mejora de productos			
b. Desarrollos y/o mejora de procesos			
c. Desarrollo y/o mejora de las formas de comercialización, distribución y marketing			
d. Programas de mejora continua			
e. Integración entre etapas del proceso productivo			
f. Mejora en la eficiencia de los recursos humanos			
g. Otras (especifique)			

*Si todas son negativas, pase a la pregunta 316*

315. Indique los cambios más significativos en términos de empleo derivados de los resultados mencionados

	No	Si
a. Requirió más trabajadores		
b. Requirió menos trabajadores		
c. Requirió trabajadores con mayores calificaciones		
d. Requirió trabajadores con menores calificaciones		

316. Señale, aproximadamente, qué porcentaje de la demanda total de la empresa no pudieron abastecer el último año ( %)

317. En caso afirmativo, especifique si fue por falta de:

	No	Si
a. Mano de obra especializada		
b. Materia prima		
c. Energía		
d. Financiamiento		
e. Capacidad instalada		
f. Otras (especificar)		

### C.I DESARROLLO Y MEJORA DE PRODUCTOS, DOCUMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN

318. ¿Podría identificar un grupo que lleve a cabo las actividades de innovación?

a) Formal  b) Informal  c) Ambos  d) Ninguno

*En caso de marcar 'ninguno', pase a la pregunta 322.*

319. ¿Podría indicar el número de personas que lo integraban en el año 2006?

320. Indique qué proporción del personal involucrado en estas actividades son exclusivos  %

321. Indique si este grupo constituye

	No	Si
a. Un Departamento de I + D		
b. Un departamento de Diseño		
c. Un departamento de Marketing		
d. Otro (especifique)		

322. En el período 2001-2006 ¿ha incorporado a la planta de recursos humanos alguno de los siguientes perfiles para el desarrollo y mejora de productos?

	2001-2002		Desde 2003	
	No	Si	No	Si
a. Diseñadores de comunicación visual/gráficos				
b. Diseñadores industriales				
c. Diseñadores de indumentaria				
d. Diseñadores de producto				
e. Diseñadores textiles				
f. Arquitectos				
g. Dibujantes y/o maquetistas				
h. Muestristas				
i. Ingenieros				
j. Técnicos especializados (ej molderista)				

Si todas son negativas, pase a la pregunta 325

323. En caso de responder afirmativamente la pregunta 322, solicitó asesoramiento de las siguientes instituciones para realizar la contratación:

	No	Si	Calidad del Asesoramiento			
			Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
a. Centro Metropolitano de Diseño						0
b. Universidades						0
c. Cámaras empresariales						0
d. INTI						0
e. Otros (especifique)						0

324. A partir de las incorporaciones mencionadas en la pregunta 322, ¿introdujo cambios significativos, en el desarrollo de productos? No  Si

325. Utiliza alguna de las siguientes fuentes de información para el diseño y desarrollo de nuevos productos:

	No	Si
<i>Análisis y captura de tendencias (rastreo de moda)</i>		
a. Viajes		
b. Visitas a ferias sectoriales y exposiciones		
c. Revistas, libros, páginas web		
d. Competidores		
e. Seguimiento de usuarios		
f. Otros (especifique)		
<i>Desarrollo de productos, procesos y materiales</i>		
g. Institutos Tecnológicos y Universidades		
h. Consultorías		
En caso positivo, especificar el tipo de consultoría:		
i. Proveedores de equipos		
j. Proveedores de insumos y materias primas		
k. Análisis del entorno		
l. Otros (especifique)		

326. Utiliza ficha técnica No  Si

En caso negativo, pase a la pregunta 328

En caso positivo, indique qué elementos se incluyen en ella:

Elementos	No	Si
a. Familia de producto		
b. Número de artículo		
c. Temporada		
d. Ilustración descriptiva del producto		
e. Curvas de talle		
f. Medidas de las prendas		
g. Descripción de tela		
h. Descripción de avíos		
i. Costos		
j. Información de los proveedores		
k. Descripción del empaque		
l. Muestras de combinaciones de telas y avíos		
m. Descripción de las operaciones		
n. Otros (especifique)		

327. ¿Considera que el tallerista está capacitado para interpretarla? No  Si

328. La imitación de sus productos, ¿es un limitante a la innovación de importancia:

a) Alta  b) Media  c) Baja  d) Irrelevante

329. Indique cuál es la forma de protección más frecuente de los productos/servicios desarrollados por su empresa.

	No	Si	Mencione en qué productos
a. Marca			
b. Modelo industrial			
c. Diseño industrial			
d. Modelo de utilidad			
e. Patentes			
f. Controlar las redes de distribución			
g. Llegar primero al mercado			
h. Secreto			
i. Naturaleza del producto o proceso difícil de imitar			

330. ¿Ha licenciado productos y/o marcas a terceros? No  Si

331. ¿Cuáles de los siguientes atributos considera que permiten que su producto se diferencie de otros ya existentes (tomar como referencia a los competidores más cercanos)?

	No	Si
a. Funcionalidad		
b. Estética		
c. Calidad		
d. Marca		
e. Forma		
f. Color		
g. Textura		
h. Acabado		
i. Cuidado del medio ambiente		
j. Tendencia de la moda		
k. Embalaje		
l. Precio		

332. ¿Podría mencionar si su empresa tiene restricciones tecnológicas o productivas para el desarrollo de nuevos productos? No  Sí

En caso positivo, indique cuál es la restricción:

	No	Sí
a. Falta de mano de obra especializada		
b. Falta de proveedores especializados		
c. Falta de financiamiento		
d. Falta de capacidad instalada		
e. Restricciones tecnológicas		
f. Otras (especificar)		

333. ¿Efectúa una evaluación de sus nuevos productos en el mercado? No  Sí

334. Indique si utiliza alguno de los siguientes medios para lograr un mejor posicionamiento de sus productos

	No	Sí
<b>Publicidad</b>		
a. ¿Realiza publicidad en la vía pública?		
b. ¿Su marca participa en desfiles que sean televisados?		
c. ¿Su marca aparece en televisión (exceptuando desfiles)?		
d. ¿Su marca hace publicidad en Revistas de Circulación Masiva?		
e. ¿Desarrolla catálogos de sus colecciones?		
f. ¿Participa en ferias?		
g. ¿Participa en exposiciones?		
h. ¿Se presentó a algún concurso o certamen de diseño?		
i. Otros (aclarar)		
<b>Diseño de Locales y Diseño Web</b>		
j. ¿Participan arquitectos/diseñadores en el diseño de locales propios?		
k. ¿Participan personas especializadas en el diseño de vidriera?		
l. ¿Realizan desarrollo de los <i>stands</i> para exposiciones (arquitectura efímera)?		
m. Si tiene página Web, ¿subcontrata los servicios para el diseño de la misma?		
n. Otros		

En caso de responder negativamente los ítems j, k, l, m, pase a la pregunta 336

335. Las actividades mencionadas en los ítems j, k, l, m de la pregunta 334 ¿están bajo la responsabilidad de la misma empresa/persona? No  Sí

336. Realizan investigaciones de mercados potenciales en el mercado local y/o global:

Contexto	No	Sí
a. Mercado Local		
b. Mercado Global		

337. ¿Cuál es la proporción de cada uno de los siguientes ítems en el costo de sus productos?

	%
a. Materias primas y avíos	
b. Confección	
c. Diseño	
d. Comercialización y distribución	
e. Marketing y publicidad	
f. Administrativos y otros	
Total	100%

338. ¿Indique aproximadamente cuántos productos fueron lanzados en las siguientes temporadas?

a. Invierno 2006	
b. Verano 2006-2007	
c. Invierno 2007	
d. Verano 2007-2008	

339. Indique el grado de impacto que las actividades de diseño tuvieron en las siguientes dimensiones de la empresa (2006)

	Nulo o poco significativo	Significativo	Muy Significativo
a. Incremento de la facturación			
b. Cambio en la organización interna			
c. Aumento de las exportaciones			
d. Aumento en la participación de mercado (market share)			
e. Rentabilidad			
f. Productividad			

#### D. GESTION DE RECURSOS HUMANOS

401. ¿Podría señalar la cantidad aproximada de personal que trabaja en la empresa bajo las siguientes modalidades en los periodos que se detallan?

	2001	2006
a. Contrato por tiempo indeterminado		
b. Contrato por tiempo determinado		
c. Personal de agencia (eventuales)		
d. Pasantías		
e. Sin relación de dependencia (monotributistas)		
f. Total		

402. ¿Podría indicar la cantidad de personal de su empresa en 2001 y 2006 según las siguientes categorías?

	2001	2006
a. Profesionales		
b. Técnicos		
c. Empleados calificados		
d. Empleados no calificados		
e. Total		

403. ¿En el último año ha incorporado personal en las siguientes categorías? ¿En cuál de éstas ha tenido inconvenientes para conseguir personal con las calificaciones requeridas por la empresa?

Categoría ocupacional	Incorporó		Inconveniente	
	No	Sí	No	Sí
a. Profesionales				
b. Técnicos aplicados a producción				
c. Operarios calificados				
d. Operarios no calificados				

404. ¿Qué elementos son de mayor importancia a la hora de decidir la contratación del personal? (Marque no más de tres en cada categoría de empleado)

	Profesional	Técnicos	Operarios
a. Sexo			
b. Edad			
c. Nivel de instrucción			
d. Experiencia en puestos similares			
e. Experiencia en la rama de actividad			
f. Disponibilidad horaria			
g. Lugar de residencia			

405. Indique si la empresa implementa alguna/s de las siguientes modalidades de rotación, aclarando si la misma es o no planificada.

	Si	No	Planificada	Espontánea
a. Rotación de los empleados entre puestos de complejidad similar				
b. Rotación de los empleados entre funciones de diferente complejidad				
c. Rotación de los empleados entre diferentes áreas				

406. Indique las competencias más importantes requeridas al personal operativo

	No	Si
a. Conocimientos técnicos específicos		
b. Capacidad para comunicarse o relacionarse con otros		
c. Capacidad para trabajar en equipo		
d. Autonomía e independencia		
e. Creatividad		
f. Flexibilidad/capacidad de adaptación		
g. Capacidad de resolución de imprevistos		
h. Coordinar acciones con los pares		

407. Frente a los problemas que aparecen frecuentemente en las actividades de producción, ¿cuál es el comportamiento típico de los operarios? Marque sólo la opción más frecuente

Comportamiento	Más frecuente
a. Llamar al supervisor para que lo resuelva.	
b. Antes de emprender la solución, consultar al supervisor	
c. Resolverlo y luego comunicarle la novedad al supervisor	
d. Resolverlo sin que sea necesario comunicar que ha sido resuelto	
e. Buscar la solución y prevenir los problemas para que no vuelvan a repetirse	
f. Otros (especifique)	

408. Indique si personal operativo desarrolla las siguientes funciones (elija una opción)

Funciones	
a. Sólo operativas	
b. Operativas y de Programación y puesta a punto de Máquinas	
c. Operativas y mantenimiento de primer nivel	

409. ¿Cuál es el grado de flexibilidad predominante en la asignación de tareas en la gestión productiva? (escoja sólo una respuesta)

Concepto	
a. Se organiza el trabajo de manera individual y se le asigna a las mismas personas las mismas tareas, los puestos son fijos.	
b. Se organiza el trabajo de manera individual y se rota regularmente a las personas en los distintos puestos.	
c. Se organiza el trabajo en células/equipos y dentro de cada equipo los puestos son fijos	
d. Se organiza el trabajo en células/equipos y dentro de cada célula la gente rota entre las tareas.	
e. Otros (especifique)	

410. ¿Existe representación gremial en la empresa? No  Si

411. ¿Las negociaciones con los trabajadores se realizan?

Forma de realización de las negociaciones	No	Si
a. Entre la Empresa y el Sindicato		
b. En forma directa con los representantes gremiales en la empresa		
c. En forma directa con cada trabajador en particular		
d. Otros (especifique)		

412. ¿Cuáles son los aspectos que se incluyen en las negociaciones entre la empresa y los sindicatos y/o trabajadores?

Ítems Negociados	No	Si
a. Organización y contenido del trabajo		
b. Salarios y remuneraciones		
c. Premios e incentivos		
d. Jornada, pausas y tiempo de trabajo		
e. Formación profesional		
f. Planes de carrera ocupacional		
g. Categorías		
h. Condiciones y medio ambiente de trabajo		
i. Otros (especifique)		

413. ¿Qué proporción del salario de los operarios es variable?

a) 0%  b) Menos del 20%  c) Entre el 20 y el 35%  d) Más del 35%

414. ¿Podría indicar el salario medio neto aproximado correspondiente al sector operativo y supervisión \$  y supervisión \$ ?

415. Por favor indique cómo es el nivel de salarios de los operarios de su empresa en relación al salario promedio sectorial teniendo en cuenta el siguiente detalle:

Los salarios que cobran sus operarios son:	No	Si
a. Al menos un 15% superiores al promedio del sector		
b. Similares al salario promedio del sector		
c. Al menos un 15% inferiores al promedio del sector		

## E. CAPACITACION

501. ¿Posee una estructura propia y diferenciada de las tareas vinculadas con las actividades de capacitación? Si  No

En caso positivo, podría mencionar si incluye las siguientes actividades:

	No	Si
a. Diagnóstico		
b. Planificación		
c. Desarrollo		

502. ¿Podría indicar si su empresa realiza u organiza recurrentemente actividades de capacitación para sus empleados? Si  No

En caso negativo, pase a la pregunta 506

503. En caso positivo, indique si están dirigidas a:

Dirigidas a:	Sólo a nuevos empleados	A menos del 50% del personal	A más del 50% del personal
a. Operarios			
b. Mandos intermedios			

504. Realizaron cursos de capacitación en las siguientes temáticas. En caso positivo, indique cuántas personas:

	No	Si
a. Supervisión de producción		
b. Gestión de la calidad		
c. Tecnología de producto o proceso		
d. Materiales		
e. Software específico		
f. Marketing		
g. Informática		
h. Idiomas		
i. Lectoescritura, matemática y/o geometría básica, cálculos		
j. Diseño de productos		
k. Otros (especifique)		

505. ¿Cómo se capacita a la gente en sus puestos? Señale la modalidad más frecuente en cada grupo.

Puestos	Operarios		Mandos intermedios	
	No	Si	No	Si
a. Cada jefe inmediato forma a su propia gente			2	2
b. Se asigna la tarea de capacitar al que más sabe aunque no sea jefe directo.			2	2
c. Se forman tutores o líderes			2	2
d. Se forman grupos de entrenamiento			2	2
e. Otros (especifique)			2	2

506. ¿Podría indicar aproximadamente el monto de ventas totales de la empresa y el número total de ocupados de la empresa en los siguientes años?

Año	Ventas (miles de pesos)	Ocupados
a. 2001		
b. 2003		
c. 2006		
d. 2007 (estimado)		

#### DATOS DEL ENCUESTADOR

<b>APELLIDO Y NOMBRE:</b>	
<b>Código de encuestador:</b>	
<b>Fecha/s de visita a la empresa</b>	
<b>Duración de la/s entrevista/s:</b>	
<b>Observaciones:</b>	

## GESTION DE DISEÑO

### EN PyMEs INDUSTRIALES ARGENTINAS

#### **1. Introducción**

El diseño constituye un factor que contribuye a la obtención de ventajas competitivas para las empresas, permitiéndoles diferenciar sus productos, incrementar la calidad, coordinar eficientemente el proceso productivo y desarrollar nuevos mercados.

Si bien existen diferentes definiciones acerca de qué es el **diseño**, aquí utilizaremos aquella que consideramos más apropiada a los fines de este informe. En ese sentido, entendemos al diseño como una actividad que consiste en determinar las propiedades de los objetos producidos industrialmente -morfología<sup>1</sup>, funciones, utilidad, etc.-, a partir de la cual es posible resolver problemas relativos a su fabricación y uso.

El modo en que las empresas implementan el diseño se denomina **gestión de diseño**, la cual implica controlar eficientemente una serie de tareas, desde la concepción de un proyecto hasta su implementación, manteniendo una coherencia y consistencia entre la planificación, la producción y la comercialización. La gestión de diseño otorga una fortaleza interna a las empresas, a partir de la cual el diseño se convierte en un factor de competitividad genuina.<sup>2</sup>

El siguiente informe, que fue realizado en forma conjunta por el Plan Nacional de Diseño (PND) y el Centro de Estudios para la Producción (CEP), pretende describir ciertos aspectos vinculados a la gestión de diseño en las PyMEs industriales argentinas.

Para la realización del mismo se tomó como fuente de información primaria la encuesta a PyMEs industriales realizada entre mayo y junio de 2007 por el PND, el Programa de Diseño del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el programa BA diseño del Ministerio de la Producción de la provincia de Buenos Aires y el CEP.

Del total de empresas encuestadas se seleccionaron a aquellas que afirmaron aplicar el diseño a los productos que fabrican industrialmente. De esta manera se cuenta con una muestra de 230 casos. Es importante señalar que a lo largo de todo el estudio sólo haremos referencia a este tipo de empresas, en consecuencia las conclusiones a

---

<sup>1</sup> Incluye forma, color, volumen, etc.

<sup>2</sup> La competitividad endógena está basada en factores tales como la eficiencia productiva, atributos del bien (calidad, prestación, etc.), redes de comercialización, capacidad de financiamiento, entre otros. Por el contrario, la competitividad exógena es aquella que se apoya en factores más circunstanciales como coyunturas favorables, políticas públicas de apoyo, discriminación de precios entre el mercado doméstico y el externo, protección arancelaria y para-arancelaria, entre otros (F. Fajnzylber, 1988. Competitividad internacional, evolución y lecciones. Revista de la CEPAL n° 36. Santiago de Chile).

las cuales arribamos no son necesariamente extensibles al universo de PyMEs industriales.

El trabajo se articula de la siguiente manera. Luego de esta breve introducción, se presenta la percepción empresaria acerca del impacto del diseño sobre la competitividad de las firmas (sección 2). En la tercera parte se describe cómo se aplica la gestión de diseño al interior de las empresas. Finalmente, en la última sección se presentan una serie de conclusiones.

## 2. Diseño y competitividad

El concepto de competitividad está asociado a la capacidad que tiene una empresa para desempeñarse con éxito en un mercado determinado enfrentando a otros oferentes (locales o extranjeros) que abastecen a la misma demanda. Los factores que afectan a la competitividad se pueden clasificar en “internos”, referidos a las competencias de las firmas y “externos”, relacionados al contexto macro e institucional.

A su vez, la competitividad de una empresa puede estar sustentada en “factores precio” y en “factores no precio”. Entre los primeros encontramos elementos asociados a los costos (eficiencia, productividad, escala, disponibilidad de recursos naturales, salarios, etc.) y al tipo de cambio; mientras que entre los segundos aparecen cuestiones relacionadas a la diferenciación de los productos (calidad, marca, canales de comercialización, etc.).

En el marco de esta definición de competitividad, el diseño tiene un lugar clave. En efecto, *“el diseño es capaz de generar aportes a las organizaciones de varias formas: optimizando los procesos productivos, incrementando la calidad de los productos y aceitando los mecanismos de distribución y venta. Operando sobre estos procesos, es posible mejorar la competitividad y, consecuentemente, aumentar la cuota de mercado y obtener mayores beneficios económicos”*.<sup>3</sup>

Dado que el impacto del diseño sobre la competitividad de las firmas resulta difícil de medir, la encuesta presentada en la introducción constituye una forma de aproximación al mismo. La misma permite echar luz sobre dos cuestiones: por un lado, el impacto del diseño en las ventas de las firmas (internas y externas) y por el otro, los principales factores de competitividad sobre los cuales el diseño actúa.

---

<sup>3</sup> Ahumada L. (2006). El diseño como herramienta de competitividad. Publicado en FOROALFA. [http://www.foroalfa.com/A.php/EI\\_diseno\\_como\\_herramienta\\_de\\_competitividad/45](http://www.foroalfa.com/A.php/EI_diseno_como_herramienta_de_competitividad/45)

Con relación al primer punto, un aspecto interesante es que los empresarios consideran que el crecimiento de las ventas depende en mayor medida de factores internos que externos a la firma.

Dentro de los internos la calidad y el diseño son percibidos como dos elementos diferenciales que mejoran su desempeño (ver gráficos 1 y 2). En este sentido, mientras que la calidad incide favorablemente sobre las ventas internas y externas en el 76% y 61% de las firmas consultadas, respectivamente: el diseño lo hace en el 61% de las firmas con relación a las ventas locales y en el 59% con respecto a las exportaciones.

Otros factores internos mencionados, pero de menor relevancia, vinculados al mercado doméstico son el desarrollo de mercados (46%) y las campañas publicitarias (42%) y con relación al externo, el desarrollo de productos (56%) y las inversiones en marketing internacional (29%).

Como se señaló, los factores externos (contexto macro) no son considerados por las empresas como determinantes de su crecimiento tanto hacia adentro como hacia fuera, aunque éstos parecerían jugar un papel más relevante en su inserción externa. Al respecto, casi la mitad de las firmas adjudicó cierta importancia a las condiciones de acceso a los mercados y al crecimiento de la demanda externa.

No obstante ello, el único aspecto exógeno considerado como relevante sobre las ventas internas es la mejora en el poder adquisitivo de la población (recibió el 51% de las menciones). Esto podría justificarse en virtud de que al tratarse de empresas que agregan valor a sus productos a través del diseño, las ventas podrían ser muy sensibles ante cambios en el poder adquisitivo de la población.

**Gráfico 1: Impacto del diseño sobre las ventas al mercado interno**



Fuente: PND

**Gráfico 2: Impacto del diseño sobre las ventas al mercado externo**



Fuente: PND

Como se mencionó, otro aspecto relevado en la encuesta se refiere a los factores sobre los que el diseño tiene mayor incidencia (Gráfico 3). Nuevamente, el primer aspecto que aparece es el incremento de la facturación (56%) seguido luego por la apertura de nuevos mercados (43%), la rentabilidad (32%), la productividad (32%) y el crecimiento de las exportaciones (31%).

Adicionalmente, el diseño no es visto como una vía para disminuir los costos de las firmas –sólo fue mencionado por el 18%- . Si bien esto nos habla de una concepción aún limitada del diseño (muy pocos lo consideran como un medio para lograr un mayor aprovechamiento de materias primas, la utilización de nuevos materiales o la reducción de desperdicios), esto no significa que las firmas no hayan avanzado hacia una mayor valoración del mismo dentro de su lógica organizativa y productiva.

**Gráfico 3: Impacto del diseño sobre factores asociados a la competitividad**



En este apartado se abordarán distintos aspectos relacionados con la gestión de diseño en las empresas que van desde la implementación, dependencia operativa, grado de integración, tipos de diseño hasta la protección de la propiedad intelectual.

### 3.1. Gestión integral de diseño

El diseño es concebido e implementado de diferentes maneras en las empresas. Para algunos constituye una actividad más dentro de un amplio conjunto de tareas y para otros es concebido como un proceso de gestión integral.

La gestión integral de diseño implica la realización de al menos cinco tareas:<sup>4</sup>

- Listar los requisitos a cumplir en la producción (aspectos funcionales y de desempeño), determinar la capacidad productiva y las tecnologías a usar.
- Documentar la información (ficha de producto, planos técnicos, documentación de proyectos, etc).
- Analizar las necesidades de los usuarios, de sus productos y de sus clientes.
- Analizar la competencia (antecedentes, productos, tecnología, distribución, comunicación).
- Diagramar y planificar el desarrollo y comercialización de los productos en tiempos, tareas y presupuestos asignados.

Del relevamiento surge que un grupo minoritario de firmas (36%) ha avanzado hacia una concepción e implementación acaba del diseño (gestión integral), tendiendo la mayoría a aplicar algunas de las tareas mencionadas. En este sentido, el 80% señaló haber aplicado las tres primeras mientras que el 60% las dos últimas.

Entre los factores que diferencian a las empresas que realizan una gestión integral de aquellas que aplican sólo algunos de los procesos considerados se han identificado los siguientes:

- Suelen ser empresas más antiguas: mientras que sólo el 6% de ellas se creó durante los últimos 5 años, en el resto esa proporción asciende al 21%.
- Poseen una facturación mayor: el 18% factura anualmente más de 11 millones de pesos, mientras que en las otras firmas esa proporción asciende al 11%.
- Por lo general, tienen un departamento de diseño o diseñadores propios: la proporción de empresas que hace gestión integral asciende al 60% en tanto que las que no lo hacen al 40%.

---

<sup>4</sup> Este listado de tareas no es exhaustivo y podría extenderse. Sin embargo por una cuestión práctica se limitó a listar estos 5 procesos.

### 3.2. Dependencia operativa del diseño

En la mayor parte de las empresas encuestadas el diseño depende funcionalmente de la dirección general. Sin embargo, se observa que esta tendencia disminuye cuanto mayor es el grado de profesionalización de esta actividad, lográndose esto último mediante la incorporación de profesionales, la creación de un departamento propio de diseño o aplicación de la gestión integral (Gráfico 4).

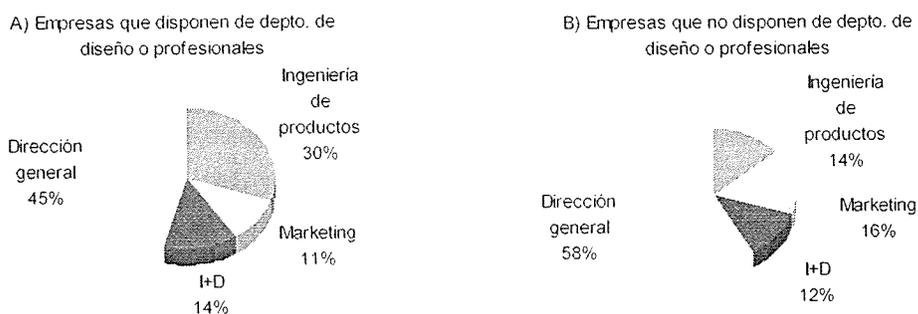
De la encuesta surge que casi la mitad de las empresas (46%) tiene un departamento propio de diseño y que dentro de este subgrupo, las principales áreas de las que el diseño depende funcionalmente son la dirección general (45%) y el sector de ingeniería de productos (30%).

Para el resto de las firmas que no disponen de departamento o profesionales de diseño la dependencia de la dirección general es más pronunciada (58%), ocupando un lugar menos relevante el resto de las áreas (marketing, 16%; ingeniería de productos, 14%; e investigación y desarrollo, 12%).

Por otro lado, el grupo de empresas que aplican gestión integral (independientemente de si tienen o no departamento de diseño) presenta la misma distribución respecto a la dependencia funcional que el primer grupo analizado.

Gráfico 4: Dependencia funcional del diseño

*¿De qué área funcional de la empresa depende el diseño?*



Fuente: PND

Una posible interpretación acerca de que el diseño dependa mayormente de la dirección general está vinculado a que el objeto de nuestro análisis son empresas PyMEs, las cuales, por su propia naturaleza, suele concentrar un gran número de funciones en la figura del dueño.

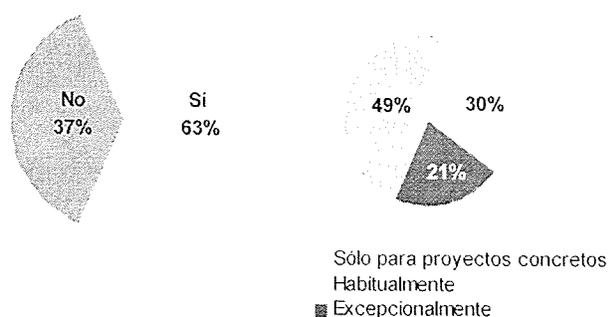
### 3.3. Grado de integración del diseño

Si bien existe una tendencia a que el diseño se encuentre integrado entre las actividades de las empresas, éstas suelen tercerizar, en mayor o menor medida, los servicios de diseño.

Al respecto, del relevamiento surge que el 63% de las firmas han externalizado con alguna frecuencia el diseño (Gráfico 5) y que de este grupo casi la mitad lo hizo para proyectos concretos, repartiéndose el resto entre las que lo consideran una práctica habitual (30%) y excepcional (20%).

**Gráfico 5: Tercerización de servicios de diseño**

¿Ha contratado servicios de diseño externos a la empresa?  
¿Con qué frecuencia?



Fuente: PND

### 3.4. Tipos de diseño

En relación al tipo de diseño que realizan (tanto interna como externamente), como muestra el gráfico 6, del relevamiento surge que lo más habitual es el diseño de productos (86%), seguido luego por el diseño de comunicación y marca (69%). Por su parte, diseño digital y multimedia y envases y embalajes tienen una participación menor (56%).<sup>5</sup> Asimismo, mientras que el diseño de productos es el que más se desarrolla internamente (72%), el diseño digital y multimedia es el que mayormente se terceriza (40%).

<sup>5</sup> Corresponde señalar que estos tipos de diseño no son excluyentes entre sí, es decir, que una empresa puede realizar más de uno.

Gráfico 6: Tipos de diseño

En los últimos 3 años, ¿Qué tipo de diseño ha realizado su empresa?



Fuente: PND

Entre las distintas combinaciones de tipo de diseño que realizan las empresas hay algunas que presentan correlaciones más fuertes, dentro de las que se destacan:

1. **Diseño de productos - diseño de comunicación y marca:** esta relación se explica porque las firmas suelen entender a la marca como una estrategia de posicionamiento en el mercado.
2. **Diseño de comunicación y marca - diseño digital y multimedia:** en general, las empresas que tienen una estrategia de comunicación con sus clientes reconocen la importancia de las herramientas informáticas para hacerlo.
3. **Diseño de producto - diseño de envases y embalajes:** las empresas ven al envase como parte integrante del producto que ofrecen.

### 3.5. Propiedad intelectual

El diseño y desarrollo de nuevos productos son potenciales generadores de beneficios para las empresas pero también acarrearán cierta inversión de tiempo y dinero. La forma en que las empresas pueden proteger estos desarrollos y evitar que otras firmas los copien es a través de los derechos de propiedad intelectual.

Los principales mecanismos de protección de la propiedad intelectual en Argentina son las marcas, las patentes de invención, los modelos y diseños industriales y los modelos de utilidad (ver Box 1).

Del relevamiento surge que el registro de los derechos de propiedad intelectual no es una práctica muy difundida entre las empresas (gráfico 8). En general, éstas tienden a registrar las marcas (64%), pero no los desarrollos de productos. Con respecto a este último punto corresponde señalar que entre las empresas que realizan

**Box 1: Principales mecanismos de protección de la propiedad intelectual**

- Marcas: Son signos con capacidad distintiva que permiten distinguir un producto o servicio de otro. La protección dura 10 años y puede ser renovable por períodos iguales y consecutivos.
- Patentes de invención: Un invento es patentable cuando reúne tres requisitos: novedad, actividad inventiva y aplicación industrial. Se concede la protección por 20 años.
- Modelos de utilidad: Protege una invención de menor rango inventivo que la patente, siendo la "novedad" exigida al modelo de carácter nacional mientras que en la patente se exige "novedad" mundial. Se concede la protección por 10 años
- Modelos y diseños industriales: Es la forma incorporada a un producto industrial que le confiere carácter ornamental. La protección dura 5 años y puede renovarse por dos períodos consecutivos de la misma duración

diseño de productos son pocas las que posee patentes de invención (18%), modelos y diseños industriales (15%) y modelos de utilidad (10%).

**Gráfico 7: Registros de propiedad intelectual**

*¿Cuenta con algún certificado, registro y/o solicitud de derechos de propiedad intelectual ?*

Marca	64%
Patente de invención	18%
Modelo y diseño industrial	15%
Modelo de utilidad	10%

Fuente: PND

Dentro de las empresas que más utilizan los registros de propiedad intelectual para proteger sus desarrollos aparecen las que aplican la gestión integral de diseño y las que poseen su propio departamento de diseño. lo que en cierta medida está dando cuenta de la relación entre grado de profesionalización y protección de los desarrollos. A modo de ejemplo, si tomamos el caso de patentes vemos que la proporción de empresas que realizan gestión integral vis-à-vis las que no realizan es de 23% vs. 15%, respectivamente. Si se toman las que tienen departamento propio de diseño, la diferencia es aún mayor, siendo el porcentaje 26% vs. 12%.

**Cuadro 1: Registros de propiedad intelectual por tipo de empresa**

	Aplican gestión Integral de diseño	No aplican gestión integral de diseño	Poseen depto. de diseño	No poseen depto. de diseño
<b>Modelo de utilidad</b>	13%	7%	15%	5%
<b>Modelo y diseño industrial</b>	17%	14%	22%	9%
<b>Patente de invención</b>	23%	15%	26%	12%
<b>Marca</b>	61%	67%	67%	63%

Fuente: PND

Otra diferencia remarcable entre los grupos que poseen departamento de diseño y los que no es con relación a los modelos de utilidad y a los modelos y diseños industriales, en los cuales el uso de estos registros por parte del primer grupo es tres veces mayor a la del segundo.

#### 4. Conclusiones

El diseño entendido como factor de competitividad muestra una difusión cada vez mayor entre las firmas industriales. En este sentido, viene creciendo el número de empresas que incorporan alguna de sus variantes en su lógica organizativa y/o productiva. No obstante ello, todavía se observa que falta cierta maduración, la cual implicaría avanzar hacia una concepción más completa y acabada del diseño (denominada gestión integral). Sólo algunas empresas han avanzado hacia este estadio superior, correspondiendo a aquellas que tienen mayor antigüedad, niveles de facturación más alto y grado de profesionalización más elevado y más consciencia de

la importancia de los derechos de propiedad intelectual como vía de protección de nuevos desarrollos y productos.

Suponiendo que la concepción más compleja del diseño forma parte de un proceso evolutivo por el que deben transitar las firmas, las políticas públicas pueden servir como una forma útil de apoyo y difusión. En este sentido, desde hace 5 años se vienen implementando políticas de promoción que persiguen difundir las ventajas de la aplicación del diseño en las pymes industriales, destacándose las acciones desarrolladas por el Plan Nacional de Diseño (Anexo).



## Comentarios al trabajo Estudio del diseño en la empresa

### Introducción

Este informe se divide en tres partes. En la primera de ellas se efectúa una recomendación sobre el plan de cuadros y estimación de indicadores que se podrían desprender de la *Primera encuesta nacional de diseño a pequeñas y medianas empresas* realizado por la Secretaría de Industria durante 2007. En la segunda parte efectuamos algunas consideraciones respecto al informe de avance desarrollado a partir de la mencionada encuesta. En la tercera parte se efectúan algunas sugerencias respecto a un posible reprocesamiento de la información y utilización de otras fuentes de datos para evaluar el grado de complejidad del diseño y su vinculación con otras dimensiones asociadas a la competitividad de las empresas.

### 1. Acerca de la encuesta nacional de diseño a pequeñas y medianas empresas

El formulario utilizado permite estimar un conjunto de indicadores estructurales básicos para la presentación de la información. Entre ellos destacan los siguientes:

(i) antigüedad: se podrían diferenciar al menos los siguientes periodos. [1] firmas nacidas en el período de sustitución de importaciones o antes (año de inicio de actividades previo a 1976). [2] firmas creadas en la fase de crisis del modelo sustitutivo y en la primera apertura fallida (año de inicio entre 1976 y 1990): [3] firmas nacidas durante el régimen de convertibilidad (1991-2001). [4] firmas nacidas a partir del régimen macroeconómico de tipo de cambio nominal y real elevado (a partir de 2002).

(ii) tamaño de la firma (se puede usar la clasificación Sepyme, "1" pequeñas, "2" medianas y "3" grandes<sup>1</sup> a partir de los datos de empleo y ventas revelados.

A la vez, a partir de la pregunta 1.5 es posible estimar un indicador que diferencie los motivos por los que las empresas piensan que sus ventas aumentaron (macroeconómicos, mesoeconómicos y microeconómicos)<sup>2</sup>. A partir de las respuestas de las firmas se podrían diferenciar casos en los que predominan factores macro (mejora de ingresos, política arancelaria y crédito interno) de los de tipo microeconómico (desarrollo de mercados, publicidad, calidad y diseño). Dados los factores micro se podría estimar la proporción de alternativas contestadas como positivas entre las cuatro alternativas consideradas. Luego se podría recodificar esta pregunta en tres clases: "1". Ninguna respuesta positiva, "2" entre una y dos; "3" tres o cuatro. Esto permitiría una primera diferenciación de firmas según la importancia atribuida a los cuatro factores microeconómicos considerados.

<sup>1</sup> Si bien la encuesta está dirigida a Pymes es posible que en el trabajo de campo se hayan entrevistado firmas que superan ese umbral de tamaño.

<sup>2</sup> Una inconsistencia en la pregunta es que se parte de la idea de que las ventas de la empresa aumentaron, lo cual puede no ser cierto para todo el universo que se desea aproximar a partir de la muestra

En la pregunta 1.6 el formulario presenta un inconveniente ya que se parte de la idea de que todas las empresas aumentaron sus exportaciones en los últimos años. lo que tiene más problemas que suponer que todos aumentaron las ventas. Para las firmas que contestaron la pregunta se pueden diferenciar diversos factores microeconómicos, en especial esfuerzos de innovación incorporados y desincorporados.

A partir de la pregunta 1.7 se puede estimar un indicador sobre el grado de integralidad del diseño para la empresa, el que podría ser estimado de la siguiente forma: "1" Ninguna alternativa, "2" entre 1 y 2, "3" más de 3. Este indicador general se podría cruzar con las variables estructurales mencionadas al principio (tamaño de los agentes y antigüedad) y con la rama principal de actividad de la firma. Estos tres cruces permitirían evaluar en que medida esas variables constituyen elementos diferenciadores de la importancia del diseño en las empresas.

La pregunta 2.1 es abierta y debería ser codificada para diferenciar firmas en las que el diseño es simplemente una actividad estética de aquellas que tienen una visión integral del mismo, en las que forma parte de las actividades de innovación que llevan a cabo los agentes en el proceso de competencia y destrucción creativa.

De la misma forma, a partir de las pregunta 2.2, 2.3 y 2.4 se podrían diferenciar al menos tres planos. Por un lado se podría generar un indicador que clasifique a los agentes en función del grado de formalización de las actividades de diseño. En segundo se podría clasificar a las empresas en términos dicotómicos considerando si el el diseño es integral o no a la estrategia de la organización. Finalmente, se podría estimar un indicador que de cuenta de la importancia del diseño en la competitividad de la empresa<sup>3</sup>.

El módulo 3 de la encuesta permitiría entender las conexiones externas que la empresa tiene para el desarrollo de las actividades de diseño. En ese sentido, la secuencia de preguntas permite diferenciar (i) las empresas que no han contratado diseño externo de las que (ii) han efectuado contrataciones de diseño externo. En el segundo caso se puede estimar un indicador diferenciando la frecuencia, el medio por el que se contactó, la efectividad del servicio y la forma de pago. Esto permitiría diferenciar empresas que realizan contactos aleatorios de otras en las que existe una estrategia de búsqueda explicitada.

El módulo 4 permite dimensionar la importancia de las actividades internas de diseño que tiene la empresa. Esto permitiría diferenciar las empresas que tienen personal interno dedicado a diseño con diverso tipo de formalidad de las que carecen de recursos humanos con esas competencias. Por otro lado, entre los que disponen de ese tipo de personal se pueden diferenciar los casos en función de (i) la proporción de recursos humanos dedicados a esas actividades, (ii) la existencia de un grupo específico o no de diseño y (iii) la funcionalidad organizacional de los recursos humanos involucrados.

El módulo 5 indaga acerca del impacto económico del diseño. En este caso se podrían estimar diversos indicadores. Por un lado, diferenciar a las empresas que desarrollaron

<sup>3</sup> Una simple tabla de frecuencia del número de respuestas positivas podría dar lugar a un indicador más complejo.

productos (innovaron) de las que no desarrollaron. En el grupo que desarrolló se podrían diferenciar casos que tuvieron impacto en la rentabilidad y en la imagen de la marca de los que no tuvieron impacto o tuvieron impacto parcial<sup>4</sup>.

El módulo 6 está orientado a la existencia de alguna modalidad de propiedad intelectual en la empresa, desde patentes a marcas pasando por posiciones intermedias como modelo de utilidad y modelo y diseño industrial. En este caso, una frecuencia simple permitiría estimar un indicador de complejidad de propiedad intelectual de las empresas entrevistadas.

En suma, el formulario de captación utilizado permitiría efectuar un análisis de estadística descriptiva partiendo de una combinación de los indicadores planteados en esta sección..

A partir de estos comentarios una tabulación de la encuesta de diseño podría generar un conjunto de información que se describe a continuación. En primer lugar las respuestas agregadas de todas las preguntas daría una información resumen del estado del diseño en las pymes industriales entrevistadas.

En segundo lugar sería posible estimar un conjunto de indicadores estructurales, sobre factores de competitividad y sobre diseño que se describen a continuación

#### Indicadores estructurales

- (i) antigüedad de las firmas
- (ii) tamaño medio

#### Indicadores sobre factores de competitividad

- (iii) variable instrumental (0,1) sobre factores micro de competitividad
- (iv) variable instrumental (0,1) sobre factores meso de competitividad
- (v) variable instrumental (0,1) sobre factores macro de competitividad
- (vi) grado de importancia de los factores micro de competitividad
- (vii) esfuerzos de innovación incorporados para aumentar las exportaciones
- (viii) esfuerzos de innovación des-incorporados para aumentar las exportaciones

#### Indicadores de diseño

- (ix) Grado de integralidad del diseño
- (x) variable instrumental (0,1) diseño como función estética
- (xi) grado de formalización de las actividades de diseño
- (xii) grado de conectividad de la empresa para actividades de diseño
- (xiii) grado de importancia de las actividades de diseño
- (xiv) impacto económico de las actividades de diseño
- (xv) alcance de la propiedad intelectual

---

<sup>4</sup> De todas maneras, no queda claro de la simple lectura del formulario si podían esperarse respuestas múltiples.

En tercer lugar sería posible efectuar diversas combinaciones entre los indicadores estructurales, de competitividad y de diseño y estimar un indicador agregado de cada una de las tres dimensiones planteadas. Este indicador podría ser estimado ex ante o bien mediante un análisis de cluster que agrupe los diversos casos.

En cuarto lugar, podrían discutirse un conjunto de hipótesis de trabajo que se pueden desprender de la literatura sobre Pymes e innovación<sup>5</sup>, entre las que se puede mencionar las siguientes:

H1) El grado de complejidad e importancia de las actividades de diseño está asociado a (i) el tamaño de las empresas, (ii) el tipo de sector.

H2) Las empresas en la que el diseño es significativamente importante destacan a la vez por la presencia de factores microeconómicos de su competitividad

H3) Los 7 factores determinantes del indicador de complejidad de diseño están fuertemente asociados, lo que significa que estas dimensiones son sistémicas.

H4) La proporción de firmas con una visión sistémica de diseño es reducida.

H5) No existen determinantes sectoriales que permitan diferenciar la intensidad de diseño de los agentes.

## **2. Algunos comentarios sobre el informe de avance al 1/7/2007: Estudio del impacto del diseño en la empresa**

El informe de resultados sobre el estudio de impacto del diseño en las empresas<sup>6</sup> plantea algunos resultados obtenidos de 256 firmas extraídos de una base de 15.000 empresas pymes correspondientes a los sectores de indumentaria, calzado y marroquinería, madera y muebles, metalmecánica, gourmet y alimentos, naval, equipamiento médico y plásticos. Se trata de sectores en los que el desafío que enfrenta Argentina en el actual escenario es complejizar las cadenas productivas respectivas a partir de una profundización de estrategias de diferenciación de producto que tengan al diseño como un componente central.

De acuerdo a los elementos presentados en la sección anterior, del análisis del formulario utilizado se podrían desprender un conjunto de hipótesis e indicadores en base a los cuales organizar la información. Sin embargo, una característica general del informe es la presentación de datos escasamente vinculados a hipótesis e indicadores previamente formulados. De las cuatro páginas y media del informe, recién en la tercera se presentan algunos resultados. Se plantea en primer lugar que el 55% de las empresas utiliza algún tipo de diseño y que según una pregunta intuitiva previa, -que no aparece en el formulario de captación- el 75% de las firmas sugería que el diseño es muy importante para la firma. La primera duda que aparece al evaluar esa magnitud es de que se habla cuando se habla de diseño, en especial teniendo en cuenta las afirmaciones iniciales del informe de avance acerca de la importancia de esta actividad innovativa en

<sup>5</sup> Se incluyen las actividades de diseño dentro del conjunto de actividades de innovación.

<sup>6</sup> Informe de avance al 1 de Julio de 2007

los países desarrollados y la necesidad de que la producción industrial tenga un mayor contenido de diseño que dé lugar a procesos de diferenciación de producto.

A su vez, las firmas señalan que usan el diseño para incrementar las ventas. En el informe se plantea que eso es una demostración del “uso ornamental del diseño y no como una herramienta integral para aumentar la competitividad”. Esa afirmación no está fundamentada ya que el diseño, como una actividad innovativa, debería apuntar a fortalecer los procesos de diferenciación de producto y generar impactos en la performance de las empresas tales como incrementar las ventas y también las cuasirentas que obtienen los agentes en el mercado. Por otro lado, esto no es incompatible con realizar un diseño de cierta complejidad estimado a partir de alguno de los indicadores planteados en la sección anterior. Por otro lado, sin una clara conceptualización previa acerca de lo que el diseño es y sin una estimación de algún indicador de ese proceso es difícil aceptar la idea de que en el 75% de los agentes el diseño es clave y de que el 55% utiliza algún tipo de diseño. A su vez, la ausencia de un indicador más específico hace poco comparable las sentencias de más de la mitad de las firmas acerca de “algún tipo de diseño”. Por otro lado, tan elevada proporción de firmas para las que el diseño es clave parecería contradictoria con la idea de escasa diferenciación de producto en esos sectores y reducida complejidad de las tramas productivas en las que están insertas.

En la página 4 se afirma que el 85% de las firmas está conforme con los servicios de diseño que subcontrata, pero no se aclara qué proporción de las firmas contrata diseño. Un poco antes se afirma que muchas de las firmas se sirven de los pasos de la llamada “gestión de diseño”, pero no se aclara cuáles son y tampoco se aclara por qué no son conscientes “de la impronta del diseño en estos casos como factor que posibilita la proyección de los pasos a seguir y, por lo tanto, poder distinguir beneficios y riesgos”. Esta última frase es muy confusa, poco clara y no justificada.

En el informe se plantea que en la mayoría de los casos el diseño depende de la dirección general de la empresa, lo que –según el informe– “dificulta el avance del proyecto de diseño ya que la dirección general tiene otras prioridades”. Nuevamente, se trata de una afirmación no justificada. Por otro lado, en empresas pymes que están recién avanzando en las tareas de diseño, se podría pensar exactamente lo contrario: su cercanía la dirección general podría ser interpretada como una manifestación de la importancia que alcanza. Sin embargo, ni una afirmación ni la otra carecen de sentido si no se identifica la importancia del diseño usando elementos técnicos que sean independientes del área funcional de las que dependen estas actividades. Por otro lado, las proporciones que se plantean respecto al área de la que dependen suman más que 100, lo que trae aparejado que en algunos casos depende de más de un área, lo que no es explicitado en el informe. Asimismo, no se analiza el rol del tamaño de las firmas como elemento explicativo del área de la que dependen, lo que se desprende de la asociación entre tamaño de los agentes y grado de división funcional de tareas que prevalece en este tipo de agentes.

Hacia el final del informe, en la misma página 4, se plantea que el 68% de las firmas generó en los últimos 3 años productos con una alto componente de diseño. Esto sería un indicador muy importante que debería ser confirmado nuevamente a partir de estimar

algún indicador de complejidad de diseño. Asimismo, el análisis del perfil de exportaciones de estos sectores y los precios medios obtenidos en el mercado no parecía indicar procesos de diferenciación como los sugeridos. A su vez, esos niveles serían congruentes con los de países desarrollados, lo que no parece estar demostrado en el informe. En relación a esta cuestión se afirma que la mayoría de estas firmas plantea que eso fue clave para aumentar las ventas. Los autores del informe vuelven a afirmar que eso es una demostración del carácter ornamental del diseño. Como se discutió más arriba, el carácter ornamental -o no- no se debería deducir del impacto del diseño sobre las ventas: se trata de dos variables que se deben construir en forma independiente.

El informe termina, en la página 5, con un resumen. Sin embargo, ninguno de esas frecuencias simples fue suministrada anteriormente, por lo que se trata de nueva información más que de un resumen o conclusión final del informe<sup>7</sup>.

### 3. Alternativas sugeridas

En la presente sección se sugieren algunas propuestas ligadas al estudio del diseño en la empresa, considerando que las mismas pueden ser un interesante complemento y/o aporte a la *Encuesta Nacional de Diseño a Pequeñas y Medianas Empresas*, pero fundamentalmente al área de diseño del INTI. Algunos de los puntos desarrollados, como por ejemplo los referidos a competencias endógenas y vinculaciones, pueden ser incluidos en futuras versiones de la Encuesta Nacional, mientras que otros –como por ejemplo los estudios de caso- podrían ser desarrollados al margen de la misma.

En primer lugar, se podrían efectuar estudios de caso en empresas seleccionadas siguiendo los criterios metodológicos que el equipo de diseño del INTI ha relevado. Esta modalidad de trabajo tiene la particularidad de permitir un acercamiento cualitativamente diferente a la temática del diseño, enfocando y profundizando en problemáticas específicas que difícilmente salgan a la luz en una encuesta cerrada o semi-cerrada. Asimismo, los estudios de casos, como los mencionados, pueden ser una fructífera manera de detectar problemáticas y situaciones relacionadas al diseño que no estuvieran debidamente identificadas y que, a través de este instrumento, podrían ser incorporadas en futuras encuestas de diseño. Es decir, deberían ser considerados como elementos claves para poder abrir la “caja negra del diseño”. En este sentido, la realización de estudios de caso resulta un complemento importante a la metodología de encuestas en la medida en que colabora a detectar fallas y posibles mejoras en las mismas. En ese sentido, los 23 estudios de casos realizados sobre diseño a empresas del

---

<sup>7</sup> En la última hoja del informe se afirma que: (i) 30% realizan todos los pasos de diseño (no aclara cuales son, cuales son los factores determinantes, etc) y facturan entre 0,5 y 11 millones de pesos, (ii) el 66% de las empresas ha crecido al menos 50% y de estas el 8% no incorporo diseño; (iii) 64% de las firmas son de la provincia de Bs Aires y el 84% de estas usan algun diseño, (iii) En indumentaria, marroquinería y clazado el 70% de la muestra usa diseño para ser mas competitiva, (iv) Cerca del 70% de las empresas afirma tener en cuenta el diseño para ser mas competitivas, (iv) las empresas de mayor crecimiento son las que mejor organizan internamente la función de diseño, tres de cada cuatro empresas con ventas crecientes consideran el diseño un aspecto relevante de su gestión

Municipio de Morón por el Departamento de Diseño del INTI ,podrían ser utilizadas con los fines mencionados.

En segundo lugar, resultaría de interés cruzar los indicadores de diseño estimados por el equipo del INTI en el estudio de caso mencionado con indicadores de competencias endógenas. Esto se debe a que la empresa constituye una unidad compleja en la cual las diferentes dimensiones de su desarrollo son interdependientes entre sí, lo que obliga a un cierto balance entre diversos planos, un estudio de estas características permitiría avanzar en la identificación de aquellas competencias de la empresa a las que está mayormente ligado el diseño. En tal sentido, el equipo del INTI podría trabajar en forma conjunta con el equipo IDEI-UNGS que a partir del proyecto Redes de Conocimiento-IDRC está efectuando dos relevamientos en empresas del municipio de Morón (desarrollo de competencias en el sector metalmeccánica y difusión de tecnologías de información y comunicación en la industria manufacturera), algunas de las cuales fueron analizadas a partir del estudio de caso mencionado. De esta manera, se podría avanzar en la relación entre estas tres dimensiones de las firmas con vistas a profundizar en la problemática del diseño y, a partir de allí, realizar aportes a futuros cuestionarios sobre esta temática.

Los indicadores de competencias endógenas que podrían ser utilizados para cruzar con los indicadores de complejidad del diseño son los siguientes:

- (i) Indicadores de Organización del trabajo  
Este indicador considera en forma conjunta la existencia de modalidades de trabajo en equipo, la rotación de los trabajadores como forma de adquisición de experiencias y la autonomía de los operarios
- (ii) Indicadores de Mejora Continua  
Este indicador considera la existencia de herramientas y procesos sistemáticos de control de procesos y/o productos (trazabilidad, definición de requisito de producto, identificación, documentación y control de las características críticas del proceso productivo, especificaciones de materias primas e insumos críticos y calibración de equipos, entre otros), comunicaciones periódicas con clientes y proveedores, auditorías internas y externas, consultorías, sistemas de orden y limpieza, sistemas de reconocimientos de ideas y aportes destacados, definición de indicadores clave, etc. Asimismo, considera la utilización de métodos sistemáticos para la mejora y la innovación (como, por ejemplo, diagramas de causa y efecto, diagramas de Pareto, histogramas, AMFE y gráficos de control estadístico de procesos. Asimismo, toma en cuenta el nivel de participación de los ocupados en la utilización de las mismas.)
- (iii) Indicador de Equipos de Investigación y Desarrollo  
Considera la existencia de equipos de I+D, el carácter formal o informal de los mismos y el número de personal involucrado en este tipo de tareas.
- (iv) Indicador de Capacitación

Este indicador da cuenta de la existencia de una estructura propia y diferenciada de diagnóstico, planificación y desarrollo de capacitación, el alcance en términos de cantidad de personal de estas actividades y las modalidades de capacitación en el puesto de trabajo.

En tercer lugar, sería de interés evaluar en qué medida la presencia de diseño en la empresa se relaciona con la existencia de vinculaciones entre la firma y otros agentes. La creciente organización en redes productivas ha puesto fin a la concepción de la empresa como un compartimiento estanco, resaltando crecientemente la importancia del entorno a la hora de comprender lo que sucede al interior de la firma. En este sentido, resulta fundamental analizar en qué medida las vinculaciones que las firmas tienen con otras empresas, instituciones públicas y privadas, universidades y centros de diseño, entre otras, son determinantes de la existencia y del grado de complejidad del diseño.

Con este objetivo, los indicadores de complejidad del diseño estimados a partir del estudio de caso se podrían cruzar con indicadores que surgen de la encuesta que se está realizando en Morón que estiman el grado de vinculación de las firmas con otros agentes comerciales, institucionales y técnicos y que evalúan la calidad de dichas vinculaciones a partir de la consideración de la complejidad de los objetivos por los que se vinculan. Las alternativas de objetivos planteadas en el trabajo de campo son las siguientes: (a) objetivos comerciales, (b) certificación de calidad, (c) capacitación de recursos humanos, (d) actividades de diseño y/o desarrollo, (e) financiamiento para la innovación, (f) utilizar/compartir infraestructura, (g) reducir costos y riesgos de innovación, (h) cambios organizacionales (i). Mejoras ambientales. Para la elaboración de un indicador de calidad de las vinculaciones, se consideran sólo los objetivos señalados que apuntan a un aumento de las competencias.

Un enfoque sobre diseño que tuviera en cuenta las competencia endógenas de las firmas y sus vinculaciones con otros agentes podría resultar, en nuestra opinión, de suma utilidad en la elaboración de políticas públicas, en la medida en que permitiría definir hasta qué punto la promoción del diseño debe ser encarada en forma paralela con la promoción de otras dimensiones de la actividad empresarial (competencias endógenas y vinculaciones), desarrollando un enfoque sistémico capaz de integrar diferentes planos que no pueden ser modificadas sino es en forma conjunta.

En cuarto lugar, el equipo del INTI podría a su vez participar en la investigación que el equipo IDEI-UNGS mencionado está efectuando en el sector de marcas de indumentaria para desarrollar indicadores de la complejidad del diseño en las empresas. En ese trabajo, se apunta a generar indicadores de complejidad de diseño aplicados a un grupo de firmas de marca que están siendo entrevistadas entre enero y marzo del 2008. Desde esa perspectiva, en el borrador que se adjunta, se estiman indicadores de complejidad de diseño asociados a la capacidad de absorción<sup>8</sup> de las firmas, a la conectividad<sup>9</sup> con otros agentes y a la interrelación de ambos planos<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Para captar la capacidad de absorción se estimaron tres indicadores contruidos a partir de preguntas independientes: (i) equipo de diseño y grado de formalidad del mismo, estimado en forma simple a partir de cuatro factores, (ii) complejidad de diseño en la producción, a partir de seis factores y (iii) complejidad de diseño en la concepción del producto, estimado en forma ponderado utilizando diez factores.

Finalmente, podría ser de suma utilidad la realización de un estudio que entrecruce los resultados de la Encuesta Nacional de Diseño a Pequeñas y Medianas Empresas con la Encuesta de Indicadores laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Un ejercicio de estas características sería fundamental para evaluar el impacto del diseño en la dinámica de empleo en los diferentes sectores productivos de la economía, partiendo de la hipótesis de que aquellas firmas con mejor performance en diseño han incorporado más trabajadores en los últimos años. Asimismo, sería posible analizar las dinámicas ocupacionales de los trabajadores especializados en diseño, de forma tal de poder evaluar el grado de movilidad intersectorial existente entre los mismos y la velocidad de rotación entre diferentes empleos.

---

<sup>9</sup> Para medir las capacidades de conectividad se construyó un indicador de vinculaciones con otros agentes para diseño, a partir de siete factores.

<sup>10</sup> Este indicador es clave para evaluar la complejidad de diseño ya que combina tanto indicadores de competencias endógenas como de vinculaciones. En ese sentido el indicador es una combinación de diez factores que dan cuenta del grado de complejidad de diseño en el proceso de concepción del producto visto en una forma integral desde (i) la perspectiva de insumos externos a la firma, (ii) los procesos internos de diseño y (iii) resultados y posicionamiento del producto.

**Acuerdo de cooperación INTI-Ministerio de Trabajo  
Instituto de Industria, UNGS  
La externalización de funciones de las empresas**

1. Indique si durante el año 2007 utilizó los siguientes servicios. En caso afirmativo, especificar qué proporción fue provista internamente, por otros agentes o en colaboración.

Opciones	No	Si	Interno	Externo	En colaboración
			%		
<b>I. Aspectos Productivas y Comerciales</b>					
a. Elaboración de producto/servicios terminados					
b. Etapas del proceso productivo					
c. Publicidad					
d. Marketing					
e. Investigación de mercado local					
f. Investigación de mercado global					
g. Investigación de necesidades latentes					
¿Cómo ha evolucionado la subcontratación a terceros en cuanto a los Aspectos Comerciales desde el año 2003? Aumentó <input type="text"/> Disminuyó <input type="text"/> Permaneció Igual <input type="text"/>					
<b>II. Calidad</b>					
a. Relevamiento, documentación y control de las actividades relativas al proceso					
b. Relevamiento, documentación y exposición de la información relativa al producto/servicio que la empresa vende					
c. Auditorías de calidad					
d. Mantenimientos/ reparación equipos					
¿Cómo ha evolucionado la subcontratación a terceros en cuanto a la Calidad desde el año 2003? Aumentó <input type="text"/> Disminuyó <input type="text"/> Permaneció Igual <input type="text"/>					
<b>III. Recursos Humanos y Capacitación</b>					
a. Asesoramiento profesional para incorporación de cuadros medios y altos					
b. Asesoramiento profesional para incorporación de personal operativo					
c. Asesoramiento en desarrollo de recursos humanos (plan de carrera/desarrollo de competencias)					
d. Diagnóstico y planificación de requerimientos de capacitación					
e. Desarrollo de actividades de capacitación					

¿Cómo ha evolucionado la subcontratación a terceros en cuanto a los Recursos Humanos y las actividades relativas a su Capacitación en desde el año 2003?

Aumentó  Disminuyó  Permaneció Igual

**IV. Servicios Profesionales**

a. Logística					
b. Distribución					
c. Asesoramiento legal					
d. Asesoramiento tributario					
e. Informática					
f. Seguridad industrial					
g. Tratamiento y disposición de efluentes y desechos					
h. Servicio de postventa					
i. Atención de quejas y reclamos					

¿Cómo ha evolucionado la subcontratación a terceros en cuanto a los Servicios Profesionales desde el año 2003?

Aumentó  Disminuyó  Permaneció Igual

**V. Innovación y Diseño**

a. Investigación y Desarrollo					
b. Ingeniería de producto					
c. Ingeniería de procesos					
d. Desarrollo y/o mejora de productos/servicios					
e. Desarrollo y/o mejora de procesos					
f. Desarrollo y/o mejora de canales de comercialización					
g. Cambios organizacionales					
h. Diseño de productos y servicios					
i. Diseño de página web					
j. Diseño de locales					
k. Diseño de catálogos					
l. Diseño realizado teniendo en cuenta el fin de vida del producto					
m. Realiza prototipos y/o experiencias piloto					
n. Realiza muestras					

¿Cómo ha evolucionado la subcontratación a terceros en cuanto al Diseño desde el año 2003?

Aumentó  Disminuyó  Permaneció Igual

Cuántas personas están involucradas en las actividades de innovación y diseño mencionadas: Internas ( ) Externas ( )

Cuántas de las personas internas se dedican a estas actividades en forma exclusiva? ( )

Las personas involucradas en las actividades de innovación y diseño constituyen un grupo:

Si ( ) No ( )

Formal ( ) Informal ( )

Con participación externa ( ) Sin participación externa ( )

Qué áreas participan en estas actividades?

Constituye un area específica N o ( ) Si ( )

En caso positivo, indique de qué área depende

En caso negativo indique que areas participan

	No	Si
Producción		
Administración		
Comercialización		
Dirección		
Otras		

e. Certificación de normas de calidad						
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--