



DISTRITO DE DISEÑO

# DE LA FORMA A LA ESTRATEGIA

---

UNA CARACTERIZACIÓN DE LA  
OFERTA DE SERVICIOS DE DISEÑO  
EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

○ CMD



Buenos Aires Ciudad



EN TODO ESTÁS VOS

**GOBIERNO DE LA CIUDAD  
DE BUENOS AIRES**

**Jefe de Gobierno**

Ing. Mauricio Macri

**Vicejefa de Gobierno**

Lic. María Eugenia Vidal

**Jefe de Gabinete**

Lic. Horacio Rodríguez Larreta

**Ministro de Desarrollo Económico**

Ing. Francisco Cabrera

**Subsecretario de Economía Creativa**

Lic. Enrique Avogadro

**Directora General de Industrias Creativas**

Lic. Marisa Bircher

# **DE LA FORMA A LA ESTRATEGIA**

---

UNA CARACTERIZACIÓN DE LA  
OFERTA DE SERVICIOS DE DISEÑO  
EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

**Edición**

Centro Metropolitano de Diseño (CMD)  
Observatorio de Industrias Creativas (OIC)

**Equipo de trabajo****Consultores externos**

Luciano Borgoglio  
Silvia Fábregas

**OIC**

Fernando Arias

**CMD (IMDI)**

Omar Grandoso  
Nadia Horta  
Camila Offenhenden

**Diseño**

Omar Grandoso

**Corrección**

Gonzalo Mingorance

**Publicación**

Centro Metropolitano de Diseño  
Subsecretaría de Economía Creativa  
Ministerio de Desarrollo Económico  
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Buenos Aires, 2014.



Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons  
Atribución - No comercial - Compartir igual - 3.0 Uported

ISBN: 978-987-28868-2-0

ISBN 978-987-28868-2-0



## SUMARIO

<b>A. Prólogos</b>	<b>4</b>
<b>B. Introducción</b>	<b>7</b>
<b>C. Presentación y objetivos del estudio</b>	<b>11</b>
<b>D. Caracterización del mercado de servicios de diseño en la Ciudad de Buenos Aires</b>	<b>15</b>
1) Ampliación del campo de acción del diseñador	17
2) La relación estudio-empresa	23
3) Reformulación conjunta del encargo	29
4) Cultura del diseño	33
5) Multidisciplinariedad en los equipos de trabajo	39
6) Nuevas fuentes de datos y nuevos abordajes	43
7) Estructura del estudio	47
8) Efectos de los cambios tecnológicos en la formación y el trabajo del diseñador	51
9) Diseño de autor	57
10) Impacto económico del diseño en la empresa	61
<b>E. Conclusiones</b>	<b>65</b>
<b>F. Bibliografía</b>	<b>71</b>
<b>G. Anexos</b>	<b>75</b>
Anexo I: sobre la muestra	77
Anexo II: sobre la metodología	80

En esta nueva investigación del Centro Metropolitano de Diseño (CMD), nos propusimos hacer un primer análisis respecto a la forma en la cual los estudios de diseño llevan a cabo su tarea hoy, es decir, respecto a sus metodologías y maneras de relacionarse con sus clientes.

Las disciplinas proyectuales se expanden cada vez más por fuera de su rol tradicional, involucrando miradas y conocimientos que incluyen conceptos vinculados, entre otros, con la economía, la estrategia empresarial y de negocio.

La consultoría, reconocida en otras actividades como indispensable para encarar casi cualquier encargo, es desconocida como tal por el comitente de diseño. Y como actividad inherente a la disciplina, implica profesionales capaces de tomar el rol de consultor, es decir, tener una gran capacidad de escucha para relacionarse con el cliente.

A este cambio de rol se le suma, en consecuencia, la ampliación del campo de acción del diseñador y la conformación de equipos flexibles según las necesidades de cada proyecto.

Esta publicación, que refleja la forma del hacer de nueve estudios de diseño de trayectoria y especialización diversas, es el puntapié inicial de una nueva línea de investigación en la cual quede reflejada la caracterización de las distintas disciplinas proyectuales en la ciudad de Buenos Aires.

Esperamos que las experiencias expuestas en estas páginas sirvan a la puesta en común de problemáticas —pensadas como particulares, pero que en cambio conciernen a la práctica de la disciplina en sí— y, por qué no, de herramientas para los jóvenes profesionales que se inician en la profesión.

**Anabella Rondina**  
Diseñadora Industrial  
Gerente Operativa del Centro Metropolitano de Diseño, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Esta publicación ilustra acabadamente el doble desafío del diseño. El diseño como profesión tiene que presentar un discurso unificado para informar a su amplio público. Sin embargo, al leer atentamente estas páginas también se encontrarán referencias a una cacofonía de diferentes subespecialidades dentro de la práctica de la profesión. A diferencia de otras disciplinas, el diseño inventa constantemente nuevos enfoques y, al tener un pensamiento autónomo, se flexibiliza y se transforma en respuesta para situaciones y oportunidades emergentes.

Estas paradojas se resuelven a través de una cultura del diseño madura. Allí es donde el diseño —con todos sus matices— se convierte simultáneamente en cotidiano y espectacular. Es allí donde día a día surge una comprensión pública cada vez mayor de las habilidades de los especialistas y de sus aportes a la sociedad, a la economía y al medio ambiente. Allí es donde la belleza de las relaciones humanas se encuentra con la materialidad de lugares de diferentes escalas.

Buenos Aires, en su camino hacia un estado avanzado de la cultura del diseño, con su rico entramado de recursos productivos para llevar las ideas de diseño a buen término, su intensidad cultural, su gran entorno, intelectual y su sentido de la integridad social, es capaz de proporcionar un modelo significativo del cual otros pueden aprender. Este patrimonio hace de la Ciudad un ámbito de experimentación convincente, que refleja el modo en que los contextos urbanos podrían progresar en el futuro.

Esto plantea nuevos desafíos. Pero, como se expone en esta publicación, el diseño promete un constante estado de experimentación y descubrimiento. Al mismo tiempo demuestra que, en niveles individuales y colectivos, el autoconocimiento es un acto tanto reflexivo como creativo.

### **Guy Julier**

Profesor e Investigador en la University of Brighton / Victoria & Albert Museum. Miembro del consejo editorial del *Journal of Visual Culture* y *Design and Culture*. Autor del libro *La cultura del diseño*, editado en español por Gustavo Gili.

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue proyectado por el Centro Metropolitano de Diseño (CMD), a través de su Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) y en conjunto con el Observatorio de Industrias Creativas (OIC) de la Dirección General de Industrias Creativas, con el objetivo de generar un primer acercamiento al estudio de la oferta de servicios de diseño en la Ciudad de Buenos Aires.

Ambas instituciones trabajan desde el año 2011 en el estudio de la demanda de estos servicios junto con la Fundación Observatorio PyME (FOP), a través del Observatorio de Diseño.<sup>1</sup> En este sentido, se ha publicado en el año 2011 el informe *PyME + Diseño. Un estudio sobre la demanda de diseño por parte de las PyME industriales del área metropolitana de Buenos Aires*, un primer paso en la generación de información sobre las prácticas de incorporación de servicios de diseño en las PyME industriales del área metropolitana de Buenos Aires. Dando continuidad a este primer estudio, en el año 2013 se publicó la investigación *PyME + Diseño (segunda encuesta). La demanda de diseño y el comercio exterior en PyME industriales del área metropolitana de Buenos Aires de sectores con uso intensivo de diseño*, esta vez enfocada en la demanda de diseño de cuatro sectores específicos con un uso intensivo de diseño: Textil e Indumentaria, Calzado y Marroquinería, Muebles y Editorial.

Los estudios antes citados sobre la demanda de diseño despertaron el interés por comenzar a analizar cómo está caracterizada la oferta de servicios de diseño en la Ciudad. Trabajado también junto con dos consultores externos, la socióloga Silvia Fábregas y el economista Luciano Borgoglio, el presente informe es, entonces, un primer paso en esa línea de investigación.

La fuente de información primaria estuvo compuesta por nueve entrevistas a estudios de diseño que debido a su conocimiento del mercado de servicios de diseño están en condiciones de dar cuenta de un primer panorama del sector y de ser referentes en la Ciudad de Buenos Aires. En la selección se buscó representar las diversas ramas de la práctica profesional y la distinta antigüedad en el mercado (ver estudios entrevistados en “Anexo II: Sobre la metodología”). Esta metodología, a diferencia de los estudios cuantitativos, que relevan dimensiones predefinidas a través de encuestas, ofrece cierta flexibilidad, lo que permite la emergencia de temas y conceptos inesperados.

Los resultados del análisis sobre las entrevistas realizadas serán expuestos de acuerdo a diez puntos o categorías analíticas que serán desarrolladas a continuación. Para enriquecer la información, acompañaremos a cada uno de estos puntos con un esquema conceptual y una selección de citas textuales tomadas de las entrevistas.

<sup>1</sup> La confluencia del interés de la FOP de conformar un observatorio sectorial dedicado al diseño y de la necesidad del CMD y del OIC —ambos pertenecientes a la Dirección General de Industrias Creativas (DGIC)— de dimensionar el diseño en la Ciudad de Buenos Aires hizo que en el año 2010 estas tres instituciones conformaran el Observatorio de Diseño.

# PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

En la última década, diferentes condiciones han permitido otorgarle una mayor visibilidad al diseño y su importancia creciente, tales como el aumento de la matrícula universitaria en las carreras de diseño, la ampliación de la oferta educativa de ámbito público y privado, la proliferación de concursos, congresos y medios de difusión especializados y, finalmente, la consagración de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como la primera Ciudad Creativa de Diseño, título otorgado por la Unesco en el año 2005.<sup>2</sup>

Sin embargo, esa expansión no se ha traducido en una inserción satisfactoria de los servicios de diseño en el tejido productivo local. La Ciudad presenta una base de valiosos recursos institucionales y humanos relativos al diseño, cuya utilización en favor del desarrollo productivo es aún insuficiente. Según el estudio *PyME + Diseño. Un estudio sobre la demanda de diseño por parte de las PyME industriales del área metropolitana de Buenos Aires*, publicado por el Centro Metropolitano de Diseño (CMD) y la Fundación Observatorio PyME (FOP), solo el 22,4% de las PyME industriales del AMBA ha contratado servicios profesionales de diseño entre los años 2009 y 2010 (2011: 33).

En este contexto, existen muy pocos trabajos que estudien el diseño como actividad de innovación, y ninguno que caracterice cuáles servicios de diseño se ofrecen —y qué formas adoptan— en la Ciudad. Las características de estos servicios han demostrado ser claves para la *performance* innovadora de las economías en vías de desarrollo en el marco de una economía global, con una perspectiva que tenga en cuenta que el diseño puede desempeñar un papel desde el comienzo de la actividad de innovación, no ser simplemente un «agregado» final.

Un panorama holístico de los servicios de diseño ofrecidos por los estudios —es decir que dé cuenta de todos los aspectos relevantes vinculados, desde la estructura de los estudios hasta el contexto económico-productivo— resulta, por lo tanto, fundamental para mejorar un vínculo

entre empresas y diseñadores que redunde en una mejor *performance* productiva local.

Este trabajo es la continuación de los primeros pasos efectuados para la construcción de un sistema de información que gradualmente permita caracterizar el sector de diseño con datos cada vez más significativos. Se retoman, entonces, el estudio ya mencionado, *PyME + Diseño*, así como la publicación desarrollada por el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) del CMD, *Aportes del diseño. Una herramienta para mejorar el desempeño empresarial*.

De este modo, continúa profundizándose la caracterización de los servicios de diseño en términos de cómo es su conformación —y su incidencia en la economía y en el empleo— y ampliándose el conocimiento acerca de sus niveles y modalidades de inserción en las diferentes actividades económicas y productivas.

Caracterizar el sector de servicios de diseño será un insumo fundamental para los empresarios interesados en incorporar diseño tanto como para los diseñadores que quieran dar a conocer el valor agregado que ofrecen sus servicios. Diferentes investigaciones demostraron que existe aún cierto desconocimiento entre los empresarios acerca de los servicios de diseño ofrecidos por los estudios y su impacto sobre la *performance* de la empresa. Por otra parte, el diseño y su integración con otras funciones de la empresa han recibido menos atención en los trabajos de investigación que el merecido por su importancia para el éxito empresarial en un entorno competitivo.

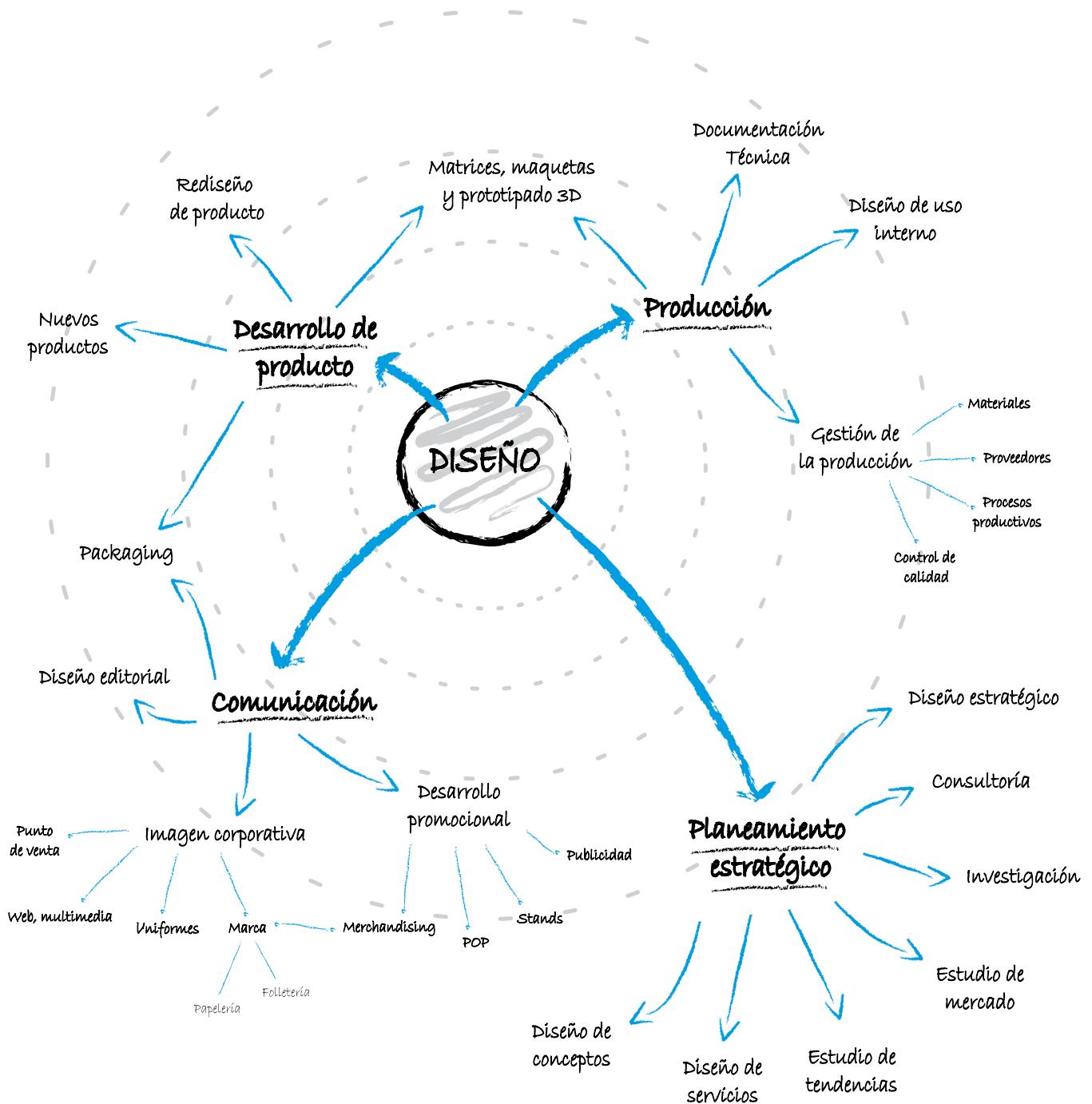
La innovación en diseño no involucra simplemente a las empresas en forma individual: es necesaria la conformación de una cultura del diseño en la que empresarios, diseñadores y diversas instituciones trabajen en conjunto para una mejora de la competitividad, aprovechando todo lo que el diseño puede hacer por el mundo de la producción.

<sup>2</sup> Cada ciudad distinguida con el título de Ciudad Creativa de Diseño integra la Red de Ciudades Creativas, creada por la Unesco en el 2005 para fomentar la inclusión de la creatividad en la resolución de problemas socioeconómicos y culturales derivados de la urbanización rápida, en pos de un desarrollo urbano sostenible en el siglo XXI.

# CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE SERVICIOS DE DISEÑO EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

# 1

## AMPLIACIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN DEL DISEÑADOR



La categoría central que organiza el discurso de los entrevistados es la que denominamos *ampliación del campo de acción del diseñador*. Los entrevistados, al momento de dar cuenta de los servicios concretos que ofrecen a sus clientes, mostraron que dichos servicios no se extienden solo a aspectos tradicionalmente vinculados con la práctica del diseño, sino que también están imbricados con lo que podríamos llamar —a falta de otra denominación— «consultoría empresarial».

En la mayoría de los entrevistados, la proliferación de discursos orientados a esta dimensión de la práctica —de aparición relativamente reciente, según una revisión bibliográfica de no más de veinte años— indica que dicha categoría es central y que organiza el resto de ellas, unas veces como causa, otras veces como efecto.

Los motivos de esta *ampliación* pueden ser múltiples: por un lado, acompaña los cambios en las teorías del diseño hacia conceptos de corte más abarcativo y orientados a la empresa; por otro, resulta una estrategia de posicionamiento de los estudios que demuestran un mayor acercamiento a las empresas y sus necesidades y que los diferencia de otros estudios más antiguos, formalistas o *profesionalistas* de la disciplina.

Relevamos un conjunto muy amplio y heterogéneo de servicios ofrecidos entre los estudios entrevistados. En particular, hemos observado que la ampliación o no de este conjunto depende de la antigüedad en el mercado, de las estrategias de posicionamiento y de la trayectoria resultante. Al ser una transformación que está aún en proceso para los actores implicados, se trata de un proceso de prueba y error en el que tienen lugar verdaderas innovaciones.

Esta *ampliación* involucra un abanico más vasto de condicionantes (tecnológicos, económicos, cambios en las pautas de consumo) para el proyecto. Además, suele ocurrir que cuanto más grande es el cliente, más inflexibles resultan esos condicionantes, mientras que con empresas más pequeñas existen mayores grados de libertad para la implementación de una estrategia por parte del estudio.

Como mencionamos, esta *ampliación* aún novedosa es consecuencia de transformaciones en curso, resultantes de la globalización y que impactan en el contexto internacional y local. Estas transformaciones han modificado directamente las posibilidades de actuación que ofrece el diseño.

Algunos autores dedicados al escenario contemporáneo de la teoría del diseño, como Guy Julier, sostienen que el cambio tecnológico, la globalización de la economía y particularmente la creciente importancia del *branding* —quizá como combinación resultante de lo mencionado— han desempeñado el papel principal para el pasaje de las demarcaciones tradicionales dentro de las aplicaciones del diseño (gráfico, de indumentaria, de producto, etc.) a una visión y estructuración de negocio. En esta línea, que reconoce el valor agregado que aporta el diseño tanto en un producto como en un servicio, se destaca que en la actualidad, las competencias no solo se abocan a la resolución de problemas (un encargo), sino también a su casi completo procesamiento.

Según afirma Julier (2010: 35), «la típica gran consultora de diseño puede reunir materiales, manufacturación, software y especialistas en futuros financieros». Además, las transformaciones en las pautas de consumo, de la mano de un mayor conocimiento y una mayor información de los usuarios, exigen también nuevos desafíos para el posicionamiento de marcas y productos.

Así, comienzan a aparecer en los discursos palabras como «estrategia», se amplían los requerimientos o corrimientos en la implementación de los servicios frente a pedidos específicos, ampliándose a límites poco definidos en los encargos iniciales. Al mismo tiempo, la oferta tampoco es cerrada, sino que por lo general se comienza a pensar globalmente —mejor dicho, estratégicamente— aún sin ser una oferta explícita por parte de los entrevistados.

Esta ampliación mencionada abarca todas las aplicaciones de servicios posibles y es resultado de un proceso de adaptación y supervivencia constante a las mutaciones que los demandantes de servicios de diseño (empresas, instituciones, ONG, etc.) viven frente a la realidad cambiante de los mercados. Incorporar nuevos métodos de otras disciplinas, sistematizar información, relevar fuentes de datos ajena al diseño —o a sus modos habituales de hacer en el contexto local en las últimas dos décadas— conforman una verdadera innovación y, al mismo tiempo, una forma de diferenciarse de «los viejos». Implica el desarrollo de nuevas competencias, involucrarse de modo completo y utilizar fuentes de información «insospechadas», como regulaciones específicas, reuniones con distintos interlocutores de la empresa —más allá de los directamente implicados en el proyecto—, en definitiva, tomar en cuenta todo el contexto, no solo los recursos formales.

En general —y a pesar de las diferentes trayectorias de los entrevistados—, se aprecia un consenso acerca de la función de los servicios de diseño en la actualidad, basado tanto en la creación de valor —no solo puesto en el aspecto comercial, sino también en un énfasis en los intangibles de las marcas/clientes— como en la reformulación de procesos y optimización de recursos por sobre la sola creación de nuevas formas. Estos servicios se encuentran orientados al llamado *designscape*<sup>3</sup> o entorno. Este entorno da cuenta de factores materiales, y no materiales, fiscales, legales, ambientales, productivos, económicos y tecnológicos.

Observamos que a medida que los estudios ganan experiencia y trayectoria, más tienden a abarcar los nuevos ámbitos relevados en la ampliación del campo del diseñador. Esto resulta así porque solo la experiencia —aparentemente, no solo la formación universitaria— permite adquirir las competencias y la amplitud de miras que exigen estos cambios en la práctica del diseñador.

<sup>3</sup> El concepto *designscape* o «entorno de diseño», propuesto por la dupla Cooper-Press y otros autores vinculados a la cultura del diseño, denomina al conjunto de coordenadas de diferente tipo que reproducen una red de información cultural particular. Es decir, la específica organización y combinación en un espacio determinado de la circulación del valor comercial creado, como los valores sociales, ambientales, políticos y simbólicos que los productos o servicios portan.

«*Estrategia* es una palabra clave, que cambió toda la relación. El diseñador ya no vende piezas de diseño o estructuras de identidad, sino que vende estrategias».

«Hoy nadie le dice a un cliente “este es tu folletito, esta es tu marca”. Son grandes sistemas los que se ofrecen. El asesoramiento implica una estrategia. Ya no se puede hablar aisladamente de productos. Hoy no se puede resolver el *packaging* si no se sabe cuándo va a estar en la góndola ni cómo es la caja que contiene a todos los *packs*. Es decir, hay muchas cosas que están encadenadas en la relación del usuario con el producto. Entonces, si no se da una visión general a quien plantea un “problema”, no se está teniendo conciencia de la realidad».

**Daniel Wolkowicz**  
Estudio Wolkowicz

«Antes no existía el “diseño de experiencia”. Nosotros eso lo incorporamos desde la propia práctica. Si hubiéramos leído más, si hubiera habido más bibliografía de casos de éxito europeos, por ejemplo, la cosa hubiera sido distinta, porque ese desarrollo ya venía dándose en el campo profesional-disciplinar. La bibliografía llega dos o tres años más tarde».

**Esteban Rico**  
Grupo KPR

«Tenemos el ejemplo de una empresa que hace anteojos. Ellos nos llamaron para *hacer concepto* de sus anteojos. Nos dijeron: “Necesitamos ideas nuevas”. No querían que les diseñáramos específicamente el anteojos, pero sí necesitaban ideas, conceptos. Entonces, lo que hicimos fue hacer una investigación, analizar el sistema productivo, de distribución, de venta, de exhibición. Hicimos un diagnóstico, y a partir de ahí, analizamos interiormente la empresa, el producto, la marca, la comunicación, la relación con los ópticos, la relación con el usuario final y con los vendedores».

**Carlos Genoud**  
xCruza

«El crecimiento fue muy paulatino, medido. Primero, aprendimos que necesitábamos un empleado, poder delegar. Al comienzo, era más un apoyo operativo, después empezamos a tener empleados, porque hacíamos una bajada más creativa. Ahora estamos mucho más “empresarios” que “diseñadores”: empresarios del diseño. Estamos en esa dirección. Comienzan a interesarme más los libros de *management* que los de diseño».

**Hernán Braberman**  
Tridimage

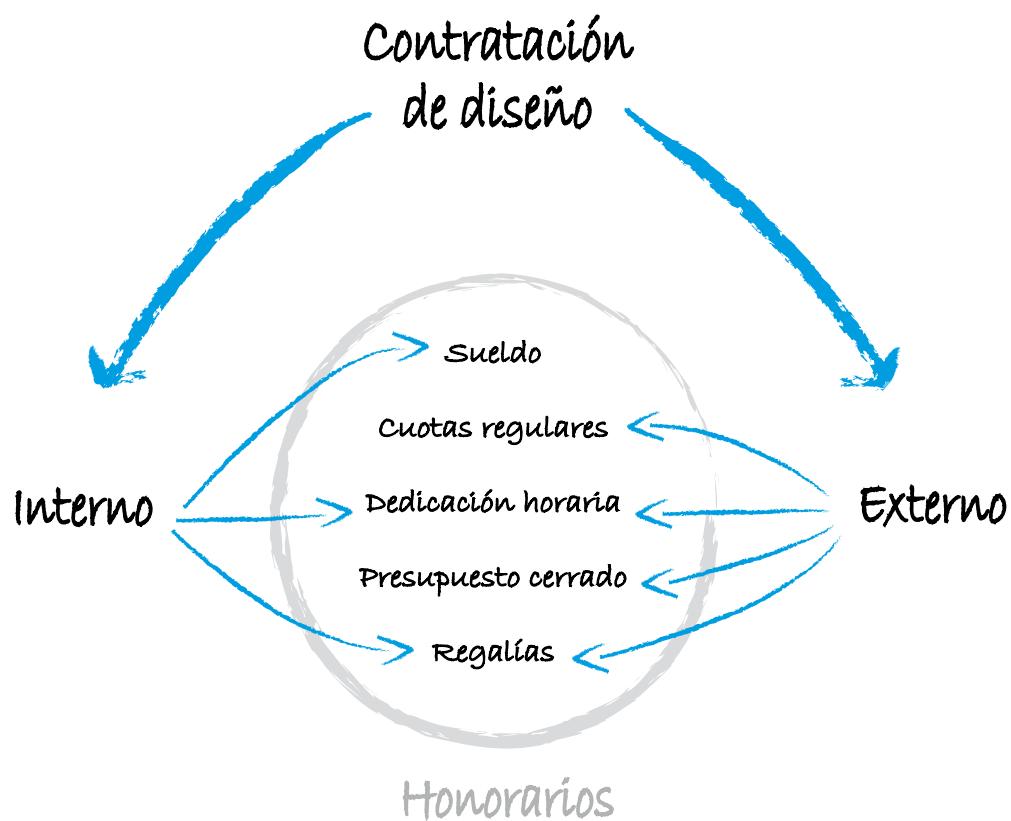
«A nosotros nos ha sorprendido mucho ese vuelco del mercado hacia la consulta estratégica. Porque se supone que estamos más encuadrados en lo que es la oferta formal, aunque siempre sea “estratégica”. Hay ahí un cambio sustancial que nos permitió desarrollarnos de otra manera. Nos obligó a pensar de una manera más completa y más compleja nuestra oferta de trabajo».

«Los clientes ponen cada vez más requerimientos, más amplios y diversos. Ese es un cambio fundamental. Tengo muchos años en el tema y me doy cuenta de que lo que me pedían hace veinte o treinta años atrás no es lo que me piden ahora, y lo que damos nosotros tampoco es lo mismo. Digamos que, ahora, si no se conocen los porqué íntimos de cada proyecto, de cada necesidad, es muy difícil hacer el trabajo. Los clientes hoy nos piden cosas que antes no nos pedían. Antes, el diseño quedaba más en el hecho formal; ahora, no. Ahora cada vez es más estratégico: hasta nos piden consejos sobre negocios. Es la parte más interesante que se ha destapado en los últimos cinco o diez años».

**Rubén Fontana**  
FontanaDiseño

## 2

### LA RELACIÓN ESTUDIO-EMPRESA



Para nuestros entrevistados, la *relación estudio-empresa* suele ser muy durable y basarse en una construcción de confianza, lo que implica un involucramiento fuerte entre las partes, más allá de los proyectos y los intercambios monetarios concretos.

Esto tiene relación con la *ampliación del campo de acción del diseñador*, en la medida en que la complejización del trabajo y la enorme cantidad de información necesaria sobre la empresa para emprender cualquier proyecto implican que sea más productivo continuar con un estudio que ya conozca a la empresa y con una empresa que ya conozca al estudio. La relación particular estudio-empresa que observamos tiene correlato directo en las modalidades —y sus dificultades— de cobro. Probablemente, este resultado dependa de la trayectoria del estudio: los que recién comienzan tienen dificultades para encontrar y sostener este tipo de relaciones. Como explican Cooper y Press:

Cuando una empresa subcontrata el diseño se dan principalmente dos tipos de relación: la relación ad hoc, por la cual se contacta con consultorías de diseño cuando se necesita y se elige una con criterios de adecuación y coste; y la relación de asociación, por la que se elige un diseñador como proveedor preferente, se trabaja con una lista de proveedores preferentes o, en el caso de asociaciones de larga duración, se establece una relación de exclusividad. Este último tipo de relación es la que suelen preferir los diseñadores, porque les permite desarrollar una compenetración con la compañía y su clientela deseada, a la vez que comprometerse con la experiencia del producto o servicio (2009).

A lo largo de más de una década, desde el CMD se han publicado tanto resultados de trabajos conjuntos entre diseñadores y empresas como investigaciones que tienden a ampliar el conocimiento de esta relación. Es interesante nombrar las operaciones por cadena de valor, como Lenga, Brico, Salix, Eucalix, Objetos Cotidianos y las investigaciones más recientes como *Aportes del diseño y PyME + Diseño*, anteriormente citados.

Los interlocutores de los diseñadores en las organizaciones suelen ser variados: en las PyME, el gerente comercial o directamente el dueño; en las empresas más grandes, las áreas de comunicación o marketing; en las fundaciones, los directores. Dependiendo del proyecto, puede ser también el área de informática e incluso la de recursos humanos. La ampliación del campo de acción del diseñador implica también una ampliación en el campo de los interlocutores en la empresa a medida que el diseño avanza sobre nuevas temáticas no estrictamente relacionadas con el producto, sino con la organización de la empresa en su conjunto. Esto implica mayores exigencias para los diseñadores en términos de sus capacidades interpersonales. Además, esta nueva variedad de interlocutores genera una dinámica de socialización de la información en la empresa, lo que implica un nuevo tipo de *impacto del diseño en la empresa*, de difícil medición, pero de existencia palpable.

Por las particularidades y complejidades combinadas de la empresa (por su cultura corporativa, por ejemplo) y del propio encargo, para el estudio de diseño, cada proyecto es muy diferente a los anteriores y requiere de una aproximación especial y a medida. El vínculo suele extenderse (además de su intensidad) aun luego del tiempo especificado formalmente: puede haber cierto acompañamiento a la empresa respecto del objeto del asesoramiento luego de finalizado el proyecto concreto. Esto resulta así por la cantidad y calidad de información relevante sobre la empresa que acumula cada estudio en el curso del proyecto, lo que hace que la pueda seguir acompañando sin tener costos demasiado significativos, ya que fueron supuestamente pagados en el curso del proyecto. Si bien no involucra costos elevados para el estudio, esto genera beneficios significativos para la empresa, por lo que tal vez puedan ensayarse esquemas de pagos más equitativos y que reflejen esta situación.

En relación con los citados aspectos, surgen una serie de problemas vinculados a las modalidades de cobro por los servicios ofrecidos. La aún escasa especificación y estandarización de los servicios «más amplios» ofrecidos por los estudios hace difícil su reconocimiento y monetización. Por otra parte, el involucramiento del estudio con los procesos y resultados de la empresa, más allá de los servicios efectivamente pagados y cobrados, genera dudas en cuanto al equilibrio de la relación.

En cuanto a la modalidad acordada por las partes para realizar el pago de los honorarios correspondientes al servicio de diseño, suelen realizarse por presupuesto cerrado (cantidad fija convenida al inicio del servicio), por *royalties* (como un porcentaje estipulado sobre las ventas), por dedicación horaria (definiendo un precio por hora de trabajo) o por cuotas regulares (honorarios mensuales o trimestrales para servicios regulares con contenidos abiertos).

Hemos observado que resulta particularmente costoso para el estudio, en términos de tiempo, realizar un anteproyecto, en particular cuando se trata de clientes nuevos. Por ese motivo, la difusión de relaciones a largo plazo con los clientes contribuiría a un ahorro en la búsqueda y procesamiento de información sobre la empresa, lo que beneficiaría, en última instancia, a ambas partes.

«En las PyME, los interlocutores son los gerentes comerciales o los dueños, en las empresas más grandes son el área de comunicación o de marketing. Nosotros también tenemos experiencia en el tercer sector: fundaciones, organizaciones, etc. Ahí los interlocutores son los directores».

**Esteban Rico**

Grupo KPR

«La contratación suele ser por proyecto. Con empresas que ya tenemos una relación más continua, tenemos ciertos proyectos que son abonos, y otros que no. Algunos trabajos se hacen sistemáticamente todos los meses o cada tres meses. Para esos casos, planteamos un paquete para todo el año. Hacer un anteproyecto nos lleva bastante tiempo, sobre todo cuando son clientes nuevos. Cuando ya los conocés es más rápido todo».

**Carlos Genoud**

xCruza

«El diseño, si no termina en un dibujito, no se paga. Y en ese sentido, ir a vender la consultoría desde cero es medio milagroso. Quizás sí lo paguen si viene de un asesor de marketing, pero viendo del diseño es más complicado».

«Tiene que ver mucho con esa relación del día a día, de ponerse en el lugar casi de socio estratégico. Es un acompañamiento. Tienen que preocuparte algunas cosas más que al propio cliente, sin andar midiendo cada cosa que das».

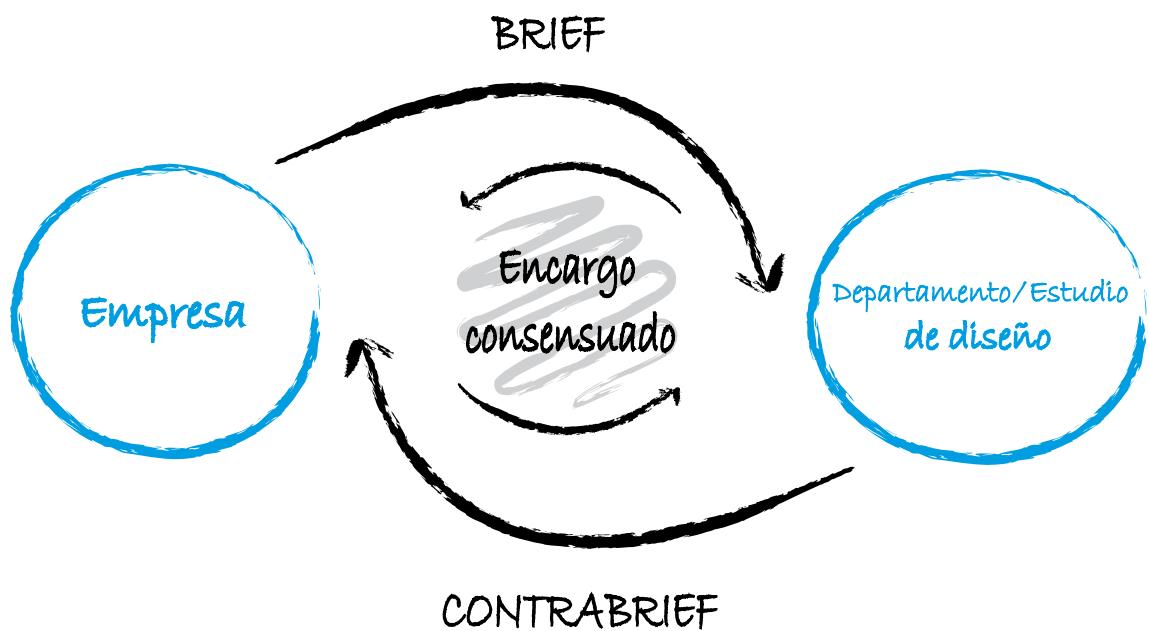
**Hernán Braberman**  
Tridimage

«La relación en una tarea de comunicación, de asesoría, es a largo plazo. No es solo cumplir con una demanda, hay una etapa donde eso se verifica, se corrige, se ajusta».

**Daniel Wolkowicz**  
Estudio Wolkowicz

# 3

## REFORMULACIÓN CONJUNTA DEL ENCARGO



Pero estos diseñadores de los sesenta eran completamente diferentes. Te preguntaban a qué se dedicaba tu empresa, cuál era su filosofía y cómo percibía esto el público. Te pedían consultar los archivos de la compañía y hablar con los directivos. Y luego te enviaban una memoria sobre todo ello. Uno pensaría, al ver cómo trabajaban, que eran asesores de gestión y no pintores de carteles (cita de Peter York en Julier, 2010: 45).

Si bien la frase aborda las transformaciones acontecidas en la década de los sesenta en la consultoría de diseño, estas han continuado desde entonces. Por lo hallado en las entrevistas, detectamos también que la profesión se reinventa a sí misma, tanto de modo azaroso como sistemático. Con la incorporación de nuevos métodos también se ha logrado una enorme adaptación a los cambios globales y coyunturales en el contexto local.

Es clave establecer que en las últimas décadas ha cambiado la forma en que se establece el diálogo y se ha ampliado el contexto en el cual se despliegan los encargos. En parte, porque las consultoras de diseño comenzaron —como mencionamos en el punto anterior— a estar más cerca de otros profesionales y más vinculados a la cultura del consumo. Debemos mencionar también que, obviamente, continuaron desarrollándose manufacturas, pero que las áreas de mayor expansión para las consultorías de diseño fueron el sector de servicios en general y la difusión y comercialización que abarcan otros territorios: puntos de venta, desarrollos de identidad corporativa y geográfica, diseño de *packaging*, comunicaciones institucionales, exposiciones, diseño de información (compleja) y, con más fuerza en los últimos años, contenidos interactivos fuertemente vinculados a las industrias creativas más clásicas.

Entonces, en estrecha relación con la categoría anterior, surge lo que denominamos *reformulación conjunta del encargo*. Aquí queremos dar cuenta del hecho de que los encargos iniciales que los clientes hacen a los estudios suelen reformularse de modo iterativo a lo largo de las interacciones estudio-cliente. Si bien esto ocurre bajo las modalidades «formales» de brief/contrabrief, cada vez en mayor medida surge bajo modalidades «informales», como con largas y numerosas conversaciones entre representantes del estudio y la empresa. En particular, la reformulación o la mejor llamada «formulación conjunta» es convergente con la dirección de la categoría anterior, es decir, la ampliación del alcance de los servicios ofrecidos basada en la «consultoría empresarial»: un proceso más complejo, más allá del objeto de la proyección en sí.

Detectamos que el proyecto es más una conversación que un monólogo y que este aspecto es crucial en las nuevas tendencias sobre innovación. Como afirman Lester y Piore (2004), el modo en que surgen los nuevos diseños, la manera en que los problemas son identificados y clarificados es a través de una conversación entre

personas de diferentes especialidades y enfoques, al punto en que una solución puede ser ampliamente discutida. La comunicación, especialmente en un primer momento, está puntuada por malentendidos y ambigüedades, ya que las partes progresivamente construyen un vocabulario común para dar cuenta del proyecto que los involucra en un proceso de final abierto.

Este proceso «conversacional» es fundamental para la dimensión de la innovación que Lester y Piore denominan «interpretativa», en oposición a la «analítica». Los procesos analíticos son adecuados en contextos en que los resultados alternativos son bien definidos y comprendidos, mientras que los interpretativos son más apropiados cuando los posibles resultados son desconocidos y la tarea es, precisamente, determinarlos y encontrar sus propiedades (Lester y Piore, 2004). Naturalmente, la dimensión interpretativa es fundamental en los procesos de innovación en los que intervienen las diferentes disciplinas del diseño.

Hay incluso quienes hablan de «diseño hablado», poniendo de relieve la interacción social y la compleja comunicación verbal y visual inherente al proceso de diseño: un proceso de negociación, no solamente un acto genial que rechaza la crítica verbal. Entonces, el lenguaje y la comunicación no aparecen solamente como ayuda en la presentación, sino como parte del pensamiento y el intercambio que redefine problemas, desarrolla soluciones creativas y evalúa resultados (Cooper y Press, 2009).

El encargo, por lo tanto, comienza siendo de tipo genérico y restringido, parecido a otros encargos, pero a través de una rica interacción se convierte en un proyecto más a la medida de las demandas de la empresa y las competencias propias de cada estudio.

Esta categoría es de vital importancia para la evaluación del impacto del diseño en las empresas y del aporte que la profesión hace en la economía local. Sin duda, es en esta interacción entre el estudio y el cliente en donde se ponen en juego tanto el pensamiento estratégico como la innovación. Aunque es sabido que aún los esfuerzos de medición son insuficientes, comienza a esbozarse una modalidad más definida acerca de lo que puede entenderse como una consultoría de diseño cada vez más consolidada y alejada de estructuras «prestadas» de las agencias de publicidad o de las consultoras de investigación de mercado.

«En general, los encargos nacen por el producto, pero después empezamos a trabajar en todas las áreas de comunicación de la empresa. Trabajás sobre el producto, para luego empezar a desarrollar una identidad. También surgen otras necesidades, por ejemplo, que la marca esté desactualizada y haya necesidad de renovarla».

**Victoria Riqué**  
xCruza

«El cliente, cuando acude a vos, no tiene todo claro. La claridad surge justamente de la interacción: cuando comenzás a preguntar, a comparar experiencias, a ver el negocio en el lugar, pero también el negocio en el mundo. Entonces, empieza a suceder ese cruce de situaciones. Y es posible que el cliente descubra que ese pedido que había hecho es un pedido mínimo, en el sentido de *demasiado pequeño* para la importancia que tiene para su estrategia de negocios. Entonces, hay que tratar el tema de otra manera, más profunda. El cliente no tiene por qué saber exactamente las consecuencias del diseño en su negocio: tenés que poder explicarlas, pero antes tenés que poder comprenderlas».

**Zalma Jalluf**  
FontanaDiseño

«Si hay posibilidad de escucharse, si hay posibilidad de intercambiar opiniones, el proyecto se abre de manera impensada».

**Rubén Fontana**  
FontanaDiseño

# 4

## CULTURA DEL DISEÑO



La difusión de la cultura del diseño entre el empresariado es una condición vital no solo para que los estudios de diseño alcancen una demanda de mayor cantidad y complejidad, sino también para el desarrollo de toda la industria local. Aunque esto constituye uno de los objetivos principales de casi cualquier política de diseño imaginable, también revela un problema que existe entre el sistema científico-tecnológico y el sistema productivo: la cantidad y calidad de las demandas del sistema productivo son muy inferiores a las posibilidades del sistema científico.

Si bien consideramos que en el contexto local la llamada “cultura del diseño”<sup>4</sup> todavía no está lo suficientemente extendida, los entrevistados observan cambios positivos en los últimos tiempos. En los puntos desarrollados antes, se manifestaron alguno de ellos. Cabe agregar que las percepciones sobre esta dimensión varían en función de la trayectoria y de la generación a la que pertenecen.

No es el fin de este estudio ahondar en este concepto, pero sin duda la práctica profesional está íntimamente conectada con la comprensión del mercado, de las empresas y del público de los servicios y productos que el diseño desarrolla. Es decir, con su entorno.

Para ayudar a hacer inteligibles la mutua comprensión/incomprensión que surge entre diseñadores y empresas, tomó cuerpo entonces la categoría *cultura del diseño*. Pretende dar cuenta de las representaciones de sentido común que poseen los clientes acerca del diseño, representaciones que afectan sus expectativas acerca de lo que puede hacer un diseñador. De algún modo, es necesario tomar distancia de un punto de vista centrado en los resultados o productos finales y pasar a una visión más global.

Esta tensión o incomprensión —como vimos— que se observa de forma patente en el encargo inicial —en general, excesivamente restringido por la concepción de lo que significa *diseño* para el cliente—, mediante interacciones entre la empresa y el estudio, culmina en un proyecto de mayor alcance, que incorpora dimensiones inicialmente omitidas pero relevantes para la maximización de los resultados. La cultura del diseño, que incluye aspectos materiales e inmateriales, está asociada a los conceptos de valor, creación y práctica, es decir, procesos que refieren a diseñadores, producción y consumo.

El caso de la región italiana de Lombardía es un caso ejemplificador de una cultura del diseño enraizada en un denso tejido de actores e instituciones. Los participantes se ven inmersos en un gran laboratorio de investigación que incluye las investigaciones e interacciones de diseñadores, firmas, artistas y escuelas. Este laboratorio-red es el «discurso de diseño», un diálogo continuo sobre las implicaciones que los modelos

<sup>4</sup> Estudios que abarcan las redes e interacciones que configuran los procesos de producción y consumo tanto materiales como inmateriales. Se sitúan en el punto de encuentro entre los productos y los usuarios y se extienden hacia sistemas de intercambio más complejos. Describen acciones normativas, valores, recursos y lenguajes con los que cuentan los diseñadores, gestores y la relación del público con el diseño. Estos estudios se diferencian metodológicamente de los enfoques de la cultura visual.

socioculturales previstos y deseados tienen en los patrones de consumo, significados y lenguajes de productos que ocurren a través de interacciones, de manera tácita o explícita, entre varios actores a nivel local e, incluso, global. El rico e intenso discurso de diseño que ocurre en ciudades como Milán es un factor de enorme relevancia en el desempeño innovador e industrial de la región (Álvarez et ál., 2006).

Observamos que durante el curso del proceso iterativo se amplía, concretamente, el campo de acción del diseñador en la reformulación del encargo. También ocurre un aprendizaje/reaprendizaje de lo que puede hacer y no el diseño en la empresa, además de, por supuesto, una acumulación de experiencia por parte del estudio. Por lo tanto, la *cultura del diseño, la reformulación conjunta del encargo y la ampliación del campo de acción del diseñador* corren de la mano.

Es fundamental consolidar la trayectoria local —una de las más antiguas en América Latina— en el encuentro entre el mundo de las empresas y el mundo de los diseñadores. Es decir, reducir las discontinuidades en los esfuerzos públicos y privados que tienden a relacionar a los diseñadores con los empresarios en pos de una mayor promoción de la incorporación de los servicios de diseño en las empresas y consolidar los entornos o *designscapes* que refuerzan la información cultural del valor creado (material e inmaterial/tangible o intangible).<sup>5</sup> Aunque se efectúan múltiples esfuerzos en esta dirección, aún queda mucho por recorrer en, fundamentalmente, el reconocimiento y ponderación positiva de la profesión.

5 Tanto el valor creado comercial como sus valores sociales, culturales, ambientales, políticos y simbólicos.

«En nuestra generación, el diseño significaba un *target*. Si había diseño, era una pieza exclusiva o tenía que ver con lo importado. Eso me parece que cambió. En los últimos años, no recuerdo tener que explicarle a alguien qué ventajas tiene el diseño. Cuando empezamos, teníamos que explicar *valor agregado al producto*, pero eso fue hace trece años atrás».

Estudio A3

«Para que exista un reconocimiento general acerca del diseño, va a llevar un tiempo más, pero es casi inevitable para las empresas que llegan a determinada situación. Son conscientes de que si no entra un equipo de diseño, habrá un punto que no se destará. Y de que eso no se resuelve con buenas intenciones, ni con “el primo dibujante” ni con “la chica que sabe de colores”».

**Daniel Wolkowicz**  
Estudio Wolkowicz

«Todavía cuesta mucho hacerle entender a un proveedor lo que es un producto de diseño. Cuesta mucho no solo por la cultura del productor, sino por la cultura del empresario. Tiene que ver con la formación. Hay empresarios que están superinstruidos, conocen la materia, y hay otros empresarios que no, que ven al diseño como la forma del objeto».

**Carlos Genoud**  
xCruza

«A veces te llaman porque tienen una necesidad, pero no saben exactamente qué les vas a entregar o hasta dónde llega tu trabajo. Hay que explicar lo que uno puede ser y entregar un brief con las etapas y los pasos sobre los cuales se va a trabajar».

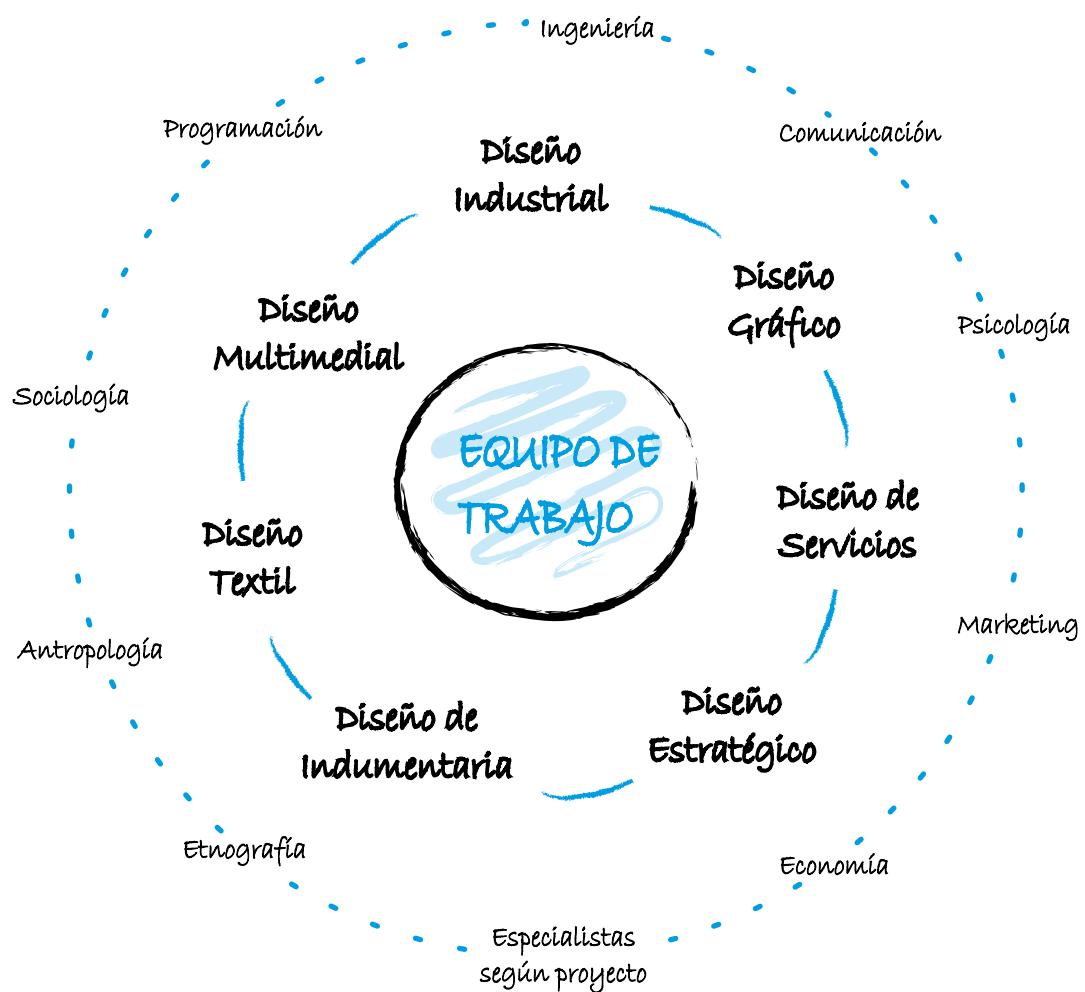
**Victoria Riqué**  
xCruza

«Antes no existía esa posibilidad de mandar currículums a empresas para que te contrataran, ahora hay mayor conocimiento de la profesión. También hay quienes todavía ven al diseño como si fuera un gasto, y no una inversión; es decir, que no pueden verlo a largo plazo».

**Virginia Ginés**  
Tridimage

# 5

## MULTIDISCIPLINARIEDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO



A esta dinámica se le agrega la *multidisciplinariedad en los equipos de trabajo*.

Observamos que los grupos asignados a los proyectos suelen ser muy heterogéneos en términos de las profesiones involucradas, incluso más allá de las disciplinas proyectuales.

Es importante destacar que, en la mayoría de los casos, el proceso y encargo se efectúa con un modelo de negocios que incluye la tercerización de una parte del trabajo. Las estructuras no necesariamente cuentan con profesionales internos para cubrir las necesidades que los diferentes encargos requieren; sin embargo, todos los entrevistados cuentan con una red variada de profesionales que pueden dar respuesta a las necesidades específicas. En algunas ocasiones, se producen asociaciones de más largo plazo; en otras se producen solo consultas particulares en distintos momentos del proyecto.

Según el tipo de encargo, las asociaciones pueden darse entre estudios o profesionales de las distintas ramas del diseño (industrial, gráfico, de indumentaria, textil, multimedial, etc.) o bien con profesionales de otros campos. El diseño puede trabajar junto con profesionales provenientes de las ciencias sociales (sociólogos, antropólogos, etnógrafos, etc.) en las primeras etapas del proceso proyectual para el análisis, estudio y la obtención de datos; o también junto con personas de perfiles más técnicos (programadores, ingenieros, etc.) en el proceso de desarrollo o implementación. Las particularidades de cada caso pueden requerir conformar grupos de trabajo con distintos especialistas, por ejemplo, el diseño de elementos vinculados al ámbito de la salud probablemente exija trabajar junto con profesionales de la medicina.

«Es importante entender que el diseño no solo pasa por lo que parece ser él propiamente dicho, sino que también incluye a los economistas, los sociólogos, los psicólogos... todos los expertos en cada una de las áreas. Es decir, la concepción de que el diseño es una tarea de equipo».

«Empiezan a constituirse nuevos equipos que antes eran impensados. Ahora tenés un diseñador gráfico, un diseñador multimedial, un programador y un experto en contenidos que no viene de ninguna de las otras áreas del diseño».

**Daniel Wolkowicz**  
Estudio Wolkowicz

«Desarrollar un espacio comercial desde la perspectiva de la marca, construir una identidad partiendo del envase, o determinar la necesidad de contar con diseñadores textiles, o relevar cierta tendencia en la opinión pública... Dependiendo del diagnóstico y programa propuesto nos vamos reagrupando, pero en cada caso actuamos como coordinadores-integradores. Eso tiene que ver con que nuestra especialidad, para decirlo de alguna manera, es generalista».

**Zalma Jalluf**  
FontanaDiseño

«Por ejemplo, nosotros hacemos productos inyectados, y tal vez contratamos a alguien que desarrolla planos de matrizería mucho mejor que nosotros. Trabajamos con arquitectos en espacios. Nos asociamos o los contratamos».

«Diseñadores industriales, arquitectos, desarrolladores de contenidos o, incluso, un ingeniero. Muchas veces, por ejemplo, cuando hacemos webs, tenemos gente que desarrolla contenidos o gente de ingeniería para cálculos. Porque nuestra visión no es muy “específica”, sino que es abierta. Es lo que nos termina divirtiendo, y complicando un poco, lo que también está bueno. Trabajamos desde una señalización, una lámpara, un espacio, una escenografía, un producto de promoción hasta un evento de carácter solidario. Me parece que eso es lo rico».

Estudio A3

«Hace un tiempo integramos a una comunicadora social que nos está ayudando con un trabajo de una marca de anteojos, para entender las problemáticas comunicacionales del cliente. En el caso de una empresa de electrodomésticos, siempre trabajamos con un ingeniero que es empleado de la empresa. También trabajamos con diseñadores gráficos, programadores web, animadores 3D para el armado de videos y, además, con expertos en relaciones internacionales».

**Carlos Genoud**  
xCruza

# 6

## NUEVAS FUENTES DE DATOS Y NUEVOS ABORDAJES

### FUENTES DE DATOS

- Visitas de campo
- Entrevista con expertos
- Simulación de experiencias
- Investigación contextual
- Grupos de discusión
- Videoetnografía

### ABORDAJES

- Prototipos
- Artefactos críticos
- Modelos analógicos
- Diagnósticos de innovación
- Storyboards
- Workshops

Design thinking

Diseño centrado en el usuario

Diseño participativo

Con la ampliación del campo de acción del diseñador sobrevino, lógicamente, una ampliación tanto de las fuentes de información consultadas por los diseñadores para sus procesos de investigación como de los métodos —codificados o no, establecidos o no— para el tratamiento de estos datos y de los perfiles consultados en la empresa. Esto modifica la *relación estudio-cliente*, ya que la información relevante muchas veces ya no se concentra en el interlocutor típico dentro de la empresa (el dueño, el responsable de marketing, etc.) sino que se encuentra relativamente dispersa, por lo que el abanico de personas con las cuales se interactúa en el marco del proyecto se amplía notablemente. Cabe destacar que esto no está exento de fricciones, en la medida en que las interacciones resultantes no están tamizadas por la estructura formal de la empresa. Como bien explican Cooper y Press:

El diseño en el siglo XXI es una actividad impulsada por la investigación y documentada mediante la comprensión de la cultura y la tecnología, de puente entre artes, ciencia y humanismo; ello implica nuevas responsabilidades y demandas para el diseñador. Quizás una de las principales es la de reconciliar la evidente necesidad de investigación rigurosa con la presión de tiempo impuesta por el proceso de desarrollo del producto competitivo (2009: 144).

De esta manera, el diseñador y el proyecto contribuyen a la circulación de información entre áreas de la empresa que, de otra manera, tendrían menos vinculación. No solo se amplían las fuentes de información hacia adentro de la empresa, sino que se observa un movimiento que pone en cuestión la información «prefabricada» (testeos, estudios de mercado, etc.) y apuesta a «salir a ver por uno mismo», en una versión muy laxa de lo que en las ciencias sociales es el trabajo de campo con metodologías etnográficas. Esto brinda información útil no solo para el proyecto en particular, sino para la empresa en general, información sobre cambios sutiles en su entorno competitivo, difíciles de captar por otros medios, y mucho menos de cuantificar. Esto resulta en un *impacto del diseño en la empresa*, de difícil medición, pero de existencia concreta: hacia adentro, la socialización de información entre sectores de la empresa que tal vez no solían estar en relación; hacia afuera, la captación de información útil sobre el entorno competitivo de la empresa, más allá del proyecto puntual.

Por sus características, el diseño permite un tipo de innovación particular, centrada en el usuario. Este último concepto es definido como:

... la actividad de concebir y desarrollar un plan para un producto o servicio nuevo o significativamente mejorado que asegura la mejor interfaz con las necesidades, aspiraciones y habilidades del usuario y que permite tener en cuenta aspectos de sostenibilidad económica, social y ambiental (Comisión Europea, 2009).

Precisamente, para permitir esa interfaz, resulta necesario apartarse de los estudios de mercado tradicionales e implicarse en nuevas formas de recolección de esa información, lo que conlleva una mayor proximidad con esos usuarios.

A diferencia de las ingenierías, por un lado, y de disciplinas como el marketing, por el otro, enfocadas en los aspectos productivos y comerciales de la empresa, respectivamente, el diseño articula ambas dimensiones. Además, puede hacer las veces de «traductor», actuando como nexo entre recursos humanos de distintas áreas de la firma y manejando distintos lenguajes (Walsh y Roy, 1985).

«Es necesidad habitual, en nuestro estudio, el hecho de buscar multiplicar las fuentes de información que nos permitirán nutrirnos de conocimientos contextuales para avanzar en cada etapa del proyecto. Está lo que el cliente te cuenta, y también lo que no cuenta y debemos preguntar, están los estudios de mercado y relevamientos de opinión pública, está la historia gráfica de la empresa o institución, que te cuenta otras cosas, están los especialistas en producción que plantean sus condicionantes, etc. Está tu propio relevamiento, que seguramente pone la mirada en aspectos más propios de este oficio y más ajenos a las herramientas de otros, y que muchas veces nos ha permitido recabar información trascendente. Comunicarnos para poder diagnosticar problemas y comunicarnos con las personas que están encargadas de la operación más básica en la empresa, además de hacerlo con los cuadros que tienen la visión estratégica y de largo plazo, es fundamental. Nos ha servido de mucho».

Por ejemplo, el grado de información que tienen algunos empleados dentro de las empresas —y a los que generalmente nadie escucha— es increíble, y esa información no está registrada en ninguna fuente oficial. Habitualmente se le pregunta al público, a los gerentes, a los accionistas; pero pocas veces se le va a preguntar a los cajeros del supermercado qué es lo que observa respecto de un procedimiento. Y más de una vez los clientes se han sorprendido de que queramos indagar también en esos públicos».

**Zalma Jalluf**  
FontanaDiseño

«No hay que quedarse necesariamente con toda la información recopilada por el cliente a través de testeos o lo que fuera. Cuando tenés todo eso en la mano, hay que salir a ver. Porque la mirada del diseñador no necesariamente es la del sociólogo».

**Rubén Fontana**  
FontanaDiseño

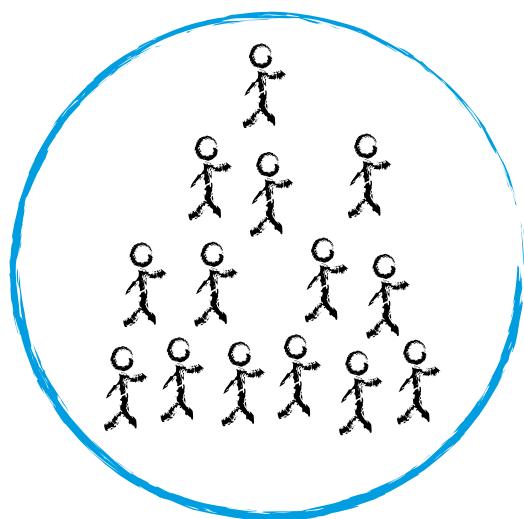
«En el caso de un trabajo para un hotel, hablamos con la gerenta, con el mozo que está en el restó, con el mozo que está en el otro *lobby*. Que nos cuenten de los huéspedes, qué hacen, qué no hacen... Las ideas surgieron de ahí, y no necesariamente solo de mirar a la competencia».

**Esteban Rico**  
Grupo KPR

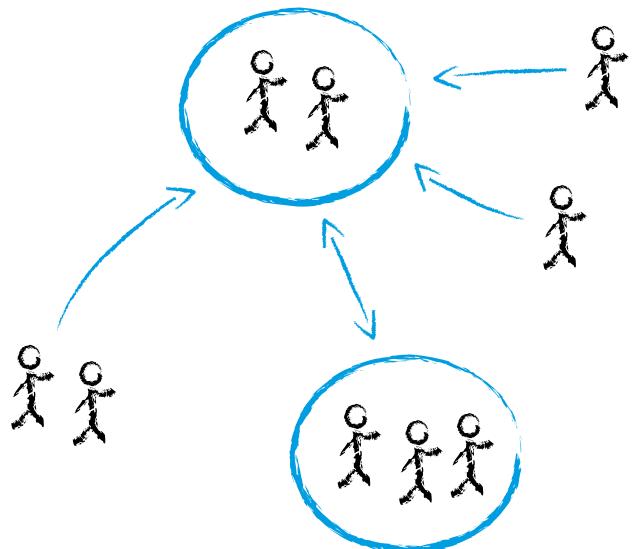
# 7

## ESTRUCTURA DEL ESTUDIO

Estudio de diseño  
tradicional



Nueva estructuración de  
estudios de diseño



Entre los estudios de diseño se observa una tendencia a tener estructuras más pequeñas, flexibles y compuestas de un «elenco estable» y un conjunto de colaboradores externos de diversas procedencias profesionales, incluso otros estudios. Esta opción se relaciona con la ampliación del campo de acción del diseñador, que cada vez más debe incluir perspectivas del conjunto de las disciplinas proyectuales y de otras conexas. También se relaciona con los cambios tecnológicos que hacen posible el trabajo a distancia sin mayores inconvenientes. Puede leerse, además, como una estrategia adaptativa frente a la volatilidad característica de la actividad económica de nuestro país, que hace oneroso mantener estructuras grandes en tiempos de crisis. Esto implica condiciones de trabajo y contratación que podrían ser relativamente desventajosas para los colaboradores externos. Todo esto tiene la consecuencia de hacer relativamente difuso el «borde» de los estudios.

La tercerización y la subcontratación son fenómenos que, ciertamente, exceden a los estudios de diseño. Existe una fuerte tendencia —en particular en las industrias creativas, pero no solo en ellas— a concentrar en la propia empresa las actividades más estratégicas —que la diferencian de su competencia— y a contratar externamente las demás, al tiempo que se van redefiniendo los elencos según los proyectos. Esto hace a los estudios tender hacia la *adhocracia*, en oposición a *burocracia* (Mintzberg, 1989). Esta forma organizacional se caracteriza por tener estructuras altamente orgánicas, baja formalización de los comportamientos, una descentralización selectiva, especialización horizontal y una cultura basada en el trabajo no burocrático. En definitiva, es una estructura flexible, que cambia y evoluciona al calor de proyectos concretos.

«Intentamos, a pesar de ser pocos, que vaya rotando el proyecto, porque siempre se va alimentando de diferentes visiones. Eso me parece que está buenísimo. A su vez, trabajamos con varias personas como colaboradores externos: el animador de video, la diseñadora gráfica, una comunicadora y dos chicos que trabajan en lo que es modelado 3D».

**Carlos Genoud**  
xCruza

«En general, mi estudio es mínimo. Lo que hago es asociar gente para los proyectos. Si necesito más equipo de diseño, tomo más diseñadores; si necesito un programador, tomo un programador. Tomo un corrector, tomo un experto en audio... o sea, armo equipos a medida de la necesidad del proyecto. Esto, por un lado, me permite mantener una estructura mínima estable, en el sentido de no tener personas que no podría mantener; por otro lado, poder seleccionar precisamente quién es el mejor para cada caso».

**Daniel Wolkowicz**  
Estudio Wolkowicz

«Trabajamos de manera más descentralizada y en red, aprovechando la tecnología, concentrando cierta cantidad de energía e información en un lugar de trabajo tranquilo, donde proyectar la tarea desde la perspectiva más estratégica, donde plantear el corazón del proyecto y sus bases gráficas. Después nos relacionamos con nuestro equipo auxiliar para situaciones puntuales. Nos manejamos con todos a través de reuniones puntuales y a su vez con seguimiento online. Nos viene muy bien para poder realizar con tranquilidad cierto tipo de tareas».

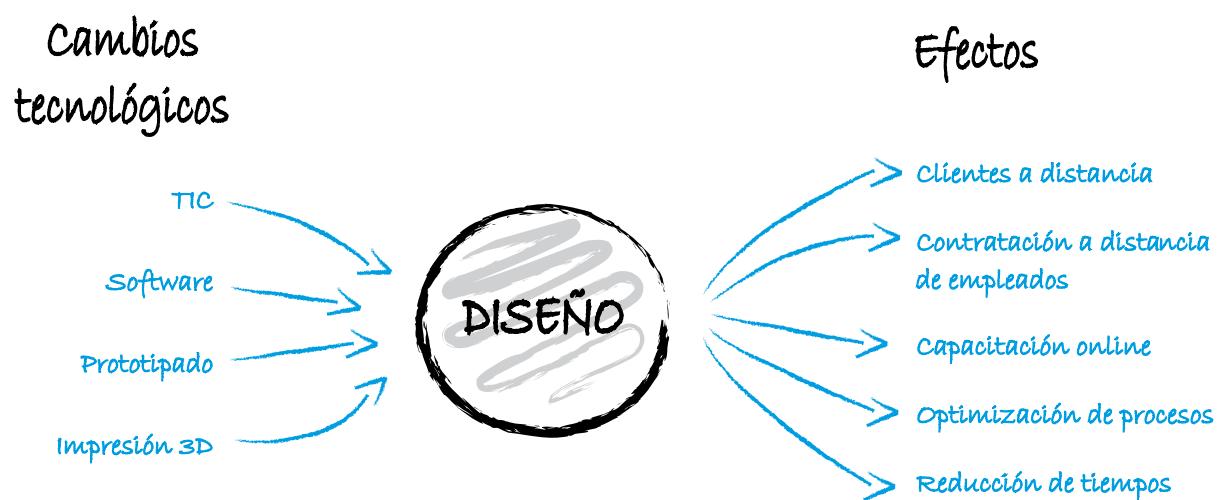
**Zalma Jalluf**  
FontanaDiseño

«Después de tener un estudio tan grande, ahora elegimos tener algo más reducido. Porque los clientes, cada vez más, tienen que contar su intimidad ante el estudio de diseño».

**Rubén Fontana**  
FontanaDiseño

# 8

## EFFECTOS DE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS EN LA FORMACIÓN Y EL TRABAJO DEL DISEÑADOR



A los cambios citados, que —a falta de mejor nombre— podríamos llamar «socioeconómicos», se les agregan los tecnológicos, que captamos a través de la categoría *efectos de los cambios tecnológicos en el trabajo del diseñador*. Esto no hace más que reflejar los cambios en las prácticas de los diseñadores, es decir, cambios permitidos por el avance tecnológico, en particular los desarrollos de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), tecnologías de prototipado y la impresión 3D.

¿La formación universitaria en diseño refleja los cambios disciplinares y tecnológicos en curso? Entre los entrevistados hay una percepción de que la formación universitaria no está lo suficientemente actualizada en lo que hace a los aportes del marketing, de la gestión y del uso de nuevas tecnologías en el trabajo del diseñador. Esta percepción se acentúa en las camadas de diseñadores relativamente tempranas. Por otra parte, se pone de manifiesto que la universidad no tiene como función simplemente seguir a la demanda de las empresas y que, en general, toda formación universitaria es incompleta a la hora de encarar el mundo laboral y empresarial.

«Construir algo tiene que ver con eso, con empezar a ver un montón de otros temas que no nos enseñan en la universidad, de *management*, de gestión de diseño, de administración».

**Hernán Braberman**  
Tridimage

«Hoy el diseño no puede ir separado de los contenidos. En el mundo analógico, había alguien que redactaba, algún especialista de las letras, de la redacción... Eso generaba compartimentos mucho más estancos. Hoy, el diseño puede operar tanto en el desarrollo como en la presentación y la organización del contenido. En los noventa se desarrolló un campo de especialización: el diseño de información. Algunos lo denominan como una “transdisciplina”, porque recorre a especialistas de distintas áreas, como ser diseñadores gráficos, psicólogos cognitivos, periodistas...».

«Internet amplificó la posibilidad de desarrollo de servicios nuevos, los integró de manera distinta. Ya en el año 2000 empezaron a aparecer los primeros diseñadores que se especializaban solo en lo digital. En aquel momento, acá no había muchos diseñadores o estudios que solo se dedicaran a eso; y bueno, hoy los tenemos».

**Esteban Rico**  
Grupo KPR

«Fui bastante precursor, porque en los noventa vivía en Barcelona y hacía todas las campañas de una marca de ropa acá, en Argentina. En esa época teníamos fax y nada más, que ya era un avance. En este sentido, obviamente, las tecnologías ayudan. Mientras se les pueda poner pensamiento, palabra, obra, acción, imágenes, digamos, me da lo mismo que sea un cemento o que sea un led».

**Paco Savio**  
Remolino

---

«Han crecido tanto todos los sistemas multimediales, que “diseño gráfico” es una antigüedad. Uno debería decir diseño gráfico e interactivo, multimedial, audiovisual..., lo que implica un montón de otras profesiones».

---

«Yo siempre defiendo la universidad como lugar de innovación, donde se ponen en riesgo infinitas cosas que en el mercado no se ven. Hay cátedras que son más mercantilistas, que trabajan para lo que el mercado demanda. Si una cátedra hace *packagings* para licuadoras, nosotros hacemos *packagings* para animales vivos, para trasportarlos a la veterinaria: puede ser desde un caracol hasta una oveja. Y dicen: “¡Pero son ejercicios ridículos, delirantes!”. Y yo digo que sí, que si un tipo puede resolver un *pack* para una oveja, el *pack* para la licuadora lo hace de taquito».

---

**Daniel Wolkowicz**  
Estudio Wolkowicz

«Intentamos *aggiornarnos* continuamente. El primer juguete lo hicimos primero en arcilla, después en polifán. Después lo pasamos a madera, con nuestras propias manos, pero eso porque no sabíamos modelarlo en 3D. Hoy en día, mandamos todo en 3D, estamos online con el matricero mandándole archivos».

**Victoria Riqué**  
xCruza

«Yo creo que la formación universitaria no está muy *aggiornada* en este tipo de cuestiones más tecnológicas. Por ejemplo, el programa de cabecera para el diseñador industrial, por lo menos hasta hace unos años, era el Rhino, que es el programa más básico, más impreciso que hay en el planeta Tierra».

«Yo creo que todavía hay un desfasaje, que la instrucción del diseñador es parcial y es más estética, es más de idea. Pero la idea como “genialidad” más que de análisis y comprensión de los problemas. Mi idea es que cuando ese diseñador sale a la calle, encuentra una calle que va en otro sentido, entonces tiene que rápidamente ponerse en sintonía con ese cambio de sentido. Seguramente tenga argumentos y armas para su oficio, pero no necesariamente una comprensión de los mecanismos del mercado»

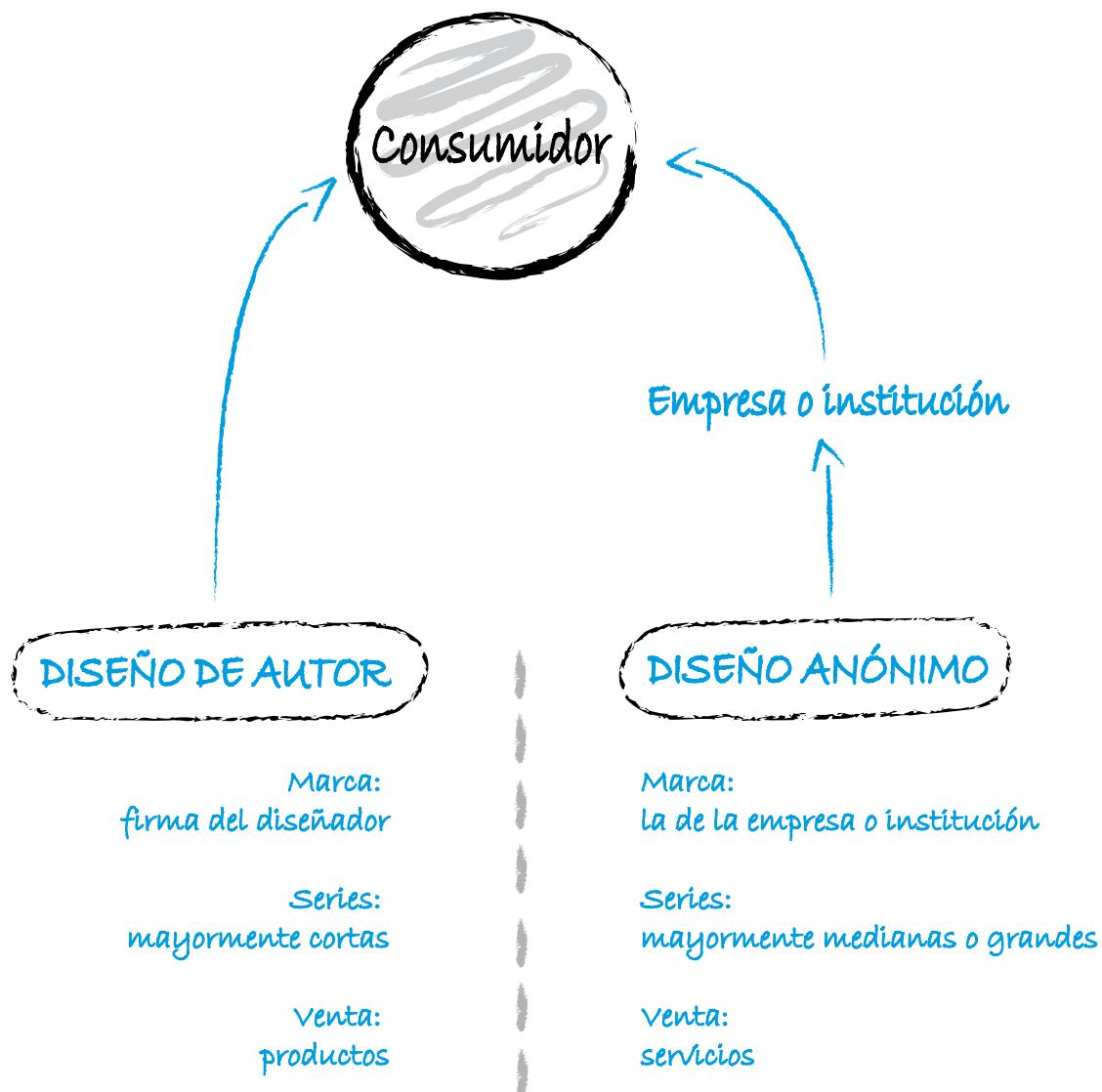
**Rubén Fontana**  
FontanaDiseño

«No creo que la universidad tenga que enseñarte a trabajar. Creo que su función es, por decirlo de una manera casera, prepararte para lo que venga, y de lo que estamos hablando desde el comienzo es que ese “lo que venga” es cada vez más dinámico, más flexible, más heterodoxo. Para eso te debe preparar la universidad, para pensar, para ser capaz de asumir con dinámica, flexibilidad y metodología cada nuevo planteo o proyecto. Todos aprendimos a trabajar trabajando».

**Zalma Jalluf**  
FontanaDiseño

# 9

## DISEÑO DE AUTOR



Si bien este fenómeno no se vincula directamente con los servicios de diseño ofrecidos a terceros, observamos que el movimiento que amplía el campo de acción del diseño, en cierta medida, también lo aleja de la noción clásica de *autor*. Esta referencia a productos considerados de «alto diseño», es un aspecto que no ha sido intencionalmente abordado en este estudio, dado que para ello deberíamos tomar un pequeño desvío hacia las condiciones en las cuales esos productos pueden ser consumidos —y vendidos—, además de las referencias a sus productores y los canales de su difusión. Si algo caracteriza al diseño de autor es la fuerte presencia de la impronta del creador o la creadora y la opacidad de los procesos de producción del propio producto y de las relaciones interviniéntes.

En este juego de visibilidades e invisibilidades, los entrevistados suelen mantener una posición relativamente crítica frente al llamado diseño de autor: si bien se le reconoce su aporte a la visibilización del diseño, se insiste en que existen otras variantes que tienen a los productos y a los autores como protagonistas. Dada su difusión (canales que espectacularizan la producción de objetos diseñados), el diseño de autor potencia la presencia estética y de uso del diseño, pero en variantes que no hacen justicia al amplio abanico de opciones que ofrece para la competitividad de las empresas. Pero dado que también produce efectos en el «sentido común» y que habla sobre un contexto más amplio de creación de valor, intentamos reflejar algunos aspectos en *cultura del diseño*. Los estudios de diseño industrial suelen presentar las dos vertientes simultáneamente: servicios ofrecidos a terceros y desarrollo de líneas propias o diseño de autor. De todas formas, vale destacar que tal concepto es más fácilmente aplicable al campo del diseño industrial y el diseño de indumentaria, pero no tanto al del diseño gráfico.

«El diseño de autor pone el foco en un lugar por determinadas necesidades o por lo que quiere comunicar. Me parece que eso es lo que le da un aporte cultural interesante. Lo que pasó en Argentina es que a partir de eso se conoció el diseño, la palabra *diseño*. No es que se conoció como “ese lavarropa tiene diseño”, se comenzó a entender la palabra *diseño*, con el “objetito” de consumo hogareño».

**Carlos Genoud**  
xCruza

«Nuestras lámparas sintetizan la mirada que tenemos del diseño contemporáneo, entendiéndolo como un espacio de equilibrio entre la experimentación formal, la factibilidad productiva y la necesidad del usuario. Articular esta variable es nuestro trabajo cotidiano y lo que nos permite producir objetos que nos representan aquí y ahora».

Estudio A3

«Si contrato, por ejemplo, a un ilustrador “con nombre” para que haga un trabajo, yo sé que va a ser “diseño de autor”, y lo hago porque quiero que así sea. Ahora, cuando el diseño de autor es gratuito, no aporta nada, más bien queda en la memoria por el autor, no por el producto. Es otra cosa. Igual, hay una tendencia a que cada vez haya menos diseño de autor».

**Daniel Wolkowicz**  
Estudio Wolkowicz

# 10

## IMPACTO ECONÓMICO DEL DISEÑO EN LA EMPRESA



De acuerdo con los entrevistados, el impacto económico del diseño en la empresa es muy significativo. Se reconoce que el éxito o fracaso empresarial depende de un conjunto amplio y complejo de factores, entre los cuales el diseño es importante pero, obviamente, no el único. Aun así, es posible encontrar numerosos casos en que la situación de «antes» y «después» se diferencian solo en los cambios generados por la incorporación del diseño.

Sin embargo, *la ampliación del campo de acción del diseñador y la reformulación del encargo* tienen como correlato una más variada gama de aportes del diseño en la empresa, más allá de los efectos comúnmente tenidos en cuenta en otros trabajos, fácilmente medibles, tales como el incremento de las ventas o las exportaciones.

Encontramos una gama heterogénea de efectos relacionados con lo que podríamos llamar «mejora de procesos» y «circulación y captación de la información», de más difícil medida pero de alto impacto. Hacia adentro, el estudio y el proyecto contribuyen a poner en más estrecha comunicación a partes de la empresa que no se comunicaban tanto entre sí. Hacia afuera, y gracias a aplicación de nuevas metodologías —principalmente vinculadas al *design thinking*<sup>6</sup> y la etnografía aplicada al diseño— y la utilización de otras fuentes de información, cada estudio capta información útil sobre el entorno competitivo de la empresa, que puede ser valiosa para la toma de decisiones requeridas no solo por el proyecto puntual.

En definitiva, más que una transformación en el producto, el diseño induce también una transformación en la propia empresa, ya que la manera en que se genera, procesa y distribuye la información, además de la racionalidad con la que se encaran los procesos, es un componente esencial de su competitividad. Si bien es algo relativamente infrecuente, también observamos que el estudio puede actuar como un articulador de la relación entre la empresa-cliente y posibles proveedores.

La tan mentada dificultad de comunicar el valor (agregado) del diseño se debe también a la complejidad de las modalidades bajo las cuales agrega este valor, aún no lo suficientemente conocidas, y por ello mal comunicadas. Recientemente, se ha puesto en cuestión la expresión «valor agregado» para el caso del diseño, teniendo en cuenta que, además de agregarlo, puede directamente generarlo.

<sup>6</sup> Bajo la denominación *design thinking*, se engloba un conjunto de herramientas que estimula a los diseñadores y equipos de diseño a trabajar sobre un modelo de negocios de una empresa, sobre un determinado tipo de productos o de servicios que se desarrollarán en un encargo, incluyendo al mismo tiempo la perspectiva de los usuarios y la búsqueda de sus necesidades específicas y posterior satisfacción.

«A veces, el impacto económico no necesariamente tiene que ver con el aumento o la disminución de las ventas, sino con optimizar la producción de un envase, con racionalizar el uso de un material».

«Una cosa interesante, en cuanto al rol de los estudios de diseño especializados en identidad, es que el cliente los reconoce como coordinadores de una cantidad de proveedores y acciones que intervienen en la construcción de la imagen y la comunicación. Empiezan a integrarse esos compartimentos, que antes eran aislados y que venían de proveedores diferentes, en un gran capítulo que dice: "Todo lo que ustedes hacen modifica la percepción de la marca, la identidad de la empresa, y es bueno que alguien coordine esos discursos". Algunas empresas con una visión más integral, y probablemente más experimentadas, asumen que en ese rol se debe implicar al equipo especializado en identidad institucional o corporativa».

**Zalma Jalluf**  
FontanaDiseño

«El diseño impacta en el retorno de inversión, el trabajo de marca, la percepción frente a los clientes, las ventas, la proyección internacional, los premios... Por ejemplo, el trabajo que hicimos para una marca de dulce de leche: el cliente tenía clarísimo a dónde quería apuntar el producto, había tenido algunas experiencias que habían fracasado con otras agencias; él quería construir una marca de exportación. Hicimos el proyecto, que eran *packs* de exportación. Hoy en día, el 80% del dulce de leche que se exporta al exterior es con la marca de ellos. Obviamente, estaba todo alineado, esto no sucede nada más que por un buen diseño de *packaging*: debe haber un buen producto, una buena estrategia de empresa, una buena estrategia de comercialización, pero es un engranaje que, claramente, funcionó».

**Hernán Braberman**  
Tridimage

«No solo trabajamos con las empresas en términos de mejorar la interfaz entre su producto y el cliente, para que eso genere valor a partir de la venta de un producto o un servicio. También trabajamos con esas mismas empresas en temas organizacionales internos, como recursos humanos y capacitación. Hemos llevado muchos proyectos al interior de la organización para crear valor en su comunicación interna. Algunas de estas cuestiones tenían que ver con la *performance* de la empresa, que finalmente sea mejor, por ejemplo, en términos de ventas».

**Esteban Rico**  
Grupo KPR

«Por ejemplo, en el caso del Banco Central, nos dedicamos durante mucho tiempo a racionalizar y normalizar la producción de todas sus ediciones, principal vínculo de comunicación del Banco con la sociedad. Ahí hubo un trabajo de gran impacto económico, porque producir arbitrariamente en distintos formatos, volver a pensar la estructura de cada comunicación, el *layout*, las decisiones de diseño y su conocimiento implica pérdidas enormes de tiempo, perdidas de materiales y perdidas de conocimiento respecto del capital institucional».

«A veces se trabaja en optimizar la materialidad de un envase, tratando de aliviar su impacto en la línea de producción, y otras veces en distribuir conocimiento para que, económicamente, se pierda menos tiempo en averiguar cosas que debieran estar consultables en algún dispositivo. Los procedimientos económicos y de generación de valor son distintos. A veces también se los esquematiza en el posicionamiento buscado por el producto y la cantidad de sucursales, cuando en realidad están en distintos niveles de la cadena».

**Zalma Jalluf**  
FontanaDiseño

# CONCLUSIONES

En este trabajo intentamos continuar los pasos efectuados en publicaciones previas del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) para la construcción de un sistema de información del sector del diseño. Dimensionar y caracterizar este sector es un modo de mostrar su importancia para el desarrollo del entramado productivo y social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Además de estas actividades de investigación, y a lo largo de más de una década, desde el CMD se han realizado acciones y esfuerzos en diferentes direcciones, tendientes a mejorar la inserción del diseño en el tejido productivo de la Ciudad. Sin embargo, esta inserción es aún insatisfactoria, a pesar de que la Ciudad presenta una amplia base de valiosos recursos institucionales y humanos relativos al diseño. Como vimos, las causas de esta brecha son numerosas, complejas y están interrelacionadas. Exceden en mucho a la forma que asume la política de diseño en general o de la Ciudad en particular.

La reciente investigación *PyME + Diseño (segunda encuesta). La demanda de diseño y el comercio exterior en PyME industriales del área metropolitana de Buenos Aires de sectores con uso intensivo de diseño* —desarrollada por la Fundación Observatorio PyME (FOP), el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) y el Observatorio de Industrias Creativas (OIC)— arroja que solo un 52% de las PyME industriales de los sectores Textil e Indumentaria, Calzado y Marroquinería, Editorial y Muebles contrató servicios profesionales de diseño en los últimos dos años —cabe aclarar que estos sectores han demostrado hacer un uso intensivo del diseño—. La investigación anterior, *PyME + Diseño*, publicada en el año 2011, analizó la contratación de servicios de diseño en todas las PyME industriales del AMBA, incluyendo sectores con usos tanto intensivos como no intensivos del diseño, y solo el 22% de las empresas contrataba dichos servicios.

Los resultados del presente informe permiten aventurar alguna de las causas de este desfasaje entre los recursos y su utilización efectiva en el tejido productivo. Lo denominado «cultura del diseño» aparece como fundamental: el hecho de que exista una brecha entre las posibilidades que ofrece el diseño para el desarrollo productivo y un sentido común que sigue asociándolo con las cualidades formales —en particular, estéticas— de los productos. Este sentido común también se extiende a muchos empresarios, por lo que la «misión evangelizadora» de los diseñadores —para explicar los alcances y los posibles resultados de su *expertise*— resulta una parte necesaria y sustancial de su trabajo, del mismo modo que también es una función importante de la política de diseño.

Lo mismo puede decirse de la ampliación del campo de acción del diseñador: si el sentido común no alcanza todavía a hacer justicia al diseño más allá de sus competencias estético-formales, menos todavía lo asimila a las nuevas posibilidades que ofrece su incursión en los dominios estratégico-empresariales. Los informes citados muestran que el «diseño estratégico» es el menos demandado de los diseños (12,5% de las empresas relevadas, mientras que el «diseño comunicacional» se lleva el 82,5%).

Frente a estos resultados, queda intentar echar luz sobre una aparente divergencia: una perspectiva estratégica que parece más extendida en la oferta que en la demanda. Una de las claves está en la reformulación conjunta del encargo, ya que el encargo inicial suele enfocarse en la resolución puntual de un problema, traducido en un objeto más o menos bien delimitado (una pieza gráfica, una manufactura, etc.), mientras que a lo largo de la interacción entre el estudio de diseño y la empresa intervienen en la proyección factores inicialmente omitidos pero relevantes, asociados a lo que —a falta de mejor nombre— llamamos «consultoría empresarial».

Es claro que las características del encargo inicial van a estar condicionadas por la representación del diseño que se hacen los clientes (cultura del diseño). En la medida en que se clasifique al «tipo» de diseño contratado —y teniendo en mente el encargo inicial— la respuesta va a estar condicionada por esa representación aún algo inexacta del diseño. *Inexacta* en un doble sentido: porque no hace justicia a lo que el diseño puede hacer por la empresa, pero también porque ese encargo concreto del que pretende dar cuenta el cliente puede ramificarse —y suele hacerlo, como vimos— hasta exceder las categorías preestablecidas como «producto», «proceso productivo» o «marketing». Entonces, es posible que el diseño estratégico se practique más de lo que se lo nombra con esos términos.

En resumen, lo «estratégico», además de ser un «tipo» de diseño, es una perspectiva que invade también al resto estos tipos, pero de una manera que es difícil poner en palabras en la medida en que obedece a un proceso en curso. Así, comienzan a aparecer en los discursos palabras como «estrategia» o se amplían los requerimientos o corrimientos en la implementación de los servicios frente a pedidos específicos, ampliándose a límites poco definidos en los encargos iniciales.

Esta ampliación no solo involucra al aspecto comercial, sino que también implica un énfasis en los intangibles de las marcas o clientes y en la creación, reformulación de procesos y optimización de recursos por sobre la creación de nuevas formas. Estos servicios se encuentran orientados al llamado *designscape* o entorno de diseño. Este entorno da cuenta de factores materiales, no materiales, fiscales, legales, ambientales, productivos, económicos y tecnológicos que inciden en los procesos de diseño.

Esta proliferación de factores intervenientes en la proyección tiene un correlato en el tipo de impacto económico de los servicios de diseño que las empresas esperan contratar. En definitiva, más que una transformación en el objeto del encargo inicial, el diseño induce también una transformación en la propia empresa, ya que la manera en que se genera, procesa y distribuye la información, y la racionalidad con la que se encaran los procesos son aspectos sobre los que —como ya se ha dicho— tiene incidencia la contratación de diseño, al tiempo que son un componente esencial de su competitividad.

Por otra parte, la sistematización de la información relevante sobre el entorno competitivo de la empresa, que es recabada para la proyección —tales como el estudio de tendencias difícilmente *encuadrable* en los términos del marketing tradicional—, puede ser útil para la toma de decisiones de la empresa más allá del encargo puntual. Una muestra del valor competitivo de esta información puede verse en el hecho de que los estudios siguen aconsejando a las empresas aun luego del término de los servicios pactados. Precisamente, parte del desafío que enfrentan los diseñadores, a la hora de dar cuenta de su trabajo y de su aporte a la empresa, es poner en valor esa información, es decir, intentar cobrarla por lo que vale.

La tan mentada dificultad de comunicar el valor generado por el diseño se debe también a la complejidad de las modalidades bajo las cuales genera este valor, aún no lo suficientemente conocidas, y por ello mal comunicadas. Parte del recorrido que hacen quienes se involucran en el diseño es pasar de una idea de que el diseño «agrega valor» a un objeto que lo preexiste a otra en la que propiamente lo «genera».

Es precisamente la mencionada brecha entre recursos y utilización la que es una constante preocupación de la política pública de diseño. Los entrevistados reconocen un avance muy significativo en la materia, en particular en la última década. Han proliferado iniciativas en la materia y la política de diseño ha llegado a niveles un poco más estratégicos de la conducción de la política económica. Sin embargo, se observa que los recursos son todavía escasos, discontinuos y que existe todavía mucho camino por recorrer.

Se observa que, desde una política de diseño inicialmente más orientada a los aspectos «mediáticos» y más asociados al mencionado «sentido común» sobre el diseño, hay una mutación hacia una mayor preocupación por su inserción en el tejido productivo. Dicho movimiento es comparable a lo que —por decirlo breve y esquemáticamente— ocurre en el campo propio del diseño desde el «diseño de autor» al «diseño anónimo». Muchos entrevistados coinciden en una visión «pluralista», que admite que todos los frentes de avance son importantes y que debe guardarse cierto equilibrio entre ellos, entre la difusión más «masiva» del diseño —eventualmente asociado a ciertos «grandes nombres»— y la promoción más focalizada —y «anónima»— en las empresas.

Naturalmente, las oportunidades del diseño para insertarse en el tejido productivo de nuestros territorios dependen, además de las cuestiones citadas, de las condiciones macroeconómicas que inciden en dicho tejido. El nuevo régimen macroeconómico de la posconvertibilidad implicó una importante reactivación de los sectores productivos, por lo que resulta un escenario más propicio que el de fines del siglo pasado para la innovación en general y la incorporación del diseño en particular. Resulta una oportunidad que debería ser aprovechada en su máximo potencial.

# BIBLIOGRAFÍA

## DOCUMENTOS

Alvarez, E.; Ekman, S.; Sanderson, S. et ál. (2006). *Design Inspired Innovation*. Singapur: World Scientific Publisher.

Arias, F; Belacín, M.; Cejas, C. et ál. (2012). *PyME + Diseño (segunda encuesta). La demanda de diseño y el comercio exterior en PyME industriales del área metropolitana de Buenos Aires de sectores con uso intensivo de diseño*. Ciudad de Buenos Aires: Centro Metropolitano de Diseño. Recuperado de <http://cmd.gob.ar/sites/cmd/files/Pymes%2BDise%C3%B1o%20segunda%20encuesta%20FINAL%20-%20versi%C3%B3n%20digital.pdf>

Arias, F; Bruera, I.; Mastrocello, L.; Offenhenden, C. et ál. (2011). *PyME + Diseño. Un estudio sobre la demanda de diseño por parte de las PyME industriales del área metropolitana de Buenos Aires*. Ciudad de Buenos Aires: Centro Metropolitano de Diseño. Recuperado de <http://cmd.buenosaires.gob.ar/sites/cmd/files/PyME%2BDiseno.pdf>

Bracuto Verona, G.; Offenhenden, C.; Sanguinetti, M. (2011). *Aportes del diseño. Una herramienta para mejorar el desempeño empresarial*. Ciudad de Buenos Aires: Centro Metropolitano de Diseño. Recuperado de <http://cmd.buenosaires.gob.ar/sites/cmd/files/Aportes%20del%20dise%C3%B1o.pdf>

Cawood, G.; Raulik-Murphy, G.; Whicher, A. (eds.) (2010). *Evaluating Design. Understanding the Return on Investment in Companies, National Industry, Programmes & Policies, Economy & Society. Policy Booklet 3*. Cardiff: Design Wales.

Comisión Europea (2009). *Design as a driver of user-centred innovation*. Bruselas.

Cooper, R.; Press; M. (2009). *El diseño como experiencia*. Barcelona: Gustavo Gili.

Devalle, V. (2009). *La travesía de la forma. Emergencia y consolidación del diseño gráfico (1948-1984)*. Ciudad de Buenos Aires: Paidós.

Glaser, B. and Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.

Julier, G. (2010). *La cultura del diseño*. Barcelona: Gustavo Gili.

Lester, R.; Piore, M. (2004). *Innovation. The Missing Dimension*. Cambridge: Harvard University Press.

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (2010). *Guía de Buenas Prácticas de Diseño. Herramientas para la gestión del proceso de diseño*. Buenos Aires: INTI.

\_\_\_\_\_ (2007). *Hablando de diseño: ciclo de charlas 2007. Hitos, relatos y vivencias del diseño en la Argentina*. Buenos Aires: Programa de Diseño, INTI.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.

Roy, R.; Walsh, V. (1985). The designer as 'gatekeeper' in manufacturing industry. *Design Studies*. 6, 127-133.

## PÁGINAS WEB

[www.observatoriopyme.org.ar](http://www.observatoriopyme.org.ar)

<http://imdi-cmd.blogspot.com.ar/>

## ANEXOS

## ANEXO I: SOBRE LA MUESTRA

Lejos de la lógica de la investigación cuantitativa —es decir, aplicar a un número grande de estudios algún instrumento relativamente rígido, como una encuesta que relee dimensiones predefinidas—, nuestro camino fue el inverso: tomar un reducido número de estudios y entrevistarlos con la suficiente flexibilidad como para que puedan emerger fenómenos nuevos e inesperados. En la construcción de esta muestra intencional se buscaron representar distintos tamaños de estudios de diseño —en términos de empleados—, distintas ramas del diseño (gráfico, industrial, de indumentaria y textil, multimedia, etc.) y distintas antigüedades, entre otras dimensiones que dieron riqueza y variedad a los datos relevados.

Se realizaron, entonces, nueve entrevistas en profundidad, que recogen las percepciones de los denominados «diseñadores de alto perfil», denominados así porque dada la densa red de vinculaciones que mantienen con empresas, cámaras, universidades, etc. y dado su conocimiento del mercado de servicios de diseño, están en condiciones de dar cuenta de un primer panorama del sector. La selección de los entrevistados fue ampliamente discutida y consensuada por los equipos de este trabajo y del CMD.

Orientados según aplicación principal, los «diseñadores de alto perfil» que accedieron a ser entrevistados y los estudios de diseño a quienes representan son los siguientes:

### **Daniel Wolkowicz**

(Estudio Wolkowicz)

Ejerce los cargos de Profesor Titular y Director de la Carrera de Diseño Gráfico en la Facultad de Diseño, Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires, Coordinador Académico de la Carrera de Multimedia y Profesor Titular en la Universidad Maimónides, en la Universidad ORT (Montevideo) y en la Carrera de Diseño Gráfico de la Universidad Nacional del Litoral. Es Profesor en la Maestría en Arte Latinoamericano de la Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza).

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

### **Adriana Cortese, Virginia Gines y Hernán Braberman**

(Tridimage)

Agencia especializada en *3D branding* y diseño de *packaging* (estructural y gráfico). Se destacan en los mercados hispanoamericanos de alimentos, bebidas, vinos, cuidado personal y del hogar.

[www.tridimage.com/en](http://www.tridimage.com/en)

## **Esteban Rico**

(Grupo KPR)

Empresa de diseño, comunicación y marketing estratégico. Con quince años de trayectoria y conocimientos aplicados en creatividad, diseño, contenidos y tecnología han logrado potenciar el vínculo de las marcas con sus consumidores y audiencias objetivo en procesos de innovación.

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

## **Zalma Jalluf y Rubén Fontana**

(FontanaDiseño)

Estudio focalizado en el diseño e implementación de programas integrales de identidad institucional y corporativa, en especial para instituciones, empresas de servicios públicos y consumo masivo. Han trabajado en asociación con importantes equipos de colegas, como Pentagram, de Nueva York y América Sanchez, de Barcelona, entre otros.

Rubén Fontana y Zalma Jalluf son docentes en la Universidad de Buenos Aires.

[fontana-d.com](http://fontana-d.com)

## **Paco Savio**

(Remolino)

Estudio de diseño y creatividad que nace en 2004 como un laboratorio de ideas, estudio de diseño y agencia de comunicación. Trabajan para clientes de Argentina, Estados Unidos, España, Bélgica, Alemania, Uruguay, entre otros. Sus especialidades son estrategia de marca, identidad, publicidad, películas 3D, *motion graphics*, desarrollo web y marketing online.

[www.remolino.org](http://www.remolino.org)

## **Diego Caballín, Gustavo Marinic y Roberto Beiras del Carril**

(A3)

Estudio dedicado al diseño y desarrollo de lámparas, escenografías, señalética, objetos y mobiliario. Especializado en la creación de productos que se destacan por su atención en el detalle y se distinguen por su calidad técnica y formal. Estos diseños tienen la capacidad de adaptarse a diferentes ambientes sean residenciales, institucionales o comerciales.

Su gusto por lo simple y funcional se refleja especialmente en el área de iluminación, donde cada pieza de cerámica hecha a mano proporciona flexibilidad creativa y técnica al producto.

[a3web.com.ar](http://a3web.com.ar)

**Camila Milesi y Emiliano Blanco**

(Kostüme y FFW)

Emiliano Blanco y Camila Millesi son los directores de Kostüme, una marca de indumentaria de construcción arquitectónica, neta, pura y funcional. También conforman el estudio FFW Fashion Forward, que ofrece servicios de asesoramiento, planes estratégicos, armado de colecciones y desarrollo de campañas para otras marcas de indumentaria.

[www.ffwestudio.com](http://www.ffwestudio.com)[www.kostumeweb.net](http://www.kostumeweb.net)**Carlos Genoud y Victoria Riqué**

(xCruza)

Consultora especializada en el diseño de productos, marcas y envases, con el principal objetivo de dar respuesta a la demanda de los clientes y posicionar a las empresas con nuevo valor agregado. xCruza está compuesta por una comunidad de profesionales de la Universidad de Buenos Aires que trabajan en la generación de soluciones creativas que nazcan de la cruza entre la sociedad, la industria y el medio donde conviven.

[www.xcruza.com.ar](http://www.xcruza.com.ar)**Claudio Drescher**

(Jazmín Chebar)

Claudio Drescher es un reconocido empresario del rubro de la moda. De familia de textiles (sus padres fabricaban ropa interior femenina), comenzó su carrera con la creación de la firma Caro Cuore, de la que fue fundador y director de marketing durante diecisiete años. Le siguió Vitamina, en la que fue director ejecutivo por seis años. Desde el 2002 está asociado con la empresaria y diseñadora Jazmín Chebar, llevando adelante una de las marcas más reconocidas en la región.

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

## ANEXO II: SOBRE LA METODOLOGÍA

Se realizaron nueve entrevistas en profundidad, con un promedio de dos horas de duración, a representantes de cada uno de los estudios o agencias. Las entrevistas estuvieron orientadas por un guion flexible, de acuerdo a ejes de análisis. Su codificación y posterior estudio se basaron en los lineamientos de la denominada «teoría fundamentada en los datos» (*grounded theory*), metodología que consideramos más adecuada para el tratamiento de este tipo de datos cualitativos. A partir de este método, se identificaron e integraron categorías de análisis desde los propios datos, con un mínimo de interferencia de la bibliografía y la experiencia de los investigadores, procurando (en la medida de lo posible) que los datos «hablen por sí mismos». A partir de esos emergentes, hemos establecido las relaciones pertinentes entre las categorías y comenzado su análisis. En él, se establecieron agrupaciones y codificaciones, para luego comprobar si a partir de la combinación de varias de ellas podíamos establecer categorías analíticas de un nivel de abstracción mayor o bien hacer subcategorías.<sup>7</sup>

Del análisis de las entrevistas, tomaron cuerpo categorías principales que dan cuenta de los fenómenos salientes que surgieron durante el trabajo de campo. Las entrevistas fueron lo suficientemente abiertas y flexibles como para permitir la emergencia de estas categorías sin suponerlas de antemano. La prueba de su robustez para dar cuenta de las entrevistas analizadas se observa en la estrecha y densa interrelación que existe entre ellas.

El contraste entre los aportes teóricos de la bibliografía revisada y los datos relevados ha contribuido a iluminar los fenómenos que encontramos en el trabajo de campo. Como estas categorías están íntimamente imbricadas, las citas que las ilustran también lo están.

<sup>7</sup> Para una mejor comprensión y profundización metodológica, consultar *The Discovery of Grounded Theory* (1967), de B. Glaser y A. Strauss.

## **STAFF**

### **Subsecretario de Economía Creativa**

Enrique Avogadro

### **Directora General de Industrias Creativas**

Marisa Bircher

### **Gerente Operativa del Centro Metropolitano de Diseño**

Anabella Rondina

### **Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI)**

Camila Offenhenden (coordinadora)

Nadia Horta

Omar Grandoso

### **Coordinador General de Industrias Culturales**

Sebastián Noejovich

### **Observatorio de Industrias Creativas**

Fernando Arias (coordinador)

Gabriel Mateu

Paloma Oliver

Karina Luchetti

Lía Barrese

Brenda Genero

## **EQUIPO DE TRABAJO**

### **Fernando Arias**

Analista de Sistemas (UADE). Licenciado en Sociología (Facultad de Ciencias Sociales, UBA). Docente en el Postgrado Virtual “Gestión Cultural y Comunicación” de FLACSO. Desde el año 2008, coordina el Observatorio de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires, y participa como investigador desde su conformación, en el año 2003.

### **Luciano Borgoglio**

Economista por la Universidad Nacional de La Plata, Magíster en Sociología Económica y Magíster en Ciencia Política por la Universidad Nacional de San Martín. Doctorando en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires. Consultor e investigador en temas de desarrollo económico y asesor del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. Ha dictado conferencias y publicado textos en revistas especializadas de nuestro país y del exterior.

### **Silvia Fábregas**

Socióloga y Profesora en Sociología por la Universidad de Buenos Aires. Es docente e investigadora en la carrera de Diseño Gráfico de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU) de la Universidad de Buenos Aires y exdocente en la carrera de Diseño Industrial de la misma Facultad. Consultora en gestión de proyectos en organismos gubernamentales y consultora en proyectos que demandan la intersección entre la investigación y los métodos de diseño participativo para la proyección de escenarios innovadores. Conformó el equipo del Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación. Ha dictado conferencias y talleres en Argentina, Brasil y Uruguay.

### **Omar Grandoso**

Diseñador Gráfico (FADU, UBA). Docente de Morfología en la carrera de Diseño Gráfico (FADU, UBA) desde 1998. Fue docente adjunto en Estética del Diseño en la carrera de Marcas y Envases de la Universidad de Avellaneda (UNDAV) durante 2013. Forma parte de la Dirección de Industrias Creativas desde el año 2007, y desde el año 2012 integra el equipo del Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) del Centro Metropolitano de Diseño (CMD).

### **Nadia Horta**

Estudiante de Ciencias de la Comunicación (Facultad de Ciencias Sociales, UBA). Desde el 2008 forma parte del equipo de trabajo de la Dirección de Industrias Creativas, y a partir del 2011 integra el equipo del Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) del Centro Metropolitano de Diseño (CMD).

### **Camila Offenhenden**

Diseñadora Industrial (FADU, UBA). Maestranda en Sociología de la Cultura y Análisis Cultural (IDAES, UNSAM). Actualmente, coordinadora el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) del Centro Metropolitano de Diseño (CMD), donde trabaja desde el año 2007.

## **CENTRO METROPOLITANO DE DISEÑO (CMD)**

El Centro Metropolitano de Diseño es una entidad pública de la Ciudad y reconocida en toda Latinoamérica por impulsar la incorporación del diseño en las empresas de Buenos Aires y generar, a partir de esto, más trabajo y una mejor calidad de vida para sus habitantes. El CMD se ubica en la zona sur, donde se está desarrollando el Distrito de Diseño, un proyecto del Ministerio de Desarrollo Económico.

Dentro del CMD funciona el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI), encargado de generar y difundir contenidos que den cuenta de la importancia económica, cultural y social del diseño.

[www.cmd.gob.ar](http://www.cmd.gob.ar)  
① [cmd.bsas](https://www.instagram.com/cmd_bsas/)  
② [bacreativa](https://www.facebook.com/bacreativa)

## **OBSERVATORIO DE INDUSTRIAS CREATIVAS (OIC)**

El Observatorio de Industrias Creativas es una unidad de estudios de la Dirección General de Industrias Creativas del Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires dedicada a la obtención, elaboración y difusión de información cuantitativa y cualitativa sobre las industrias creativas locales, con el objetivo de conformar un sistema de información que sirva a la toma de decisiones por parte de la gestión pública y de la gestión privada.

[www.buenos.gob.ar/oic](http://www.buenos.gob.ar/oic)  
[oic@buenosaires.gob.ar](mailto:oic@buenosaires.gob.ar)  
① [observatorio.deindustriascreativas](https://www.instagram.com/observatorio.deindustriascreativas/)

## DE LA FORMA A LA ESTRATEGIA. Una caracterización de la oferta de servicios de diseño en la Ciudad de Buenos Aires.

El presente trabajo fue proyectado por el Centro Metropolitano de Diseño (CMD), a través de su Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) y en conjunto con el Observatorio de Industrias Creativas (OIC), con el objetivo de generar un primer acercamiento al estudio de la oferta de servicios de diseño en la Ciudad de Buenos Aires.

A partir de entrevistas realizadas a estudios de diseño referentes en nuestra ciudad, este informe busca caracterizar mediante diez categorías analíticas el sector del diseño en su relación con las empresas que contratan sus servicios.

Los servicios de diseño han demostrado ser claves para la *performance* innovadora de las economías en vías de desarrollo en el marco de una economía global, especialmente si están presentes desde el comienzo de la actividad de innovación y no simplemente como un «agregado» final. Este trabajo resulta, por lo tanto, fundamental para que empresas y diseñadores fortalezcan un vínculo que redunde en un mejor desempeño productivo local.



DISTRITO DE DISEÑO  
◎CMD

Ministerio de  
Desarrollo Económico