

SERIE POLÍTICAS PÚBLICAS  
Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA  
Nº 9 /2013

# Innovación y Diseño entre las PyME industriales.

**LA DEMANDA EN  
EL ÁREA METROPOLITANA  
DE BUENOS AIRES**



# **Innovación y Diseño entre las PyME industriales.**

## *La demanda en el Área Metropolitana de Buenos Aires*

---

**Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva  
N° 9 / 2013**

**Fernando Arias, Ignacio Bruera, Cecilia Cejas,  
Vicente N. Donato, Laura Mastrocello,  
Camila Offenhenden, Marco Sanguinetti**

**Innovación y Diseño entre las PyME industriales.**  
**La demanda en el Área Metropolitana de Buenos Aires**

Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva

**Depósito Legal:** If743201330026

**ISBN Volumen:** 978-980-6810-84-6

**ISBN Obra Completa:** 978-980-6810-67-9

**Editor CAF**

Esta serie es coordinada por la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF

**Luis Enrique Berrizbeitia**

Vicepresidente Ejecutivo

**Michael Penfold**

Director de Políticas Públicas y Competitividad

Políticas Públicas y Transformación Productiva consiste en una serie de documentos orientados a difundir las experiencias y los casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

Producción editorial: Cyngular

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

La versión digital de esta publicación se encuentra en: [publicaciones.caf.com](http://publicaciones.caf.com)

© 2013 Corporación Andina de Fomento

Todos los derechos reservados

# Contenido

---

<b>Presentación</b>	7
<b>Resumen ejecutivo</b>	9
<b>Introducción</b>	11
<b>Antecedentes</b>	13
<b>La importancia de diseño en las empresas</b>	17
El diseño en la PyME en Argentina	17
El sistema institucional del diseño en Buenos Aires	21
<b>La demanda de diseño de PyME industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires</b>	25
Contratación de servicios profesionales de diseño	25
Utilización y contratación de servicios de diseño	26
Características de la contratación de servicios de diseño	29
Impacto de la contratación de servicios profesionales de diseño	31
Caracterización de PyME industriales del AMBA que han contratado servicios profesionales de diseño	33
Desempeño durante 2010 y perspectivas para 2011	38
<b>Conclusiones</b>	41
<b>Apéndice</b>	45



# Índice de cuadros, gráficos y tablas

---

<b>Gráfico 1.</b> Proporción de PyME industriales que utilizaron y que contrataron servicios profesionales de diseño, por macro-región	27
<b>Gráfico 2.</b> Actividades propias del diseño llevadas a cabo por las PyME industriales que utilizaron servicios de diseño, por tamaño de empresa	28
<b>Gráfico 3.</b> Incidencia de la contratación de diseño de las PyME industriales del amba	31
<b>Gráfico 4.</b> Perfil del personal que asume la función de diseñador en las PyME industriales del AMBA	33
<b>Cuadro 1.</b> Definiciones de segmentos de empresas analizados según su demanda de diseño	34
<b>Tabla 1.</b> Indicadores generales de las pyme industriales del amba según su vinculación con el diseño	36
<b>Tabla 2.</b> Indicadores económico – financieros seleccionados de las PyME industriales del amba según su vinculación con el diseño	37
<b>Gráfico 5.</b> Demanda de capacidades laborales	39
<b>Gráfico 6.</b> Posición frente a créditos bancarios	39
<b>Apéndice</b>	45





# Presentación

La transformación productiva ha sido una de las áreas que CAF, como banco de desarrollo de América Latina, ha promovido como condición necesaria para alcanzar un desarrollo alto y sostenible en la región.

La experiencia y pericia generada en cada proyecto durante las últimas décadas, han permitido a la Institución constituirse en un referente latinoamericano en temas de competitividad, Gobierno Corporativo, desarrollo local y empresarial e inclusión productiva.

Las políticas públicas necesarias para impulsar la transformación productiva, se basan en el desarrollo de aquellas capacidades orientadas a la implementación de buenas prácticas y en apoyos específicos para la mejora de la gestión empresarial y la productividad. En ese sentido CAF pone a disposición su conocimiento y experticia, brindando un apoyo eficiente a diversos sectores y a la vez generando documentación e investigaciones de casos de éxito relevantes para la región.

“Políticas Públicas y Transformación Productiva” consiste en una serie de documentos de política orientados a difundir esas experiencias y casos exitosos en América Latina, como un instrumento de difusión de conocimiento que CAF pone a disposición de los países de la región, para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

L. Enrique García  
**Presidente Ejecutivo**



## Resumen ejecutivo

Este estudio se centra en el uso de estrategias locales para estimular la adopción de procesos de innovación basados en el diseño por parte de las PyME en la ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Considerando que Latinoamérica tiene una calificación muy baja en términos de innovación medida por número de patentes, publicaciones de revistas especializadas de investigación y porcentaje de graduados en carreras de ingeniería, se presenta entonces un diagnóstico detallado de la demanda de las PyME industriales porteñas de servicios de innovación empresarial, basados en el diseño y las barreras de diversa índole que estas empresas encuentran para adoptar este tipo de servicios e impulsar nuevas mejoras competitivas.

El trabajo espera resaltar el aporte que hace el diseño al desarrollo económico, entendiendo que excede los circuitos llamados “de diseño” e involucra al conjunto de la economía, ya que es una actividad de innovación capaz de articular las dimensiones productivas y simbólicas de los bienes y servicios ofrecidos por las empresas.

*Palabras Claves: PyME, innovación, demanda de diseño, innovación empresarial.*



# Introducción

Las ciudades pueden ser concebidas como un espacio de política pública que juega un papel central en los procesos de innovación empresarial. Estudios recientes muestran una alta correlación entre indicadores de calidad de vida urbana y procesos de innovación empresarial. Los espacios urbanos, caracterizados en su dimensión económica por aglomeraciones y cadenas empresariales de diverso tamaño y por estrategias cada vez más especializadas y sofisticadas de inserción internacional, son ejes territoriales que, bajo condiciones apropiadas, pueden estimular la acción coordinada entre universidades, empresas e instituciones públicas y privadas, orientadas a proveer servicios de apoyo para estimular tanto la oferta como la demanda de productos y servicios orientados a promover mejoras productivas.

Latinoamérica tiene una calificación muy baja en términos de innovación medido por número de patentes, publicaciones de revistas especializadas de investigación, porcentaje de graduados en carreras de ingeniería, y así en los temas relacionados con ciencia y tecnología e innovación. Por supuesto que “innovación” es un término muy usado, tan aplicado a diversos campos que van desde procesos y productos en la empresa así como en la política pública, que casi está perdiendo contenido, y posiblemente deberá ser redefinido pronto para que pueda ser utilizada con mayor precisión.

El estudio se centra en el uso de estrategias locales (en especial aquellas diseñadas en el ámbito urbano) para estimular la adopción de procesos de innovación basados en el diseño por parte de las PyME en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina. El estudio que se llevó a cabo es el resultado de una positiva relación de cooperación entre el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) —representado por el Ministerio de Desarrollo Económico del cual dependen el Centro Metropolitano de Diseño (CMD)<sup>1</sup> y el Observatorio de Industrias Creativas (OIC)<sup>2</sup>—, y la Fundación Observatorio PyME (FOP)<sup>3</sup>, como organización sin fines de lucro dedicada a promover

---

1 El Centro Metropolitano de Diseño es una entidad pública de la ciudad, reconocida en toda Latinoamérica por impulsar la incorporación del diseño a las empresas de Buenos Aires, y generar, a partir de esto, más trabajo y una mejor calidad de vida para todos los vecinos. El CMD se ubica en la zona sur de la ciudad, donde se está desarrollando el Distrito de Diseño, un proyecto del Ministerio de Desarrollo Económico. [www.cmd.gov.ar](http://www.cmd.gov.ar)

2 El Observatorio de Industrias Creativas (OIC) es una unidad de estudios de la Dirección General de Industrias Creativas del Ministerio de Desarrollo Económico del GCBA 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. <http://oic.mdebuenosaires.gov.ar>

3 La Fundación Observatorio Pyme es una entidad sin fines de lucro, fundada por la *Università di Bologna*, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentina a fines de 2004, con el objetivo de promover la valorización

el desarrollo de las PyME argentinas. De esta manera, Estado y sociedad civil cooperan para promover la incorporación de diseño profesional en el proceso productivo, con el fin de agregar valor y diferenciación a la producción de las PyME Argentinas y facilitar la internacionalización de las empresas.

Este trabajo constituye un primer esfuerzo orientado a realizar un reconocimiento preciso de la situación actual en relación a la interacción entre el mundo productivo y el mundo del diseño en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), región que concentra el 60% de las PyME industriales argentinas, y por lo tanto es el núcleo productivo más importante del país, del cual depende en gran parte la competitividad internacional del sector manufacturero argentino. En este sentido, el estudio presenta un diagnóstico detallado de la demanda de las PyME industriales porteñas de servicios de innovación empresarial basados en el diseño y las barreras de diversa índole que estas empresas encuentran para adoptar este tipo de servicios e impulsar nuevas mejoras competitivas. La confluencia de intereses entre CAF, el GCBA y la FOP se refleja en la visión común sobre la importancia del diseño como instrumento realmente capaz de favorecer la competitividad internacional de las empresas de menor tamaño a través de la diferenciación de los productos comercializados y el papel de las instituciones locales en promover tanto la oferta como la demanda empresarial en temas de innovación. Así, estas instituciones, sientan precedencia de buenas prácticas a través de la articulación interinstitucional vertical para el logro de objetivos compartidos, cooperando para impulsar el diseño como un *input* productivo de primera importancia en el fomento de la competitividad internacional.

## Antecedentes

A pesar de que Argentina acredita una de las más antiguas tradiciones del diseño en América Latina, este país ha asistido a una larga historia de desencuentros entre el mundo empresario y el de los diseñadores. Las discontinuidades en los esfuerzos públicos y privados por relacionar a los diseñadores profesionales con los empresarios no permitieron promover con éxito la incorporación de los servicios de diseño en las empresas. Esta dificultad, no ha permitido posicionar totalmente a la industria argentina en la vanguardia de la producción manufacturera en América Latina.

El objetivo central del “Observatorio de Diseño” (conformado por CMD, OIC y FOP) es generar conocimiento y datos para la acción acerca de la demanda y la oferta de servicios profesionales de diseño en la región, a través de una metodología uniforme y sistemática que permita monitorear; medir y generar nuevos datos sobre la interacción del mundo productivo y el del diseño a través de estudios de caso cualitativos, y la implementación de estudios a gran escala y encuestas para la generación y análisis de datos estadísticos. La metodología estadística utilizada en el “Observatorio de Diseño” es promovida por la Fundación Observatorio PyME y diseñada por los investigadores de la *Università di Bologna*, representación en Buenos Aires. Y busca colmar el vacío informativo existente en la Argentina y la región con la producción permanente de datos.

Desde el punto de vista metodológico, el “Observatorio de Diseño” se propone contribuir al diseño y desarrollo de una propuesta rigurosa que permita mensurar cada vez con mayor precisión el crecimiento de este fenómeno, sentando las bases para mediciones en otros países y regiones de manera uniforme, necesaria tanto en los países más avanzados como en otros de menor desarrollo relativo<sup>4</sup>.

El conjunto de acciones que pretende llevar adelante el “Observatorio de Diseño” están orientadas básicamente por el paradigma que podemos sintetizar como “información para la acción”; y nos referimos especialmente a la acción de la propia gestión pública, de los empresarios y profesionales del diseño, así como de otros sectores productivos e inversores locales e internacionales.

---

4 A nivel internacional, se publicaron trabajos como: “Estudio del impacto económico del diseño en España 2005” (Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación, 2005); “*Design Industry Insights*” (London, Design Council, 2010); “*Design Industry Research*” (London, Design Council, 2010); y “*Understanding the return on investment in companies, national industry, programmes & policies, economy & society (Evaluating design. Cardiff, Design Wales, 2010).*”

En este primer trabajo que se presenta a continuación, se indagó sobre la dimensión y características de la demanda de servicios de diseño por parte de las PyME industriales del AMBA. En el próximo bienio se planea profundizar en el estudio de la demanda, focalizando en sectores intensivos el uso del diseño como así también indagar sobre la dimensión y características de la oferta de servicios de diseño, es decir, de los profesionales independientes y empresas que ofrecen estos servicios en el mercado.

En este primer estudio general sobre las características de la demanda de servicios de diseño se incluyó un módulo especial en la tradicional Encuesta Estructural a PyME industriales que realiza anualmente la Fundación Observatorio PyME desde hace más de una década. En la confección del cuestionario participó un equipo interdisciplinario integrado por investigadores del CMD, el OIC y la FOP. El objetivo central del estudio fue medir la importancia y el impacto del diseño profesional en las empresas a través de distintos indicadores: si poseen o no servicios de diseño; percepción de los empresarios acerca del aporte del diseño a la competitividad de la empresa; formas de contratación de servicios de diseño; tipos de diseño más utilizados/demandados; etc.

De modo sintético, los resultados de dicha investigación muestran que:

- Solo el 22% de las empresas utiliza diseño profesional tanto bajo la modalidad *make* como la modalidad *buy*.
- El 48% lleva a cabo actividades de diseño internamente (*make*) de manera no profesional, en general delegando estas funciones en gerentes o directivos de la compañía.
- El 30% restante de las empresas no utiliza ningún servicio de diseño por no considerarlo necesario, demostrando este último guarismo que aún queda mucho por trabajar en términos de promoción e inserción del diseño en el proceso productivo.
- Las ramas de diseño más difundidas entre las PyME del AMBA son: "diseño digital, multimedia y/o *web*", "diseño de nuevos productos para su comercialización", "rediseño de productos ya existentes", y "diseño de imagen corporativa e institucional".
- El gasto promedio en diseño en relación a las ventas totales es de 2,3%, lógicamente cambiando de acuerdo a la dimensión de la empresas y su sector de actividad de pertenencia.
- En total, los empresarios tienen la percepción de que la contratación de diseño no incide de manera significativa en la rentabilidad de la firma, aunque sí en la satisfacción del cliente, la imagen de la empresa y la de la marca en el mercado. A pesar de ello, la evidencia estadística muestra que las empresas que utilizan servicios profesionales del diseño (22% del total), tanto bajo la modalidad *make* como *buy*, muestran un mejor desempeño que el resto de las empresas encuestadas.



En este sentido, si bien los datos estadísticos de este primer estudio cuantitativo no permiten afirmar que existe una relación de causalidad entre la incorporación de los servicios profesionales de diseño en las empresas y el nivel de desempeño; en una investigación cualitativa de casos realizados por el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) del Centro Metropolitano de Diseño (CMD)<sup>5</sup> se manifiesta una relación más clara en los casos seleccionados para este estudio.

En base a las hipótesis planteadas en el primer estudio cuantitativo de la demanda de diseño y los casos señalados en el estudio cualitativo, se buscará en las próximas investigaciones profundizar y confirmar si existen o no relaciones de causalidad, apoyándonos en la rigurosidad científica y dominio estadístico de la *Università di Bologna*, responsable científica de la Fundación Observatorio PyME.

---

5 Sanguinetti, Marco; Offenhenden, Camila; Bracuto Verona, Guadalupe. Aportes del diseño. Una herramienta para mejorar el desempeño empresarial. Centro Metropolitano de Diseño. Buenos Aires. 2011. <http://cmd.buenosaires.gob.ar/sites/cmd/files/Aportes%20del%20dise%C3%B1o.pdf>



# La importancia de diseño en las empresas

## El diseño en la PyME en Argentina

**Una introducción al diseño.** Existe una profunda discusión ético-normativa en torno a qué es el diseño y cuál debería ser su rol social, debate que atraviesa su constitución misma como disciplina. Desde el surgimiento de la Bauhaus (1919-1933), el diseño estuvo centrado en la noción de proyecto, específicamente en lo que refiere al desarrollo de productos –industriales, comunicacionales, de indumentaria y textiles–, fuertemente anclado en la tradición funcionalista reflejada en el par forma-función. Como bien sintetiza la socióloga Verónica Devalle: “el término Diseño –entendiéndose que se trata del campo pertinente para la producción material de objetos para la vida cotidiana– surge de esta particular conjunción entre una sensibilidad técnico-cientificista, una necesidad del sistema de producción –redefinido a partir de la Segunda Guerra– y la herencia del legado sobre la experimentación y las cualidades de la forma, presentes en los sucesivos planteos de Werkbund, la tradición de las vanguardias constructivas, el debate de la Arquitectura Moderna, y las escuelas símbolo como Bauhaus”<sup>6</sup>. Esta corriente científicista que cristalizó nociones como “la forma sigue a la función”, “la buena forma” y el lema “menos es más” funcionó como modelo durante muchos años para el desarrollo de la práctica profesional y para gran parte de los programas de las escuelas de diseño.

Sin embargo, esta concepción, que deposita la atención estrictamente en el producto y sus cualidades intrínsecas, resulta insuficiente para formular los verdaderos alcances de la disciplina. Hoy en día se percibe una disgregación de los límites de lo que se considera objeto de diseño y se han sumado nuevas formas de la práctica profesional que desbordan las nociones tradicionales. La diseñadora platense Rosario Bernatene expresa esta pluralidad de la siguiente forma: “tenemos un legado histórico para aquellos que desean profundizar en el rol emancipador del diseño –como se lo planteaban los manifiestos del arte concreto, invención–, otro para los que desean insistir en la función poética del diseño, otro para quienes quieren trabajar en su función democratizadora, o en su función fetiche, o como herramienta de desarrollo regional y local, como palanca para el fortalecimiento de las PyME, como interface entre ciencias básicas y tecnología de punta con la vida cotidiana, como acompañamiento de programas artesanales, o juntando varias de estas opciones a la vez.”<sup>7</sup> En definitiva, hoy el diseño reconoce un amplio

6 Devalle, Verónica. La travesía de la forma. Emergencia y consolidación del diseño gráfico (1948-1984). Editorial Paidós. Buenos Aires. 2009.

7 Programa de diseño, INTI. Hablando de diseño: ciclo de charlas 2007. Hitos, relatos y vivencias del diseño en la Argentina. Buenos Aires. 2007.

abanico de prácticas profesionales, y muchas de ellas ya no ponen el énfasis estrictamente en el producto, sino más bien en los procesos y efectos que el diseño genera en un determinado grupo social u organización.

En este marco, la Gestión Estratégica de Diseño se ha ubicado como protagonista y refleja un espíritu más contemporáneo de la disciplina. Esta especialización dentro del campo profesional del diseño se basa en una visión sistémica donde todos los eslabones que conforman la cadena de valor del proyecto son contemplados, así como su imbricación con el contexto social. La diseñadora industrial Beatriz Galán define la Gestión Estratégica de Diseño como “el reordenamiento de recursos, ya sean estos materiales o simbólicos para mejorar el posicionamiento de un grupo, comunidad, o empresa, para mejorar su desempeño en un contexto productivo y social”<sup>8</sup>. La concepción de la Gestión Estratégica de Diseño, no precisamente nueva pero aún no lo suficientemente incorporada, le otorga a la práctica profesional una amplitud y logra debilitar la noción del diseñador como meramente hacedor de productos.

Si bien no existe una definición de diseño universalmente aceptada, todas estas acepciones y todas sus especializaciones (industrial, gráfico, comunicacional, de indumentaria, textil, multimedia, etc.) podrían condensarse en la definición utilizada por el ex presidente del *Design Council*, George Cox: “El diseño es lo que une a la creatividad y la innovación. Da forma a ideas para convertirse en una propuesta práctica y atractiva para los usuarios y clientes. Diseño se puede describir como la creatividad desplegada para un fin específico”.

**El diseño en las empresas.** Dentro de esta multiplicidad de voces y prácticas profesionales posibles para el diseño, nos interesa en este trabajo detenernos específicamente en una: el diseño como palanca para el fortalecimiento de las PyME. Si bien reconocemos que el diseño es capaz de impactar en cuestiones sociales, culturales y ambientales, en este trabajo estudiaremos su impacto económico, concretamente en las PyME industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires.

Este enfoque del diseño, a pesar de ser uno de los menos glamorosos y difundidos en los medios especializados, es uno de los que probablemente más pueda aportar al crecimiento industrial. El diseño independiente, condensado en Argentina a partir del año 2001 en el concepto “diseño de autor”, genera una gran seducción ante el público y la prensa, pero, salvo escasas excepciones, no llega a ser consumido en cantidades significativas. El diseño integrado dentro de las PyME, si bien se vuelve un tanto anónimo porque la firma del diseñador desaparece, se relaciona con escalas de producción mucho más grandes y por lo tanto sus beneficios y su impacto se vuelven más significativos en términos económicos.

---

8 Galán, Beatriz. Diseño estratégico y autogestión asistida en Buenos Aires. Primer Congreso de Transferencia de Diseño: Diseño y Territorio, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Mayo de 2006.

En este sentido, el diseño puede pensarse menos como una disciplina en el borde de lo artístico, que produce un selecto grupo de bienes característicos considerados “de diseño”, y más como un modelo metodológico que contiene valores propios de la gestión, que es aplicable, en mayor o menor medida, al conjunto de los bienes y servicios que ofrece una economía y cuyas imbricaciones con lo comercial son cada vez mayores.

Profesionales del diseño pueden trabajar en las PyME (tanto como empleados internos como externos) en el diseño de nuevos productos, en el diseño de la imagen corporativa o institucional, en el rediseño de productos ya existentes, en el diseño de *packaging* y embalaje, en el diseño de material promocional, en el diseño de mobiliario comercial, POP, *stands* y exhibidores, en el diseño de elementos de uso interno, en el desarrollo de planos, documentación técnica y representación 3D, en el diseño editorial, en el diseño digital, multimedia y *web*, en el desarrollo de matrices, moldes y modelos maquetas, y en la investigación y consultoría en diseño estratégico.

El correcto desarrollo de estas actividades puede impactar positivamente en la *performance* de la empresa generando mejoras en la facturación, disminución en los costos, reducción del impacto ambiental, aumento de la productividad, aumento de la participación en el mercado interno, apertura de nuevos mercados, mejoras en la comunicación y organización interna, mejoras en la calidad, mejoras en la percepción de marca y mayor satisfacción de los clientes.

A diferencia de la ingeniería y el *marketing*, enfocados en los aspectos productivos y comerciales respectivamente, el diseño articula ambas dimensiones y puede funcionar como nexo entre distintas áreas de la empresa que manejan lenguajes distintos. Asimismo, el diseño genera un tipo de innovación particular centrada en el usuario; es decir, “permite concebir y desarrollar un plan para un producto o servicio nuevo o significativamente mejorado que asegura la mejor interfase con las necesidades, aspiraciones y habilidades del usuario, y que permite tener en cuenta aspectos de sostenibilidad económica, social y ambiental” (Comisión Europea, 2009).

A su vez, el diseño puede insertarse dentro de las empresas con distintos niveles de penetración, es decir, de forma más esporádica y superficial, o como parte de la ideología troncal de la empresa. El diseño en su más alto nivel de integración a las organizaciones puede ser redefinido como pensamiento proyectual o *design thinking*<sup>9</sup> de la empresa, asociado a la capacidad de leer los escenarios, comprender los contextos, visualizar las oportunidades, delinear tendencias que permiten reorientar y resignificar productos, servicios y recursos de comunicación.<sup>10</sup>

**Aportes del diseño y su medición.** Si bien el reconocimiento de la contribución del diseño al desarrollo de la economía de las empresas es cada vez mayor, su medición todavía presenta enormes dificultades. El primer obstáculo se presenta porque, en la mayoría de los casos,

---

9 Se conocen dos obras referenciales que utilizan este término: una perteneciente a Nigel Cross, *Research in design thinking*, y otra de un seminario de Peter G. Rowe para estudiantes de doctorado de la Universidad de Pensilvania, de 1994.

10 Bonsiepe, G., *Mutaciones del diseño*. Ediciones Infinito. Buenos Aires. 1999.

cuando una empresa comienza a trabajar con diseño decide modificar también otras variables en forma simultánea. Esto hace que no pueda discriminarse cuál es el impacto objetivo que le corresponde exclusivamente a esa incorporación de diseño. Otra dificultad surge de la presencia transversal del diseño en prácticamente cualquier actividad económica. Si bien no todas las empresas efectivamente contratan diseño, con distintas intensidades, todas podrían hacerlo. Por ello no es posible aproximarse a una medición del impacto del diseño a través de la simple sumatoria de las actividades permeables a contratarlo, porque esto tendería a sobredimensionar el sector. Justamente, ya que es imposible discriminar todo el conjunto de producciones en las cuales el diseño tiene incidencia, es de suma importancia poder –a través del presente trabajo– identificar qué ramas dentro de la industria manufacturera de la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires podrían ser definidas como intensivas en diseño. Esto permitiría, más adelante, poder realizar estudios sobre estos sectores específicamente y así hacer una aproximación más acertada sobre la incidencia del diseño.

Como consecuencia de esto, se han realizado pocos trabajos de medición del peso del diseño en las economías, tanto internacionales como locales. Sin embargo, existen algunos antecedentes. En Argentina, el Programa de Diseño del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) publicó una encuesta desarrollada en el año 2008 cuyos resultados confirman que las actividades de diseño generan consecuencias positivas sobre la *performance* general de las empresas, su desempeño exportador y la apertura a nuevos mercados<sup>11</sup>. A nivel internacional, uno de los trabajos más relevantes es la publicación “Estudio del impacto económico del diseño en España 2005”<sup>12</sup> editado por Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación (DDI). También vale destacar el trabajo del *Design Council* del Reino Unido quien hace varios años publica contenidos en relación a este tema. Sus últimos trabajos más relevantes, publicados en el año 2010, son *Design Industry Insights*<sup>13</sup> y *Design Industry Research*<sup>14</sup>. Y en cuanto a la complejidad que implica medir el impacto del diseño resulta muy interesante la publicación del See Project “*Evaluating design: Understanding the return on investment in companies, national industry, programmes & policies, economy & society*”<sup>15</sup>.

Ante esta dificultad de disponer de estadísticas que permitan un adecuado dimensionamiento y caracterización del diseño, el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) ha realizado un trabajo donde se estudia el impacto del diseño

---

11 Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Diseño en la Argentina, estudio del impacto económico 2008. INTI. Buenos Aires. 2009.

12 Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación. Estudio del impacto económico del diseño en España 2005. Madrid. 2005.

13 *Design Industry Insights 2010*. London, Design Council. 2010.

14 *Design Industry Research 2010*. London, Design Council. 2010.

15 *Evaluating design. Understanding the return on investment in companies, national industry, programmes & policies, economy & society*. Cardiff, Design Wales. 2010.

en la *performance* de las empresas a través del estudio de casos<sup>16</sup>. Esta investigación, de tipo cualitativa, funciona como complemento ideal para los resultados cuantitativos de la encuesta plasmados en el presente trabajo.

Esperamos que ambos trabajos sirvan para poner en valor el aporte que hace el diseño al desarrollo económico, entendiendo que excede los circuitos llamados “de diseño” e involucra al conjunto de la economía, ya que es una actividad de innovación capaz de articular las dimensiones productivas y simbólicas de los bienes y servicios ofrecidos por las empresas.

## **El sistema institucional del diseño en Buenos Aires**

En los últimos años se ha dado un importante crecimiento y consolidación del sistema institucional del diseño en todo el territorio argentino, y particularmente en la ciudad de Buenos Aires: la generación de diversas políticas públicas orientadas a la promoción del diseño, el aumento de la matrícula universitaria y la proliferación de nuevas ofertas educativas en el sector y especialmente la distinción por parte de la UNESCO a Buenos Aires como la primera Ciudad del Diseño en el año 2005.

Sin embargo, este fortalecimiento institucional del diseño es parte de un proceso que comenzó hace ya varios años. El primer intento sostenido en la historia argentina de promoción del diseño vinculado a la industria y las empresas, fue el CIDI (Centro de Investigación del Diseño Industrial). Esta institución, fundada en 1963 en el seno del INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial, dependiente del Gobierno Nacional), fue el primer impulso de la divulgación del diseño como producción cultural y como herramienta de desarrollo y bienestar social. A través de muestras, exposiciones, concursos, seminarios y conferencias el CIDI buscaba difundir al diseño entre consumidores e industriales. Los productos seleccionados para mostrar debían estar en producción y a la venta, o bien diseñados para ser producidos en serie, quedando excluidos los productos puramente artesanales. La primera etapa del CIDI, de 1963 a 1974, se desarrolló en un periodo que se caracterizó por un sostenido crecimiento industrial. La política de sustitución de importaciones desarrollada en Argentina que se inicia en la década del 30, acentuada en la del 40 y que concluye en 1976 (con el golpe de estado), permitió incrementar gradualmente el desarrollo de la industria nacional liviana y, al crearse el CIDI en 1963, había ya alcanzado un alto grado de madurez y calidad.

Justamente, es a partir de la crisis económica, política y social del año 2001 y nuevamente su respectiva sustitución de importaciones, que se observa un renacimiento del diseño en Argentina como medio de reactivación económico e industrial. En este contexto, en diciembre

---

16 Sanguinetti, Marco; Offenhenden, Camila; Bracuto Verona, Guadalupe. Aportes del diseño. Una herramienta para mejorar el desempeño empresarial. Centro Metropolitano de Diseño. Buenos Aires. 2011.

del año 2001, nace el Centro Metropolitano de Diseño (CMD)<sup>17</sup>, como programa dentro del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires con el objetivo de dinamizar el entramado productivo y la calidad de vida de los habitantes de la ciudad, a través de un manejo efectivo de las distintas disciplinas del diseño. Hoy en día, el CMD continúa su actividad dentro de la Dirección General de Industrias Creativas, dependiente del Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad, y tiene como misión ser el principal promotor público de la importancia económica y cultural del diseño en relación a la industria. Las actividades principales del centro están orientadas a generar la aceleración de negocios y emprendimientos anclados en el diseño (a través del programa Incuba<sup>18</sup>), fomentar la incorporación de diseño en empresas e instituciones, colaborar con la internacionalización del sector, generar y difundir nuevos contenidos y conocimiento en diseño, y contribuir a que Buenos Aires se convierta en un punto de referencia del diseño en Latinoamérica.

Otra prioridad de la política del CMD es, a través de la conformación del Distrito de Diseño, contribuir al desarrollo de la zona sur de Buenos Aires. El edificio del CMD está ubicado en el barrio de Barracas, al sur de la ciudad, donde antes funcionaba el antiguo Mercado del Pescado. Esta zona sufrió una fuerte destrucción de su denso tejido industrial, con proliferación de talleres y fábricas inactivos a partir de los cambios estructurales de los últimos treinta años. El Distrito de Diseño, con el edificio del CMD como epicentro, pretende revalorizar esta zona industrial vinculándola al diseño a través de la radicación de empresas vinculadas al sector.

El CMD fue también un actor fundamental en la distinción por parte de la UNESCO a Buenos Aires como la primera Ciudad del Diseño en el año 2005. Hoy en día cuentan también con ese título las ciudades de Berlín, Montreal, Nagoya, Kobe, Shenzhen, Shangái, Seúl, Saint-Etienne y Graz.

Vale destacar también otras iniciativas de políticas públicas en diseño a nivel nacional como el Plan Nacional de Diseño, dependiente del Ministerio de Industria del Gobierno Nacional, que tiene como objetivo consolidar una red centrada en estrategias de diseño que aporten a la promoción del desarrollo industrial, con representaciones en todas las provincias argentinas. También funciona hoy en día, dentro del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el Programa de Diseño que, a través del desarrollo de diversas actividades, pretende posicionarse como referente técnico en el área del diseño a nivel nacional, destacando su rol de facilitador de la calidad.

En cuanto a la enseñanza del diseño, hoy existen en la ciudad de Buenos Aires más de 30 instituciones educativas destinadas al diseño. El primer centro universitario de diseño del país fue creado en la Universidad Nacional de Cuyo en el año 1958. Luego siguieron la Universidad Nacional de la Plata (UNLP) en el año 1960 y la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo

---

17 <http://www.cmd.gov.ar/>

18 <http://www.cmd.gov.ar/cmd/programas/emprendedorismo>



(FADU) de la Universidad de Buenos Aires (UBA), primero con las carreras de Diseño Industrial y Diseño Gráfico en el año 1985 y luego con Diseño de Indumentaria y Textil, y Diseño de Imagen y Sonido en el año 1989.

Según Disur (Red Académica Argentina de Carreras de Diseño en Universidades Nacionales)<sup>19</sup>, entre finales de 2008 e inicios de 2009, cursaron como alumnos regulares de carreras de diseño en todas las universidades nacionales un total de 30.069 alumnos, perteneciendo a las carreras de la Universidad de Buenos Aires (UBA) 11.480 de ellos.

Ya consolidada la educación en diseño con la conformación de carreras de grado en gran parte del territorio argentino, hoy también observamos una vasta oferta en cuanto a especializaciones y estudios de posgrado vinculados al diseño. En este sentido, vale destacar la propuesta de la *Università di Bologna* (responsable científico de la Fundación Observatorio PyME) con el Máster de Gestión de las PyME de la Moda, el *Design* y los Bienes de Alta Gama<sup>20</sup>, que tiene como objetivo rescatar lo mejor de la fórmula *Made in Italy* para el desarrollo del entramado PyME local.

---

19 [www.disur.edu.ar](http://www.disur.edu.ar)

20 <http://www.ba.unibo.it/BuenosAires/formacionacademica/maestrias/gestionpyme.htm>



# La demanda de diseño de PyME industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires

En esta sección se describen los rasgos más sobresalientes de la demanda de servicios de diseño por parte de las PyME industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) de la Argentina –que comprende la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires o Conurbano Bonaerense–, en base a los resultados de la “Encuesta Estructural a PyME industriales 2010”<sup>21</sup> llevada a cabo por la Fundación Observatorio PyME, en base a un trabajo conjunto entre un equipo de trabajo conformado por investigadores del CMD, el OIC y la FOP, en el marco de la constitución del “Observatorio del Diseño”.

A continuación se profundiza el análisis a partir de la caracterización general de las empresas de acuerdo a si utilizan y/o contratan servicios profesionales de diseño. Se presenta un estudio sobre la asociación entre la incorporación de diseño y distintos indicadores del desempeño productivo de las empresas.

Los datos permiten conocer en qué medida el diseño es implementado por las PyME industriales de AMBA, y si es a través de la contratación de profesionales o no, así como identificar cuáles son los factores que están asociados a su utilización. De esta manera, el informe constituye una guía de suma importancia para la toma de decisiones al respecto, tanto desde el sector público como por parte del empresariado.

## Contratación de servicios profesionales de diseño

Se define como PyME industriales a aquellas empresas de entre 10 y 200 ocupados cuya actividad principal corresponde a la industria manufacturera<sup>22</sup>. En Argentina, las empresas del segmento muestran una fuerte concentración territorial en el Área Metropolitana de Buenos Aires<sup>23</sup>, donde está localizado el 57% de las firmas, mientras que una cuarta parte está ubicada

21 La encuesta fue realizada durante el segundo semestre de 2010.

22 Actividades que se corresponden con los códigos 15 a 37 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), rev. 3.1.

23 Las regiones tomadas en cuenta son: AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires): Ciudad Autónoma de Buenos Aires y partidos de Gran Buenos Aires; Centro: los demás partidos de la Provincia de Buenos Aires, y las provincias de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe; Cuyo: las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis; NEA (Noreste

en la región Centro del país<sup>24</sup>.

A lo largo del presente estudio se llevó a cabo un análisis descriptivo de la utilización y las formas de contratación de servicios de diseño por parte de las PyME industriales de AMBA, profundizando el análisis al interior del segmento, por tamaño de empresa de acuerdo al tramo de ocupados<sup>25</sup>, y de manera comparativa de las empresas de AMBA en relación a las localizadas en otras macro-regiones del país:

- Es importante destacar que mientras que el 70% de las empresas del AMBA ha desarrollado tareas de diseño entre los años 2009 y 2010, solo el 22% contrató el servicio, por lo que con frecuencia estas funciones son asumidas por otros perfiles de la propia estructura organizativa de la empresa.
- En líneas generales, en las regiones Sur, Centro y AMBA del país el grado de utilización de servicios de diseño por parte de las PyME es mayor, mientras que este tipo de actividades son menos habituales en el norte del territorio nacional.
- No obstante, para las medianas industrias del AMBA se observa una mayor propensión a utilizar servicios de diseño, tanto profesionales como no profesionales, en relación a las pequeñas, aunque ciertos tipos de diseño todavía están poco difundidos en todo el segmento PyME.

## **Utilización y contratación de servicios de diseño**

Como muestra el gráfico 1, solo el 22% de las PyME industriales de AMBA ha contratado servicios profesionales de diseño en el período 2009-2010, ya sea interna o externamente. En la literatura de la organización industrial esta distinción es clásicamente conocida como *make or buy*, es decir producir diseño internamente en las empresas o incorporar diseño a través de proveedores externos.

A nivel nacional la proporción de empresas que utiliza diseño profesional (ya sea *make* o *buy*) no difiere significativamente a la de AMBA. Aunque el grado de contratación de AMBA supera al registrado para las regiones del NEA y NOA, pero todavía está por debajo de aquellas regiones en donde la implementación del diseño profesional es más habitual (sur y centro).

Si bien el 70% de las PyME industriales ha llevado a cabo actividades propias del diseño,

---

Argentino): las provincias de Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones; NOA (Noroeste Argentino): las provincias de Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero y Tucumán; Sur: las provincias de Chubut, La Pampa, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

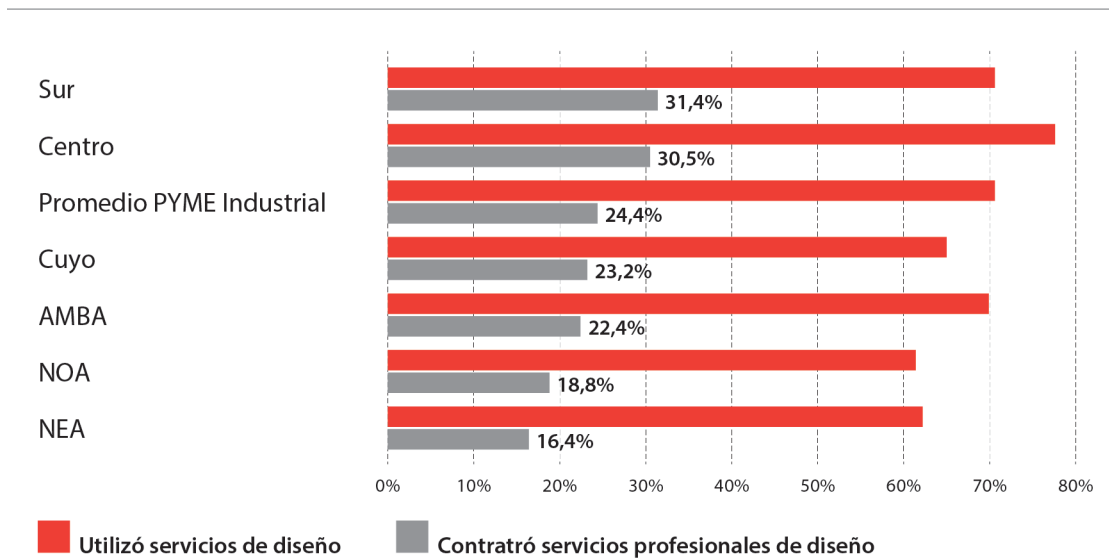
24 Ver Figura A1 del Apéndice.

25 Las pequeñas empresas del sector son aquellas que tienen de 10 a 50 ocupados, mientras que las medianas tienen de 51 a 200 ocupados.

contratando o no servicios, aún no se ha difundido ampliamente la contratación profesional, por lo que una parte importante del empresariado (48%) gestiona internamente estas actividades delegándolas en personal no profesional del diseño.

La proporción de PyME industriales del AMBA que ha utilizado servicios de diseño en el período 2009-2010 se ubica en torno al 70%, en línea con lo ocurrido para el promedio de PyME industriales nacional de Argentina y las empresas localizadas en el centro y el sur. En las provincias del norte del país el porcentaje es algo menor, si bien supera el 60% de los casos.

**GRÁFICO 1. PROPORCIÓN DE PYME INDUSTRIALES QUE UTILIZARON Y QUE CONTRATARON SERVICIOS PROFESIONALES DE DISEÑO, POR MACRO-REGIÓN**

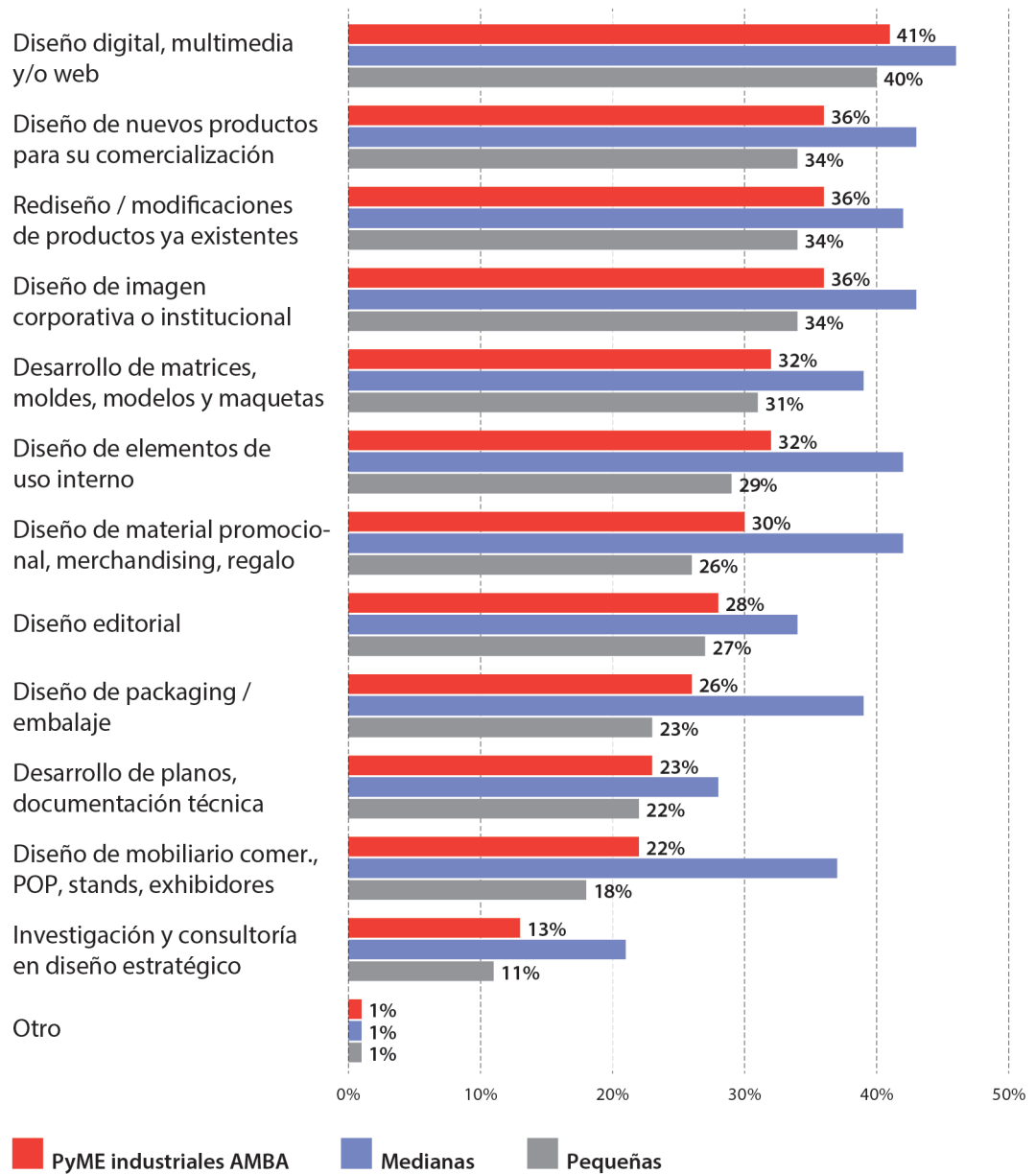


Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010. Fundación Observatorio

Por otra parte, la propensión a contratar servicios profesionales de diseño guarda una relación positiva con el tamaño de las firmas, ya que cerca de la tercera parte de las medianas empresas del AMBA ha contratado estos servicios, mientras que para las pequeñas la proporción es casi diez puntos porcentuales menor (20%). Cuanto menor es la firma pueden presentarse mayores dificultades tanto para financiar este tipo de actividades como para articular su realización desde la propia estructura organizativa o a través de la contratación externa.

Como se presenta en el gráfico 2, el tipo de diseño más difundido entre las PyME del AMBA es el "digital, multimedia y/o web", desarrollado por el 41% de las empresas encuestadas. Posiblemente esto se deba a la importancia que Internet ha cobrado como medio de comunicación masiva en los últimos años, ampliándose su uso y aplicación en el mundo empresario.

GRÁFICO 2. ACTIVIDADES PROPIAS DEL DISEÑO LLEVADAS A CABO POR LAS PYME INDUSTRIALES QUE UTILIZARON SERVICIOS DE DISEÑO, POR TAMAÑO DE EMPRESA



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010. Fundación Observatorio

En segundo lugar, las firmas llevan a cabo actividades propias del diseño para ampliar y mejorar su mix de producción, ya sea con el “diseño de nuevos productos para su comercialización” o con el “rediseño de productos ya existentes”, con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el mercado a través de la diferenciación del producto elaborado. En este sentido se presentan diferencias importantes por tamaño de empresa: el porcentaje de medianas industrias que ha logrado incorporar este tipo de diseño supera en casi diez puntos al registrado para las pequeñas.

El “diseño de imagen corporativa e institucional”, que tiene como finalidad estratégica consolidar el posicionamiento de mercado de la empresa, también está considerablemente difundido entre las PyME industriales del AMBA, aunque es implementado por una proporción mayor de medianas empresas que de pequeñas. Por otra parte, el “desarrollo de matrices, moldes, modelos y maquetas” y el “diseño de elementos de uso interno” son actividades realizadas por cerca de la tercera parte de las PyME, proporción que se ubica en torno al 40% para las medianas. Estos servicios son demandados principalmente por aquellas empresas pertenecientes al sector “automotores y autopartes”, debido a las propias características del proceso productivo.

Finalmente, es importante destacar que la “investigación y consultoría en diseño estratégico” es el servicio menos utilizado por las empresas, ya que estas actividades sí requieren de un profesional del diseño, siendo muy difícil llevarlas a cabo por otro tipo de perfil: va del 10% para las pequeñas al 21% para las medianas. Esto deja entrever que todavía no es importante la utilización del diseño como herramienta estratégica para planificar mejoras significativas y permanentes en la actividad de la empresa.

En líneas generales, los empresarios que han llevado a cabo actividades propias del diseño, contratando o no servicios, manifestaron un alto grado de satisfacción con los resultados. Principalmente en lo que respecta al “diseño de nuevos productos para su comercialización”, “desarrollo de matrices, moldes, modelos y maquetas” y al “diseño digital, multimedia y/o web” que, como se dijo anteriormente, representa el servicio de diseño más difundido entre las PyME manufactureras del AMBA<sup>26</sup>.

## **Características de la contratación de servicios de diseño**

Entre el 22% de empresas del AMBA que contrata servicios profesionales de diseño, la modalidad de contratación más difundida es la externa por proyecto, empleada por el 63% de las firmas, a través de la tercerización del desarrollo del diseño con un objetivo y por un tiempo predeterminados (lo que se denomina como *buy* en la literatura de organización industrial)<sup>27</sup>.

En segundo lugar, más del 40% de las empresas contrata servicios profesionales de diseño

26 Ver Gráfico A2 de Apéndice

27 Ver Gráfico A3 de Apéndice

internamente, lo que refiere personal de la empresa, integrando este tipo de actividades a la propia estructura de la firma, es decir *make*.

Solo el 19% de las PyME industriales del AMBA que contrata servicios de diseño lo hace de forma externa permanente con estudios de diseño (también *buy*), lo cual ocurre aún con menor frecuencia entre las empresas medianas que entre las pequeñas.

Por otra parte, en lo que respecta al tipo de remuneración, el presupuesto cerrado es implementado por la gran mayoría de las PyME industriales del AMBA que contrata diseño<sup>28</sup>, principalmente por aquellas empresas de mayor tamaño. Este tipo de remuneración consiste en una suma fija, estimada y convenida al inicio del servicio, en la que el pago suele efectuarse en función de las fases de desarrollo.

En segundo lugar en orden de importancia, pero en mucha menor medida que el presupuesto cerrado, las empresas contratan servicios de diseño a partir del pago de cuotas irregulares –en las que se fijan honorarios mensuales o trimestrales estimando el tiempo de dedicación y las responsabilidades básicas del desarrollo del diseño–, y de la dedicación horaria –que implica un honorario fijo por hora de trabajo–. Por último, prácticamente no se utiliza la remuneración a través de *royalties*, que se calcula en función de un porcentaje sobre las ventas estipulado previamente.

En lo que se refiere al gasto en diseño que realizan las empresas en relación a sus ventas – que específicamente incluye la contratación interna o externa de profesionales diseñadores, estudiantes de diseño o estudios de diseño–, si bien no se observan diferencias importantes de acuerdo al tamaño de las firmas, sí cuando el análisis se hace por sector de actividad de pertenencia<sup>29</sup>. En este sentido, las PyME de producción de textiles, prendas de vestir, productos de cuero y calzado; de la industria electrónica en general; y de fabricación de maquinaria y equipo destinan cerca del 4,5% de su facturación al gasto en servicios profesionales de diseño, proporción que duplica a la del promedio PyME industrial del AMBA (2,3%).

En sentido contrario, en las ramas de automotores y autopartes, y sustancias y productos químicos, el gasto en diseño no representa un porcentaje importante de las ventas totales: 0,2% y 0,8% respectivamente.

En cuanto al proveedor del servicio, dos de cada tres empresarios del Área Metropolitana de Buenos Aires manifestaron centralizar la contratación de los servicios profesionales de diseño en un único proveedor, interno o externo<sup>30</sup>. Otro 31% de las empresas diversifica la contratación de diseño entre 2 y 4 proveedores profesionales, internos o externos.

---

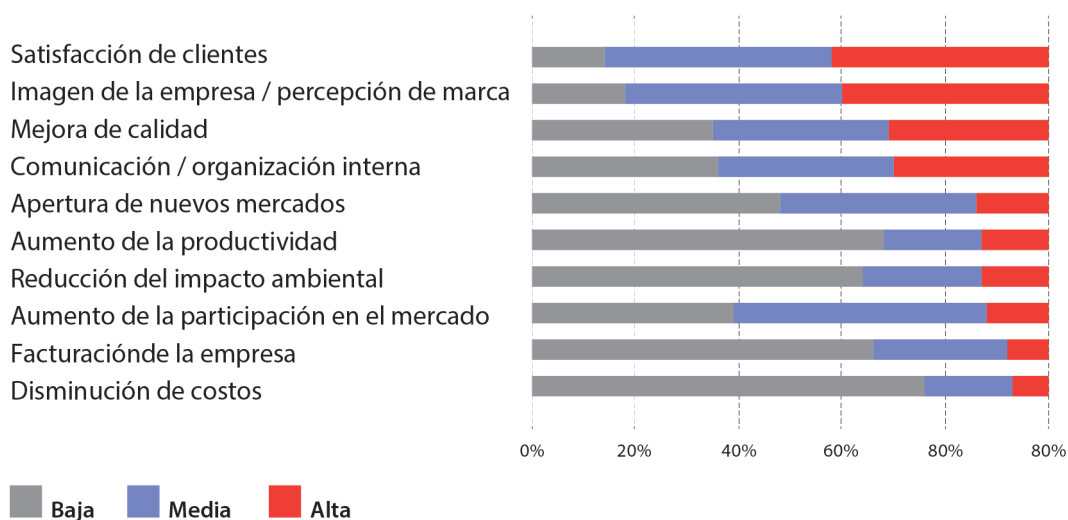
28 Ver Gráfico A4 de Apéndice

29 Ver Gráfico A5 de Apéndice

30 Ver Gráfico A6 de Apéndice



GRÁFICO 3. INCIDENCIA DE LA CONTRATACIÓN DE DISEÑO DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010. Fundación Observatorio

A su vez, las pequeñas empresas –menos proclives a llevar a cabo actividades propias del diseño, contratando o no servicios–, presentan una mayor proporción de proveedores únicos respecto de aquellas más grandes.

Finalmente, la principal fuente de información a la que acuden los empresarios para contratar servicios de diseño son las relaciones profesionales, fundamentalmente entre las pequeñas industrias<sup>31</sup>. En cambio, para las firmas de mayor tamaño la fuente de información más comúnmente utilizada es la de los proveedores habituales y estables. Aunque en menor medida, también son consultadas publicaciones y medios especializados, o bien contactadas universidades que cuentan con carreras afines, principalmente por parte de las empresas más grandes.

### Impacto de la contratación de servicios profesionales de diseño

Para aquellas empresas que contrataron servicios de diseño entre 2009 y 2010, resulta importante conocer cuál fue la percepción del empresariado respecto al impacto en la *performance* de la firma de la contratación de servicios profesionales de diseño, y en qué aspectos se obtuvieron mayores resultados.

En primer lugar, para el 40% de los empresarios encuestados la satisfacción de los clientes de las empresas que contrataron servicios profesionales mejoró considerablemente. Y una proporción

31 Ver Gráfico A7 de Apéndice

similar manifestó haber logrado cambios importantes en lo que se refiere a la imagen de la empresa y la percepción de la marca en el mercado.

Por otro lado, uno de cada tres empresarios manifestó que la contratación de diseño tuvo incidencias significativas en términos de calidad y/o en lo referente a la comunicación y organización interna de la firma. Sin embargo, para el empresariado la contratación de servicios profesionales de diseño no redundó en cambios importantes en lo que se refiere a disminución de costos o el nivel de facturación de las PyME industriales del AMBA.

Como se señaló al comienzo, la contratación de profesionales de diseño, ya sea externa o interna, aún no está ampliamente difundida entre las PyME industriales, tanto a nivel nacional como en el caso del Área Metropolitana de Buenos Aires, donde cerca del 80% de empresas no contrata este tipo de servicios profesionales.

En líneas generales, los industriales PyME deciden no contratar servicios profesionales de diseño porque no lo consideran necesario<sup>32</sup>, ya sea porque no requieren llevar a cabo actividades de diseño, o porque optan por asignar estas funciones al personal interno de la empresa, no profesionales de diseño.

Asimismo, es importante resaltar que tanto en el AMBA como en el resto del país el costo de la contratación, interna o externa, no representa un obstáculo importante.

En línea con lo anterior, como puede verse en el gráfico 4, cuando el plantel de personal de las firmas del AMBA no cuenta con los servicios de un diseñador profesional, interno o externo, en casi el 40% de los casos es el gerente quien asume esta función, llevando a cabo actividades del diseño de manera no profesional. Cuanto menor es el tamaño de la firma, menor es su estructura organizativa, por lo que es habitual que la misma esté constituida por una única gerencia en donde se centraliza gran parte de las funciones.

Por otro lado, en el 17% de las empresas las actividades de diseño son delegadas a trabajadores de planta de producción, y en el 14% a personal de áreas como *marketing*, comercialización o ventas.

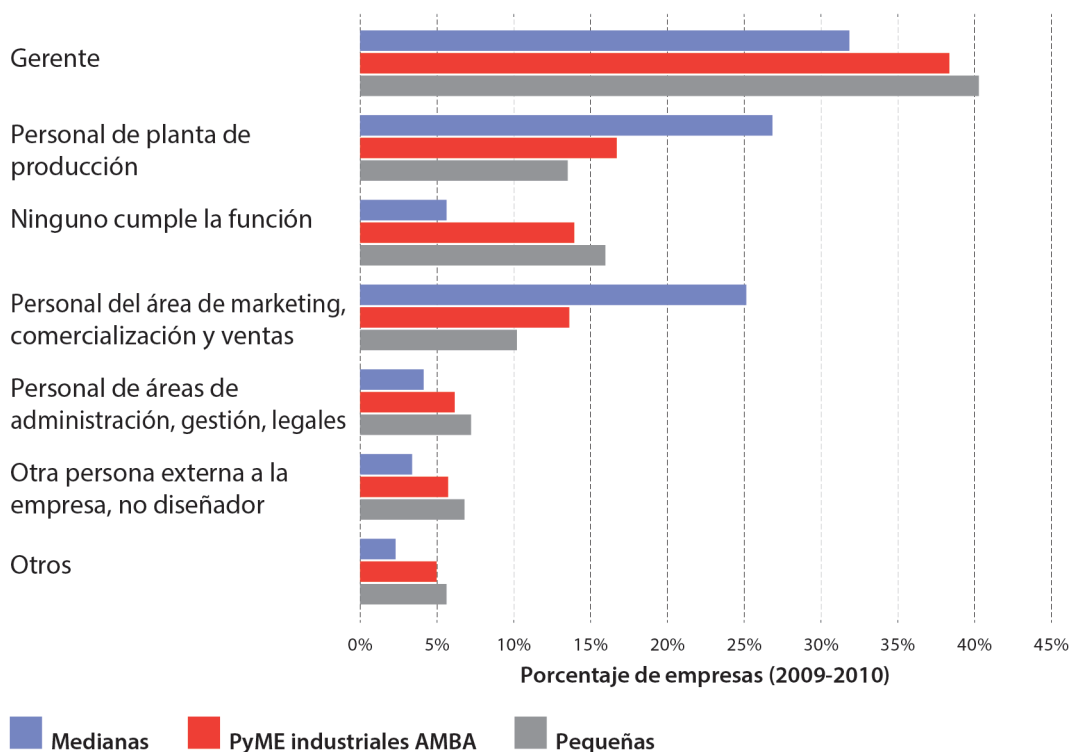
A modo de síntesis, los datos presentados muestran que solo el 22% de las PyME industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires ha contratado servicios profesionales de diseño, en general centralizando la contratación en un único proveedor y bajo la modalidad de contratación externa por proyecto a través de presupuesto cerrado.

Por otra parte, ciertos servicios de diseño son habitualmente utilizados por las PyME industriales del AMBA (como el digital, multimedia y/o *web*), mientras que otros todavía no están ampliamente difundidos entre las empresas del segmento (investigación y consultoría en diseño estratégico).

---

32 Ver Figura A8 de Apéndice.

GRÁFICO 4. PERFIL DEL PERSONAL QUE ASUME LA FUNCIÓN DE DISEÑADOR EN LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010. Fundación Observatorio

A su vez, existen diferencias importantes por tamaño de empresa, y las medianas industrias presentan mayor propensión a incorporar diseño en relación a las pequeñas.

A continuación se analizarán con mayor profundidad las principales características de las empresas del segmento clasificadas en tres categorías de acuerdo a si utilizan y/o contratan servicios de diseño.

## Caracterización de PyME industriales del AMBA que han contratado servicios profesionales de diseño

A lo largo de esta sección se presenta un breve análisis descriptivo sobre la asociación entre la incorporación de diseño y distintos indicadores del desempeño productivo de las PyME del AMBA durante 2010, sus perspectivas en ese momento para 2011 y su posicionamiento frente a desafíos tradicionales del desarrollo empresarial como el acceso al financiamiento, el grado

de internacionalización y el grado de vinculación con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), entre otros.

A continuación se presentan los rasgos distintivos de PyME industriales del AMBA que han contratado servicios de diseño (ya sea interna o externamente) en relación a aquellas empresas de la misma región que han recurrido al diseño pero evitando la contratación de profesionales y en contraposición a las PyME industriales que no han incorporado diseño en el mismo período.

#### **CUADRO 1. DEFINICIONES DE SEGMENTOS DE EMPRESAS ANALIZADOS SEGÚN SU DEMANDA DE DISEÑO**

**Empresas que contratan servicios profesionales de diseño** (en las figuras, “Contrata”): Es el 22% de las PyME industriales del AMBA. Estas empresas han contratado profesionales diseñadores o estudiantes de diseño entre 2009 y 2010 a través de una modalidad interna (refiere a personal de la empresa especializada en la tarea), externa por proyecto o externa permanente, remunerando mediante presupuesto cerrado, *royalties*, dedicación horaria, cuotas regulares u otra forma.

**Empresas que realizan internamente actividades no profesionales de diseño** (en las figuras, “Usa y no contrata”): Corresponde al 48% de las PyME industriales del AMBA. Se trata de empresas que entre 2009 y 2010, sin contratar interna o externamente profesionales del diseño, llevaron a cabo actividades del diseño a través de otro perfil de la estructura organizativa de la empresa que asume su función.

**Empresas que no incorporan servicios de diseño** (en las figuras, “No usa”): Es el 30% del total de PyME industriales del AMBA. Se trata de empresas que directamente no llevaron a cabo actividades del diseño durante el periodo 2009-2010.

Es importante destacar que el presente análisis no busca encontrar causalidades entre los indicadores y la condición de las empresas frente al diseño. De esta manera, por ejemplo, no se pretende aseverar que las empresas que han contratado diseño han verificado un mejor desempeño productivo en los últimos años precisamente por el hecho de haber contratado servicios profesionales de diseño, o viceversa. Simplemente se trata de una caracterización a partir de segmentos que permitirá comprender los primeros elementos para una investigación más en profundidad a partir de la aplicación de otras técnicas de análisis.

**Ventas promedio.** Como se puede observar en la siguiente tabla y gráficos, en términos generales, las PyME industriales del AMBA que han incorporado diseño a través de servicios profesionales verifican niveles anuales de facturación hasta un 50% más elevados que aquellas que no lo han hecho bajo ninguna modalidad. Estas empresas cuentan en promedio con ventas en términos nominales cerca de un 30% mayores que el promedio de PyME industriales del AMBA.

**Dimensión media (ocupados).** A pesar de los mayores niveles de facturación de las empresas que han contratado servicios profesionales de diseño, las mismas no presentan niveles de ocupación media muy superiores a sus pares de las otras dos categorías. Mientras que las PyME industriales del AMBA que han contratado diseño cuentan en promedio con 39 ocupados, aquellas que no lo han hecho de ninguna manera –ni siquiera realizando actividades de diseño en el interior de la empresa– cuentan con una dimensión media de 33 ocupados.

**Productividad laboral.** Las diferencias no proporcionales entre ventas promedio y dimensión media en ocupados se advierten de manera directa en la productividad laboral media de las empresas de las tres categorías. En la siguiente tabla se puede advertir que las PyME industriales del AMBA que han contratado profesionales del diseño presentan una productividad por ocupado considerablemente mayor que las empresas de las otras dos categorías superando incluso el promedio de las PyME de la región.

**Inserción internacional.** En términos generales se advierte una mayor inserción internacional por parte de las empresas que han contratado servicios de diseño en relación a aquellas que han realizado internamente tareas propias del campo del diseño (usa y no contrata) y en relación a aquellas que no han incorporado diseño de ninguna manera. Esto se puede observar especialmente en la proporción de empresas exportadoras en relación al total para las tres categorías (base exportadora). En cuanto a la proporción de ventas de las PyME destinadas al exterior sobre el total de ventas de la empresa (apertura exportadora), no se advierten diferencias sustantivas entre las tres categorías, observándose incluso una mayor apertura exportadora entre las firmas que han realizado internamente tareas propias del campo del diseño.

La condición de exportadora no está directamente relacionada con la incorporación de diseño sino más bien al tamaño de las empresas. Como se vio anteriormente, las empresas que han incorporado diseño vía contratación de diseñadores cuentan con una dimensión mayor tanto en ventas como en ocupados.

**Inversión.** Es destacable la elevada proporción de inversiones sobre ventas entre las PyME industriales del AMBA que han contratado servicios profesionales de diseño en relación a los otros tipos de empresas. Estas empresas han destinado a la inversión montos cercanos al millón de pesos durante 2009.

**Gastos en TIC.** La mayor predisposición a la inversión en servicios a la producción por parte de las empresas contratantes de diseño se puede advertir en la proporción de ventas destinadas al gasto en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Entre este segmento de empresas el gasto en TIC duplica a aquel de las empresas que llevan a cabo internamente actividades propias del diseño y prácticamente triplican a aquellas que no han incorporado diseño.

**TABLA 1. INDICADORES GENERALES DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA  
SEGÚN SU VINCULACIÓN CON EL DISEÑO**

	PyME industriales AMBA			
		Contrata	Usa y no contrata	No usa
<b>Ventas</b> (promedio por empresas en pesos argentinos)	10.068.475	12.957.188	9.773.448	8.258.349
<b>Ocupados</b> (promedio por empresa)	35	39	35	33
<b>Productividad laboral</b> (ventas nominales por ocupado en pesos argentinos)	287.671	336.114	246.555	247.330
<b>Base exportadora</b> (% de empresas que exporta al menos 5% de sus ventas)	34,30%	44,50%	37,90%	23,40%
<b>Apertura exportadora</b> (% promedio de ventas exportadas)	14,20%	12,30%	16,20%	12,50%
<b>Inversión 5,70 %</b> (% promedio de ventas exportadas)	5,70%	8,70%	4,70%	2,70%
<b>Gasto en TIC</b> (% promedio de ventas exportadas)	2,00%	3,20%	1,60%	1,20%

Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010

Fundación Observatorio PyME

**Indicadores Económico–Financieros.** Es interesante analizar algunos aspectos de la estructura económica–financiera de las PyME que han contratado diseño de manera profesional en relación a las otras dos categorías identificadas.

En primer lugar, las PyME que han contratado diseño presentan una mayor liquidez que sus pares de las otras dos categorías siendo considerable la diferencia del indicador de “prueba ácida” con respecto a las PyME del AMBA que no han incorporado diseño bajo ninguna modalidad.

**TABLA 2. INDICADORES ECONÓMICO – FINANCIEROS SELECCIONADOS DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA SEGÚN SU VINCULACIÓN CON EL DISEÑO**

Indicador	Definición	PyME Industriales			
		AMBA	Contrata	No contrata	No usa
<b>Liquidez</b>					
Liquidez seca o prueba de ácido	Activo corriente-bienes de cambio/pasivo corriente	1,22	1,38	1,29	0,95
Inmovilización del activo	Activo no corriente /activo total	23,30%	22%	21,80%	27,40%
<b>Solvencia</b>					
Cociente de solvencia	Patrimonio neto /Activo total	50%	56,60%	49,40%	45,80%
Costo financiero sobre ventas	Costos financieros/ventas	2,30%	1,60%	3,10%	1,90%
Cociente de endeudamiento	Pasivo total /Patrimonio neto	1	0,77	1,02	1,18
Endeudamiento financiero total	Deudas financieras totales/ventas	6%	7,70%	5,30%	4,10%
<b>Rentabilidad</b>					
Rentabilidad del activo (ROA)	Resultado netos (antes de impuesto) + costos financiero /activo total	19,50%	24,10%	23,30%	25,70%
Rendimiento de las ventas (ROS)	Resultado neto (antes de impuesto)/Ventas	8%	7,40%	8,40%	8,50%

Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010.

Fundación Observatorio PyME

Por otro lado, es de destacar los mayores niveles de solvencia de las empresas que han contratado servicios profesionales de diseño a pesar de contar con un mayor nivel de endeudamiento financiero y enfrentar un costo financiero relativamente más bajo por dicho endeudamiento. En términos generales, se puede aseverar que las PyME que han contratado diseño profesional se encuentran más capitalizadas, lo cual les permite enfrentar mayores niveles de endeudamiento financiero.

Por último, es interesante advertir que prácticamente no existen diferencias sustanciales en los niveles de rentabilidad de los tres tipos de empresas. Tanto el rendimiento de los activos totales como la relación de ganancias sobre las ventas de las empresas se mantienen en niveles en torno al 24% y al 8%, respectivamente para los tres casos. La baja relación entre rentabilidad y diseño es admitida por las propias empresas a la hora de evaluar el impacto del diseño sobre diferentes aspectos de la firma.

## **Desempeño durante 2010 y perspectivas para 2011**

**Fase de crecimiento.** Una menor proporción de empresas que ha contratado servicios profesionales de diseño ha verificado una fase de estancamiento o achicamiento durante 2010 en relación a sus pares de las otras dos categorías. Mientras que en el primer caso más del 70% de las PyME industriales del AMBA han atravesado una fase de crecimiento (normal o acelerada), entre las empresas que no han incorporado diseño bajo ninguna modalidad el crecimiento se verificó para menos del 50%.

**Desafíos.** Se advierten algunas diferencias importantes en la valoración de los desafíos que enfrentan las empresas que contratan servicios de diseño y las otras dos categorías. Mientras que en el primer caso los desafíos están más relacionados con temas de crecimiento empresarial como elevados costos de logística, fuerte competencia en los mercados internacionales, insuficiente capacidad instalada y dificultades en el abastecimiento de energía, entre las empresas que no incorporan diseño destacan problemas más defensivos como caída de ventas y fuerte competencia en el mercado interno.

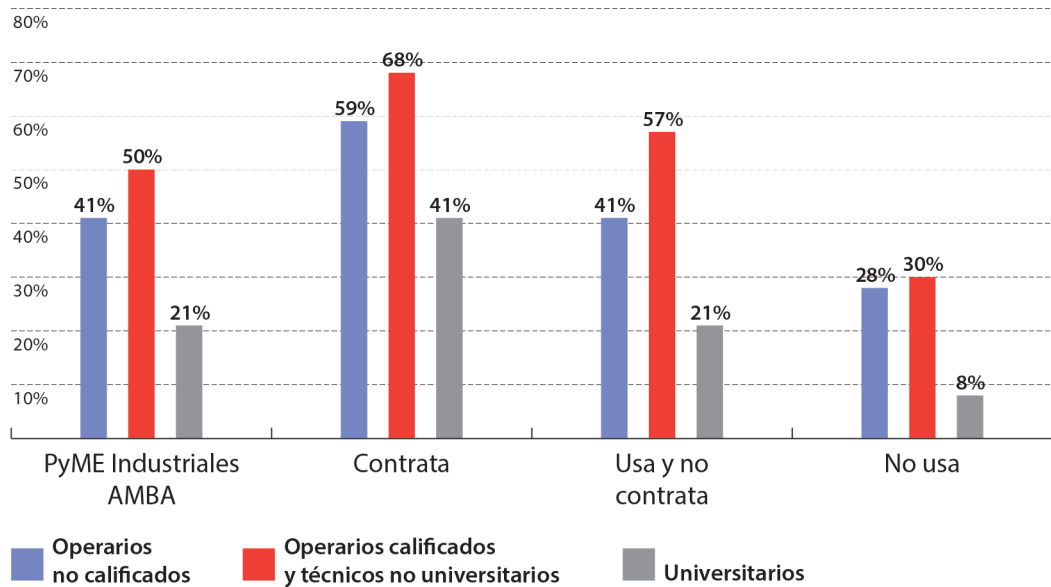
**Difusión de la inversión en 2009 y 2010.** Las empresas que han contratado servicios profesionales de diseño cuentan con una mayor propensión inversora incluso en un año recesivo como 2009. Es de advertir que la proporción de inversoras en esta categoría se incrementó de manera considerable durante 2010 (pasó de 55% en 2009 a 67% en 2010) mientras que en las otras dos categorías de empresas las proporciones permanecieron inamovibles (en torno al 44% para las que usan y no contratan, y al 32% para las que no usan). Se destaca el dinamismo de las empresas que han contratado diseño frente a los cambios de contexto económico.

**Búsqueda de capacidades laborales.** Como se advierte en la Figura 5, las empresas que han contratado servicios de diseño son al mismo tiempo más demandantes de recursos humanos de diferentes niveles de formación.

Las diferencias más marcadas se encuentran en la demanda de profesionales universitarios duplicando al caso de las empresas que realizan internamente actividades de diseño y cuadruplicando a aquellas que no incorporan diseño bajo ninguna forma. En general, históricamente la proporción de PyME industriales que han demandado profesionales no ha superado el 25%. La incorporación de diseño a través de profesionales especializados implica a su vez una mayor profesionalización por parte de diferentes áreas de la empresa.

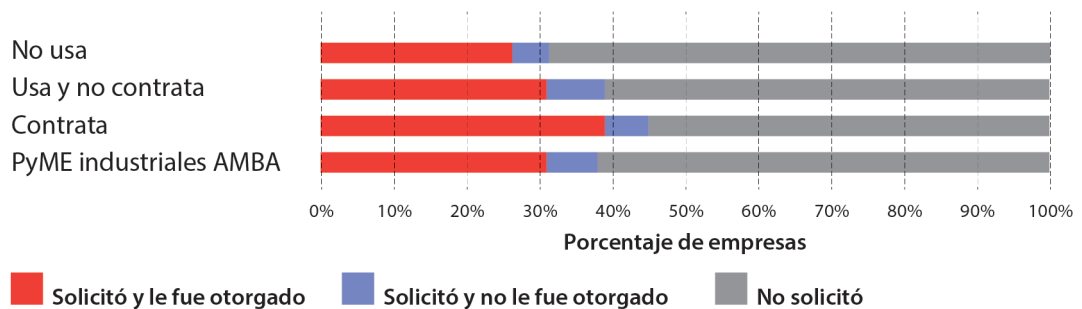


GRÁFICO 5. DEMANDA DE CAPACIDADES LABORALES



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010. Fundación Observatorio

GRÁFICO 6. POSICIÓN FRENTE A CRÉDITOS BANCARIOS



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010. Fundación Observatorio

**Posición frente al crédito bancario.** Son destacables algunos aspectos referidos a la relación entre las empresas contratantes de diseño con el sector bancario. Entre las empresas contratantes de diseño se advierte un mayor nivel de demanda de créditos bancarios y un relativo menor rechazo de las solicitudes efectuadas.



## Conclusiones

### **Buenos Aires contiene tanto actividades demandantes de diseño como oferentes apropiados para su satisfacción.**

Si bien la actividad industrial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) ha venido creciendo sostenidamente en los últimos años, llegando en 2008 a casi duplicar su nivel crítico de 2002, la economía de la ciudad está centrada en los servicios, sector que contribuye de manera considerable al Producto Bruto Geográfico (PBG) y alcanza cerca de dos terceras partes del total. Por su parte la industria manufacturera representa el 10% del PBG y está integrado, fundamentalmente, por los rubros Alimentos y bebidas, Edición e impresión, Textil y confecciones e Industria farmacéutica<sup>33</sup>. Asimismo, el Conurbano Bonaerense contiene cerca del 40% de la industria a nivel nacional.

Esta configuración espacial de las actividades económicas industriales nos indica que es necesario entender a Buenos Aires como una región integrada desde lo económico en la cual la demanda de diseño y otros servicios profesionales pueden trascender los límites políticos y, de hecho, lo hace.

De acuerdo a datos recogidos por el Centro Metropolitano de Diseño, en la CABA se concentra la mayor proporción de estudios de diseño y diseñadores independientes proveyendo servicios al área metropolitana en su conjunto.

### **Si bien el 69,9% de las PyME industriales de AMBA ha llevado a cabo actividades propias del diseño en la empresa, solo el 22,4% ha contratado servicios profesionales.**

En promedio, el 22,4% de las PyME de la región AMBA ha contratado servicios profesionales de diseño. Este dato indica un relativamente bajo nivel de inserción del diseño profesional respecto a otros países<sup>34</sup>.

33 Fuentes: Anuario Estadístico de la Ciudad de Buenos Aires 2009, DGEyC, agosto 2010; Buenos Aires en Números, DGEyC, enero de 2011 y síntesis de la Economía de la Ciudad de Buenos Aires, Subsecretaría de Desarrollo Económico, septiembre de 2008.

34 Reino Unido y Noruega mencionados en la publicación "Estudio de impacto del diseño en España" de la Sociedad Estatal para el desarrollo de la Innovación y el Diseño (DDI), Madrid, 2005. Se aclara que estamos comparando resultados de estudios con distintas definiciones metodológicas y de delimitación del universo a estudiar: en el relevamiento que presentamos se encuestó a PyME del sector industrial, mientras que tanto en Reino Unido como en Noruega se aplicó a empresas de distintas ramas de actividad (y no solo productivas industriales) y con distintos cortes por tamaño de empresas (no solo PyME). Se descartó la comparación con los datos del estudio

La comparación es negativa en todas las modalidades de contratación (interna, externa por proyecto o externa permanente). En promedio, 14 de cada 100 PyME de la región AMBA contrata externamente por proyecto, en tanto lo hacen 19 de las empresas de Reino Unido y 42 de las noruegas. Todavía es más marcada la diferencia al medir cuántas contratan internamente (personal propio de la empresa). En la medición de Argentina son 4 de cada 100 las que cuentan con plantillas de diseñadores incorporados a la empresa, en tanto que son 34 en Reino Unido y 52 en Noruega<sup>35</sup>.

### **La mayor parte de las PyME que desarrolla actividades propias del diseño, lo hace sin contratar servicios profesionales (47,5%).**

En los últimos dos años han desarrollado actividades propias del diseño un 69,9% de las PyME industriales del AMBA. Pero sabemos que solo el 22,4% de las PyME lo hizo mediante contratación de profesionales (diseñadores y/o estudiantes), y ya sea interna o externamente; mientras que el resto (47,5%) lo resolvió de manera no profesional. Estas últimas empresas constituyen un “campo fértil” sobre el cual es necesario promover la contratación de servicios de diseño, sobre todo, si se tiene en cuenta que los mismos empresarios reconocieron en la incorporación de diseño, un grado de satisfacción sobre las actividades de diseño que presentan, tanto las PyME que contratan como las que no lo hacen. Caracterizando, también, al 47,5% que no contrata, es posible diagramar políticas públicas de apoyo y promoción del diseño en acciones estratégicamente dirigidas a estas empresas.

### **Existe cierto desconocimiento en las PyME acerca de los posibles aportes del diseño.**

El 82,7% de las PyME de AMBA que no contrata diseño profesional considera que no lo necesita. Es un porcentaje suficientemente alto que permite desestimar las otras razones por las cuales no se contrata (el 8,4% lo considera caro; el 8,9% por otros motivos) en la planificación de políticas de promoción del diseño.

Estos datos permitirían identificar los obstáculos que se le presentan al diseño para incorporarse en las PyME. En principio, da cuenta de cierto desconocimiento y falta de cultura de diseño en las empresas.

Esta deducción se apoya también en la información surgida a partir de tipo de actividad propia del diseño desarrollada en las PyME. El servicio de diseño más utilizado es “Diseño digital, multimedia y/o web” (con el 41,3%), seguido a una distancia considerable de aproximadamente 5 puntos, por “Diseño de nuevos productos para su comercialización” (36,1%), “Rediseño

---

realizado en España porque en ese caso además solo había considerado a empresas usuarias de algún tipo de diseño.

35 Ibídem.

/ modificaciones de productos ya existentes” (35, 8%) y “Diseño de imagen corporativa o institucional” (35,7%). Estos usos del diseño, a excepción de este último ítem, representan actividades de respuestas casi inmediatas. Es evidente que los procesos a largo o mediano plazo no encuentran su espacio de desarrollo en este tipo de empresas.

En un notable contraste con las actividades más recurrentes se encuentran, con el porcentaje más bajo, las referidas a “Investigación y consultoría en diseño estratégico” (21,5%). El dato revela una paradoja: Mientras las PyME buscan procesos cortos y respuestas inmediatas a los problemas, la formación de los diseñadores profesionales se vuelca cada vez más al desarrollo estratégico y la investigación. Definitivamente, las más complejas y valiosas capacidades de los diseñadores están siendo desaprovechadas por las empresas.

Asimismo, la contratación de diseño para estas tareas es un indicador de la incorporación del diseño como una herramienta estratégica y no simplemente para resolver problemas de inmediatez. El bajo porcentaje de empresas que utilizan ese tipo de servicios, pero especialmente el bajo grado de satisfacción en los resultados de quienes lo utilizaron, está indicando un desafío a resolver por parte de los oferentes de estos servicios.

### **Se observan con claridad sectores intensivos en el uso/ incorporación de diseño entre las PyME industriales del AMBA.**

Una mayor proporción de empresas ha contratado servicios de diseño y un mayor porcentaje de sus ventas se ha destinado a la inversión en diseño entre las PyME industriales del AMBA de los sectores de: Automotores y autopartes (38,9%), Muebles (32,2%), Maquinaria y equipo (31,9%), Textiles, prendas de vestir, productos de cuero y calzado (29,4%), Alimentos y bebidas (26,4%), y Papel, edición e impresión (26,4%); todos ellos por encima del promedio de las PyME industriales (24,4%).

### **La inversión en diseño por parte de las PyME industriales está en línea con la inversión en TIC.**

En términos generales, se puede advertir que las PyME industriales que han invertido en diseño, lo hacen por montos mayores a aquellas que lo hacen en TIC. El gasto promedio declarado en diseño alcanza el 2,3% de las ventas de las PyME industriales mientras que el gasto promedio en TIC de las PyME industriales es del 2%. Sin embargo, es importante destacar que mientras la inversión en TIC se encuentra mucho más difundida entre las PyME industriales (más del 80% ha invertido durante los últimos dos años), la contratación de diseño es aún baja predominando la resolución de tareas propias del diseño de manera interna sin recurrir a profesionales especializados.

En este sentido, resultan de vital importancia las acciones que tiendan a difundir la importancia de la incorporación profesional de diseño entre las PyME industriales. En promedio la inversión anual en contratación de diseño por parte de las PyME industriales del AMBA es de unos USD320.000, lo que representa unos USD27.000 al mes en caso de que la contratación sea interna a la empresa o externa a través de diferentes modalidades.

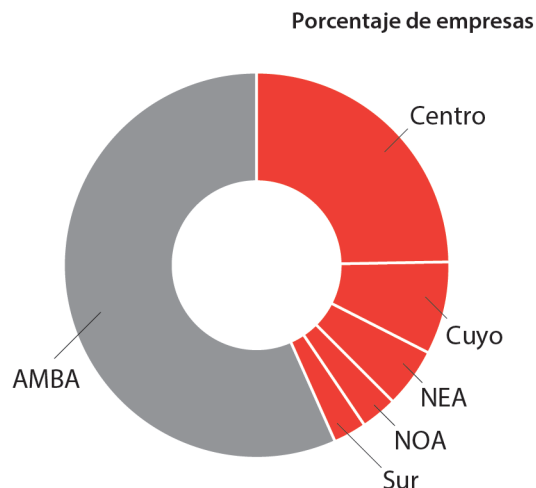
### **El diseño se relaciona con las áreas gerenciales en las empresas.**

Mientras el 29,9% de las empresas medianas contratan diseño, el 20,5% de las pequeñas lo hacen. Este dato cobra sentido cuando se tiene en cuenta cuál es el perfil del personal que asume la función de diseñador cuando la empresa no contrata diseñadores. Se revela que el 40,4% de los gerentes de las empresas pequeñas asumen estas responsabilidades, mientras que el 31,9% lo hace en las medianas. Esta diferencia entre pequeñas y medianas, de casi 8 puntos en la dedicación a las tareas de diseño por parte de los gerentes, coincide con la diferencia de casi 9 puntos en la contratación de diseño.

Podemos concluir, entonces, que cuando la empresa no contrata diseñadores, son los gerentes quienes suelen asumir su rol, situación que parece aceptable en estructuras pequeñas, pero poco probables en escalas mayores. El desarrollo de diseño implica decisiones estratégicas y fundamentales para la empresa; por eso sus directores se involucran en estas actividades. La contratación de profesionales libera a sus gerentes de la dedicación intensiva que implica el diseño. Por otra parte, un diseñador externo contratado deberá interactuar, probablemente, con la línea gerencial de la empresa.

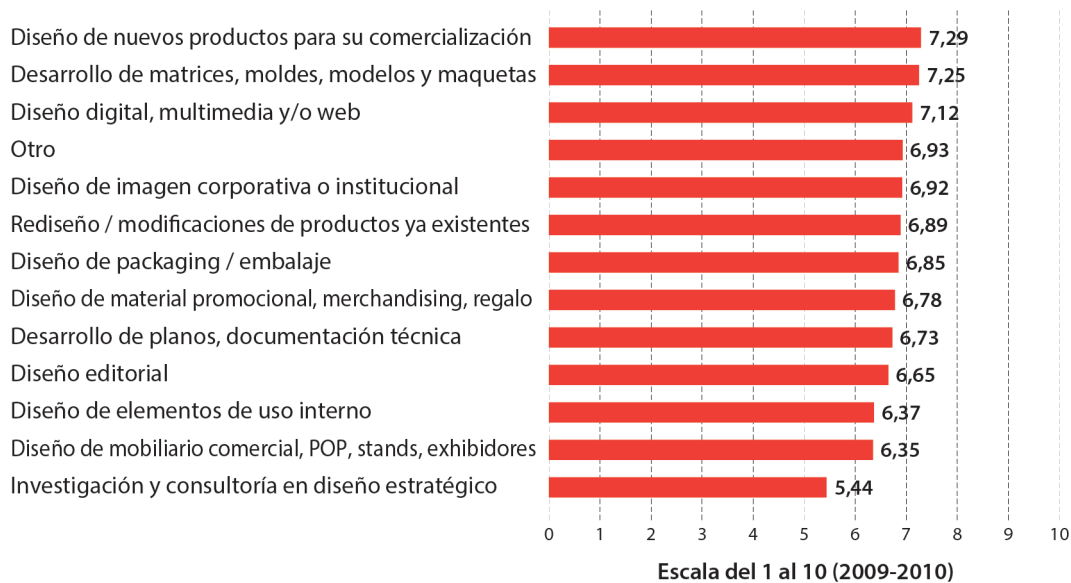
# Apéndice

**GRÁFICO A1. DISTRIBUCIÓN MACRO-REGIONAL DE LAS PYME INDUSTRIALES**



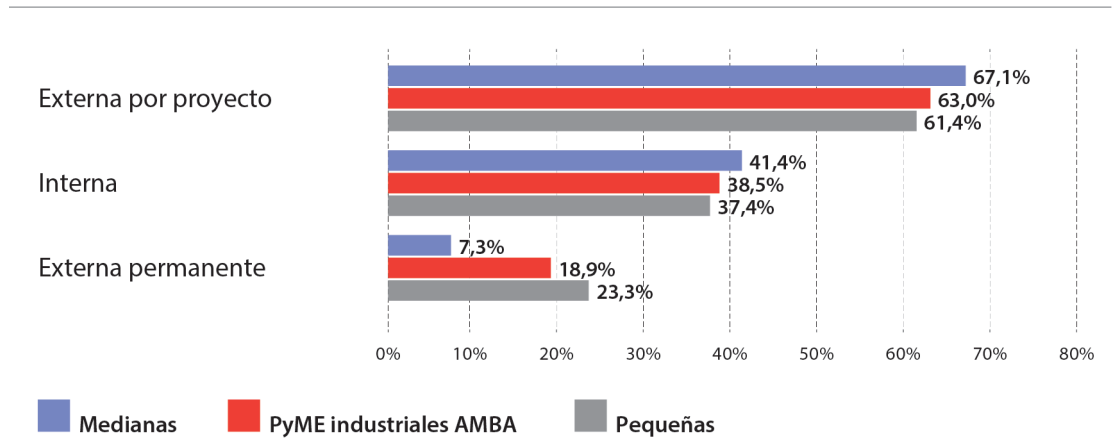
Fuente: Encuesta Estructural a PyME Industriales, 2010. Fundación Observatorio

**GRÁFICO A2. GRADO DE SATISFACCIÓN DE LAS PYME INDUSTRIALES POR LA UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE DISEÑO DE DISTINTO TIPO**



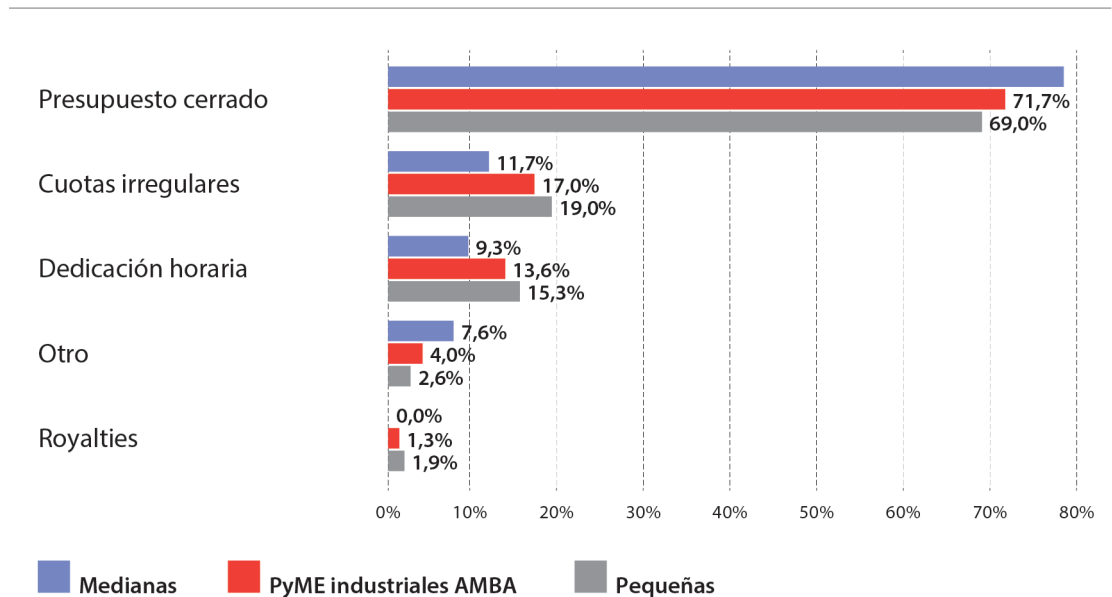
Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010. Fundación Observatorio

GRÁFICO A3. MODALIDADES DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE DISEÑO POR TAMAÑO DE EMPRESA



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010. Fundación Observatorio

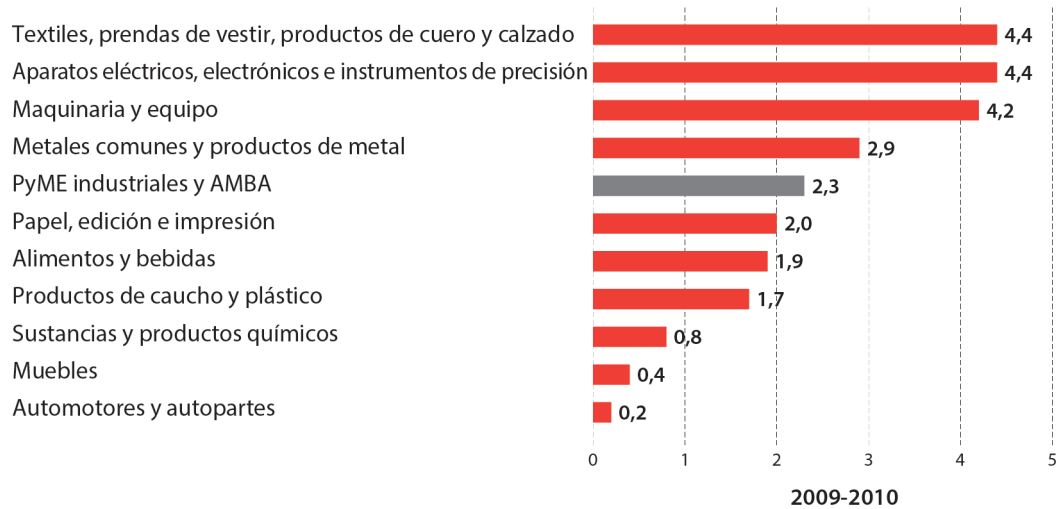
GRÁFICO A4. TIPO DE REMUNERACIÓN EN LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE DISEÑO POR PARTE DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA, POR TAMAÑO



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010. Fundación Observatorio

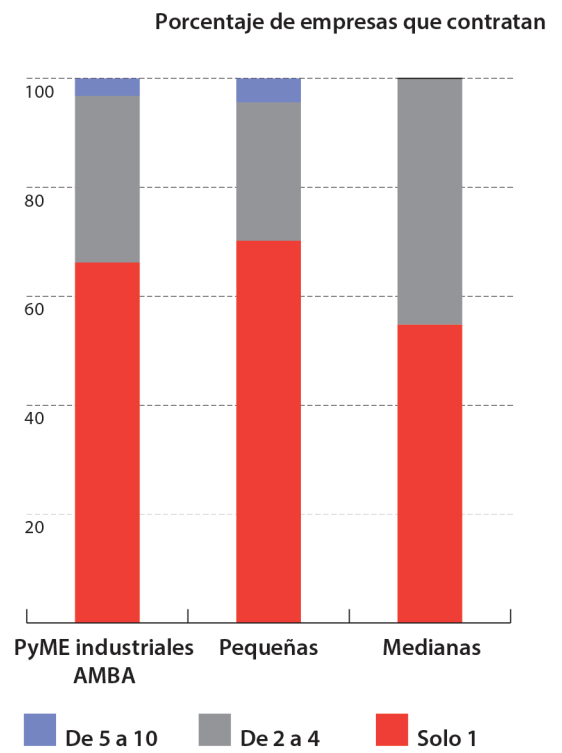


**GRÁFICO A5. GASTO PROMEDIO EN DISEÑO EN RELACIÓN A LAS VENTAS TOTALES POR PARTE DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA QUE CONTRATAN DISEÑO PROFESIONAL, POR SECTOR DE ACTIVIDAD**



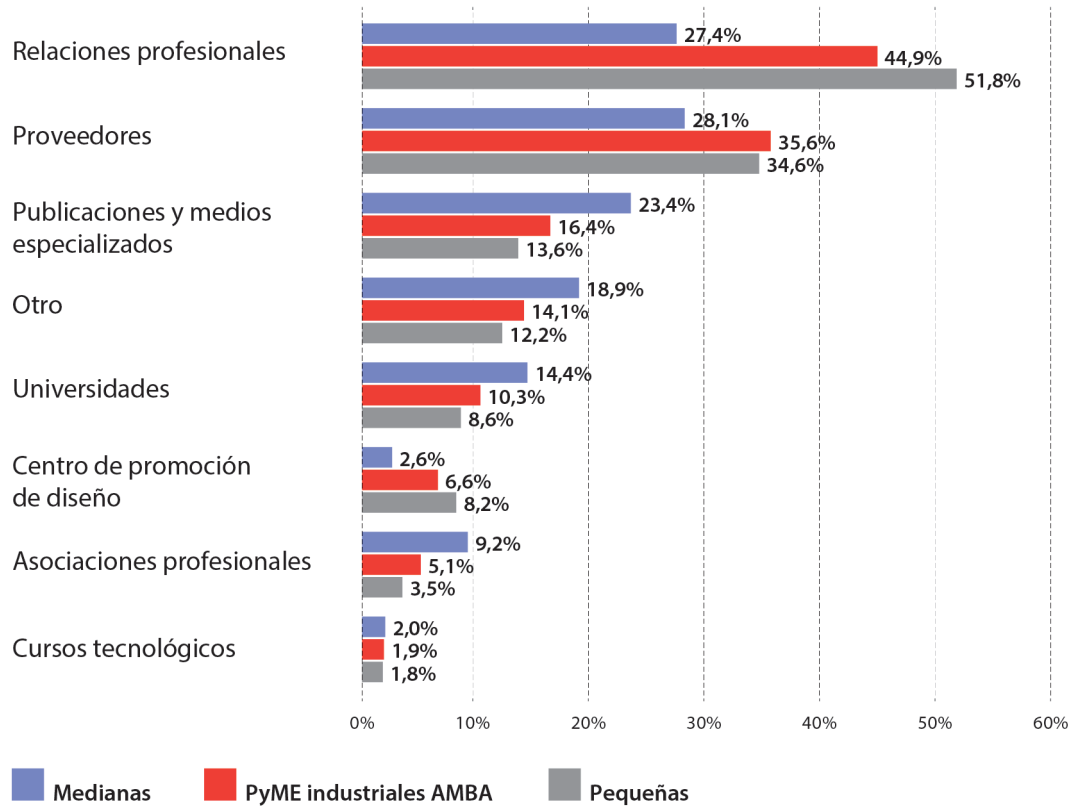
Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010. Fundación Observatorio

GRÁFICO A6. CANTIDAD DE PROFESIONALES  
DISEÑADORES/ESTUDIOS DE DISEÑO CONTRATADOS  
POR PARTE DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA



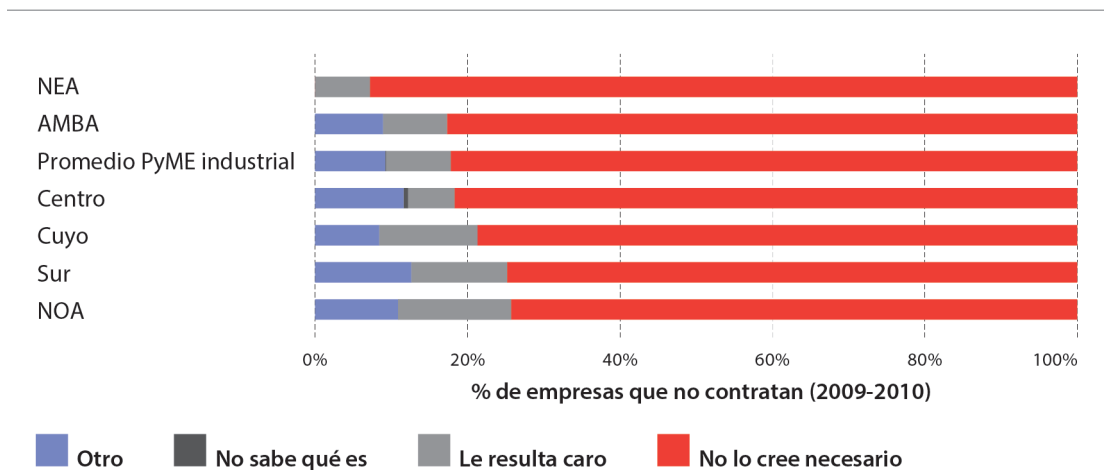
Fuente: Encuesta Estructural a PyME Industriales, 2010. Fundación Observatorio

GRÁFICO A7. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE DISEÑO DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA, POR TAMAÑO



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010. Fundación Observatorio

GRÁFICO A8. MOTIVO POR EL QUE LAS PYME INDUSTRIALES NO CONTRATAN SERVICIOS DE DISEÑO, POR MACRO-REGIÓN



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010. Fundación Observatorio



Este artículo se terminó de imprimir  
en abril de 2013



Este estudio se centra en el uso de estrategias locales para estimular la adopción de procesos de innovación basados en el diseño por parte de las PyME en la ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Considerando que Latinoamérica tiene una calificación muy baja en términos de innovación medida por número de patentes, publicaciones de revistas especializadas de investigación y porcentaje de graduados en carreras de ingeniería, se presenta entonces un diagnóstico detallado de la demanda de las PyME industriales porteñas de servicios de innovación empresarial, basados en el diseño y las barreras de diversa índole que estas empresas encuentran para adoptar este tipo de servicios e impulsar nuevas mejoras competitivas.

El trabajo espera resaltar el aporte que hace el diseño al desarrollo económico, entendiendo que excede los circuitos llamados “de diseño” e involucra al conjunto de la economía, ya que es una actividad de innovación capaz de articular las dimensiones productivas y simbólicas de los bienes y servicios ofrecidos por las empresas.

## Serie políticas públicas y transformación productiva

“Políticas Públicas y Transformación Productiva” para América Latina consiste en una serie de documentos de política orientados a difundir experiencias y casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva. La Serie está dirigida a hacedores de política, agencias del sector público, cámaras empresariales, líderes políticos y agentes relevantes que participan en el proceso de diseño y ejecución de políticas públicas vinculadas al desarrollo productivo en los países de la región.