

El rol del diseño en las economías creativas

BEATRIZ GALÁN

En el escenario en el que venimos desarrollando las experiencias de transferencia de diseño, observamos una importancia creciente concedida al diseño en las políticas públicas, lo que de alguna manera se traduce en la existencia de subsidios destinados a dinamizar contextos locales, posicionar producciones artesanales, fortalecer y dar visibilidad a actividades productivas ya existentes con recursos de diseño; en algunos casos a financiar la propiedad intelectual de modelos, patentes y marcas; políticas que tratan de atender la demanda de sectores rezagados por los procesos de modernización productiva. Tratándose de una disciplina en proceso de explicarse y problematizarse en el sistema de ciencia y tecnología, debemos dar cuenta de la contribución del diseño a la economía, y necesitamos no sólo caracterizar ésta contribución, sino también intentar medirla de una manera adecuada. Sin embargo, percibimos, no sólo las dificultades para ésta tarea, sino también, las contradicciones que encierra esta operación; el empobrecimiento que genera la exportación de las problemáticas del diseño a otros marcos teóricos, en particular, al esclarecimiento de su contribución a la trama cultural.

En el 2000 (Galán, 2000), hicimos un análisis de las microempresas asistidas en nuestro programa de investigación¹, y nos dimos cuenta que las tipologías de estas unidades productivas eran tan diferentes, que su inclusión en una única categoría, la de «microemprendimiento», excluía los matices culturales de sus producciones. Nuestro modelo introducía variables nuevas, asociadas a los aspectos simbólicos y culturales de sus productos no contemplados ni valorizados en otras clasificaciones. Si bien, todos estos casos tenían que construir un plan de negocios viable, éste no era para nosotros un dato significativo para su caracterización: poníamos el foco en las diferencias, en sus dinámicas, en el comportamiento y actitud hacia el merca-

² Proyectos UBACyT 022, 044 Y 016 de las programaciones Científicas de la Universidad de Buenos Aires. Directora: D.I. Beatriz Galán

do, la tecnología, la autoría, todas ellas tan divergentes, que no quedaban explicadas en la categoría mencionada.

Esta imposibilidad de reflejar los matices de la gestión de diseño en categorías económicas, nos remite a la observación de Carl Mitchan cuando expresa que la economía se constituye como disciplina a partir de consumir un «desencastramiento» de la sociedad. «La economía es al mismo tiempo, descubierta e inventada en el momento en que se la puede desencastrar del mundo mucho más amplio de la vida social... el desencastramiento de la economía, la ciencia y la tecnología -que se produjo en cada caso, mediante la separación metódica de cualquier aproximación al mundo respecto de todas las aproximaciones con las cuales aquella pudiera estar conectado, convirtiendo así, cada aproximación en una actividad autónoma- efectivamente provoca una reacción tal sobre el mundo que lo reduce a una serie de descubrimientos sin conexión el uno con el otro, esto es, en recursos o medios» (Mitchan, 2003). El autor atribuye el fenómeno a la Ilustración, y su proyecto de conocimiento, y caracteriza el momento actual como persiguiendo un reencantamiento, que no es un retorno a las conceptualizaciones de la etapa premoderna, sino que sugiere un salto desde la tecnología a una meta-tecnología.

Nosotros extendemos éste concepto de Mitchan al campo de la economía. Lo que para la tecnología es «medio», para la economía es «recurso». Visto desde esta perspectiva, las inversiones en diseño son valorizables en la medida en que se puedan traducir a estas categorías, digamos, a su condición de «activos». En éste caso, nos encontramos frente a lo que la economía del conocimiento llama «activos intangibles» (Suardi, Díaz, Bertolino, 2008). El tema de la valorización de activos intangibles, surge de una percepción creciente de su importancia en la economía. El diseño pasaría a ser un activo intangible. Según Suardi y Tros², para ser apreciable su contribución, debería cumplir con el requisito de poder controlar los beneficios (excluyendo a otros de esos beneficios). Esto depende en parte de la posibilidad de apoyarse en derechos contractuales legales. Esto permite que el activo pueda ser adquirido, licenciado, etc. Cuando el activo es autogenerado internamente, como por ejemplo la lealtad del personal, la sensibilidad estética de los miembros de la empresa, o el pensamiento estratégico, su valorización contiene un alto

²«Un ente tiene un activo cuando, debido a un hecho ya ocurrido, controla los beneficios, económicos que produce un bien (material o inmaterial con valor de cambio o de uso para el ente) Resolución técnica 16, F.A.C.P.C.E., en Suardi, D., Díaz, T, Bertolino, G. (2008).

grado de incertidumbre y resulta difícilmente medible. Si bien los costos incurridos en algunos casos pueden valorizarse, resulta difícil medir el impacto en la economía empresarial. Los ámbitos académicos hacen esfuerzos de dos tipos en pos de aclarar ésta cuestión: unos se orientan a la determinación de un valor global de los activos intangibles (método financiero), y otros tratan de analizar su constitución en términos de costos. Los métodos financieros admiten la existencia de un valor asignado por el mercado, sin tratar de entender en términos de componentes, los insumos de ese capital intelectual. En general, tratan de monitorear los beneficios en un período para obtener algún tipo de previsibilidad. Las mediciones en base a indicadores tratan de efectuar predicciones, pero presentan un alto costo de elaboración y cierto grado de subjetividad, dificultades que desalientan la elección de éste camino.

La dificultad para contabilizar el aporte del diseño remite a lo que Simon (1947, 1957, 1964) enunció al expresar su principio referido a los límites de la racionalidad. Tanto el diseño como la administración tratan con el futuro; en éste aspecto, el hombre y las organizaciones tratan de ser racionales, pero sólo lo consiguen en forma «limitada». La supremacía del diseño para abordar los contextos complejos e inciertos, se basa en la cancelación que hace la conciencia, cuando toma sólo aquellos datos de la realidad involucrados en un proceso de transformación. El diseño puede hacer ésta cancelación porque las prácticas que persiguen fines prescinden de analizar todos los aspectos del fenómeno, restringiéndose a aquellos significativos para su desarrollo. No persiguen la «verdad», sino el consenso. Tal como lo refiere Simon, en ésta perspectiva hay pocos problemas que necesiten ser explicados en su complejidad y en muchos casos no tiene sentido hacerlo (por ejemplo, un médico no se pregunta acerca de todas las implicancias que puede tener para la comunidad la vida o la muerte de su paciente)³. El diseño no garantiza ventas, pero puede hacer que una unidad productiva mejore su posicionamiento por vía de utilizar y conocer mejor sus recursos, especialmente los tecnológicos y los simbólicos.

Simon también hace referencia a los límites de la imaginación⁴. El valor de los resultados del diseño está vinculado a la sorpresa que provocan los re-

³En Simon (1947, 1957, 1964), ps. 80.

⁴Op. cit., ps. 78.

sulados «materializados» y a los límites de la imaginación para previsualizarlos. Los resultados del diseño son valiosos por lo que tienen de sorprendidos, por su imprevisibilidad. La valorización del diseño y los recursos a aplicar depende también de la multiplicidad de modalidades que puede asumir la gestión de diseño. Los cambios introducidos pueden ser graduales, como la mejora del producto, o estructurales; concentrarse en el producto o en el sistema del producto, considerando así todo lo que posibilita y potencia la presencia del producto en el mercado; limitarse a algunas variables del producto; o actuar sobre todas al mismo tiempo. Puede ser una sistematización de recursos ya disponibles en una unidad productiva; o puede resultar en un redireccionamiento estratégico de los mismos. Estos grados de integridad han sido sistematizados por Chávez y Pibernat (1989), las intervenciones pueden producirse a diferente escala de planificación (como proyecto, como programa, como política, como estrategia o como filosofía), comportando también grados de compromiso de la unidad productiva con los valores del diseño. Puede colaborar con estrategias de posicionamiento defensivas, de homologación u ofensivas. Puede colaborar con un a sustitución de importaciones, de insumos o de componentes. La necesidad de hablar de cultura de producto y de proyecto, trata de enfrentar los problemas de conocimiento que genera la palabra «diseño». El concepto de escenario profesional, que proponen Carballeda (2002)⁵, y que desarrolla Ariza⁶ en el campo del diseño, también hace referencia a una sociedad heterogénea, a una economía que incluye al sector industrial, a los servicios, y a las economías que utilizan intensivamente el conocimiento, las actividades de I+D, a las industrias culturales, entre otros. En muchos casos, la valorización del diseño depende del tipo de contribución y no plantea dificultades.

En la década del 90, un informe del Grupo de Diseño e Innovación de la Open University (Poter et al., 1991), que trabajó sobre 3000 empresas medianas y pequeñas, beneficiarias de un Programa del Gobierno Británico⁷ para la incorporación del diseño, afirma que el 90% de los casos obtuvieron beneficios de su inversión, el 48% recuperó la inversión a los 15 meses del lanzamiento del producto, en un 41% se incrementaron las ventas, en una cuarta parte de los casos se accedió a nuevos mercados y un 13% exportaron. El marco de esta investigación era la preocupación por la falta de competitividad

⁵Citado en Galán, 2004.

⁶Directora del Programa de Diseño del INTI

⁷Funded Consultancy écheme/ Suport for Design, entre 1982 y 1987, incluyendo mas de 5000 proyectos.

de la industria manufacturera inglesa, y la escasa utilización que hacían las empresas medianas y pequeñas de la capacidad local de consultoría de diseño, cuya fortaleza es reconocida. Lo interesante de este trabajo es la metodología implementada, ya que por tratarse de empresas que incorporaron diseño a causa de su inclusión en un programa gubernamental, se puede apreciar claramente la diferencia entre un «antes» y un «después» de la gestión de diseño. El informe contempla tres tipos de gestión: la de packaging y diseño gráfico, la gestión de diseño industrial, y la de diseño industrial e ingeniería de producto.

Pero la contribución más significativa del diseño a las economías creativas⁸, la gestión estratégica de diseño, es la que plantea mayores dificultades. Esta modalidad que presenta la gestión de diseño es especialmente una demanda de las economías complejas. Se lo llama «diseño estratégico» (Mizuzzi et al, 2003)⁹ porque no se ocupa de los productos sino de las interfaces de la unidad productiva con la demanda. Su importancia es una característica de las economías creativas. El diseño estratégico, ligado a los servicios profesionales más calificados de las economías complejas, es el agente de una «nueva institucionalidad» (Galán, 2008b): es un factor de competitividad para el territorio¹⁰. Cuando se aplica a una empresa, ésta adquiere sensibilidad al contexto, capacidad auto-organizativa, y se transforma en una empresa con autonomía.

La gestión estratégica de diseño presenta ciertas particularidades:

- Recorre y afecta todas las manifestaciones y ramas de los diseños: los enlaza, los relaciona y los desdibuja, en torno a objetivos de desarrollo estratégico. Cuando eso sucede los «estereotipos profesionales» de la gestión son impactados y reformulados.
- Se puede desarrollar sobre varias unidades de análisis: la del producto, la de la unidad productiva, y la de los materiales y procesos. Su característica es que no genera una especialización sino que, así como sucede con el paradigma informacional, tiene la posibilidad de desplegarse sobre todos los niveles organizativos, con capacidad para reformularlos y relacionarlos en una única operación de carácter semiótico que relaciona sentido y valor.

⁸Los conceptos de Economía Creativa y de Clase Creativa son atribuidos a Richard Florida. En su libro *El crecimiento de la clase creativa*, Florida describe la Clase Creativa como un segmento de la fuerza laboral de rápido crecimiento y altamente educado, que hace una gran variedad de trabajos en una amplia gama de industrias -desde la tecnología hasta el entretenimiento, periodismo, finanzas, manufacturas terminadas o artes. La característica distintiva de la clase creativa es que sus miembros se vinculan a trabajos cuya función es crear «nuevas formas significativas». En <http://www.isocarp.org/index.php?id=110>

⁹En éste artículo se pasa revista a las diversas definiciones del concepto de «Gestión estratégica de diseño» desde su surgimiento en la década del 70 en adelante.

¹⁰Solamente los territorios que han alcanzado ciertos niveles previos de desarrollo, y que además, cuenten con cierta masa crítica de capacidades estratégicas, pueden acceder a utilizar las nuevas oportunidades para su beneficio». (Bervejillo; 1994) citado por Arocena J. En Vazquez Barquero, A., Madoery, O. *Globalización, integración y desarrollo local*. Apuntes para la elaboración de un marco conceptual. 2001 (ps 36).

-Todas las unidades involucradas (marcas, catálogos, envases y productos) son reconsideradas como interfases. Es decir, por su capacidad de recibir y emitir mensajes en los contextos en los que operan.

-En tanto es una reestructuración emergente del cambio tecnológico y sus complejas relaciones con la sociedad, ambos, el diseño estratégico y las nuevas tecnologías, son indisociables. Forman parte del horizonte de cambio de las organizaciones, de las unidades productivas, de las comunidades de intereses, cualquiera sea su naturaleza, las que deberán proyectar sus actividades sobre el espejo de los medios de comunicación.

El desarrollo de recursos de diseño estratégico en una unidad productiva cambia sus patrones de desarrollo. En términos de las estrategias de competitividad formuladas por Porter, se asimila a la estrategia de diferenciación (Porter, 1982): surge de la capacidad que adquieren la empresa y el producto. El diseño estratégico actúa donde estas estrategias se revelan insuficientes. Cuando la saturación de los mercados impide una diferenciación posible, es necesario migrar del diseño de productos al diseño de escenarios. El diseño de escenarios se hace cargo de «reencastar» el hecho técnico en la sociedad, de domesticarlo y de devolverle el sentido (Manzini, 2005). El diseño estratégico es un componente clave de la trama cultural contemporánea. Este tipo de complejidad es explotada especialmente en los sectores industriales ligados a la moda, en las economías urbanas, pero también se encuentra en muchos otros sectores.

Lo que le falta a las aproximaciones fragmentarias es el sentido. El diseño puede ser una disciplina que viene a restituirlo, suturando la herida cultural de la ilustración¹¹. Mitcham (2003)¹² da el ejemplo de la pintura de una casa: si hubiera una tecnología que lanzando una bomba de pintura desde un helicóptero, se adhiriera a las paredes sin manchar, podría ser calificada como más racional desde una perspectiva tecnológica; sin embargo, la idea de pintar las casas de un barrio a partir del esfuerzo colaborativo de todos los vecinos, podría adaptarse mejor a una sociedad que valora los vínculos interpersonales. La diferencia parte de considerar el valor, no en términos absolutos, o vinculado a la composición de los costos, sino asociado al sentido que tiene un producto o experiencia para un colectivo social.

¹¹Ledesma, M. Concepto vertido en el Seminario de Doctorado, Didáctica del Proyecto. Secretaría de Investigaciones FADU, UBA, 2007.

¹²Op. cit., ps. 70.

¹³«La competencia en el espacio es conceptualizada como síntesis de tres dimensiones, la capacidad creativa, el tejido productivo y el territorio». Mignaqui, E., Szagansberg, G., Cicoella. Cluster creativos en la Ciudad de Buenos Aires: estudios de cine y televisión, moda y diseño en «Palermo Hollywood» y «Palermo Soho». Creative clusters in Buenos Aires city, 41st ISO-Carp. Congress 2005.

¹⁴Para Castells «... es un hecho obvio que la mayoría del empleo en las economías avanzadas está en los servicios, y que este sector supone la

contribución más elevada al PNB». En Castells, M., 1999, 2004. ps. 233

¹⁵Cubeles, x. Los servicios quiniarios. En La Vanguardia, 7/01/2006, citado por Rausell Koster et. al, 2004 (ps. 69): ¿Qué son estos servicios? Son actividades intensivas en conocimiento, que incluyen los servicios de información y las industrias culturales, los servicios profesionales, científicos y técnicos, los servicios de educación, sanidad, servicios sociales, y las artes, el entrenamiento y el ocio. Son sectores que producen información, un bien de características económicas muy particulares, cuya elaboración e intercambio se realiza con difusas fronteras, entre la esfera privada y la pública. Son productos capaces de generar grandes rendimientos en los mercados y de requerir elevadas cantidades de recursos públicos o de patrocinio para su desarrollo (sucede en lo audiovisual, los servicios médicos, la I+D...).

La gestión estratégica es un meta-diseño. Actúa como un espejo para los productos y servicios más diversos, restituye el sentido y lo proyecta a la web, y a los medios de comunicación, espejando y reconfigurando las actividades humanas. Su capacidad de análisis simbólico le permite reorientar y resignificar otros conocimientos y recursos¹³, asociado a las economías creativas, a las actividades culturales, a la industria y a los servicios. Cuanto más avanzada es una economía, mayor es la incidencia de los sectores terciarios¹⁴, cuaternarios y de los servicios quaternarios¹⁵ y más necesita de éste tipo de recursos de conocimiento. Respecto a las economías creativas, su aparición y participación en la creación de empleo satisfactorio las presenta como una alternativa de desarrollo y como generadoras de valor. Su planificación implica estrategias de promoción de industrias culturales, fomento de la actividad emprendedora, y atracción en el territorio de agentes creativos (Cubelles, en Rausell Koster et al., 2004). Las ciudades se transforman en los espacios de mayor dinamismo económico, por la concentración de servicios altamente calificados, con capacidad de transformación de productos en servicios. Esas estrategias, dicen Rausell Koster et al. (2004), «no son meramente económicas sino que tienen que ver con la manipulación de la dimensión simbólica y la construcción de identidades (Yehó, 2004), lo que incluye la construcción de proyectos emblemáticos como parte de la regeneración cultural de la ciudad; estrategias de producción basadas en el desarrollo del sector de las industrias culturales y estrategias de consumo a través de la promoción y creación de la imagen de la ciudad («place marketing»).

La idea de «atmósfera» es desarrollada y asociada a la idea de distrito industrial (Boscherini y Poma, 2000), en que ciertas competencias prácticas tácitas predominan diseminadas en el tejido social. Rausell Koster (2004)¹⁶ extiende este concepto al de «distrito cultural». En nuestro medio, el liderazgo del diseño en el ámbito de las industrias culturales fue acompañado desde proyectos pedagógicos¹⁷ por la Universidad de Buenos Aires. Saulkin (2006)¹⁸ analiza en forma detallada el impacto de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, y en particular el de la carrera de Diseño de Indumentaria, en la constitución de las economías creativas metropolitanas. En medio de la mayor crisis del sector industrial, algunos alumnos y egresados de la FADU fueron impulsados a crear sus propias marcas y establecerse en el barrio de Paler-

¹⁶Op. cit., ps. 66.

¹⁷Cátedra Taller de Diseño Industrial, Arq. R. Blanco, Cuarto Nivel, 2000 en adelante.

¹⁸«En 1983, con el advenimiento de la democracia en la Argentina, comenzó una época en extremo creativa, en todos los ámbitos de la cultura, las artes plásticas, el cine, la música, el diseño gráfico, industrial, textil y de indumentaria, representaban la necesidad que sentían los jóvenes de ejercer su creatividad con plena libertad. En ese

contexto, hizo su aparición el término «diseño», asociado por primera vez a la producción de telas y prendas. En esto tuvo particular influencia la creación de la carrera de Diseño de Indumentaria y Textil en la Universidad de Buenos Aires. Después de años de importar ideas, la gran novedad radicaba en reconocer que no se podía exportar lo mismo que se había importado y actuar en consecuencia», ps. 15.

¹⁹Esta idiosincrasia del barrio estaba basada en la localización de arquitectos, aprovechando los precios bajos de los terrenos, reciclaron viviendas y cambiaron el paisaje de Palermo.

mo de la Ciudad de Buenos Aires, que presentaba ya algunas características propicias, como la cercanía de un mercado sensible a los valores del diseño¹⁹; se multiplicaban las iniciativas emprendedoras con base en diseño, lo que hacía necesario desarrollar circuitos de apoyo y comerciales; las empresas de tecnología apoyan la creatividad local a través de concursos y premios vinculados a la facultad; el Gobierno de la Ciudad se hizo eco de éstas manifestaciones a través del Centro Metropolitano de Diseño; se produjo la radicación de algunas empresas vinculadas a los medios de comunicación acentuando la identificación del lugar con el diseño; el INTI posteriormente, a través de su Centro de Investigación y Desarrollo Textil, trató de sumar

a las pequeñas empresas a ésta dinámica económica; posteriormente grandes marcas se establecieron en el barrio, cambiando sus propias estrategias de comercialización y modificando definitivamente el valor de los terrenos; los circuitos de la cultura legitimaron las manifestaciones creativas a través del establecimiento de categorías ad-hoc para el otorgamiento de premios (Saulkin, 2006)²⁰. Finalmente, Buenos Aires es incluida en la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO (CMD, 2002).

La existencia de una masa crítica de agentes con cultura de diseño estratégico, capaces de interpretar las dinámicas de los escenarios emergentes, codificarlos en términos de proyecto, y traducir actividades en las dinámicas de los medios de comunicación, aumenta la competitividad de una unidad productiva, de una comunidad, y enriquece el tejido productivo de un territorio. Pero para analizar estos fenómenos, se hace necesario avanzar en el desarrollo de enfoques que consideren éste tipo de complejidad cultural y entender sus dinámicas.

Beatriz Galán
Profesora Regular Titular
del taller de Diseño Industrial
y de Metodología Aplicada
al Diseño, FADU, UBA.
bealan@fadu.uba.ar
Diciembre de 2008

²⁰ Op. Cit., ps. 268.

Bibliografía

- Carballeda, J. M. Los nuevos escenarios y la intervención profesional del trabajo social. En Nuevos escenarios y práctica profesional. Netto, J. P. et al. Espacio Editorial. Buenos Aires, 2002.
- Castells, M. La sociedad de la información, Vol. II. Siglo XXI Editores. Buenos Aires, 1999, 2004.
- CMD. Alianza global para la diversidad cultural y participación en la red de ciudades creativas. Buenos Aires, Ciudad del Diseño, UNESCO. Centro Metropolitano de Diseño, Gobierno de la ciudad de Buenos Aires, 2002
- Chávez, N. y Pibernat, O. La gestión de diseño. Instituto de la pequeña y mediana empresa. España, 1989.
- Chiapponi, M. Cultura social del producto, nuevas fronteras para el diseño industrial. Ediciones Infinito. Buenos Aires, 1999
- Galán, B. Presentación, análisis y evaluación de experiencias de diseño a micro, pequeñas y medianas empresas, y empresas sociales. CEPRODIG. Primer congreso de producción y centros de producción y diseño. Universidad Nacional de San Juan, 2000.
- Galán, B. Formación de diseñadores reflexivos: el diseño en los escenarios del cambio tecnológico. Curso de arte, diseño y tecnología, Discursos en diálogo, Programa de formación de investigadores. FADU, UBA, 2004.
- Galán, B. Epistemología del desarrollo y teoría del proyecto. Segundas Jornadas de Desarrollo Local. Universidad Nacional de Córdoba, 2008a.
- Galán, B. El diseño en la agenda de la transferencia, el rol de la universidad. Primeras Jornadas de la Red de Vinculación Tecnológica, Red Vitec, Consejo Interuniversitario Nacional. Paraná, 19 y 20 de noviembre de 2008b.
- Galán, B., Blanco, R. y Asato, D. Estrategias de innovación en el campo de la salud. Anales del Congreso ADAHIA. ADAHIA. Buenos Aires, 2007.
- Galán, B., Maidana Legal, A., Senar, P. Design for development. The good, the bad and the unexpected, the user and the future of the information and communication technologies. Editores: Sapio, Fortunati, Haddon, Kommonen, Mante-meijer, Turk. Cost European Science Foundation. Federación Rusa, 2007.
- Mignaqui, e., Szagensberg, g., Cicolella. Cluster creativos en la ciudad de buenos aires: estudios de cine y televisión, moda y diseño en «Palermo Hollywood» y «Palermo Soho». Creative clusters in buenos aires city, 41st isocarp. Congress 2005.
- Minuzzi, R., Pereira, A., Merino, E. Teoria e prática na gestão do design. Theory and practice in the design management, 2º Congreso de Pesquisa em Design, Río de Janeiro, 2003.

Mitchan, C.. Apuntes para una filosofía de la meta-tecnología. Artefacto, pensamiento sobre la técnica. Grupo editor Daniel Bitti y otros, con apoyo de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, 2003.

Paris, O. (director), 30-60, arquitectura y medio ambiente, I. Cuaderno Latinoamericano de Arquitectura. Córdoba, 2005,

Piscitelli, A. Internet, la imprenta del siglo XXI. Cibercultura. Editorial Gedisa. Barcelona, 2005.

Poma, L. La nueva competencia territorial. Boscherini, F. y Poma, L. (compiladores). «Territorio conocimiento y competitividad de las empresas, el rol de las instituciones en el espacio global». Miño y Dávila Editores. Madrid, 2000.

Porter, M. E. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria. México, 1982, 2007.

Portnoff, I. y Gaudyn, T. La revolución de la inteligencia. INTI. Buenos Aires, 1986.

Poter, S., Roy, R., Capon, C., Bruce, M., Walsh, V., Lewis, J. The benefits and costs of investisement in design, using professional design expertise in product, engeneering and graphic projects. The Open Univesrity. Reino unido, 1991.

Rausell Koster, P., Sanchis, R. A., Carrasco Arroyo, S., Martínez Tormo, J. Cultura, estrategia para el desarrollo local. Agencia Española de Cooperación Internacional. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. 2004.

Rossell, P., Hainard, F., Bassand, M. Cultures et reseaux et peripherie, expériences et évaluations d'animations socioculturelles. Edition Réalités Sociales. Lausanne, 1990.

Samaja, J. Proceso, diseño y proyecto, en investigación científica. JVC ediciones. 2004.

Saulkin, S. Historia de la moda en Argentina, del miriñaque al diseño de autor. Emece editores S. A. Buenos Aires, 2006.

Simon, H. A. El comportamiento administrativo, Biblioteca de Economía, organización y problemas de la empresa. Segunda edición, España, 1964. EE.UU. 1947 y 1957.

Suardi, D., Díaz, t, Bertolino, G. Los activos intangibles y la contabilidad, aspectos regulatorios del capital intelectual. Seminario «El rol de los intangibles como herramienta para obtener financiamiento», OMPI. Buenos Aires, 17 de junio de 2008

Vázquez Barquero, A., Madoery, O. Transformaciones globales, instituciones políticas y desarrollo local. Holo sapiens. Rosario, 2001.