

# APORTES DEL DISEÑO

UNA HERRAMIENTA PARA MEJORAR  
EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

---

# CONTRIBUTIONS OF DESIGN

A TOOL TO IMPROVE BUSINESS  
PERFORMANCE

Camila Offenhenden  
Guadalupe Bracuto Verona  
Marco Sanguinetti

Ministerio de  
Desarrollo Económico



Buenos Aires Ciudad

Haciendo  
buenos aires

## **APORTES DEL DISEÑO**

UNA HERRAMIENTA PARA MEJORAR  
EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

## **CONTRIBUTIONS OF DESIGN**

A TOOL TO IMPROVE BUSINESS  
PERFORMANCE

Camila Offenhenden  
Guadalupe Bracuto Verona  
Marco Sanguinetti





Publicado por | Publish by  
Centro Metropolitano de Diseño (CMD)  
Dirección General de Industrias Creativas y Comercio Exterior  
Ministerio de Desarrollo Económico  
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

© 2011  
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Queda prohibida su venta; ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida mediante sistema electrónico o mecánico sin consentimiento del Centro Metropolitano de Diseño (CMD).  
Not for sale; this work cannot be reproduced or transmitted, either fully or in part, through any electronic or mechanic means without the Metropolitan Design Center (CMD) consent.

Editado por | Edited by  
Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI)

Investigación | Research  
Camila Offenhenden  
Guadalupe Bracuto Verona  
Marco Sanguinetti

Colaboradores | Collaborators  
Beatriz Galán  
Guillermo Brea  
Luciano Borgoglio  
Verónica Bluguermann

Diseño | Design  
Nomi Galanternik

Traducción | Translation  
Peggy Jones

Corrección | Proofreading  
Francisco Godínez Galay

ISBN: 978-987-673-014-3



5 **PRÓLOGOS**  
PROLOGUES

9 **INTRODUCCIÓN**  
INTRODUCTION

13 **ENFOQUES**  
APPROACHES

45 **METODOLOGÍA**  
METHODOLOGY

63 **CASOS DE ESTUDIO**  
CASE STUDIES

165 **CONCLUSIONES**  
CONCLUSIONS

173 **BIBLIOGRAFÍA**  
BIBLIOGRAPHY



# LA TRADICIÓN DE OBSERVAR

## A TRADITION OF OBSERVATION

ENRIQUE AVOGADRO

Director General de Industrias  
Creativas y Comercio Exterior  
General Director of Creative  
Industries and Foreign Trade

Desde sus comienzos, el Centro Metropolitano de Diseño ha estado trabajando intensamente en el acercamiento del diseño al mundo empresarial. Cada publicación generada desde aquí por el equipo que conforma el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) ha constituido una herramienta valiosa para avanzar en ese sentido. La investigación y elaboración de contenidos ya son una marca registrada del CMD. Esta publicación es consecuencia de esa tradición y de nuestro compromiso con la producción y divulgación del conocimiento.

En años recientes hemos abordado un conjunto de actividades que ponen de manifiesto la importancia del diseño para el desarrollo económico. Además de *Aportes del diseño*, trabajo que plantea un enfoque de análisis cualitativo, estamos presentando una publicación complementaria bajo el título *PyME + Diseño* que, elaborada por el CMD en conjunto con el Observatorio de Industrias Creativas (OIC) y el Observatorio PyME, muestra datos cuantitativos casi inéditos para el sector.

Algunos hitos relevantes correspondientes a estos años y destinadas a promover el diseño en las empresas han sido: el Programa de Incorporación de Diseño en Empresas; las Conferencias Internacionales “Empresas + Diseño” (en 2009) y “Estrategias y Negocios” (en 2010); la operación por sistema de valor: Lenga (vinculando empresas, diseñadores y productores); el ciclo Empresas + Diseño iniciado este año con dos ediciones dedicados al desarrollo de identidad visual para gastronomía, en un caso, y equipamiento, en el otro; el seminario “Negocios en Diseño”, con una concurrencia masiva en todos sus niveles; y muchas otras acciones tendientes a fortalecer el vínculo.

Definitivamente, gran parte de nuestro trabajo en el CMD está orientado a identificar y promover casos exitosos de integración del diseño, donde éste aparezca involucrado en el crecimiento de los negocios como la herramienta fundamental para incrementar la competitividad de las empresas y crear empleo sustentable. En particular nos interesa esta condición del diseño en su relación con las empresas en un marco local, donde podamos encontrar puntos en común entre experiencias que, probablemente, han transitado por desafíos y dificultades similares. Estos casos analizados constituyen un testimonio a favor del intercambio de información con nuestros vecinos en la región.

From the very first, the Centro Metropolitano de Diseño (Metropolitan Center of Design, or CMD in its Spanish acronym) has worked intensively on the furthering of reciprocal relations between design and the business world. Each publication produced by the team that comprises the Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (Metropolitan Institute of Design and Innovation) (IMDI) has represented a valuable tool for progress in this respect. Research and the working out of content have become a trademark of the CMD. And this publication is a result of this tradition, whereby the production and dissemination of knowledge characterize our irrevocable commitment to our readers.

Throughout the years, we have encompassed a range of activities that has furthered the scope of our aim to link design with economic development. Apart from *Contributions of design*, which has a qualitative analytical approach, we present a complementary publication with the title *PyME + Diseño (SME + Design)* which, produced by the CMD together with the Observatorio de Industrias Creativas (Creative Industries Observatory) (OIC) and the Observatorio PyME (SME Observatory), provide practically unprecedented quantitative data for the sector.

Other activities undertaken with the purpose of promoting design within the business world include: the Program for the Incorporation of Design within Business Enterprises; International Conferences “Companies + Design” (in 2009) and “Strategies and Business” (in 2010); the Lenga: value system operation (involving companies, designers and producers); the Companies + Design cycle inaugurated this year with two editions devoted to the development of visual identity for gastronomy, in one case, and equipment, in the other; the seminar “Business in Design,” with a mass attendance at all levels; and many other activities intended to strengthen the links between business and design.

Decidedly, a major part of our work in the CMD is aimed at identifying and promoting success stories on the integration of design, where design is involved in the growth of business as the crucial tool to increase corporate competitiveness. In particular, we are interested in this condition of design in its relations with companies within the local environment, where we can identify points in common between experiences which have probably faced similar challenges and difficulties. The cases analyzed are testimony that will lead to the exchange of information with our continental neighbors.





# HACIENDO TANGIBLE EL VALOR DEL DISEÑO

**ANABELLA RONDINA**

Gerente Operativa CMD  
CMD Operational Manager

## ACHIEVING TANGIBLE DESIGN VALUE

Desde hace casi diez años, el CMD ha focalizado su tarea en la promoción del diseño como herramienta de competitividad para las empresas, como un elemento clave a la hora de agregar valor a los productos desarrollados en la Ciudad de Bs. As. En este tiempo, habitualmente nos encontramos con la pregunta sobre cuál es el aporte que el diseño puede hacer. En muchos casos, el desconocimiento sobre las posibilidades que el diseño brinda hace que muchas empresas piensen que no es una herramienta que pueda serles útil en su sector.

Dado este diagnóstico –y en línea con la estrategia del CMD– desarrollamos acciones que permitan acercar el diseño al sistema productivo, generando alianzas a largo plazo entre empresas y servicios de diseño que permitan mejorar la competitividad de los productos generados a nivel local, ampliando sus fronteras hacia el mercado internacional.

*Aportes del diseño*, resultado editorial de una nueva investigación liderada por el CMD, cuenta cómo la contribución que hace el diseño en sus distintas disciplinas se ve plasmado en aspectos tan amplios como su impacto en la performance empresarial, el impacto productivo, comercial y como palanca para el fortalecimiento de las PYME, además de su análisis en torno a la competitividad y su correlato con el arduo camino hacia la exportación. Es decir, poniendo de manifiesto, visibilizando, lo intangible que resulta muchas veces el diseño. Además es interesante ver en estos ejemplos los sectores diversos que el diseño puede abarcar, a través de la lectura de los ocho casos relevados en este trabajo, analizando tanto a empresas de equipamiento para el hogar y médico, como la industria del vino, productos para niños, accesorios, calefactores y el sector editorial.

Para llevar adelante esta investigación, basada en la hipótesis de que el diseño mejora la performance empresarial, se desarrollaron matrices de análisis que en definitiva permiten tener en forma clara y sintética, una radiografía de cada uno de los casos relevados.

*Aportes del diseño* nos permitirá contagiar a otros con la visión real y concreta del potencial enorme que posee el diseño en torno a los negocios. Una visión –absolutamente posible e indispensable– del trabajo conjunto llevado a cabo entre empresas y servicios de diseño argentinos.

For almost ten years, the CMD has focussed its activities on the promotion of design as a corporate competitive tool, as a key element to provide value-added to the products developed in the City of Buenos Aires. Over time, we regularly face the question as to what contribution design can make. Frequently, lack of knowledge with regard to the advantages design offers, leads many companies to think that it is not a tool which can be of use to them in their field. In view of this diagnosis –and in line with the CMD strategy– we develop activities that enable us to integrate design within the productive system, generating long term alliances between companies and design services which provide improved product competitiveness on a local level and broaden their international market frontiers.

*Contributions of design*, the editorial result of further investigation by the CMD, describes how the contribution of the varied fields of design is reflected in aspects as widespread as their impact on business performance, on production and marketing and as a lever for strengthening the SMEs; apart from an analysis with regard to competitiveness and its correlate in the arduous road to exports. In other words, it provides a visible expression of the often intangible aspects of design. Moreover, upon reading the eight cases studied in this project, it is interesting to note the diversity of fields design can encompass, from suppliers of household and medical equipment, to the wine industry, to children's goods, accessories, heating equipment and the publishing industry.

For the purposes of this investigation, and based on the hypothesis that design improves corporate performance, a master format was developed to enable a clear and synthetic radiograph of each of the cases studied.

*Contributions of design* will enable us to pass on to others the actual and concrete reality of the enormous power of design in business. A vision –entirely feasible and indispensable– of the work carried out collectively by Argentine companies and design services.



# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCTION



El presente trabajo plantea un estudio de casos de empresas del Área Metropolitana de Buenos Aires que han incorporado servicios de diseño, con el propósito de poner en evidencia los aportes que esta herramienta puede realizar para mejorar su desempeño. Ocho experiencias en las que quedan representadas distintas modalidades de vinculación entre diseño y empresas, analizadas a partir de su impacto comercial, su impacto productivo y su grado de innovación proyectual.

Esta cuarta investigación desarrollada por el equipo del Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) propone una continuidad con el trabajo iniciado por los tres trabajos anteriores<sup>1</sup>, al proporcionar una herramienta de aplicación que promueva el acercamiento entre el diseño estratégico y las empresas, que pueda ser utilizada tanto para proyectar futuros desarrollos como para evaluar otros casos de incorporación de diseño.

El estudio presentado en *Aportes del diseño. Una herramienta para mejorar el desempeño empresarial*, de tipo cualitativo, se complementa con el análisis de carácter cuantitativo desarrollado en la publicación *Pyme + diseño. Un estudio de la demanda de diseño entre las pyme del Área Metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires*<sup>2</sup>, realizado en paralelo junto al Observatorio de Industrias Creativas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y la Fundación Observatorio Pyme.

## OBJETIVOS

Esta investigación tiene como objetivo fundamental reforzar el rol asumido por el Centro Metropolitano de Diseño (CMD) como principal promotor de la importancia económica y cultural del diseño en la Ciudad de Buenos Aires.

### Con la divulgación de este trabajo se pretende:

- Difundir distintos usos y modalidades de contratación de los servicios de diseño.
- Proporcionar una herramienta de análisis que permita abordar el estudio del impacto de otros casos de incorporación de diseño en empresas.
- Dar a conocer experiencias representativas que ayuden a instalar una cultura de diseño en las empresas.
- Sensibilizar a un mayor número de empresas sobre el valor estratégico del diseño y sobre sus virtudes como herramienta para mejorar la competitividad.
- Estimular un mayor caudal de contratación de servicios de diseño por parte de las empresas.
- Presentar argumentos para fomentar la inversión en políticas destinadas a la promoción del diseño.

## DESTINATARIOS

**En consecuencia con los objetivos antes planteados, esta publicación ha sido elaborada considerando como destinatarios a:**

- Empresarios argentinos, con compañías de diversas escalas y rubros.
- Diseñadores profesionales de todas las especializaciones, que trabajen en relación de dependencia o como independientes.
- Otros profesionales vinculados al desarrollo de negocios.

The current project comprises a series of case studies of companies located in the Buenos Aires Metropolitan Area which have incorporated design services within their work processes, and it has the aim of divulging the contributions this tool can make to improve corporate performance. It includes eight examples, in which different approaches to the relationship between company and design are analyzed from the standpoint of marketing impact, production impact and degree of innovation in design.

Upon providing a tool that fosters greater understanding between strategic design and companies, applicable when planning future developments and upon evaluating other cases involving the incorporation of design, this fourth research project developed by the team of the Metropolitan Design and Innovation Institute (IMDI), represents a continuity of the results of the three previous studies carried out<sup>1</sup>.

The study of a qualitative nature presented in *Contributions of design. A tool to improve business performance*, is complemented by the quantitative analysis developed in the publication *SME + design. A study of the demand for design among SMEs in the City of Buenos Aires Metropolitan Area*<sup>2</sup>, carried out in cooperation with the Creative Industries Observatory of the Government of the Autonomous City of Buenos Aires and the SME Observatory Foundation.

## OBJETIVES

This investigation has as basic objective the strengthening of the role of the Metropolitan Design Center (CMD) as the foremost proponent of the economic and cultural importance of design in the City of Buenos Aires.

### The publication of this work aims to:

- Spread awareness of the variety of uses and ways of commissioning design services.
- Provide an analytical tool to permit study of the impact of other cases involving the inclusion of design in corporate work processes.
- Make known representative experiences that could help to install a culture of design in business.
- Raise awareness among a greater number of companies of the strategic value of design and its merits as a tool to improve competitiveness.
- Stimulate a greater volume of corporate commissioning of design.
- Provide arguments to foster investment in policies aimed to promote design.

## RECIPIENTS

**In line with the above mentioned objectives, this publication has been produced with the aim of reaching:**

- Argentine businessmen, representing companies of different sizes and in diverse fields.
- Professionals in all the fields of design, working in-house or on a free lance basis.
- Other professionals connected with business development.
- Public officials who work in areas involving design, the

- Funcionarios públicos que se desempeñan en áreas afines al diseño, la economía, la producción y la cultura.
- Investigadores y docentes involucrados en temas proyectuales y relativos al desarrollo económico.

## ESTRUCTURA

La publicación ha sido organizada a partir de las siguientes secciones:

### ENFOQUES:

Aquí se presentan diversos puntos de vista sobre el tema diseño y empresas, a partir de textos desarrollados por tres colaboradores externos: la diseñadora industrial Beatriz Galán, el especialista en identidad visual Guillermo Brea y el economista Luciano Borgoglio.

### METODOLOGÍA:

En esta sección se describe la metodología utilizada para realizar el estudio de los casos, explicando el campo de estudio elegido, el modo en el que se obtuvo la información y la descripción de las matrices y variables definidas para estudiar cada caso.

### ESTUDIO DE CASOS:

Se refiere a la presentación de los ocho casos analizados bajo la metodología presentada en la sección anterior.

### CONCLUSIONES:

Por último, se proponen algunas reflexiones finales y lecturas sobre aspectos sobresalientes de la interacción entre las empresas y los equipos de diseño.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Cervini, Analía; Kayser, Juan. *Identidad estratégica. Alternativas locales en mercados globales*. Buenos Aires, Centro Metropolitano de Diseño, 2004.

Cervini, Analía; Becerra, Paulina. *En torno al producto. Diseño estratégico e innovación pyme en la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires, Centro Metropolitano de Diseño, 2005.

Becerra, Paulina; Fábregas, Silvia; Pizzabioche, Georgina. *A través de las experiencias. Valores y diseño en los sistemas de comercialización y consumo*. Buenos Aires, Centro Metropolitano de Diseño, 2006.

- <sup>2</sup> Arias, Fernando; Bruera, Ignacio; Mastroscello, Laura; Offenhenden, Camila; Sanguinetti, Marco. *Pyme+Diseño. Un estudio sobre la demanda de diseño por parte de las pyme industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires*. Buenos Aires, Centro Metropolitano de Diseño, Observatorio de Industrias Creativas y Fundación Observatorio Pyme, 2011.

economy, production and culture.

- Researchers and educators in the fields of design and economic development.

## STRUCTURE

The publication has been organized on the basis of the following sections:

### APPROACHES:

Here a variety of points of view on companies vis-a-vis design are presented on the basis of papers developed by three outside collaborators: Beatriz Galán, industrial designer; Guillermo Brea, specialist in visual identity; and Luciano Borgoglio, economist.

### METHODOLOGY:

This section includes an explanation of the methodology used to conduct the case studies, detailing the field of study chosen, the method used to obtain the information, and a description of the master format and variables defined to study each case.

### CASE STUDIES:

Includes a presentation of the eight cases analyzed in accordance with the methodology referred to above.

### CONCLUSIONS:

Lastly, a few final reflections on and interpretations of outstanding aspects of the interaction between the companies and the design teams.

## NOTES

- <sup>1</sup> Cervini, Analía; Kayser, Juan. *Strategic Identity. Local alternatives in global markets*. Buenos Aires, Centro Metropolitano de Diseño, 2004.

Cervini, Analía; Becerra, Paulina. *Through and about the product. Strategic design and SMEs innovation in the city of Buenos Aires*. Buenos Aires, Centro Metropolitano de Diseño, 2005.

Becerra, Paulina; Fábregas, Silvia; Pizzabioche, Georgina. *Through experiences. Values and design in the retail and consumption systems*. Buenos Aires, Centro Metropolitano de Diseño, 2006.

- <sup>2</sup> Arias, Fernando; Bruera, Ignacio; Mastroscello, Laura; Offenhenden, Camila; Sanguinetti, Marco. *Pyme+Diseño. Un estudio sobre la demanda de diseño por parte de las pyme industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires*. Buenos Aires, Centro Metropolitano de Diseño, Observatorio de Industrias Creativas y Fundación Observatorio Pyme, 2011.

# ENFOQUES

## APPROACHES

- 15 **DISEÑO, INDUSTRIAS CREATIVAS  
Y DESARROLLO ECONÓMICO**  
DESIGN, CREATIVE INDUSTRIES  
AND ECONOMIC DEVELOPMENT  
LUCIANO BORGOGLIO
- 25 **EMPRESAS CREATIVAS Y  
CONOCIMIENTOS INTANGIBLES**  
CREATIVE COMPANIES AND  
INTANGIBLE KNOWLEDGE  
BEATRIZ GALÁN
- 37 **EMPRESARIOS Y DISEÑADORES:  
UN DIÁLOGO POR CONSTRUIR**  
BUSINESSMEN AND DESIGNERS:  
A DIALOGUE TO BE BUILT  
GUILLERMO BREA





# DISEÑO, INDUSTRIAS CREATIVAS Y DESARROLLO ECONÓMICO

## DESIGN, CREATIVE INDUSTRIES AND ECONOMIC DEVELOPMENT

### LUCIANO BORGOGGIO

Economista y doctorando en Ciencias Sociales (UBA). Ex investigador del Observatorio de Industrias Creativas y becario de doctorado en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales del CONICET.

Economist and doctoral student in Social Sciences (UBA). Former researcher at the Centre of Creative Industries and doctoral fellow at the Center for Labor Studies and Research of CONICET.

### INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han dado ciertas condiciones que dieron mayor visibilidad al diseño, en particular en la Ciudad de Buenos Aires: el gran crecimiento experimentado por los corredores comerciales, particularmente Recoleta y Palermo, el aumento de la matrícula universitaria y la proliferación de nuevas ofertas educativas en el sector, el surgimiento de nuevos medios y suplementos especializados en la temática y la distinción por parte de la UNESCO a Buenos Aires como la primera Ciudad Creativa del Diseño en 2005, entre otras.

Aunque promisorio, esta enumeración no alcanza a mostrar los aspectos más profundos y potencialmente transformadores de las disciplinas proyectuales, en particular, aquellos vinculados a su inserción en el tejido productivo de nuestros territorios. Podríamos pensar que los aspectos citados ciertamente han contribuido a la postergada visibilidad del diseño y le ha dado una mayor institucionalidad y legitimidad, pero sin alcanzar revertir cierta autonomización y desconexión de las dinámicas productivas.

Ese movimiento tiende a mantener al diseño, a los diseñadores, a las universidades de las que egresan, a los productos diseñados y a los clusters de diseño en una esfera relativamente autónoma, con una lógica “de autor” donde los productos y sus autores son los protagonistas. Esto contribuye a sostener cierto sentido común que piensa al diseñador como un mero “hacedor” de productos específicos (decoración, indumentaria, etc.), muchas veces de lujo, y enfocado en sus aspectos estético-formales, para una elite capaz de pagarlos.

Sin embargo, es preciso reconocer que la problemática de la inserción del diseño (en particular en sus concepciones más amplias como la estratégica) en la esfera productiva y su aporte al desarrollo económico en sentido amplio no es nueva en absoluto. Ha sido objeto de encendidas defensas, debates, congresos, posgrados e incluso instituciones destinadas a acercar

### INTRODUCTION

In recent years certain conditions have made design more visible, particularly in the city of Buenos Aires: among others, the great growth experienced by the commercial corridors, in particular Recoleta and Palermo, the increase in university enrolment and the proliferation of a new broader sector-wide educational offer, the emergence of new mediums and specialized supplements on the discipline, and the appointment of Buenos Aires in 2005 as the First UNESCO City of Design.

Although promising, this listing does not suffice to demonstrate the more insightful and potentially transforming aspects of the design disciplines, in particular those capable of application in the productive structure of the country. It can be considered that the above aspects have certainly aided the long delayed visibility of design and have endowed it with greater institutionalization and legitimacy, but have not been capable of reversing a degree of autonomism and disconnection in the dynamics of production.

This movement tends to maintain design, designers, the universities they graduate from, the products designed and design clusters in a relatively autonomous sphere, with an “author’s” logic whereby products and their authors are the protagonists. This contributes to sustain a generalized view of the designer as a simple “maker” of specific, often luxury, products (decoration, clothing, etc.), focused on their aesthetic-formal aspects, for an elite able to pay for them.

However, it should be acknowledged that the question of design’s insertion (in particular with regard to its broader strategic concepts) in the productive field and its contribution to economic development in a broad sense, is in no way new. It has been the object of heated defense, debate, congresses, graduate courses and even institutions, destined to involve the design disciplines in the productive structure. Nevertheless, fostering the incorporation of design by Argentine companies is an ongoing

las disciplinas proyectuales al entramado productivo. Aún así, propiciar la incorporación de diseño por parte de las empresas argentinas es una tarea permanente que se ha enfrentado con diversos obstáculos y todavía no ha mostrado todos los frutos que sería dable esperar.

Lejos de los aspectos más inmediatamente visibles del “fenómeno del diseño”, en este artículo nos proponemos pasar revista a los aspectos del actual paradigma socioproductivo que propician un rol de peso para las disciplinas proyectuales. En el próximo apartado bosquejaremos la ruptura ocurrida entre los paradigmas del fordismo y el posfordismo. En el siguiente, mostraremos cómo el conjunto de las industrias creativas, y en particular el diseño, ha demostrado ser un factor de desarrollo económico importante en las últimas décadas. En las conclusiones discutiremos la concepción algo restringida del diseño por parte de las instituciones que promueven las industrias creativas y daremos una aproximación a los motivos por los cuales el diseño puede dar una respuesta a algunos de los desafíos de las economías actuales en su calidad de actividad de innovación centrada en el usuario, situada entre los aspectos materiales y simbólicos de la producción.

## FORDISMO Y POSFORDISMO

El paradigma socioproductivo denominado *fordismo*, que transitó su etapa de agotamiento desde mediados de los años ‘70 en los países centrales, configurado por los procesos de trabajo tayloristas y fordistas, estaba estructurado sobre la racionalización y organización científica del trabajo y la mecanización de las tareas. Las principales características de este paradigma son: el estudio sistemático de tiempos y movimientos de los trabajadores (para eliminar tiempos muertos, establecer tiempos de reposo para permitir la recuperación de la fatiga, etc.); la estandarización de objetos de trabajo (materias primas e insumos intermedios) y de las herramientas, estandarización de las tareas (implementación de la *one best way*); separación entre las tareas de concepción y ejecución; asignación por anticipado de un número limitado de tareas específicas a cargo de cada trabajador individual (oponiéndose al trabajo grupal); fuerte sistema de control y supervisión de los trabajadores; medición objetiva y cotidiana de los resultados cuantitativos de cada trabajador y la tendencia a la producción de series largas de productos homogéneos y a la integración vertical de la producción (Coriat, 1996; Hollingsworth, 2003; Neffa, 2000). Algunos de los sectores característicos de este paradigma son el metalúrgico, el automotriz y el petroquímico.

Los aspectos de organización del trabajo estaban complementados por aspectos macroeconómico-institucionales: una relación salarial orientada a fijar la mano de obra en la empresa otorgando contratos de trabajo estables, sindicatos fuertes y difusión del convenio colectivo de trabajo y un Estado que asumía de forma activa las funciones de productor de bienes y servicios, constructor de la infraestructura económica y social que necesitaban las empresas, promotor de la demanda y codificador de la relación salarial y la protección social (Neffa, 2000).

task that has faced a variety of obstacles and has not yet shown the full fruit that could be expected.

Far from the more immediately visible aspects of the “design phenomenon,” in this article we propose to review aspects of the current socio-productive paradigm which propitiates an important role for the design disciplines. In the following section we will briefly describe the rupture of the Fordist and post-Fordist paradigms. In the subsequent one we will show how the creative industries as a whole, and design in particular, have proved to be an important factor for economic development in recent decades. In the conclusions we will discuss the somewhat limited conception of design by the institutions that promote the creative industries, and we will provide an approximation of the reasons why, as an innovative activity centered on the user and situated between the material and symbolic aspects of production, design can provide an answer to some of the challenges facing current economies.

## FORDISM AND POST-FORDISM

The socio-productive paradigm known as *Fordism*, that prevailed until the mid-1970s in developed countries, and which incorporated Taylorist and Fordist work processes, was structured on the rationalization and scientific organization of labor and the mechanization of work. The main characteristics of this paradigm are: the systematic study of workforce times and movements (to eliminate down time, establish rest breaks so that the worker has time to recover from fatigue, etc.); the standardization of inputs (raw materials and intermediary products) and tools; the rationalization of tasks (implementation of the *one best way*); separation of the tasks of creation and execution; advance assignment of a limited number of specific tasks to each individual worker (as opposed to group work); a strong system of worker control and supervision; objective and daily measurement of the quantitative results of each worker and the trend toward long production series of homogenous products and the vertical integration of production (Coriat, 1996; Hollingsworth, 2003; Neffa, 2000). The metallurgical, automotive and petrochemical industries are characteristic sectors of this paradigm.

The organizational facets of the work were complemented by macroeconomic-institutional aspects: a level of wages and firm work contracts designed to keep workers in the company and provide job stability, strong unions and collective wage agreements, and a State that actively assumed the role of producer of goods and services, of constructor of the economic and social infrastructure the companies needed, and promoter of demand and codifier of wage levels and social security (Neffa, 2000).

From a corporate point of view, these changes represented significant progress, since they enabled a reduction of the time required for each task. Furthermore, in view of their simplification, training time was reduced substantially while at the same time it became possible to make a rapid and objective evaluation of the workers’ productive performance. All this helped to increase productivity and reduce production costs.

Desde el punto de vista de los empresarios, estos cambios significaron un importante progreso, ya que les permitió reducir el tiempo requerido por cada tarea. Además, por la simplificación operada sobre cada tarea, se logró reducir sustancialmente los tiempos de capacitación y aprendizaje al tiempo que era posible evaluar rápida y objetivamente el desempeño productivo de los trabajadores. Todo esto coadyuvó en incrementos de la productividad y reducciones en los costos de producción.

Sin embargo, la organización científica del trabajo dejó de lado la creatividad, la capacidad de autonomía responsable, en definitiva, la subjetividad, dificultando el involucramiento de los trabajadores en los objetivos generales de la empresa. Por estos motivos, con el paso del tiempo se dejaron ver los límites de esta forma de organización, agotándose las potencialidades generadas originalmente. Surgieron importantes conflictos entre el trabajo y el capital y la organización científica del trabajo dejó de garantizar incrementos sostenidos de productividad y reducción de costos. Por otra parte, dificultaba la introducción y absorción de innovaciones, la socialización de las competencias entre los trabajadores de ejecución y los procesos de aprendizaje colectivo, impidiendo adaptarse rápidamente a los actuales cambios cuantitativos y cualitativos de la demanda, así como el incrementar la calidad y la variedad ofrecida (Neffa, 2000). Estos aspectos serían cruciales en el nuevo paradigma que se perfilaría a fines de los años '70.

La desaceleración del crecimiento en las economías centrales a fines de los años '70 llevó a la disciplina económica a interrogarse acerca de las fuentes del desarrollo y la prosperidad. La macroeconomía formalizada de los '80 había otorgado un papel central al cambio tecnológico, la tecnología y el capital humano en las fuentes del crecimiento, de los retornos de la inversión y en última instancia de la competitividad de los territorios, lo cual se tradujo en las teorías de crecimiento endógeno. Esta visión contrasta con la ciencia económica de las décadas previas que dejaban al cambio técnico en segundo plano, como un elemento exógeno y sin explicar. Si bien esta fue la generalidad en el devenir de la disciplina, una lectura atenta mostraría excepciones, tales como las de Karl Marx y Joseph Schumpeter. Este último pensó la innovación radical como el mecanismo central del desarrollo económico (Amable, Barré y Boyer, 2008).

A partir del aporte de Schumpeter, numerosos trabajos han demostrado empíricamente el vínculo entre innovación y crecimiento, aún si transcurre un cierto tiempo entre los avances obtenidos en la investigación básica, el desarrollo tecnológico y la puesta en el mercado de los productos y procesos resultantes de la innovación. De cualquier manera, el porcentaje de inversión en investigación y desarrollo respecto del PBI es un indicador central cuando se clasifican los países según su grado de desarrollo. A nivel microeconómico, se ha comprobado con estudios econométricos, en Argentina y muchos otros países, que existe un impacto positivo de la inversión en investigación y desarrollo sobre la productividad y la performance exportadora de la empresa, entre otras variables (Crépon, Duguet y Mairesse, 1998; Chudnovsky, López y Pupato, 2004; Guellec, 1998).

Notwithstanding, the scientific organization of the work sidelined creativity and the capacity for responsible autonomy, in other words, subjectivity, hindering worker involvement in general company objectives. For these reasons, over the course of time the attributes of this form of organization blurred, and its originally generated potentialities became burned out. Serious conflict emerged between labor and capital and the scientific organization of the work ceased to guarantee a sustained increase in productivity and reduction of costs. Furthermore, it hindered the introduction and absorption of innovation, the socialization of competences among workers in charge of execution and collective learning processes, preventing rapid adaptation to actual quantitative and qualitative changes in demand, and putting a brake on any increase in the quality and variety of the offer (Neffa, 2000). These aspects became crucial in the new paradigm that began to take shape in the late 1970s.

The deceleration of growth in developed economies toward the end of that decade led the economic discipline to question itself with regard to the sources of development and prosperity. The macroeconomics of the 1980s had assigned a pivotal role to technological change, technology and human capital in the sources of growth, the return on investment and, in the ultimate instance, in territorial competitiveness, which was reflected in the theories of endogenous growth. This view is in contrast to the economics of previous decades which placed technical change on a secondary level, as an exogenous element and without explanation. Whereas this was the general norm in the evolution of the discipline, a close study shows exceptions, such as those of Karl Marx and Joseph Schumpeter. The latter considered radical innovation as the central mechanism for economic development (Amable, Barré and Boyer, 2008).

As from Schumpeter's contribution, a number of works have empirically demonstrated the relation between innovation and growth, even when a certain amount of time transpires between the advances obtained in the basic research, the technological development and the placing on the market of the products and processes resulting from the innovation. Be it as it may, the percentage of investment in R&D in relation to GDP is a basic indicator when classifying countries according to their degree of development. At a microeconomic level, econometric studies have proved, in Argentina and many other countries, that R&D impacts positively on, among other variables, productivity and the export performance of a company (Crépon, Duguet and Mairesse, 1998; Chudnovsky, López and Pupato, 2004; Guellec, 1998).

Innovation should be considered a reactive and interactive process with uncertain results, and not a precise act. It consists of "activities involving research, discovery, experimentation, development, imitation, design and conception, diffusion and absorption of applied knowledge to generate new products, processes and forms of organization" (Dosi, 1984).

In the new socio-productive paradigm that emerged as a result of the demise of Fordism, that some pundits call *post-Fordism*, it is sought to implement flexible forms of specialization in order to face the higher competition arising from

La innovación debe ser entendida como un proceso reactivo e interactivo de resultado incierto, y no como un acto puntual. Consiste en “actividades de búsqueda, descubrimiento, experimentación, desarrollo, imitación, diseño y concepción, difusión y absorción de conocimientos aplicados para generar nuevos productos, procesos y formas de organización” (Dosi, 1984).

En el nuevo paradigma socioproductivo surgido como consecuencia del agotamiento del fordismo, que algunos denominan *posfordismo*, se busca implementar formas de especialización flexible, de modo de afrontar la mayor competencia surgida de la globalización y adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda, ampliando la gama de productos ofrecidos orientándose a producir series cortas de productos heterogéneos, reduciendo el tiempo transcurrido desde la concepción del producto hasta su puesta en el mercado e incluso tercerizando actividades que no constituyan el *core business* de la empresa (Piore y Sabel, 1984). Para lograrlo, se precisa una mano de obra más calificada, polivalente y móvil, utilizando todas las competencias humanas, con disposición y capacidad de aprender y trabajar en equipo, así como procedimientos menos burocráticos y descentralizados para tomar decisiones (Askenazy, 2001; Hollingsworth, 2003). Estos cambios no habrían reducido la fatiga psíquica y el stress propias del paradigma anterior, ya que son comunes exhortaciones paradójicas tales como “ofrecer al cliente el mejor servicio posible en el menor tiempo posible” para las que los trabajadores no siempre pueden defenderse psicológicamente incrementando su ansiedad (Askenazy, 2001).

Si bien existen discusiones acerca de las características precisas del cambio, la denominación a dar al nuevo paradigma y el alcance geográfico de su difusión, existe consenso en que el cambio ocurrido sería radical y no meramente incremental. El sector característico de este paradigma es el de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS).

Otro de los aspectos señalados del nuevo paradigma socioproductivo es una creciente individuación y una concomitante reflexividad cognitiva y estética de los sujetos, que se mueven en el marco de una economía rica en símbolos y conocimientos aplicados a los procesos de producción. Los autores tratan de captar el contenido cultural de los procesos económicos con el concepto de “acumulación reflexiva”: el fenómeno de una creciente acumulación de conocimientos por parte de individuos y empresas y su aplicación en el trabajo y la producción, en una economía donde tanto los sujetos como los objetos son altamente móviles y éstos se encuentran cada vez más vaciados de su componente material (Lash and Urry, 1987).

Esta nueva economía sería posfordista porque sucede a la era de la producción y consumo de masas, mientras que es, al mismo tiempo, posmoderna. Según Devalle (2009), en la crisis de la modernidad “las imágenes de producción, circulación y consumo masivos llegaron a sostener un nuevo registro del mundo (...) abarcando multiplicidad de fenómenos: el reemplazo del consumo de objetos por el consumo de marcas, el desarrollo del valor de la imagen como un sinónimo de la identidad –personal e incluso empresarial–, la exacerbación del

globalization and adapt rapidly to the changes in demand, increasing the range of products offered with a trend toward the production of short series of heterogeneous products, reducing the time gap between conception of the product and its introduction on the market and even outsourcing activities that do not represent the core business of the company (Piore and Sabel, 1984). To achieve it, what is required is more highly skilled, polyvalent and mobile labor that utilizes all human competences and is well disposed and able to learn and work as a team, as well as decentralized and less bureaucratic decision-making procedures (Askenazy, 2001; Hollingsworth, 2003). These changes would not have reduced the inherent psychic fatigue and stress of the previous paradigm, since they are common paradoxical exhortations such as “offer the client the best possible service in the least possible time,” from which the workers are not always able to defend themselves psychologically, thus increasing their anxiety (Askenazy, 2001).

Whereas different viewpoints exist with regard to the precise nature of this change, the name to be given to the new paradigm and the geographic scope of its diffusion, there is consensus on the fact that the change would be radical and not merely incremental. Information and Communication Technologies (ICT) is the sector that characterizes this paradigm.

Another of the aspects indicated of the new socio-productive paradigm is an increasing particularization and concomitant cognitive and aesthetic reflexivity of the subjects, which move in the framework of an economy rich in symbols and knowledge applied to the production process. In their attempts to explain the cultural content of the economic processes, the cited authors use the concept “reflexive accumulation”: the phenomenon of an increasing accumulation of knowledge by individuals and companies and its application in work and production, in an economy where both subjects and objects are highly mobile and progressively more short of a material component (Lash and Urry, 1987).

This new economy is viewed as post-Fordist because it succeeds the era of mass production and consumption, yet it is postmodern at the same time. According to Devalle (2009), in the crisis of modernity, “mass production, circulation and consumption images fostered a new depiction of the world (...) encompassing a multiplicity of phenomena: the replacement of the consumption of objects by brand consumption, the development of the value of the image as a synonym for personal and even corporate identity, the heightening of voyeurism and the appropriation of new models of beauty containing strong visual aesthetics, among others.”

The authors talk about a “two-thirds” society where the lower excluded third shows a proliferation of urban ghettos, strong currents of immigration laboring for meager wages and extenuating working hours and the concomitant creation of an infraclass representing the diminished social mobility of some of the workers under Fordism or organized capital (Lash and Urry, 1998).

This new economy produces progressively more signs and less material objects. The new objects can have a predomi-



voyeurismo, y la apropiación de nuevos modelos de belleza con una fuerte impronta visual estetizante, entre otros”.

Los autores hablan de una “sociedad de los dos tercios”, donde el tercio inferior y excluido presenta la proliferación de guetos urbanos, fuertes corrientes de inmigración para trabajar por magros salarios y jornadas extenuantes y la consiguiente formación de una infraclase que representa la movilidad social descendente de algunos de los obreros del fordismo o capitalismo organizado (Lash y Urry, 1998).

En esta nueva economía se producen cada vez más signos y cada vez menos objetos materiales. Los nuevos objetos pueden tener un contenido predominantemente cognitivo-utilitario o bien estético-expresivo. La proliferación de esta última clase de objetos puede observarse no sólo en objetos de sustancial componente estético como la música pop, el cine, las revistas, los videos, etc., sino también en el valor de signo o de imagen que pasa a constituir los objetos materiales o a encarnarse en ellos. Esta estetización se observa en productos donde el diseño representa un componente más grande del valor de los bienes en relación con el trabajo, incluso en el sector industrial, por el peso de la “investigación y desarrollo” o la “intensidad de diseño”. Esta investigación y desarrollo suele presentar un notable sesgo estético, como en la indumentaria, el calzado, el mobiliario, automóviles y artefactos electrónicos (Lash y Urry, 1998).

En la misma óptica, Baudrillard (2007) conceptualiza el consumo como “una actividad de manipulación sistemática de signos”, por lo cual “para volverse objeto de consumo es preciso que el objeto se vuelva signo”. Entonces, lejos de la dimensión de la satisfacción de necesidades, del valor de uso, el consumo no tiene límites: “el proyecto mismo de vivir, fragmentado, decepcionado, significado, se reanuda y se aniquila en los objetos sucesivos. ‘Moderar’ el consumo o pretender establecer una red de necesidades capaz de normalizarlo es propio de un moralismo ingenuo o absurdo” (Baudrillard, 2007). La demanda continua de esos “objetos sucesivos” obliga a las empresas a ofrecer una mayor gama de productos y a renovarla permanentemente, para lo cual deben emprender la búsqueda de formas más flexibles de producción.

## EL DISEÑO Y LAS INDUSTRIAS CREATIVAS

Entonces, luego de un largo período caracterizado por la producción en masa de productos estandarizados, sobrevinieron en los países centrales –y luego desigual y heterogéneamente en los países en desarrollo– importantes cambios en el paradigma socioproductivo que desde entonces debe responder a una demanda cada vez más orientada a la diversidad, a la novedad, a la calidad y a los aspectos simbólicos de los productos. En este marco, el concepto de *economía creativa* advierte el potencial de la creatividad como factor de desarrollo social, económico y cultural en un mundo globalizado donde dominan y proliferan las imágenes, los sonidos, los textos y los símbolos (UNCTAD, 2008)

Del mismo modo que conceptos previos como el de industrias culturales, el de *economía creativa* e industrias creativas debe pensarse como una “nueva narrativa de ruptura de fronte-

nantly cognitive-utilitarian or aesthetic-expressive content. The proliferation of this last class of objects may be observed not only in objects with a substantial aesthetic component such as pop music, movies, magazines, videos, etc., but also in the sign or image value that comes to constitute or embody material objects. This aestheticization is observed in products where design represents a larger part of the value of the commodity in relation to work, even in the industrial sector, due to the weight of “research and development” or the “intensity of design.” This R&D tends to show a notable aesthetic slant, in sectors such as clothing, footwear, furniture, cars and electronic goods (Lash and Urry, 1998).

From the same perspective, Baudrillard (2007) conceives consumption as “an active manipulation of signs,” due to which “to become an object of consumption, the object must become a sign.” Hence, far from the dimension of the satisfaction of needs, of the value of use, consumption has no limits: “the tangible fragmented, disappointed, act of living, is renewed and is destroyed in successive objects. ‘Moderating’ consumption or attempting to establish a system of needs capable of normalizing it, is a feature of an ingenuous or absurd moralism.” (Baudrillard, 2007) The unremitting demand for these “successive objects” forces companies to offer a wider range of products and renew it continuously, for which they must search for more flexible production methods.

## DESIGN AND THE CREATIVE INDUSTRIES

Henceforth, after a lengthy period marked by the mass production of standardized commodities, in developed countries – and subsequently in an uneven and heterogeneous fashion in developing countries – significant changes in the socio-productive paradigm which has since had to respond to a demand oriented progressively more toward diversity, novelty, quality and the symbolic aspects of products. Within this framework, the concept of *creative economy* has presaged the potential of creativity as a factor of social, economic and cultural development in a globalized world where images, sounds, texts and symbols dominate and proliferate (UNCTAD, 2008).

As in the case of prior concepts such as that of the cultural industries, creative economy and creative industries should be considered a “new narrative of the rupture of frontiers between economy and culture” (O’Connor, 2007). The expression creative industries developed over the last two decades “has broadened the domain of the cultural industries over and above that of arts and has marked a change in the approach to the commercial potential of activities which until recently had been considered uneconomic” (UNCTAD, 2008).

The creative activities are to be found “at the crossroads between arts, culture, business and technology, using intellectual capital as their main input” (UNCTAD, 2008). Depending on the environment in which they are defined, i.e. country, ministry, organization, etc., these industries can include a wide range of activities such as music, books, newspapers, visual and scenic arts, cinematography, digital animation, videogames, architecture, advertising and design in all its forms.

ras entre la economía y la cultura” (O’Connor, 2007). El término industrias creativas, que se ha desarrollado en las últimas dos décadas, “ha ampliado el ámbito de las industrias culturales más allá de las artes y ha marcado un cambio en el enfoque del potencial comercial de actividades que hasta hace poco se consideraban no económicas” (UNCTAD, 2008).

Las industrias creativas son pensadas “en la encrucijada entre las artes, la cultura, los negocios y la tecnología, usando el capital intelectual como principal insumo” (UNCTAD, 2008). Según el ámbito en que se definan, es decir, según el país, ministerio, organismo, etc., estas industrias pueden incluir un rango amplio de actividades tales como la música, los libros, los diarios, las artes visuales y escénicas, la cinematografía, la animación digital, los videojuegos, la arquitectura, la publicidad y el diseño en todas sus formas.

La organización de la producción en esta clase de actividades debe ser, por fuerza, flexible. Al mismo tiempo, al tener un fuerte componente creativo, el trabajo no es pasible de una estandarización y documentación exhaustiva: se necesita dar una importante autonomía al trabajador. Por otra parte, la relación salarial resulta de una mayor flexibilidad, incluso precariedad. El surgimiento y consolidación de estas actividades se daría principalmente en las grandes ciudades, sería un fenómeno esencialmente urbano.

La constatación de que las actividades basadas en la creatividad, el talento y la innovación han tenido en las últimas décadas un desempeño económico que supera al resto ha contribuido a visibilizarlas como sectores productivos por derecho propio, adicionalmente a los atributos culturales o simbólicos que les son adjudicables. Según UNCTAD, las industrias creativas han mostrado un dinamismo excepcional en el comercio internacional, creciendo un 8,7% anual entre 2000 y 2005. Los países en desarrollo han incrementado su cuota de mercado durante ese mismo período, ya que aumentaron su participación en el total de comercio mundial de bienes creativos de un 29% a un 41%.

Dentro de este dinamismo, es notable el volumen del comercio internacional de bienes de diseño. Los bienes de diseño son considerados por la UNCTAD como “creaciones funcionales”, producidas por un grupo de industrias relativamente más orientadas a la demanda. Según dicha institución, el comercio mundial de bienes tales como juguetes, joyas, moda, y artículos de interior en 2006 fue de US\$ 198.220 millones. En ese mismo año, dichos “bienes de diseño” representaron el 65% del conjunto de bienes creativos, y si se toma el conjunto de países emergentes, la proporción asciende al 75,2%, mientras que en Sudamérica resulta del 80,8%.

En Argentina, la exportaciones de bienes “en los que el diseño tiene un alto grado de relevancia” creció en 2007 un 40%, alcanzando los US\$ 700 millones y duplicando el crecimiento del conjunto de las exportaciones. Por orden de importancia, esos bienes fueron muebles, manufacturas de cuero, indumentaria, servicios editoriales y de prensa, folletos y catálogos, calzado, juguetes, objetos de arte y colección, entre otros (Fundación Exportar, 2008).

The organization of the production of this class of activities must, perforce, be flexible. Moreover, since it contains a strong creative component, the work cannot be exhaustively standardized or documented: the worker must have considerable autonomy. Furthermore, the wage ratio is the result of greater flexibility, and even a degree of precariousness. The emergence and consolidation of these activities occurs mainly in large cities and is essentially urban.

The confirmation that these creative, talent and innovation based activities have in recent decades had an economic performance superior to the rest, has contributed to their being viewed as productive sectors in their own right, added to the cultural or symbolic qualities attributable to them. According to the UNCTAD, the creative industries have shown exceptional dynamism in international trade, growing 8.7% annually between 2000 and 2005. Developing countries have increased their market shares in this same period, since their share of total world trade of creative goods increased from 29% to 41%.

Of particular note within this trend is the volume of international trade in design goods. Design goods are considered by the UNCTAD as “functional creations,” the product of more highly demand-oriented industries. According to this body, world trade in commodities such as toys, jewelry, fashion and interior decoration in all its forms was US\$ 198,220 million in 2006. That same year, these “design goods” represented 65% of overall creative goods and, if we consider the emerging markets as a whole, the share reaches 75.2%, and, in South America, 80.8%.

In Argentina, the export of goods “which include a high degree of design” grew to 40% in 2007, reaching US\$ 700 million and doubling the growth of overall exports. In order of importance, these commodities were furniture, leather goods, clothing, editorial and press services, brochures and catalogues, footwear, toys, objets d’art and collection pieces, among others (Fundación Exportar, 2008).

Upon interpreting the figures, it should be borne in mind that statistical classifications do not provide clear identification of those goods with a higher “design content” and still less isolate them from the final product, due to which the figures tend to overstate the sector.

## CONCLUSIONS

While the figures shown for the “design sector,” as it is defined within the framework of the creative industries, are heartening and this paradigm has contributed to a degree to the appreciation of the value of the design disciplines, a conception of design that would benefit its full potential should be less that of a discipline bordering arts and crafts, applied to a handful of characteristic goods considered to be “design articles” and more that of a process applicable, to a greater or lesser extent, to the body of goods and services offered by an economy, improving its competitiveness by means of differentiation and even a reduction in costs. The new productive paradigm has produced a proliferation of sign-image values in goods and services that extend beyond the “design” sector as viewed by certain

A la hora de interpretar las cifras, debe tenerse en cuenta que las clasificaciones estadísticas no permiten una identificación clara de aquellos bienes con mayor “contenido de diseño” y mucho menos aislarlo del producto final, por lo que las cifras tienden a sobredimensionar el sector.

## CONCLUSIONES

Si bien las cifras del “sector de diseño” tal como es definido en el marco de las industrias creativas son alentadoras y dicho paradigma ha contribuido en cierta medida a una mayor valorización de las disciplinas proyectuales, una concepción del diseño que contribuya a aprovechar todo su potencial debe pensarse menos como una disciplina en el borde de lo artístico y artesanal, aplicada a un puñado de bienes característicos considerados “de diseño” y más como un proceso aplicable, en mayor o menor medida, al conjunto de los bienes y servicios que ofrece una economía, mejorando su competitividad a través de la diferenciación e incluso la reducción de costos. En el nuevo paradigma productivo surge una proliferación de valores de signo-imagen en bienes y servicios que exceden el sector “de diseño” acotado por algunas instituciones y por el sentido común que lo restringe a la indumentaria, a los artículos de decoración y a algunas otras de las manifestaciones más inmediatamente evidentes del diseño.

La presencia del diseño es transversal a los diferentes bienes y servicios, aun siendo desigual y heterogénea. El diseño gráfico, industrial, textil, de indumentaria e interactivo, participa de la producción de moda, juguetes, joyas, videojuegos, publicaciones, etc., pero también de otros campos como envases, máquinas herramientas, sanitarios y grifería, equipamiento urbano, electrodomésticos, productos electrónicos en general y un largo etcétera.

Del mismo modo en que se ha demostrado los vínculos entre la innovación en general y la performance empresarial, existen estudios que muestran que el diseño es una importante herramienta competitiva para las empresas. Por ejemplo, en el Reino Unido se ha observado que una mayor densidad de diseño en la empresa lleva a una mayor probabilidad de realizar innovaciones de producto y que la inversión en diseño tiene una asociación positiva con el crecimiento de la productividad (Department of Trade and Industry, 2005). Después de todo, como afirma la OCDE, el diseño es central en la innovación, ya que constituye la etapa en la que un nuevo objeto es imaginado, diseñado y construido a modo de prototipo (OCDE, 1982). Aunque la dirección de la causalidad entre capacidades en diseño y desarrollo es al menos opaca, no es casual que actualmente los países con mayores capacidades de diseño sean EE.UU., Corea del Sur, Japón y Reino Unido (Moultrie and Livesey, 2009).

En Argentina, una investigación realizada por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, ha mostrado que la realización de actividades de diseño ha tenido consecuencias positivas sobre la performance económica general de las empresas y sobre su desempeño exportador y de apertura de nuevos mercados en particular (INTI, 2009).

institutions and the generalized understanding that restricts it to clothing, decorative articles and a few others of the more immediately evident manifestations of design.

The presence of design, even if uneven and heterogeneous, is transversal to the overall range of goods and services. Graphic, industrial, textile, clothing and interactive design participates not only in the production of fashion, toys, jewelry, videogames and publications, among others, but also in other fields such as packaging, machine tools, bathroom fixtures and faucets, urban equipment, electrical goods and appliances, electronic products in general, and an extensive etcetera.

In the same way as the links between innovation in general and corporate performance have been demonstrated, studies exist showing that design is an important competitive corporate tool. For example, in the United Kingdom it has been noted that where a company is more design oriented, it is more likely to carry out product innovation, and the investment in design has a positive association with its growth in productivity (Department of Trade and Industry, 2005). After all, as stated by the OECD, design is the very core of innovation, since it constitutes the moment when a new object is imagined, devised and shaped in prototype form (OECD, 1982). Although the direction of the causality between design capabilities and development is vague at the very least, it is not casual that currently the countries with the greatest design capabilities are the U.S.A., South Korea, Japan and the U.K. (Moultrie and Livesey, 2009).

In Argentina, a survey conducted by the National Institute for Industrial Technology (INTI), has shown that the execution of design activities has had a positive impact on the overall economic performance of companies and on their export performance, in particular the opening of new markets (INTI, 2009).

In spite of this local and international evidence, and as opposed to other countries, design has not been included sufficiently in Argentine innovation policies, although recent advances such as the Strategic Innovation and Design Plan of the Ministry of Science, Technology and Productive Innovation, indicate an increasing awareness in this respect. This relative oversight is even more unfortunate in that design is a comparatively more accessible option in developing countries, which promotes a more differentiated and complex offer (even in traditional well established technology sectors) redounding to the benefit of a more favorable penetration of international markets (INTI, 2009).

Because of its characteristics, design facilitates a particular type of user-centered innovation. User-centered design innovation is defined as the “activity of creation and development of a plan for a new or significantly improved product or service that ensures an optimum interface with the needs, desires and abilities of the user and involves aspects of economic, social and environmental sustainability” (European Commission, 2009). As opposed to engineering on one hand, and disciplines such as marketing on the other, focused on corporate production and commercial aspects, respectively, design articulates both dimensions. Furthermore, it can act as “interpreter,” operating as a link between the human resources of different areas of the



A pesar de estas evidencias locales e internacionales, y a diferencia de otros países, el diseño no ha sido lo suficientemente tenido en cuenta en la política de innovación argentina, si bien avances recientes como el Plan Estratégico de Innovación y Diseño del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva muestran una toma de conciencia en ese sentido. Este relativo descuido resulta tanto más lamentable en cuanto el diseño resulta una opción relativamente más accesible en países en desarrollo, permitiéndoles diferenciar y complejizar su oferta (aun en sectores tradicionales de tecnología madura) redundando en una mejor inserción internacional (INTI, 2009).

Por sus características, el diseño permite un tipo de innovación particular, centrada en el usuario. El diseño para la innovación centrada en el usuario es definido como “la actividad de 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 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, manejando distintos lenguajes (Walsh y Roy, 1985).

Debe tenerse en cuenta que el alcance geográfico de las transformaciones bosquejadas en este artículo es profundamente desigual, mientras que estas mismas transformaciones generan nuevas desigualdades. Lejos del escenario imaginado por el economista David Ricardo, donde cada región se especializa para lograr el mayor bienestar general, la realidad muestra “una asimetría entre regiones pobres, ultra-especializadas y vulnerables a la competencia de las otras periferias, y de los centros polivalentes, mejor protegidos de los avatares del comercio” (Cohen, 2007). Esta dinámica vale entre los países tanto como entre las regiones dentro de un mismo país e incluso dentro de una misma ciudad.

Movilizar saberes de otras disciplinas, como la sociología de la cultura, para dar cuenta de algunas de las macro tendencias económicas actuales no obedece a un capricho multidisciplinario sino a la certeza de que esas tendencias económicas no son adecuadamente interpretadas sin movilizar otra clase de conocimientos, en principio ajenos a la caja de herramientas típica del economista. De cualquier manera, es necesario reconocer esas tendencias para actuar en la medida que corresponda, según el sector de que se trate, de modo de potenciar la performance empresarial.

Si este artículo cumplió su objetivo, ha quedado claro que el aporte que esta industria creativa, el diseño, hace al desarrollo económico excede los reductos o circuitos llamados “de diseño” e involucra al conjunto de la economía en tanto actividad de innovación capaz de articular en la empresa las dimensiones materiales y simbólicas de los bienes y servicios. En un mundo donde la globalización exagera las presiones competitivas y la demanda es cada vez más diversificada, ato-

company that speak different languages (Walsh and Roy, 1985). It should be borne in mind that the geographic scope of the transformation outlined in this article is very unequal, and that this same transformation generates new inequalities. Far from the scenario imagined by the economist David Ricardo, wherein each region becomes specialized in order to achieve the greatest general weal, reality shows “an asymmetry between poor, ultra-specialized regions vulnerable to the competition of other peripheries, and the polyvalent centers better protected from the vicissitudes of trade” (Cohen, 2007). This dynamics is true as much between countries as between regions within a same country and even within a same city.

Mobilizing the knowledge of other disciplines, such as the sociology of culture, as one of the current macroeconomic trends, is not a multidisciplinary whim but is due to the indubitable fact that these economic trends cannot be interpreted adequately without activating other types of knowledge, in principle alien to the basic bag of tools of the economist. In any case, it is necessary to recognize these trends in order to act as required according to the sector involved, in order to optimize corporate performance.

If this article has fulfilled its objective, it has clarified that the contribution that this creative industry – design – makes to economic development extends beyond the so-called strongholds or circuits of “design” and, as an innovation activity capable of articulating the material and symbolic dimensions of the goods and services of a company, it involves the economy as a whole. In a world where globalization exacerbates competitive pressures and the demand is progressively more diversified, atomized and changing, the adoption of methods for the conception and interpretation of the symbolic dimension of products and the application of such knowledge to their material production processes takes on added importance. And to this end, design provides valuable tools.

## BIBLIOGRAPHY

- AMABLE, Bruno, BARRÉ, Rémi and BOYER, Robert (2008), Los sistemas de innovación en la era de la globalización, Buenos Aires, Miño y Dávila.
- ASKENAZY, Philippe (2001), *La croissance moderne*, Paris, Economics.
- BAUDRILLARD, Jean (2007), *El sistema de los objetos*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- CHUDNOVSKY, Daniel, LÓPEZ, Andrés and PUPATO, Germán (2004), Innovation and productivity: a study of Argentine manufacturing firms' behavior (1992-2001). In Working Paper N° 70, Buenos Aires, Universidad de San Andrés.
- COHEN, Daniel (2007), *Tres lecciones sobre la sociedad postindustrial*, Buenos Aires, Katz.
- EUROPEAN COMMISSION (2009), *Design as a driver of user-centered innovation*, Brussels, European Commission.
- CORIAT, Benjamin (1996), *El taller y el cronómetro*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- CREPON, Bruno, DUGUET, Emmanuel and MAIRESSE,



mizada y cambiante, cobra relevancia la adopción de métodos para la concepción e interpretación de la dimensión simbólica de los productos y la aplicación de dicho conocimiento a sus procesos materiales de producción. Y el diseño brinda valiosas herramientas para hacerlo.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMABLE, Bruno, BARRÉ, Rémi y BOYER, Robert (2008), Los sistemas de innovación en la era de la globalización, Buenos Aires, Miño y Dávila.
- ASKENAZY, Philippe (2001), *La croissance moderne*, París, Económica.
- BAUDRILLARD, Jean (2007), *El sistema de los objetos*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- CHUDNOVSKY, Daniel, LÓPEZ, Andrés y PUPATO, Germán (2004), Innovation and productivity: a study of Argentine manufacturing firms' behavior (1992-2001). En Documento de Trabajo N° 70, Buenos Aires, Universidad de San Andrés.
- COHEN, Daniel (2007), Tres lecciones sobre la sociedad postindustrial, Buenos Aires, Katz.
- COMISIÓN EUROPEA (2009), *Design as a driver of user-centred innovation*, Bruselas, Comisión Europea.
- CORIAT, Benjamin (1996), *El taller y el cronómetro*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- CREPON, Bruno, DUGUET, Emmanuel y MAIRESSE, Jacques (1998), *Research, Innovation and Productivity: An Econometric Analysis at the Firm Level*, Massachusetts, NBER Working Papers.
- DEVALLE, Verónica (2009), *La travesía de la forma*, Buenos Aires, Paidós.
- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY (2005), *Creativity, Design and Business Performance*, Londres, Department of Trade and Industry.
- DOSI, Giovanni (1984), *Technical Change and Industrial Transformation*. In *The Nature of the Innovative Process*, New York, Macmillan.
- GUELLEC, Dominique (1998), *Économie de l'innovation*, París, La Découverte.
- FUNDACIÓN EXPORTAR (2008), *Exportar informa – April 2008*, Buenos Aires.
- HOLLINGSWORTH, Rogers (2003), *Sistemas nacionales de producción y competitividad internacional*. In Chesnais, François and Neffa, Julio (comp.), *Sistemas de innovación y política tecnológica*, Buenos Aires, Trabajo y Sociedad.
- INTI (2009), *Diseño en Argentina, estudio del impacto económico 2008*, Buenos Aires, Instituto Nacional de Tecnología Industrial.
- LASH, Scott y URRY, John (1987), *The End of Organized Capitalism*, Cambridge, Polity.
- LASH, Scott y URRY, John (1998), *Economías de signos y espacio*, Buenos Aires, Amorrortu.
- MOULTRIE, James y LIVESEY, Finbarr (2009), *International Design Scoreboard*, Cambridge, Cambridge University Press.
- NEFFA, Julio (2000), *Las innovaciones científicas y tecnológicas*, Buenos Aires, Lumen.
- OEDC (1982), *Innovation in Small and Medium Firms*, París, OEDC.
- O'CONNOR, Justin (2007), *The Cultural and Creative Industries: a Review of the Literature*, London, Creative Partnerships.
- PIORE, Michael and SABEL, Charles (1984), *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books.
- UNCTAD (2008), *Creative Economy. Report 2008*, Geneva, United Nations.
- WALSH, Vivien and ROY, Robin (1985), *The designer as "gatekeeper" in manufacturing industry*. In *Design Studies* N°6, Elsevier.

cas, Buenos Aires, Lumen.

OCDE (1982), *Innovation in Small and Medium firms*, París, OCDE.

O'CONNOR, Justin (2007), *The Cultural and Creative Industries: a Review of the Literature*, Londres, Creative Partnerships.

PIORE, Michael y SABEL, Charles (1984), *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books.

UNCTAD (2008), *Creative Economy. Report 2008*, Ginebra, Naciones Unidas.

WALSH, Vivien y ROY, Robin (1985), The designer as “gatekeeper” in manufacturing industry. En *Design Studies* N°6, Elsevier.

# EMPRESAS CREATIVAS Y CONOCIMIENTOS INTANGIBLES

**BEATRIZ GALÁN**

Profesora Regular Titular, taller de Diseño Industrial, Metodología aplicada al Diseño, FADU, UBA.

Regular Senior Lecturer, Industrial Design, Methodology Applied to Design Workshop, FADU, UBA.

## CREATIVE COMPANIES AND INTANGIBLE KNOWLEDGE

### DISEÑO COMO INNOVACIÓN ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Cada tanto, desde diversos ámbitos se demanda al diseño que explique su contribución al desarrollo de la economía, lo que está, según creo, fuera de discusión. El diseño comienza a formar parte de las políticas de promoción industrial de países desarrollados y en vías de desarrollo en los 60, durante el período fordista. No solo hubo políticas de Estado en Inglaterra y España, considerando los casos más conocidos, sino también evaluaciones de esas políticas.

En la Inglaterra de los 90 se desarrollaron acciones orientadas a fortalecer a empresas manufactureras para alcanzar posiciones competitivas. Se hizo para promover –con instrumentos específicos– la utilización de la capacidad de consultoría local en diseño, para así mejorar la competitividad relativamente baja de los productos ingleses. Un informe del Grupo de Diseño e Innovación<sup>1</sup> de la Open University, que trabajó sobre 3000 empresas medianas y pequeñas beneficiarias de un programa del gobierno británico para la incorporación del diseño, afirma que el 90% de los casos obtuvieron beneficios de su inversión; el 48% recuperó la inversión a 15 meses del lanzamiento del producto; el 41% incrementó sus ventas; el 25% accedió a nuevos mercados; y el 13% pudo exportar<sup>2</sup>. El marco de esta investigación era la preocupación por la falta de competitividad de la industria manufacturera inglesa, y la escasa utilización que hacían las empresas medianas y pequeñas de la capacidad local de consultoría de diseño, cuya fortaleza es reconocida.

El informe contempla tres tipos de gestión: la de packaging y diseño gráfico, la de diseño industrial, y la de diseño industrial e ingeniería de producto. Las políticas de diseño suelen dar respuesta a la necesidad de posicionar productos de la industria manufacturera en mercados sensibles. En general han usado metodologías cambiantes, que han variado por el financiamiento de la contratación de consultores, la animación, las exhi-

### DESIGN AS INNOVATION. INTERNATIONAL BACKGROUND

Every so often, from different spheres, design is called on to explain its contribution to the development of the economy, a fact which is, as I understand it, beyond discussion. Design began to form part of the industrial promotion policies of developed and developing countries in the 1960s, during the Fordist era. Not only did England and Spain, to mention the best known cases, have state policies, they also provided evaluations of such policies.

England in the 1990s developed activities designed to strengthen its manufacturing companies in order to make them more competitive. This was done to promote –by means of specific instrument– the use of local design consultancy capability and thus improve the relatively low competitive nature of English products. A report by the Open University Design Innovation Group<sup>1</sup>, which worked with 3,000 medium and small companies beneficiaries of a British Government Program for the incorporation of design, states that 90% of the cases benefited from their investment, 48% recovered their investment within 15 months of the launch of the product; 41% increased sales; 25% accessed new markets and 13% exported<sup>2</sup>. The reason behind this research was concern regarding the English manufacturing industry's lack of competitiveness, and the scant use made by medium and small companies of the recognized capability of the local design consultancy services.

The report studied three sectors: packaging and graphic design, industrial design, and product engineering and industrial design. Design policies generally provide answers to the need to position products of the manufacturing industries in sensitive markets. Historically, they have used varying methodologies according to the type of consultancy contract financing, the animation, the exhibitions, the publication of iconic cases, product development on the basis of shared government and corporate risk financing, etc. In all cases, according to indicators such as

biciones, la publicación de casos emblemáticos, el desarrollo de productos en la modalidad de financiamiento con riesgo compartido entre Estado y empresas, etc. En todos los casos se obtuvieron resultados, apreciables a través de indicadores como el acceso a nuevos mercados, el aumento de las ventas, etc. Estas políticas acompañan procesos sistémicos de fortalecimiento productivo asociado a la internacionalización de las economías.

En el caso de España, los investigadores José Molero Zayas y Mikel Buesa<sup>3</sup> hicieron una evaluación de las políticas de diseño en el marco de una evaluación de la competitividad de la economía española. Las primeras manifestaciones de reconocimiento del diseño en España, comienzan en 1984 con la Ley de Reconversión y Reindustrialización. En 1985 se pone en marcha el Plan de Promoción del Diseño y Moda: Intangibles Textiles, gestionado por el Centro de Diseño y Moda en el marco de un plan de reconversión textil. El diseño aparece como pilar de las políticas de reconversión, junto a la ingeniería y el marketing.<sup>4</sup> Posteriormente, el plan se extiende a todo el sector manufacturero, y es asumido en forma particular por el Plan de Promoción del Diseño Industrial (1992-1995) siendo la DDI –Sociedad Estatal para el Desarrollo de Diseño y la Innovación– la responsable de la gestión. Este plan consolida las políticas de diseño y sus resultados son evaluados y rediseñados en función del perfil industrial español, hacia las áreas más resistentes a su incorporación; incluyen convenios específicos para cada región, con modelos alternativos; y privilegian los desarrollos de productos industriales y los criterios más integrados de la gestión. Sus conclusiones señalan la tendencia a subvalorar la capacidad de las pequeñas empresas. Aun en sectores tradicionales, pueden dedicar entre el 2% y el 5% de sus ventas al desarrollo en diseño, porcentaje mayor que el destinado a la I+D, actividad con la que complementan la actividad innovadora. Manifiestan una propensión exportadora a pesar de ser organizaciones jóvenes. Finalmente, focalizan su capacidad competitiva en el diseño, la calidad y el servicio al cliente sin ser necesariamente potentes en tecnología.

Ellos califican al diseño como reinnovación. Los autores atribuyen el 24,1% de la actividad innovadora de la industria al diseño y a la ingeniería, el 17,4% a la I+D y el 53,3% a la innovación incorporada en la inversión.<sup>5</sup>

El diseño es especialmente un recurso de competencia cuando cabe la posibilidad de hacer un cambio de mirada sobre el producto, de cara a los contextos específicos y a los agentes que operan en los mismos. Entiende especialmente en cuestiones culturales y tecno-culturales, es decir, cuando las tecnologías deben desempeñarse en condiciones particulares, preferencias, esquemas valorativos de las comunidades locales. Tiene una proximidad con la mercadotecnia, pero tiene recursos de imagen, de visualización y simbólicos que son específicos de la disciplina.

## LO QUE PASA EN NUESTRO MEDIO

En nuestro país no hay mediciones, pero se conocen impactos del diseño en la recuperación de las empresas textiles. La formación de los clusters de diseño en la ciudad de Buenos Aires y el proceso de posicionamiento del diseño en los circuitos

access to new markets, increase in sales, etc., the results were positive. These policies accompany economic internationalization related systemic processes of productive growth.

In the case of Spain, researchers José Molero Zayas and Mikel Buesa<sup>3</sup> conducted an evaluation of design policies within the framework of an evaluation of the competitiveness of the Spanish economy. In Spain, initial recognition of design began in 1984 with the Rationalization and Reindustrialization Law. In 1985, the 'Plan for the Promotion of Design and Fashion: Textile Intangibles' organized by the Design and Fashion Center within the framework of a plan for textile rationalization was put into effect. Together with engineering and marketing, design emerged as the mainstay of the rationalization policies.<sup>4</sup> Subsequently, the plan was extended to encompass the entire manufacturing sector, and was incorporated within the Plan for the Promotion of Industrial Design (1992-1995), the Sociedad Estatal para el Desarrollo de Diseño y la Innovación (DDI) being responsible for its management. This plan consolidated the design policies and its results were evaluated and redesigned in line with the Spanish industrial profile, toward the areas most resistant to its incorporation; included were specific agreements for each region, with alternative models; and the development of industrial products and the most highly integrated management criteria was privileged. The conclusions show a trend to undervalue the capability of small companies. Even in traditional sectors, they can devote between 2% and 5% of sales to the development of design, a larger percentage than that assigned to R&D, an activity which complements that of innovation. In spite of being young companies, they exhibit an export-oriented trend. Finally, they focus on their competitive capability in design, quality and customer service, even if they are not necessarily technologically strong.

They qualify design as reinnovation. The authors attribute 24.1% of the industry's innovating activity to design and engineering, 17.4% to R&D and 53.3% to investment incorporated innovation.<sup>5</sup>

Design is a competitive resource especially when a possibility exists of changing an attitude toward a product vis-à-vis the specific contexts and agents involved. It is particularly appropriate in cultural and techno-cultural situations, in other words, when technology must operate under specific conditions, preferences and standards of values of local communities. It is close to marketing but adds the resources of image, visualization and symbolism proper to the discipline.

## THE CASE IN OUR MARKET

Local statistics are not available, but that design has had an impact on the revitalization of textile companies is a known fact. The creation of design clusters in the city of Buenos Aires and the positioning of design in cultural circuits have been described by Susana Saulquin. The subject of urban intangibles, or territorial competences, is associated with the idea of industrial districts (Poma, 2000)<sup>6</sup>, in which certain tacit practical competences predominate disseminated throughout the social fabric of society. Rausell Koster<sup>7</sup> extends this concept

culturales ha sido descripto por Susana Saulquin. El tema de los intangibles urbanos, o competencias territoriales, está asociado a la idea de distrito industrial (Poma, 2000)<sup>6</sup>, en que ciertas competencias prácticas tácitas predominan diseminadas en el tejido social. Rausell Koster<sup>7</sup> extiende este concepto al de distrito cultural. El liderazgo del diseño en el ámbito de las industrias culturales, en nuestro medio, fue acompañado por proyectos pedagógicos<sup>8</sup> desde la Universidad de Buenos Aires. Saulquin (2006)<sup>9</sup> analiza en forma detallada el impacto de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo –y en particular el de la carrera de Diseño de Indumentaria– en la constitución de las economías creativas metropolitanas. En medio de la mayor crisis del sector industrial, algunos alumnos egresados FADU fueron impulsados a crear sus propias marcas y establecerse en el barrio de Palermo, que presentaba ya algunas características propicias: la cercanía de un mercado sensible a los valores del diseño<sup>10</sup>; la multiplicación de las iniciativas emprendedoras con base en diseño, lo que hacía necesario desarrollar circuitos de apoyo y comerciales; el apoyo a la creatividad local por parte de empresas de tecnología a través de concursos y premios vinculados a la facultad; el eco de estas manifestaciones que se hizo el Gobierno de la Ciudad a través de las ferias de diseñadores en El Dorrego entre 2004 y 2007; la radicación de algunas empresas vinculadas a los medios de comunicación que acentuó la identificación del lugar con el diseño; la intención del INTI que posteriormente, a través del Centro de la Indumentaria y Textil, trató de sumar a las pequeñas empresas a esta dinámica económica; el establecimiento de grandes marcas en el barrio, cambiando sus propias estrategias de comercialización y modificando definitivamente el valor de los terrenos; y la legitimación de las manifestaciones creativas por parte de los circuitos de la cultura a través del establecimiento de categorías ad-hoc para el otorgamiento de premios<sup>11</sup>. Finalmente, en 2005, la inclusión de Buenos Aires en la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO<sup>12</sup>.

## EL DISEÑO COMO CONOCIMIENTO INTANGIBLE Y SU VALORIZACIÓN

La valorización del diseño y los recursos a aplicar, depende también de la multiplicidad de modalidades que puede asumir la gestión de diseño. Los cambios introducidos pueden ser graduales –como la mejora del producto– o estructurales; concentrarse en el producto o en el sistema del producto, considerando así todo lo que posibilita y potencia la presencia del producto en el mercado; limitarse a algunas variables del producto o actuar sobre todas al mismo tiempo. Puede ser una sistematización de recursos ya disponible en una unidad productiva o puede resultar en un redireccionamiento estratégico de los mismos.

Recientemente Raquel Ariza, en el Pro Diseño y en conjunto con nuestro proyecto, ha desarrollado investigaciones de casos para desagregar la gestión de diseño y revisar diferentes modalidades de incorporación en la estructura organizativa. Anteriormente, publicó los resultados del proyecto sobre impacto económico del diseño<sup>13</sup>. Propone que las empresas des-

to the cultural district. In our marketplace, the leadership of design within the field of cultural industries was accompanied by educational projects<sup>8</sup> organized by the University of Buenos Aires. Saulquin (2006)<sup>9</sup> makes a detailed analysis of the impact of the School of Architecture, Design and City Planning (FADU) –and in particular the Fashion Design career– on the constitution of the metropolitan creative economies. At the height of the worst industrial sector crisis, a number of FADU graduates were inspired to create their own brands and set up shop in the Palermo neighborhood, which already offered certain favorable characteristics: the proximity of a market well disposed toward the values of design<sup>10</sup>, the boom of enterprising design-based undertakings, which made it necessary to develop commercial and support circuits; local creativity backing by technological companies in the form of university related competitions and prizes; Government of the City of Buenos Aires support in the form of designer fairs organized in El Dorrego between 2004 and 2007; the establishment of certain communication media related companies in the area, which strengthened the area's identification with design; motions by the National Institute of Industrial Technology (INTI) which subsequently, by means of the Clothing and Textile Center, attempted to get small companies to participate in this economic venture; the establishment of major brands in the neighborhood, which by modifying their own marketing strategies caused a definite change in land values; and the recognition of cultural circuit creative expressions with the creation of ad hoc categories for the awarding of prizes<sup>11</sup>. Lastly, in 2005, the inclusion of Buenos Aires in the UNESCO Network of Creative Cities<sup>12</sup>.

## DESIGN AS INTANGIBLE KNOWLEDGE AND ITS VALORIZATION

The valorization of design and its applicable resources also depends on which of its multiplicity of forms design management may assume. The changes introduced may be gradual –such as a product improvement– or structural; concentrated on the product or on the product system, thus encompassing everything that facilitates and strengthens product presence on the market; restricted to certain product variables or acting on all at the same time. It can involve a systemization of already available resources in a productive unit or result in their strategic redirection.

Recently Raquel Ariza, at Pro Diseño and in cooperation with our Project, developed case research to individualize design management and revise different forms of its incorporation within an organizational structure. She previously published the results of a project on the economic impact of design<sup>13</sup>. She proposes that since 'convertibility', companies are more prone to contract design, a circumstance that has also been verified from the university chair<sup>14</sup>.

Technological change and its social dynamics have given rise to new demands on the discipline and new conditions for corporate development. Potential corporate contexts have diversified, and in accordance with this diversification, design has also multiplied its methods, specificities and theoretic-



pués de la convertibilidad son más propensas a la contratación de diseño, hecho que también verificamos desde la cátedra<sup>14</sup>.

El cambio tecnológico y sus dinámicas sociales han venido a crear nuevas demandas a la disciplina, y nuevas condiciones para el desarrollo de la empresa. Los contextos posibles de las empresas se han diversificado, y de acuerdo a esta diversificación, el diseño también ha multiplicado sus métodos, sus especificidades y sus recursos teóricos y metodológicos para adecuarse a una sociedad en transformación. Ha venido a ser un campo de conocimiento que abriga múltiples especialidades con un tronco proyectual común. En este contexto de diversificación, el diseño cobra un nuevo protagonismo, por su visión integradora del conocimiento, por registrar las diferencias y por acompañar a las organizaciones en su transformación.

El diseño adquiere especial significación en economías urbanas, en determinados tipos de productos de elevada complejidad cultural y, si bien está presente en todos los sectores industriales y de servicios, solo puede desplegar toda su potencialidad a favor de las competencias empresarias que operan con mercados sensibles. El diseño en su más alto nivel de integración a las organizaciones puede ser redefinido como pensamiento proyectual o *design thinking*<sup>15</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. Aun en productos de elevada complejidad tecnológica, el problema de las interfaces es una problemática que define la eficacia sociocultural de los artefactos<sup>16</sup>.

## DISEÑO Y EMPRESAS DE CONOCIMIENTO

Una de las dificultades para posicionarlo en el contexto de la innovación es su condición de intangible. Nonaka y Takeuchi (1999), en su libro *La organización creadora de conocimiento*<sup>17</sup>, sostienen que el sistema de conocimiento de las empresas que registran los contextos, tiene una estructura de hipertexto, que combina tres elementos: 1) su base de conocimiento, representada por las competencias guardadas por la organización; 2) el sistema de *business*; y 3) el sistema proyectual. Compartimos plenamente este criterio de asumir al diseño como conocimiento proyectual y no como un barniz modernizante asociado solo a la estética de los productos. Toda empresa debe preguntarse cómo puede introducir racionalidad a sus prácticas de planificación, cómo sobrelleva esta actividad, y qué lugar ocupan en la organización los esfuerzos para responder mejor a los contextos en los que se desempeña. En busca del enriquecimiento de sus bases de conocimiento, las empresas se han vuelto sobre el conocimiento intangible, el que radica en los contextos y las personas.

La idea de *reinnovación* se refiere al proceso de acercamiento a la vida cotidiana de los usuarios. Implica una mirada cultural, una nueva lectura. Para Rullani (en Boscherini y Poma, 2000), el conocimiento codificado de la ciencia traducido en tecnología no puede actuar como fuerza productiva. Necesita un proceso de adaptación, de endogeneización; necesita el conocimiento de los contextos. Rullani nos muestra que la

cal and methodological resources to adapt itself to a society in transformation. It has become a field of knowledge that encompasses multiple specialties with a common design core. Within this context of diversification, design achieves greater prominence due to its integrating vision of knowledge, its ability to record differences and accompany organizations in their transformation.

Design takes on special significance in urban economies, with certain types of very culturally complex products and, although present in all industrial and service sectors, it can only unfold its full potential in favor of business competences interacting in sensitive markets. Design at its highest level of integration with organizations, can be redefined as corporate “design thinking”<sup>15</sup>, associated with the ability to read the scenarios, understand the contexts, visualize the opportunities and outline trends that facilitate reorienting and resignifying products, services and communication resources. Even in very technologically complex products, the problem of interfaces is an issue which defines the socio-cultural efficiency of an artifact<sup>16</sup>.

## DESIGN AND ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE

One of the difficulties to position design within the context of innovation lies in its intangible nature. Nonaka and Takeuchi (1999), in their book *Organizational Knowledge Creation*<sup>17</sup>, maintain that the system of organizational knowledge has a hypertext structure that combines three elements: 1) its knowledge base represented by the competences stored by the organization; 2) its business system; and 3) the design process. We fully share this criterion of viewing design as design knowledge, and not as a modern varnish solely associated with the cosmetic aspect of a product. Every company should ask itself how it can introduce rationality in its planning processes, how it develops this activity, and the role of the efforts to achieve a better response to the contexts within which it operates. In search of the enrichment of their knowledge bases, companies have turned to intangible knowledge, to that contained in contexts and in individuals.

The idea of *reinnovation* refers to the process of involvement in the everyday life of the user. It involves a cultural outlook, a new reading. Rullani (in Boscherini and Poma, 2000) considers that scientific codified knowledge incorporated to technology cannot act as a productive force. It requires a process of adaptation, of endogenization; it needs the knowledge of the contexts. Rullani shows us that the appropriate unit of analysis to understand the dynamics of knowledge encompasses the entire cycle of socialization (world of experiences), internalization, combination (of horizontal knowledge), and externalization. “Knowledge emerges in the contexts and returns to them”<sup>18</sup>. Design involves both observation of the contexts which are the source of innovation, and user assimilation and acceptance by means of the design of interfaces. A recent local study investigates the practices of local professionals who operate within contexts strongly affected by foreign products, in their attempts to achieve equal product image level with local technological resources<sup>19</sup>.

unidad de análisis apropiada para entender la dinámica del conocimiento abarca el ciclo completo de socialización (mundo de las experiencias), internalización, combinación (de saberes horizontales), y externalización. “El conocimiento surge en los contextos y a ellos retorna”<sup>18</sup>. El diseño se ocupa tanto de la observación de los contextos que son la cantera de las innovaciones, como de la asimilación y aceptación de los usuarios a través de la problemática del diseño de interfaces. En una investigación local reciente se sondea en las prácticas de profesionales locales, que operan en contextos fuertemente impactados por productos extranjeros, tratando de nivelar la imagen de los productos con recursos tecnológicos locales<sup>19</sup>.

Marina (1993) entiende que la inteligencia creadora es proyectual, colaborativa y ética. Confronta la idea de que la inteligencia se defina como capacidad de adaptación al contexto: al proyectar, fija sus propias metas. Define al proyecto como “una irrealidad a la que entrego el control de mi conducta”<sup>20</sup>. Esta irrealidad puede presentarse como imprecisa, confusa, pero tiene la particularidad de producir metas, que una vez establecidas, reconfiguran y alinean otros conocimientos y conductas. Marina, de la misma forma que Nonaka, ve en la inteligencia algo más que resolución de problemas; la inteligencia creadora se expresa en proyectos. Marina refiere a la imprecisión de estas representaciones que modelan la acción, imprecisión que Simon llamó *racionalidad limitada*, un dominio en el que se desenvuelve gran parte de nuestra vida y de nuestras prácticas, que para ser efectivas deben prescindir de la información innecesaria. El conocimiento codificado es solo la punta del iceberg del conocimiento del que disponemos. Los imaginarios son esas representaciones previas al establecimiento de prácticas productivas, y el diseño tiene entre sus competencias la sensibilidad al contexto, las herramientas para sondear en la subjetividad, para captar estas representaciones y transformarlas en productos.

En general se ha considerado como “conocimiento” a los segmentos codificados. El desarrollo de la ciencia y de la tecnología, que dio lugar al *fordismo*, generó conocimientos estructurados, que se establecieron por doquier, destruyendo por así decir, el mundo de la vida<sup>21</sup>. No se trata de volver a la etapa preindustrial, sino tratar de conectarse nuevamente con este mundo de la vida y del sentido<sup>22</sup>. Los países que han reconfigurado sus sistemas productivos lo han hecho sobre la revalorización de sus conocimientos intangibles, de sus herencias culturales, de sus experiencias del pasado, sus tradiciones y sus competencias artesanales, formando redes de cooperación local sistémicamente articuladas. Estos conocimientos deben ser codificados y externalizados como productos, mensajes y sistemas de comunicación.

Así vemos que, por un lado, la empresa debe integrarse a redes en el territorio, agenciar el conocimiento y codificarlo. Y por otro lado, desarrollar los recursos internos para asimilar esos flujos transformándolos nuevamente en conocimiento incorporado. Rullani menciona dos tipos de metáforas de la organización, desde el punto de vista de la gestión del conocimiento.

Una es la metáfora del *organismo* adaptándose a su contexto. Piaget (1978) describe esta adaptación como un intercambio

Marina (1993) considers that creative intelligence involves designing, it is collaborative and ethical. He challenges the idea of intelligence being defined as the capacity of adaptation to the context: upon designing, it establishes its own goals. He defines project design as “an unreality to which I deliver the control over my behavior”<sup>20</sup>. This unreality may appear imprecise, confused, but it has the particularity of producing goals which, once established, reconfigure and align other forms of knowledge and behavior. Marina, as does Nonaka, views intelligence as something more than problem solving; creative intelligence expresses itself in design. Marina refers to the imprecision of these representations that model action, an imprecision which Simon called *limited rationality*, a domain in which much of our lives and practices evolve and which, to be effective, must dispense with unnecessary information. Codified knowledge is just the tip of the iceberg of our available knowledge. The imaginary are those representations prior to the establishment of productive practices, and design includes among its attributes a degree of sensitivity to the context, the tools to delve into subjectivity, to uncover such representations and transform them into products.

Codified segments have, in general, been considered “knowledge.” The scientific and technological developments that led to Fordism, generated structural knowledge that became generally established and, so to speak, destroyed the world of life<sup>21</sup>. It is not a question of returning to preindustrial times, but of trying to reconnect with this world of life and sense<sup>22</sup>. The countries that have reconfigured their productive systems, have done so on the basis of the revaluation of their intangible knowledge, their cultural heritage, their past experiences, their traditions and their craft-based competences, forming networks of systemically articulated local cooperation. This knowledge needs to be codified and externalized in the form of products, messages and communication systems.

Thus we see that, on one hand, a company needs to become integrated with territorial networks, obtaining knowledge and then codifying it. And, on the other, it should develop the inner resources to assimilate this flow and reprocess it once again into incorporated knowledge. Rullani mentions two types of metaphors for organization from the standpoint of the management of knowledge.

One is the metaphor of the *organism* adapting to its context. Piaget (1978) describes this adaptation as an exchange of matter, energy and information between organism and context, which first follows the dynamics of trial and error. In the face of disruptions or stimuli of the context, the system proposes alternatives, modifies components and makes adjustments to reestablish the lost or threatened equilibrium. If it does not achieve it, it affects new components or subsystems of the organism. And if even then it does not achieve equilibrium, in the case of autopoietic organisms, it can involve a part of the context, and overcome the situation by creating a new *modus operandi*. Piaget indicates that the environment is not only a source of disturbances, but also of opportunities, and that intelligent systems behave as if their aim were to conquer the largest possible share of their environment, taking advantage of the opportuni-

de materia, energía e información entre organismo y contexto, que sigue primero la dinámica de ensayo-error. Frente a perturbaciones o estímulos del contexto, el sistema propone alternativas, modifica componentes, realiza ajustes, para restablecer el equilibrio perdido o amenazado. Si no lo consigue, afecta nuevos componentes o subsistemas del organismo. Y si aún así no logra el equilibrio, tratándose de organismos autopoieticos, puede involucrar a parte del contexto, y superar la situación creando un nuevo modo de funcionamiento. Piaget señala que el entorno no es solo fuente de perturbaciones, sino también de oportunidades, y que los sistemas inteligentes se comportan como si su finalidad fuera conquistar la mayor porción posible de su entorno, aprovechando las oportunidades y no solamente neutralizando las amenazas. Las organizaciones inteligentes, como los organismos, tienen capacidad para leer sus contextos, ajustar sus comportamientos a sus condiciones, siguiendo una lógica funcional. Pueden además crear una racionalidad interna y alinear a sus componentes, a sus subsistemas, para afianzar la identidad de la totalidad que los integra. Pueden registrar los comportamientos exitosos –en sus intercambios con el entorno– y optimizarlos, llegando a una verdadera armonía. Y explotar las redundancias, lo que es vivido como una experiencia estética. En los organismos, la solidaridad funcional entre los subsistemas garantiza la unidad y la estabilidad. En las organizaciones humanas, esta solidaridad funcional se basa en una conducta ética, asumida por sus miembros, que ajustan sus comportamientos para asegurar la reproducción de las organizaciones a las que pertenecen. Waddington (1963) llama a estos sentimientos *emociones éticas*.

La otra metáfora es la del aparato *cognitivo*, representada por la computadora, que a la inversa, necesita de la codificación del conocimiento para adecuarse a los dispositivos técnicos. Ambas metáforas se complementan: una sirve a los procesos de socialización-interiorización de las organizaciones a través de las experiencias, y la otra a la combinación-exteriorización a través de la integración en redes.

Es natural entonces que este nuevo conocimiento proyectual, articulador, que se desarrolla entre el conocimiento implícito y el explícito, resulte difícil de valorizar. Las inversiones en diseño son valorizables en la medida en que se puedan traducir a su condición de “activos”. En este caso, nos encontramos frente a un caso particular de lo que la economía del conocimiento llama “activos intangibles”<sup>23</sup>. Se relacionan con tecnología (incluye capacidad para desarrollar nuevos productos, ingeniería, diseño, software e I+D), inversiones en recursos humanos, entrenamiento, capacitación, organización de la información y conocimiento del mercado.

La valorización de activos intangibles ha sido abordada desde una percepción de su importancia creciente en la economía. Según Suardi, Díaz y Bertolino (2008)<sup>24</sup>, para ser apreciable su contribución, debería cumplir con el requisito de poder controlar los beneficios (excluyendo a otros de esos beneficios). Esto depende en parte de la posibilidad de apoyarse en derechos contractuales legales. Esto permite que el activo pueda ser adquirido, licenciado, etc. Cuando el activo es autogenerado

ties and not merely neutralizing the threats. As with organisms, intelligent organizations have the ability to read their contexts and adjust their behavior to their circumstances, following a functional logic. They can also create an internal rationality, and align their components, their subsystems, to strengthen the identity of their entirety. They can record successful behaviors –in their exchanges with the environment– and optimize them, achieving true harmony. And they can exploit redundancies, which is perceived as an aesthetic experience. In organisms, the functional solidarity between subsystems guarantees unity and stability. In human organizations, this functional solidarity is based on an ethical conduct assumed by its members, who adapt their behavior to ensure the reproduction of the organizations to which they belong. Waddington (1963) calls these feelings, *ethic emotions*.

The other metaphor is that of the *cognitive* apparatus, represented by the computer, which, inversely, needs codified knowledge in order to adapt to existing technical resources. The metaphors are complementary: one serves the processes of socialization/interiorization of the organizations by means of their experiences, and the other those of combination/exteriorization through networking.

It is therefore natural that it should be difficult to assess the value of this new articulating design knowledge, which develops between implicit and explicit knowledge. The value of investment in design is quantifiable in the degree to which it can be considered an “asset.” Here, we face a specific case of what the knowledge economy calls “intangible assets”<sup>23</sup>. They are related to technology (encompassing new product development, engineering, design, software and R&D), investment in human resources, training, organization of the information and knowledge of the market.

The valorization of intangible assets has been analyzed from the standpoint of their increasing economic importance. According to Suardi, Díaz and Bertolino (2008)<sup>24</sup>, for their contribution to be appraisable, they should be capable of exercising control over the benefits (excluding other benefits). This depends in part on the availability of legal contractual rights over the asset, which would enable its purchase or licensing, etc. When the asset is self-generated internally, as in the case of staff loyalty, employee aesthetic sensitivity, or strategic thinking, it is difficult to measure its value. Whereas in some cases the value of the costs incurred can be appraised, it is difficult to measure their impact on the economy of the company. In this respect there has been progress in protecting the contribution of design by means of industrial designs and models that enhance the value of aesthetic and functional aspects.

## CONCERNING THE MEASUREMENT OF INTANGIBLES

The authors discuss two possible measurement strategies: one is financial, involving the quantification of a global value for the intangible asset; the other attempts analysis in terms of cost. Financial methods accept the existence of a market assigned value, without interpreting it in terms of inputs. In general they attempt to monitor the benefits within a specific period in



internamente, como lo es la lealtad del personal, la sensibilidad estética de los miembros de la empresa o el pensamiento estratégico, su valorización resulta difícil de medir. Si bien los costos incurridos en algunos casos pueden valorizarse, resulta difícil dimensionar el impacto en la economía empresarial. En este aspecto, se ha progresado en la posibilidad de proteger el aporte del diseño, a través de diseños y modelos industriales que valorizan los aspectos estéticos y funcionales.

### **SOBRE LA MEDICIÓN DE LOS INTANGIBLES**

Los autores hablan de dos estrategias posibles de medición: una es la del método financiero, que se orienta a la determinación de un valor global de los activos intangibles; otras tratan de analizar su constitución en términos de costos. Los métodos financieros admiten la existencia de un valor asignado por el mercado, sin interpretarlo en términos de insumos. En general, tratan de monitorear los beneficios en un período determinado para obtener algún tipo de previsibilidad. Las mediciones en base a indicadores tratan de efectuar predicciones, pero presentan un alto costo de elaboración, cierto grado de subjetividad; dificultades que desalientan la elección de este camino<sup>25</sup>. Se observa que, en contextos rápidamente cambiantes, es difícil proteger o controlar el conocimiento por vías legales, y se acrecienta la necesidad de fortalecer la capacidad creadora en forma permanente, como el ejercicio de la organización para adaptarse a cambios. En el caso del conocimiento proyectual, el destino final de sus esfuerzos se canaliza en los productos, en las marcas, y en el packaging y las interfaces de la empresa, que son valorables; aunque es difícil aislar siempre la inversión cuando el conocimiento está incorporado.

### **ACERCA DEL PROYECTO**

Este nuevo subsistema proyectual puede entenderse como el ejercicio de un conocimiento superior. Actúa como un espejo para los productos y servicios más diversos, restituye el sentido y lo proyecta sobre los productos y en los medios de comunicación, espejando y reconfigurando las actividades de las organizaciones.

Su capacidad de *análisis simbólico* le permite reorientar y resignificar otros conocimientos y recursos<sup>26</sup> hacia las metas de la empresa, especialmente las cualitativas; ejerce la capacidad de lectura de contextos. Identifica y moviliza el patrimonio de conocimiento –tanto interno de la organización, como externo en el territorio– y lo asimila al de la empresa; codifica, representa el conocimiento –ya sea implícito como incorporado– para su combinación en conocimientos más densos, interdisciplinarios y en productos más complejos; posee capacidad logística para movilizar recursos en tiempo y en forma; a través de valores de accesibilidad, equidad, sustentabilidad y valorización patrimonial, el pensamiento proyectual vincula a las empresas con las ideas-valor que sostienen las comunidades, las incorpora y las vuelca en las externalidades de la empresa, les da visibilidad y lo traduce en los patrones de la economía globalizada.

Cuanto más avanzada es una economía, mayor es la incidencia de los sectores terciarios<sup>27</sup>, cuaternarios y de los

order to achieve some type of forecast. Measurements based on indicators endeavor to make predictions, but they are costly to draw up and are relatively subjective, difficulties that tend to discourage this course<sup>25</sup>. It is evident that, in the case of rapidly changing contexts, it is hard to legally protect knowledge, and it is increasingly necessary to strengthen creative capability on a permanent basis, as a corporate exercise in adaptation to change. In the case of design knowledge, its efforts have as final destination the products, brands, packaging and company interfaces, whose value can be assessed, although it is always difficult to isolate the investment when knowledge is an ingredient.

### **CONCERNING DESIGN**

This new design subsystem can be viewed as the application of superior knowledge. It acts as a mirror for the most diverse products and services, it restores sense and projects it on products and communication media, reflecting and reconfiguring the activities of the organization.

Its capacity for *symbolic analysis* enables it to re-position and resignify other knowledge and resources<sup>26</sup> toward corporate –in particular qualitative– goals; it has the ability to read contexts. It identifies and mobilizes its store of knowledge –both within the organization and territorially– and assimilates it within the company; it codifies, represents knowledge –either implicit or incorporated– for its combination in denser, interdisciplinary knowledge, and in more complex products; it possesses the logistical ability to mobilize resources in due time and form; by means of values of accessibility, equity, sustainability and net worth valuation, design thinking links companies with the value-ideas of the community, incorporates them and externalizes them, makes them visible and translates them into models of the globalized economy.

The more advanced the economy, the greater the incidence of tertiary<sup>27</sup> and quaternary sectors and quinary services<sup>28</sup> and the greater the need for this type of knowledge resources. Their value increases with the emergence of creative economies, the creators of satisfactory employment, which appear as an alternative for development and the generation of value<sup>29</sup>. Their planning requires cultural industry promotional strategies, the fostering of entrepreneurship, and the attraction of creative agents in the territory<sup>30</sup>. Cities become the most economically dynamic spaces, due to their concentration of highly qualified services, capable of transforming products into services. According to Rausell Koster (2004): “These strategies are not merely economic but have to do with the treatment of the symbolic dimension and the building of identity (Yeh, B., 2005, Paul, D. 2004), including the construction of iconic design projects as part of the cultural regeneration of the city; production strategies based on the development of the cultural industries sector and consumer strategies through the promotion and creation of the image of the city (place marketing)”<sup>31</sup>.

### **NOTES**

<sup>1</sup> Design Innovation Group, Potter, S., Roy, R., Capon, C., Bruce, M., Walsh, V., Lewis, J. The benefits and costs of investment in

servicios quinariorios<sup>28</sup> y más necesita de este tipo de recursos de conocimiento. Su valorización se hace notoria en la emergencia de economías creativas, creadoras de empleo satisfactorio que se presentan como una alternativa de desarrollo y generación de valor<sup>29</sup>. Su planificación implica estrategias de promoción de industrias culturales, fomento de la actividad emprendedora, y atracción en el territorio de agentes creativos<sup>30</sup>. Las ciudades se transforman en los espacios de mayor dinamismo económico, por la concentración de servicios altamente calificados, con capacidad de transformación de productos en servicios. “Esas estrategias –dice Rausell Koster (2004)– no son meramente económicas sino que tienen que ver con la manipulación de la dimensión simbólica y la construcción de identidades (Yeho, B., 2005, Paul, D., 2004), lo que incluye la construcción de proyectos emblemáticos como parte de la regeneración cultural de la ciudad; estrategias de producción basadas en el desarrollo del sector de las industrias culturales y estrategias de consumo a través de la promoción y creación de la imagen de la ciudad (*place marketing*)”<sup>31</sup>.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Design Innovation Group, Poter, S., Roy, R., Capon, C., Bruce, M., Walsh, V., Lewis, J. The benefits and costs of investisement in design, using professional design expertise in product, engeneeringand graphic projects, The Open Univesrity, Reino Unido, 1991, pág. 2.
- <sup>2</sup> Design Innovation Group, Op. Cit., 1991, pág. 8.
- <sup>3</sup> Buesa, M. y Molero, J., Innovación y Diseño Industrial. Evaluación de las políticas de diseño en España, Circas, Civitas, 1996.
- <sup>4</sup> Buesa, M. y Molero, J., Op. Cit., pág. 11.
- <sup>5</sup> Buesa, M. y Molero, J., Op. Cit., pág. 23.
- <sup>6</sup> Poma, L., “La nueva competencia territorial”, en Boscherini, F. y Poma, L., Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global, Miño y Dávila Editores, Madrid, 2000.
- <sup>7</sup> Rausell Koster y otros, Cultura. Estrategia para el desarrollo local, Agencia Española de Cooperación Internacional, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2004, pág. 66.
- <sup>8</sup> Cátedra Taller de Diseño Industrial, Arq. R. Blanco, Cuarto Nivel, 2000 en adelante.
- <sup>9</sup> “En 1983, con el advenimiento de la democracia en la Argentina, comenzó una época en extremo creativa, en todos los ámbitos de la cultura, las artes plásticas, el cine, la música, el diseño gráfico, industrial, textil y de indumentaria, representaban la necesidad que sentían los jóvenes de ejercer su creatividad con plena libertad. En ese contexto, hizo su aparición el término ‘diseño’, asociado por primera vez a la producción de telas y prendas. En esto tuvo particular influencia la creación de la carrera de Diseño de Indumentaria y Textil en la Universidad de Buenos Aires. Después de años de importar ideas, la gran novedad radicaba en reconocer que no se podía exportar lo mismo que se había importado y actuar en consecuencia”. Saulquin, S., Historia de la moda en la Argentina, del miriñaque al diseño de autor, Emecé Editores, Buenos Aires, 2006, pág. 15.

- design, using professional design expertise in product, engineering and graphic projects, The Open University, U. K., 1991, p. 2.
- <sup>2</sup> Design Innovation Group, op cit 1991, p. 8.
- <sup>3</sup> Buesa, M. and Molero, J., Innovación y Diseño Industrial. Evaluación de las políticas de diseño en España, Circas, Civitas, 1996.
- <sup>4</sup> Buesa, M. and Molero, J., op cit, p. 11.
- <sup>5</sup> Buesa, M. and Molero, J., op cit, p. 23.
- <sup>6</sup> Poma, L., “La nueva competencia territorial”, in Boscherini, F. and Poma, L., Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global, Miño y Dávila Editores, Madrid, 2000.
- <sup>7</sup> Rausell Koster and others, Cultura. Estrategia para el desarrollo local, Agencia Española de Cooperación Internacional, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2004, p. 66.
- <sup>8</sup> Industrial Design Workshop, Architect R. Blanco Chair, Fourth Level, 2000 to date.
- <sup>9</sup> “The advent of democracy in Argentina in 1983, gave rise to an extremely creative period in all areas of culture, the fine arts, cinema, music and graphic, industrial, textile and clothing design, reflecting the need of the young generations to give free rein to their creativity. Within this context, the word ‘design’ was associated for the first time with the production of textiles and clothing. This was influenced in particular by the creation of the Clothing and Textile Design career at the University of Buenos Aires. After years of importing ideas, the great novelty was recognizing that it was not possible to export the same as what had been imported and acting in consequence.” Saulquin, S., Historia de la moda en la Argentina, del miriñaque al diseño de autor, Emecé Editores, Buenos Aires, 2006, p. 15.
- <sup>10</sup> This neighborhood idiosyncrasy was based on the arrival of architects who, upon taking advantage of low land values, recycled and changed the face of Palermo.
- <sup>11</sup> The Konex Platinum Prize for clothing design was awarded for the first time in 2006. Saulquin, S., op cit, 2006, p. 268.
- <sup>12</sup> Observatorio de Industrias Creativas de la Dirección General de Industrias Creativas del Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos, 2009 Yearbook - Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2010.
- <sup>13</sup> Impacto económico del diseño en las empresas para la formulación e implementación de nuevas políticas públicas en Argentina Project, 2007. Head: Ing. E. Martinez, Technical Director: D. I. Raquel Ariza. Published in Diseño en la Argentina. Estudio del impacto económico 2008, Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Buenos Aires, 2009.
- <sup>14</sup> Industrial Design Workshop, Galán Chair, Levels I to V, 2009-10.
- <sup>15</sup> Design thinking is an expression associated with theoretical developments in the fields of design philosophy, pedagogy and epistemology, the subject of at least seven consecutive international ‘Design thinking research symposia’ between 1991 and 2007. Two reference works using this expression are known: one corresponds to Nigel Cross, Research in design thinking, and the other to a 1994 seminar by Peter G. Rowe for University of Pennsylvania PhD students. It has been appropriated by the business world as an interesting approach even to problems that

- <sup>10</sup>Esta idiosincrasia del barrio estaba basada en la localización de arquitectos, que aprovechando los precios bajos de los terrenos, reciclaron viviendas y cambiaron el paisaje de Palermo.
- <sup>11</sup>En 2006 se entrega por primera vez el premio Konex de Platino al diseño de indumentaria. Saulquin, S., Op. Cit., 2006, pág. 268.
- <sup>12</sup>Observatorio de Industrias Creativas de la Dirección General de Industrias Creativas del Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Anuario 2009 - Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2010.
- <sup>13</sup>Proyecto Impacto económico del diseño en las empresas para la formulación e implementación de nuevas políticas públicas en Argentina, 2007. Responsable: Ing. E. Martínez, Directora Técnica: D. I. Raquel Ariza. Publicado en Diseño en la Argentina. Estudio del impacto económico 2008, Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Buenos Aires, 2009.
- <sup>14</sup>Taller de Diseño Industrial, Cátedra Galán, niveles I a V, 2009-10.
- <sup>15</sup>*Design thinking* es una expresión asociada a desarrollos teóricos en los campos de la filosofía, la pedagogía y la epistemología del diseño, sostenida en por lo menos siete simposios internacionales consecutivos entre 1991 y 2007, *Design thinking research symposium*. 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 Pennsylvania, de 1994. Ha sido apropiado en el ámbito de las empresas como un abordaje de interés aun para problemas que no pertenecen en forma tradicional al campo del diseño". Galán, B., Un dispositivo de investigación acción explorando el diseño en los escenarios del cambio tecnológico, Congreso Internacional de Pedagogía Universitaria, EUDEBA, Buenos Aires, 2009.
- <sup>16</sup>Bonsiepe, G., Mutaciones del diseño, Ediciones Infinito, Buenos Aires, 1999, pág. 28.
- <sup>17</sup>Nonaka I., y Takeuchi, H., La organización creadora de conocimiento, Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, Oxford University Press, México, 1999.
- <sup>18</sup>Rullani, E., en Boscherini, F. y Poma, L., Op. Cit., 2000, pág. 243.
- <sup>19</sup>Bosi, G., Chen, I H., Meer, N., Pollak, N., Sanguinetti, M., Wainstein, M., Dialéctica local-global, en la práctica del diseño de productos, Proyecto Joven, Secretaría de Investigaciones, FADU, UBA, 2010.
- <sup>20</sup>Marina, J. A., Teoría de la inteligencia creadora, Anagrama, Barcelona, 1992, pág. 159.
- <sup>21</sup>"En pocas décadas, los contextos de la vida que se han venido desarrollando durante los siglos preindustriales, han sido fragmentados por la irrupción de la máquina y del mercado, lo que ha producido una ausencia de reglas en los valores, de anarquía organizacional, de destrucción del territorio, que posteriormente, ha sido muy difícil de paliar. Asimismo el fordismo ha definido muchos contextos tradicionales de acuerdo a las exigencias de la racionalización que uniformaba las diferencias, y que impedía la reproducción de las formas de vida local de acuerdo a sus especificidades". Rullani, E., en Boscherini, F. y Poma, L., Op. Cit., 2000, pág. 249.
- <sup>22</sup>"La vida misma" es un concepto que evoca para Samaja los saberes previos sobre los que se establecen la sociedad moderna
- do not traditionally fall within the field of design. Galán, B., Un dispositivo de investigación acción explorando el diseño en los escenarios del cambio tecnológico, International Congress on University Pedagogy, EUDEBA, Buenos Aires, 2009.
- <sup>16</sup>Bonsiepe, G., Mutaciones del diseño, Ediciones Infinito, Buenos Aires, 1999, p. 28.
- <sup>17</sup>Nonaka I., and Takeuchi, H., La organización creadora de conocimiento, Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, Oxford University Press, Mexico, 1999.
- <sup>18</sup>Rullani, E., in Boscherini, F. and Poma, L., op cit, 2000, p. 243.
- <sup>19</sup>Bosi, G., Chen, I H., Meer, N., Pollak, N., Sanguinetti, M., Wainstein, M., Dialéctica local-global, en la práctica del diseño de productos, Youth Project, Research Secretariat, FADU, UBA, 2010.
- <sup>20</sup>Marina, J. A., Teoría de la inteligencia creadora, Anagrama, Barcelona, 1992, p. 159.
- <sup>21</sup>"In just a few decades, the contexts of life that developed during preindustrial times have been fragmented due to the inroads of the machine and the marketplace, which have led to a lack of rules on values, organizational anarchy, the destruction of territory, subsequently very difficult to palliate. Moreover, Fordism has defined many traditional contexts in accordance with the demands of a rationalization that standardized differences and prevented the reproduction of local forms of life in accordance with its specificities." Rullani, E., in Boscherini, F. and Poma, L., op cit, 2000, p. 249.
- <sup>22</sup>"Life itself" is a concept that according to Samaja evokes the prior knowledge on which modern bourgeois society and positive science is based. Samaja reintroduces the concept of Marleau Ponty in his Fenomenología de la percepción (Phenomenology of Perception), which proposes that science is the second expression of the living world. Samaja, J., "Proceso, diseño y proyecto", in Investigación científica. Cómo elaborar un proyecto sin confundirlo con el diseño ni con el proceso, JVE Ediciones, Buenos Aires, 2004.
- <sup>23</sup>Suardi, D., Díaz, T, Bertolino, G., Los activos intangibles y la contabilidad. Aspectos regulatorios del capital intelectual, in the Seminar "El rol de los intangibles como herramienta para obtener financiamiento." OMPI, Buenos Aires, June 17, Min-CyT, 2008.
- <sup>24</sup>"An entity possesses an asset when, due to a prior event, it controls the economic benefits produced by a commodity (whether material or immaterial of use or exchange value to the entity)." Technical Resolution 16, F.A.C.P.C.E., in Suardi, D., and others, op cit, 2008.
- <sup>25</sup>Suardi, D., and others, op cit, 2008.
- <sup>26</sup>"Competence in space is conceived as the synthesis of three dimensions: creative ability, the productive weave and territory." Mignaqui, E., Szajensberg, Cicoella, Cluster creativos en la Ciudad de Buenos Aires: estudios de cine y televisión, moda y diseño en "Palermo Hollywood" y "Palermo Soho," Creative clusters in Buenos Aires City, 41st ISO Carp Congress, 2005, p. 1.
- <sup>27</sup>According to Castells "...it is an obvious fact that the greater part of the workforce in developed economies lies in the area of services, and that this sector makes the greatest contribution to the GNP." Castells, M., La Sociedad de la Información, Vol. II, Siglo



burguesa y la ciencia positiva. Samaja retoma el concepto de Marleau Ponty en su Fenomenología de la percepción, que expresa que la ciencia es la segunda expresión del mundo vivido. Samaja, J., "Proceso, diseño y proyecto", en Investigación científica. Cómo elaborar un proyecto sin confundirlo con el diseño ni con el proceso, JVE Ediciones, Buenos Aires, 2004.

<sup>23</sup>Suardi, D., Díaz, T, Bertolino, G., Los activos intangibles y la contabilidad. Aspectos regulatorios del capital intelectual, en el Seminario "El rol de los intangibles como herramienta para obtener financiamiento". OMPI, Buenos Aires, 17 de junio, MinCyT, 2008.

<sup>24</sup>"Un ente tiene un activo cuando, debido a un hecho ya ocurrido, controla los beneficios económicos que produce un bien (material o inmaterial con valor de cambio o de uso para el ente)". Resolución técnica 16, F.A.C.P.C.E., en Suardi, D., y otros, Op. Cit., 2008.

<sup>25</sup>Suardi, D., y otros, Op. Cit., 2008.

<sup>26</sup>"La competencia en el espacio es conceptualizada como síntesis de tres dimensiones: la capacidad creativa, el tejido productivo y el territorio". Mignagui, E., Szajensberg, Cicoella, Cluster creativos en la Ciudad de Buenos Aires: estudios de cine y televisión, moda y diseño en "Palermo Hollywood" y "Palermo Soho", Creative clusters in Buenos Aires city, 41st ISOCarp Congress, 2005, pág. 1.

<sup>27</sup>Para Castells "...es un hecho obvio que la mayoría del empleo en las economías avanzadas está en los servicios, y que este sector supone la contribución más elevada al PNB.", Castells, M., La Sociedad de la Información, Vol. II, Siglo XXI Editores, Primera Edición 1999, Buenos Aires, 2004., pág. 233.

<sup>28</sup>"Los servicios quiniarios," Xavier Cubeles, en La Vanguardia, 7/01/2006, citado por Raussel Koster P. y otros, Op. Cit., 2004, pág. 69.

<sup>29</sup>Raussel Koster P. y otros, Op. Cit., 2004, pág. 70.

<sup>30</sup>"¿Qué son estos servicios? Son actividades intensivas en conocimiento, que incluyen los servicios de información y las industrias culturales, los servicios profesionales, científicos y técnicos, los servicios de educación, sanidad, servicios sociales, y las artes, el entrenamiento y el ocio. Son sectores que producen información, un bien de características económicas muy particulares, cuya elaboración e intercambio se realiza con difusas fronteras, entre la esfera privada y la pública. Son productos capaces de generar grandes rendimientos en los mercados y de requerir elevadas cantidades de recursos públicos o de patrocinio para su desarrollo (sucede en lo audiovisual, los servicios médicos, la I+D...).". Raussel Koster P. y otros, Op. Cit., 2004, pág. 69.

<sup>31</sup>Raussel Koster P. y otros, Op. Cit., 2004, pág. 72.

## BIBLIOGRAFÍA

BONSIEPE, G., Mutaciones del diseño, Ediciones Infinito, Buenos Aires, 1999. Anales del Congreso Internacional de Pedagogía Universitaria, UBA, Buenos Aires, 2009.

BOSCHERINI, F. y POMA, L., (compiladores), Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las

XXI Editores, First Edition 1999, Buenos Aires, 2004, p. 233.

<sup>28</sup>"Los servicios quiniarios," Xavier Cubeles, in La Vanguardia, January 1, 2006, cited by Raussel Koster P. and others, op cit, 2004, p. 69.

<sup>29</sup>Raussel Koster P. and others, op cit, 2004, p. 70.

<sup>30</sup>"¿What are these services? They are knowledge intensive activities that include the information services and cultural industries, professional, scientific and technical services, educational services, public health, social services, and the arts, entertainment and leisure. They are sectors that produce information, a commodity with very particular economic characteristics, whose manufacture or exchange takes place within vague boundaries, between the private and public spheres. They are products capable of generating high market profitability and of requiring a substantial amount of public resources or sponsorship for their development (this occurs in the audiovisual, medical and R&D fields, among others)." Raussel Koster P. and others, op cit, 2004, p. 69.

<sup>31</sup>Raussel Koster P. and others, op cit, 2004, p. 72.

## BIBLIOGRAPHY

BONSIEPE, G., Mutaciones del diseño, Ediciones Infinito, Buenos Aires, 1999. Annals of the International Congress on University Pedagogy, University of Buenos Aires (UBA), Buenos Aires, 2009.

BOSCHERINI, F. and POMA, L., (compilers), Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global, Miño y Dávila Editores, Madrid, 2000.

BOSI, G., CHEN, I H., MEER, N., POLLAK, N., SANGUINETTI, M., WAINSTEIN, M., Dialéctica local-global, en la práctica del diseño de productos, Youth Project, Research Secretariat (School of Architecture, Design and City Planning (FADU)), UBA, 2010.

CASTELLS, M., La Sociedad de la Información, Vol. II, Siglo XXI Editores, first edition 1999, Buenos Aires, 2004.

GALÁN, B., El diseño en la agenda de la transferencia, el rol de la universidad, presented during the First Working Sessions of the Red de Vinculación Tecnológica, RED VITEC, Paraná (Prov. of Entre Ríos), National Interuniversity Council, Paraná, November 19-20, 2008.

GALAN, B., RED (IA), Un dispositivo de investigación acción explorando el diseño en los escenarios del cambio tecnológico, International Congress on University Pedagogy, EUDEBA, Buenos Aires, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL, Buenos Aires Design in Argentina, Economic Impact study, 2008.

MARINA, J. A., Teoría de la inteligencia creadora, Anagrama, Barcelona, 1992.

MIGNAGUI, E., SZAGENSBERG, G., CICOLELLA, Cluster creativos en la Ciudad de Buenos Aires: estudios de cine y televisión, moda y diseño en "Palermo Hollywood" y "Palermo Soho", Creative clusters in Buenos Aires City, 41st ISOCarp Congress, 2005.

- instituciones en el espacio global, Miño y Dávila Editores, Madrid, 2000.
- BOSI, G., CHEN, I H., MEER, N., POLLAK, N., SANGUINETTI, M., WAINSTEIN, M., Dialéctica local-global, en la práctica del diseño de productos, Proyecto Joven, Secretaría de Investigaciones, FADU, UBA, 2010.
- CASTELLS, M., La Sociedad de la Información, Vol. II, Siglo XXI Editores, primera edición 1999, Buenos Aires, 2004.
- GALÁN, B., El diseño en la agenda de la transferencia, el rol de la universidad, presentada en las Primeras Jornadas de la Red de Vinculación tecnológica, RED VITEC, Paraná, del Consejo Interuniversitario Nacional, Paraná, 19 y 20 de noviembre de 2008.
- GALAN, B., RED (IA), Un dispositivo de investigación acción explorando el diseño en los escenarios del cambio tecnológico, Congreso Internacional de Pedagogía Universitaria, EUDEBA, Buenos Aires, 2009.
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Buenos Aires Diseño en la Argentina, Estudio del Impacto económico, 2008.
- MARINA, J. A., Teoría de la inteligencia creadora, Anagrama, Barcelona, 1992.
- MIGNAQUI, E., SZAGENSBERG, G., CIOLELLA, Cluster creativos en la Ciudad de Buenos Aires: estudios de cine y televisión, moda y diseño en "Palermo Hollywood" y "Palermo Soho", Creative clustres in Buenos Aires city, 41st ISOCarp Congress, 2005.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H., La organización creadora de conocimiento, Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, Oxford University Press, México, 1999.
- Observatorio de Industrias Creativas de la Dirección General de Industrias Creativas del Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2010.
- POTTER, S., ROY, R., CAPON, C., BRUCE, M., WALSH, V., LEWIS, J., The benefits and costs of investisement in design, using professional design expertise in product, engineeeringand graphic projects, The Open University, Reino Unido, 1991. <http://design.open.ac.uk/roy/documents/CIDReportv2.pdf>. Entrada a la página el 9/11/2010.
- PIAGET, J., Adapatación vital y psicología de la inteligencia, Siglo XXI Editores, Buenos Aires, 1978.
- RAUSELL KOSTER, P., SANCHIS, R. A., CARRASCO ARROYO, S., MARTINEZ TORMO, J., Cultura. Estrategia para el desarrollo local, Agencia Española de Cooperación Internacional, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2004.
- SAMAJA, J., Investigación científica. Cómo elaborar un proyecto sin confundirlo con el diseño ni con el proceso, JVE Ediciones, Buenos Aires, 2004.
- SAULQUIN, S., Historia de la moda en la Argentina, del miriñaque al diseño de autor, Emecé Editores, Buenos Aires, 2006.
- SIMON, H. A., El comportamiento administrativo (título original: Adminsitratve behavior), Biblioteca de Economía, Organización y Problemas de la Empresa, EE.UU., 1947 y 1957, segunda edición, España, 1964.
- SIMON, H. A., Las ciencias de lo artificial (título original: The science of the artificial), Colección Universitaria, traducido por NONAKA, I., TAKEUCHI, H., La organización creadora de conocimiento, Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, Oxford University Press, Mexico, 1999.
- OBSERVATORIO DE INDUSTRIAS CREATIVAS de la Dirección General de Industrias Creativas del Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2010.
- POTTER, S., ROY, R., CAPON, C., BRUCE, M., WALSH, V., LEWIS, J., The benefits and costs of investment in design, using professional design expertise in product, engineering and graphic projects, The Open University, United Kingdom, 1991. <http://design.open.ac.uk/roy/documents/CIDReportv2.pdf>. Page entry on November 9, 2010.
- PIAGET, J., Adaptación vital y psicología de la inteligencia, Siglo XXI Editores, Buenos Aires, 1978.
- RAUSELL KOSTER, P., SANCHIS, R. A., CARRASCO ARROYO, S., MARTINEZ TORMO, J., Cultura. Estrategia para el desarrollo local, Agencia Española de Cooperación Internacional, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2004.
- SAMAJA, J., Investigación científica. Cómo elaborar un proyecto sin confundirlo con el diseño ni con el proceso, JVE Ediciones, Buenos Aires, 2004.
- SAULQUIN, S., Historia de la moda en la Argentina, del miriñaque al diseño de autor, Emecé Editores, Buenos Aires, 2006.
- SIMON, H. A., El comportamiento administrativo (original title: Administrative behavior), Biblioteca de Economía, Organización y Problemas de la Empresa, U.S.A., 1947 and 1957, second edition, Spain, 1964.
- SIMON, H. A., Las ciencias de lo artificial (original title: The science of the artificial), Colección Universitaria, translated by Francisco Girondeella, The Massachusetts Institute of Technology, Editorial ATE, Barcelona, 1978.
- SUARDI, D., DIAZ, T., BERTOLINO, G., Los activos intangibles y la contabilidad. Aspectos regulatorios del capital intelectual, during the Seminar "El rol de los intangibles como herramienta para obtener financiamiento," OMPI, Buenos Aires, MinCyT, June 17, 2008.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A., MADOERY, O., Transformaciones globales, instituciones políticas y desarrollo local, Homo Sapiens, Rosario, 2001.
- WADDINGTON, C. H., El animal ético (original title: The ethical animal), EUDEBA, Buenos Aires, 1963.

Francisco Girondella, The Massachussets Institute of Technology, Editorial ATE, Barcelona, 1978.

SUARDI, D., DIAZ, T, BERTOLINO, G., Los activos intangibles y la contabilidad. Aspectos regulatorios del capital intelectual, en el Seminario “El rol de los intangibles como herramienta para obtener financiamiento”, OMPI, Buenos Aires, 17 de junio, MinCyT, 2008.

VÁZQUEZ BARQUERO, A., MADOERY, O., Transformaciones globales, instituciones políticas y desarrollo local, Homo Sapiens, Rosario, 2001.

WADDINGTON, C. H., El animal ético (título original: The ethical animal), EUDEBA, Buenos Aires, 1963.

# EMPRESARIOS Y DISEÑADORES: UN DIÁLOGO POR CONSTRUIR

## BUSINESSMEN AND DESIGNERS: A DIALOGUE TO BE BUILT

Resulta llamativo que diversos organismos públicos se esfuercen en nuestro medio por conectar artificialmente el universo empresarial con el del diseño. A priori, parece evidente que intereses comunes convocan a ambos a relacionarse de modo natural. Si históricamente el diseño ha sido un puntal de la cultura industrial, esta época signada por la búsqueda exacerbada de la diferenciación (y la a veces mal llamada innovación) y la creciente profesionalización de los diseñadores; debiera encontrarlos inevitablemente integrados o al menos dialogando. Sin embargo, esto está lejos de suceder.

Desde el sector proyectual, se proclama una única razón que es además fuente de toda otra queja: la profesión de diseñador no es lo suficientemente reconocida ni valorada por la sociedad y el mercado. Siendo yo diseñador podría sumarme a este coro, pero sostengo que como todo divorcio, éste también es asunto de dos y que la brecha de desconocimiento se cava desde ambos lados. Como dice Shakespeare que decía Peter Lawrence: “La forma en que son educados los diseñadores es la mitad del problema; la otra mitad es cómo son educados los gerentes de las empresas”. Amén de coincidir en que el problema es de modelos mentales, cabe observar que esta afirmación ya sitúa a los diseñadores en la vereda de enfrente de los cargos gerenciales.

No es objeto de este texto profundizar en dicha educación, pero para acordar criterios conviene aclarar un par de cuestiones. En primer lugar, no todo emprendedor es un empresario así como no todo el que egresa de una facultad de diseño es un diseñador. En un país con las palabras gastadas, se suele llamar empresario a un simple comerciante e incluso a un cuentapropista. Sin menosprecio de estas actividades, cultura empresarial es otra cosa. Del mismo modo, la sola formación proyectual académica no habilita a un individuo menor de veinticinco años a interactuar en ciertos ámbitos si además no ha transitado otras experiencias.

### GUILLERMO BREA

Diseñador y consultor, especialista en branding. Director del Posgrado de Identidad Corporativa en la Universidad de Buenos Aires.

Designer and consultant, branding specialist. Director of the Corporate Identity Postgrad at the University of Buenos Aires.

It is remarkable how a number of public institutions strain to artificially connect the business world with that of design. A priori it would appear evident that mutual interests are what inspire a natural relationship. If design has historically been a mainstay of industrial culture, the present day marked by an exacerbated search for differentiation (and what is at times incorrectly termed innovation), and the increasing professionalism of designers, should find them closely integrated or at least in harmonious dialogue. However, this is far from the case.

From design's side, one sole reason is asserted, which is moreover the source of all other complaints: the design profession is not sufficiently recognized or valued by society and the market. As a designer, I could join in this chorus, but I sustain that as in the case of a divorce, this is also a matter of two and that the breach in knowledge is dug from both sides. According to Shakespeare, Peter Lawrence said: “Half the problem is the way designers are educated; the other half is how corporate managers are educated.” As well as agreeing that the problem is one of mental models, it is worth observing that this statement already situates designers and management on opposite sides of the road.

It is not my intention here to go into depth regarding such education, yet a couple of matters should be clarified for the sake of agreement on certain criterions. Firstly, not every enterprising person is a businessman, in the same way as not everyone graduating from a design school is a designer. In a country where words are a dime a dozen, a simple trader or even someone who works for his own account, is often called a businessman. While in no way underrating these activities, a business culture is something else. In the same way, mere academic design training does not qualify a person under twenty-five to interact in certain fields if he has not also had previous experience.

Así las cosas, tenemos por un lado a un profesional que se recibe demasiado joven, se forma en un entorno individualista que lo incentiva a trabajar para una gran empresa antes que en ella, y que se ha entrenado con la realidad como un condicionante imaginario. Por la otra parte, se constituye como contratante un emprendedor autosuficiente y autodidacta que muchas veces antepone el voluntarismo a la voluntad y suele confundir empiria sectorial con formación empresarial. Sobre esta base se edifica un diálogo de sordos que es necesario deconstruir para poder avanzar.

Esto no inhibe, desde luego, la necesidad de trabajar en lo educativo en el largo plazo. En los ámbitos empresariales, comprendiendo que la práctica proyectual es más que la definición y configuración de objetos y mensajes: es un modelo metodológico que contiene valores aplicables a la gestión y cuyas imbricaciones con lo comercial son cada vez mayores. Y en el universo del diseño asumiendo que la tan mentada inserción requiere instalar el diseño en las empresas desde adentro, renunciando al ideal del “ejercicio liberal” como única opción profesional.

Con los ejecutivos, explicando que en un modelo centrado en la demanda, el diseño ya no es una eventualidad tangencial a la vida de la organización que bien puede tercerizarse sin mayor conocimiento del tema. Con los diseñadores, aceptando que las incumbencias se han extendido, que el asesoramiento es parte del servicio y no un opcional, y que las competencias de un diseñador sobre aspectos de gestión son parte de su cualificación profesional.

## SE DICE DE MÍ (APUNTES A UN DIÁLOGO DE SORDOS)

Como ejemplo de cómo operan en la práctica estas diferencias culturales (que devienen modelos mentales), propongo algunas frases en el siguiente cuadro. Allí vemos cómo discursos centrados en posiciones inamovibles, generan escaladas autoafirmativas. Basta observar la profusión de pronombres reflexivos para advertir que bajo la excusa de un proyecto lo que se pone en juego son cuestiones personales.

### El diseñador dice:

No aprovecha mi conocimiento.  
No reconoce que lo mío es estratégico.  
Subestima el aporte del diseño.  
No valora mi trabajo.  
Quiere todo para mañana.  
No se decide.  
Cambia de opinión todo el tiempo.  
Rechaza todas mis propuestas.  
Elige por (mal) gusto personal.  
No se deja asesorar.  
Cree que porque paga tiene razón.  
Es caprichoso.

### El empresario dice:

No entiende lo que necesito.  
No puede demostrarlo con números.

So, on one hand we have a professional who graduates too young, is trained in an individualistic environment which encourages him to work for rather than in a large company, and who has trained with reality as an imaginary conditioning factor. And on the other, as contractor, we have an enterprising self-sufficient and self-taught entrepreneur who often puts willpower before willingness and tends to confuse sector-wide empiricism with business training. On this basis a dialogue of the deaf is created that needs to be deconstructed in order to be able to advance.

This, of course, does not inhibit the need for over the long term education. In business circles, it involves recognizing that design practice is more than the definition and configuration of objects and messages: that it is a methodological model containing values applicable to management and whose imbrications with marketing are progressively greater. And, in the world of design, accepting that its insertion requires design to be integrated in companies from within, and relinquishing the ideal of its “liberal exercise” as the only professional option.

With executives, explaining that in a model based on demand, design is no longer a tangential eventuality in the life of the organization that can well be outsourced without major knowledge of the subject. With designers, accepting that their incumbencies have expanded, that counseling is part of the service and not an option, and that a designer's competence on aspects of management forms part of his professional qualifications.

## IT IS SAID OF ME (POINTERS ON A DIALOGUE OF THE DEAF)

As an example of how these cultural differences (originating from mental models) operate in practice, in the following table I propose a few sentences wherein we see how a discourse based on immovable positions generates self-affirmative escalation. A simple glance at the profusion of reflexive pronouns shows that with the excuse of design it is personal matters that are at play.

### The designer says the businessman:

Does not take advantage of my knowledge.  
Does not see that it is strategy.  
Underestimates the contribution of design.  
Does not value my work.  
Wants everything for tomorrow.  
Is indecisive.  
Changes his mind all the time.  
Rejects all my proposals.  
Chooses on the basis of (bad) personal taste.  
Does not accept advice.  
Believes he is right because he pays.  
Is capricious.

### The businessman says the designer:

Does not understand what I need.  
Cannot demonstrate it with numbers.  
Overestimates the contribution of design.



Sobreestima el aporte del diseño.  
 No tiene idea de costos.  
 Hay que estarle encima.  
 No entiende los procesos internos.  
 Lo que trae no me convence.  
 No me interpreta.  
 Hace lo que le gusta a él, no a mis clientes.  
 Le falta experiencia.  
 Me quiere imponer sus criterios.  
 Es caprichoso.

La actitud defensiva es con frecuencia hija de la inseguridad y el desconocimiento. Entre la bajísima cultura empresarial del diseñador y la nula cultura proyectual del manager, se abre un abismo de desconfianza. El temor a evidenciar debilidades lleva a magnificar las propias capacidades y degradar las del otro. El empresario llega a creer que podría suplantar al diseñador si tuviera las herramientas. El diseñador que podría prescindir del empresario si no fuera por el capital.

Uno exagera su contribución sin dar razones válidas, el otro la acepta por necesidad sin apropiársela. Al diseñador le cuesta comprender la escala y los alcances del problema y los riesgos que toma su cliente. El cliente exige garantías y pretende innovación sin riesgos. Al diseñador le preocupa la estructuración, al cliente su implementación. Uno enfatiza lo estratégico sin comprenderlo cabalmente; el otro lo comprende o lo intuye, pero se deja desbordar por lo operativo.

El prestador aspira a un modelo ideal aséptico, incontaminado de condiciones reales; el destinatario opera en la pura táctica sobre prueba y error. Uno se niega a ser parte de una cadena productiva, el otro pretende calcular valor agregado como costo horario. Ambos tienen una idea equivocada de la creatividad e ignoran que táctica y estrategia son una unidad inseparable.

De un lado, el negocio se convierte en una plataforma y no en el eje. Del otro, el diseño se convierte en un recurso y no en una plataforma. Ninguno conoce ni reconoce el proceso de su contraparte: el proyecto se convierte en la suma de dos miedos, y nada bueno puede salir de ahí. A continuación procuraré desarrollar algunos consejos que espero permitan a cada quien vislumbrar las razones del otro y extraer herramientas para dialogar.

## TUS ZONAS ERRÓNEAS (AUTOAYUDA PARA DISEÑADORES)

### 1. Su primera obligación es escuchar.

Es requisito para un diseño viable que el diseñador:

- Entienda el negocio de su cliente.
- Conozca al cliente de su cliente.

Y la única forma de lograr eso es saber escuchar (y como dice mi amigo Frank Memelsdorff, leer los diarios). Escuchar en sentido amplio, no como tarea puntual sino como actitud permanente. Saber escuchar para conocer el contexto de nuestro interlocutor y la agenda global de su sector de negocio; sus públicos; sus competidores actuales y potenciales. Saber inter-

Has no idea of costs.  
 Has to be kept constantly up to the mark.  
 Does not understand internal procedures.  
 Does not bring convincing work.  
 Does not understand me.  
 Does what he likes, not what my client likes.  
 Lacks experience.  
 Wants to impose his views on me.  
 Is capricious.

A defensive attitude is often the result of insecurity and ignorance. An abyss of distrust opens between the designer's extremely low business culture and the manager's zero design background. The fear of showing weakness leads to a magnification of personal abilities and a debasing of those of the other. The businessman ends up believing he could replace the designer if he had the tools. The designer, that he could do without the businessman were it not for his capital resources.

One party exaggerates its contribution without providing valid reasons, and the other accepts through need and not personal conviction. The designer has difficulty in understanding the scale and scope of the problem and the risks the client must take. The client demands guarantees and expects risk-free innovation. The designer is concerned with structure, the client with implementation. One stresses strategic aspects without fully understanding them; the other understands or intuits them, but lets operational demands prevail.

The supplier aspires to an ideal aseptic model, uncontaminated by actual conditions; the recipient operates purely on the basis of trial and error. One refuses to be part of a production line, the other anticipates a cost per hour calculation of value added. Both have a mistaken idea of creativity and ignore the fact that tactics and strategy are an inseparable unit.

On one hand, business becomes a platform rather than an axis. On the other, design becomes a resource rather than a platform. Neither knows nor recognizes the other's process: the design project becomes the sum of two fears, from which no good can come. Below I shall try to develop a few suggestions that I hope will enable each party to discern the other's reasons and extract tools to assist dialogue:

## YOUR MISTAKEN VIEWS (SELF-HELP FOR DESIGNERS)

### 1. Your first obligation is to listen.

A requirement for good design is that the designer must:

- Understand the client's business.
- Know his client's client.

And the only way to achieve this is to know how to listen (and, as my friend Frank Memelsdorff says, read the newspapers). Listen in a broad sense, not as a specific task but as a permanent attitude. Know how to listen in order to learn the context of one's interlocutor and the global agenda of his business sector, his public, his current and potential competitors. Learn to interpret what has been heard in order to turn demands into a brief

pretar lo que se escucha para convertir la demanda en *brief* y sus requerimientos en criterios para evaluar la tarea. Separar lo que el cliente puede o sabe pedir de lo que necesita es parte del proceso proyectual.

## **2. Esté dispuesto a ser juzgado por resultados.**

Diseñar no consiste en ofrecer alternativas formales dejando al cliente el compromiso de decidir sobre su efectividad. No se contrata a un profesional “de ninguna disciplina” sólo para que ejecute una técnica. Se espera que en función de su saber específico tome parte de la responsabilidad por los resultados. Todo puede medirse y testearse y el gusto personal del diseñador es tan irrelevante como el del cliente. Conocer y desarrollar mecanismos de testeo acordes a todas las escalas de proyecto, también es parte de la tarea. Procurar que se efectivicen, también.

## **3. Lidere el proyecto.**

Suponer que el cliente no debe intervenir en el diseño es la forma más difundida de la estupidez autoral, pero una cosa es participar y otra gobernar el proceso: para esto último el cliente paga. Diseñar es anticipar, y se diseña tanto el proyecto como la comunicación del proyecto. Planificar las instancias, explicar cómo será la secuencia y prever las posibles alternativas considerando las particularidades y circunstancias de cada cliente, es hacer diseño. Un buen empresario tiene la planificación como una actitud natural. Cuando percibe que el liderazgo es errático y su dinero es el que está en juego, asume él el mando del proyecto o cambia de diseñador. Y hace bien.

## **4. Explíquelo al cliente qué está comprando.**

Y asegúrese de que lo comprenda (es decir, que se lo haya explicado bien). El que contrata tiene derecho a saber en qué se está metiendo, que recursos le demandará, cuáles son las consecuencias posibles y las contramedidas previstas, a cuánto ascenderá el total de la inversión y en qué plazos se hará, y por sobre todo con qué parámetros han de juzgarse los resultados. Como se ha dicho, el asesoramiento no es un opcional y el cliente no nace, sino que se hace como parte de una relación. Se trata de explicar e implicar, y la didáctica es una capacidad profesional necesaria. Y también de animarse a contradecir al cliente por su propio bien, ofreciéndole antes que una multitud de respuestas, la posibilidad de que se replantee la pregunta. Ningún diseñador debiera ser más conservador que sus propios clientes (pero sucede con más frecuencia de la esperable).

## **5. Póngase en el bolsillo del otro.**

Invertir en un territorio desconocido produce incertidumbre, y el diseñador debe saber manejar la ansiedad de su contratante. La mirada crítica de simple usuario no es aceptable para un profesional que debe conocer lo que el cliente pone en juego y cómo el diseño encaja en su sistema de necesidades y compromisos. Aclarado esto, conviene entender que no todos los comitentes son para uno, que saber cuando decir no es una buena política comercial y que el cliente no rentable no es cliente.

and requirements into criteria to evaluate the task. Part of the design process involves separating what the client can or may ask from what he needs.

## **2. Be willing to be judged by results.**

Design does not consist in offering formal alternatives and leaving to the client the responsibility of deciding on its effectiveness. No professional, in any discipline, is contracted solely to execute a technique. It is expected that in accordance with his specific knowledge he will accept partial responsibility for the results. Everything can be measured and tested and the personal preferences of the designer are as irrelevant as those of the client. Knowing and developing testing mechanisms at all levels of design is also part of the task. And ensuring their effectiveness, too.

## **3. Guide the design.**

Presupposing that the client should not be involved in design is the most widespread form of authorial stupidity, but one thing is to participate and another is to govern the process: the client pays for the latter. Design involves anticipating, and what is designed is both the project and its communication. Planning the steps, explaining their sequence and envisaging possible alternatives in accordance with the idiosyncrasies and circumstances of each client, that is design. A good businessman views planning as something natural. When he perceives that the leadership is erratic and it is his money that is at stake, he either takes over the project or changes the designer. And he does well.

## **4. Explain to the client what he is buying.**

And make sure he understands (in other words, that it has been properly explained). The buyer has the right to know what he is getting into, what resources will be required, the possible consequences and foreseeable countermeasures, the total cost and timeframe of the design project and, above all, according to what parameters the results will be judged. As stated, advice is not an option and the client is not born but makes his way into a relationship. It is a matter of explanations and involvement, and the art of teaching is a necessary professional qualification. As well as having the courage to contradict the client for his own good, opening the possibility that the question be reformulated rather than offering multiple answers. No designer should be more conservative than his own client (yet it occurs more frequently than expected).

## **5. Place yourself in the other's pocket.**

Investing in unknown territory gives rise to uncertainty, and the designer should know how to handle his client's anxiety. The critical look of a simple user is not acceptable to the professional who needs to know what the client has at stake and how design fits within his system of needs and commitments. Once this has been clarified, it should be understood that not all clients are the right ones, to know when to say no is good marketing policy and that the unprofitable client is no client.

## 6. Asuma la responsabilidad de brindar un servicio.

Es preferible que el diseñador piense primero en terminar bien el trabajo y después en publicarlo, pues para ejercer el mecenazgo el empresario ya tiene a sus parientes. Decir que el diseño es estratégico es aceptar que es intrínseco al desarrollo del negocio y por lo tanto incluye mayor responsabilidad por los resultados. En un contexto complejo eso requiere apertura, interdisciplina, colaboración, diálogo. El diseñador como creador unipersonal es un anacronismo. El diseño es “y será cada vez más” una construcción colectiva. No se trata entonces de exhibir las propias capacidades sino de convertirlas en propuesta al servicio de un equipo y con la expectativa de un resultado concreto para un tercero.

### CÓMO GANAR AMIGOS DISEÑADORES (AUTOAYUDA PARA EMPRESARIOS)

#### 1. El diseño no reemplaza al plan de negocio.

Ni mejora milagrosamente la performance de una organización, por lo que no corresponde contratar diseño para resolver (o encubrir) problemas que son de otra índole, y mucho menos para suplantarse la ausencia de una estrategia comercial.

#### 2. Haga y deje hacer.

Si la primera tarea del diseñador es escuchar, la del cliente es brindar información. No sólo la que considera apropiada, sino toda la que se le requiera. Un buen diseñador está entrenado para ver algo donde otros no ven nada y para eso necesita datos. Limitar la información a lo que supone necesario es recortar el campo posible de propuestas, y al diseñador debe pagársele por proponer antes que por operar. Esto implica cierta capacidad de delegar, y por lo tanto de confiar. Contratar a un experto para traducir literalmente sus propias ideas es por lo menos antieconómico y la incapacidad de delegar es una falla gerencial.

El cliente no tiene razón. Tiene razones, algunas de las cuales son atendibles y otras no. Consensúe con el diseñador los parámetros de evaluación del proyecto y atégase estrictamente a ellos al momento de elegir una alternativa, evitando avanzar por prueba y error o modificar instancias previamente aprobadas. Ocúpese del qué y deje el cómo al profesional. Y recuerde que el peor gerente es el que concentra todas las decisiones y no toma ninguna.

#### 3. Un proyecto es lo contrario al cortoplacismo.

Incorporar diseño en la empresa es una política de *management*. Esperar resultados inmediatos o, peor aún, usarlo para exhibir presuntos logros de gestión, es la política equivocada si se pretende optimizar su rendimiento. Encare un proyecto sólo si está dispuesto a darle el tiempo para madurar y procurará los recursos técnicos, humanos, financieros y de gestión para llevarlo a cabo.

#### 4. El diseñador no es un proveedor.

Es alguien con quien se lleva adelante una parte del negocio y por lo tanto la relación no es la misma que se tiene con un vendedor de insumos. Participar de la etapa analítica y desaten-

## 6. Undertake the responsibility of providing a service.

It is preferable that the designer first think about completing the job well and then about publishing it, since for patronage the businessman already has his parents. Saying that design is strategic involves accepting that it is an intrinsic part of business development and, hence, entails greater responsibility for its results. In a complex context this requires openness, an interdisciplinary approach, cooperation and dialogue. The designer as an individual is an anachronism. Design is – and will be progressively more – a collective task. It is not therefore a question of displaying personal abilities but of translating them into proposals at the service of a team and with the prospect of concrete results for a third party.

### HOW TO WIN DESIGNER FRIENDS (SELF-HELP FOR THE BUSINESSMAN)

#### 1. Design does not replace a business program.

Nor does it miraculously improve the performance of an organization, so design should not be contracted to solve (or mask) problems of another nature, and less still to fill the lack of a marketing strategy.

#### 2. Do and let do.

If the first prerequisite of the designer is to listen, that of the client is to provide information; not only what he considers appropriate, but all that is required of him. A good designer is trained to see something where others see nothing and for this he needs information. Restricting information to what he presumes necessary, limits the field of possible proposals, and the designer should be paid for proposing rather than operating. This involves the ability to delegate and, hence, trust. Taking on an expert to translate own ideas literally is at the very least uneconomic and the inability to delegate is a managerial defect.

The client is not reasonable. He has reasons... some of which are worthy of consideration and others not. Reach consensus with the designer on the parameters to evaluate the design project and abide by them strictly when deciding on an alternative, avoiding evolution by trial and error or modifying previously approved circumstances. Be concerned with the why and leave the how to the professional. And remember that the worst manager is the one who concentrates all decisions and makes none.

#### 3. A design project is the opposite of short termism.

The inclusion of design is a matter of corporate management policy. The expectation of immediate results or, worse still, using it to display presumed management achievements, is the wrong policy if the aim is to optimize the level of corporate success. Undertake a design project solely if you are willing to give it time to mature and obtain the technical, human and financial management resources to carry it out.

#### 4. The designer is not a supplier.

He is someone who shares a part of the advancement of your business and, as such, the relationship is not the same as with a

der la ejecutiva es no comprender que la implementación es la realización del proyecto y no su aplicación. Desentenderse del tema, designar un interlocutor no calificado o burocratizar el proceso es negar la esencia misma de lo proyectual. El empresario debe involucrarse en todo el desarrollo y enriquecerlo con sus puntos de vista.

### 5. Tomar riesgos es parte de ser empresario.

El diseño genera nuevos desafíos, dispara cambios culturales y requiere coraje. La innovación paga el precio del riesgo y escuchar al mercado no significa obedecerlo. Contratar diseño implica estar abierto a soluciones inesperadas y, por sobre todas las cosas, estar dispuesto a cambiar de idea.

Y así como el diseñador debe entender que es su cliente quien más arriesga, a la hora de pagar éste debe comprender la asimetría económica que existe entre ambos. La espalda financiera de un diseñador difícilmente se equipare con la de la empresa.

### 6. Sepa contratar.

El diseño “como todo” se compra por precio, pero no se elige como un consumible, ni por un nombre, ni mirando una carpeta (salvo que se tengan las competencias para evaluar portafolios de diseño). Se elige por recomendaciones fiables, experiencia específica en el sector, escala acorde a la empresa, métodos de trabajo afines, disposición a trabajar en conjunto y *feeling* personal (que en una relación que se espera duradera no es un dato menor).

Y una vez que decidió confiar, confíe.

## EPÍLOGO

¿Dos delanteros pueden jugar juntos si son de área? No sé. Pero sí puedo asegurar que empresarios y trabajadores pueden trabajar juntos. Que un proyecto puede ser una suma de voluntades y no una lucha de egos. Que el *design thinking* puede ser un aporte significativo a la cultura de una organización. Que la relación *win/lose* entre diseño y producción puede transformarse en *win/win*. Que un proyecto siempre dispara otros proyectos y que no hay otro modo de hacer realidad una visión.

Se requiere respeto por los saberes del otro, apertura mental, actitud interdisciplinaria, voluntad de diálogo y sentido común. Pero por sobre todo es necesario poner el proyecto por delante de los individualismos con una humildad que deje lugar al crecimiento colectivo.

En los buenos proyectos dice el diseñador: –“Con él aprendo”. Y el cliente dice lo mismo.

salesman of consumables. Participating in the analytical stage and neglecting the executive phase implies not understanding that implementation is the execution and not the application of a design project. Taking distance from the subject, designating a non qualified interlocutor or bureaucratizing the process is tantamount to negating the essence of design. The businessman should be involved in all stages of development and enrich them with his points of view.

### 5. Taking risks is a part of being a businessman.

Design generates new challenges, catalyzes cultural change and requires courage. Innovation pays the price of risk and listening to the market does not mean obeying it. Contracting design involves being open to unexpected solutions and, above all, willing to change one's mind.

And in the same way as the designer must understand that the client takes the greatest risk, when the time comes to pay, the latter should understand the economic symmetry that exists between both. A designer's financial backing rarely equals that of the company.

### 6. Know how to contract.

Design –like everything– has its price, but it is not chosen like a consumable either by name or by studying a file (unless for the purpose of evaluating a variety of design portfolios). It is chosen on the basis of reliable recommendation, specific experience in the sector, a scale akin to the company, similar methods of work, a willingness to work together and a personal feeling (which, in a hopefully long-lasting relationship, is no small matter).

And once it has been decided to trust, trust.

## EPILOGUE

Can two forwards play together if they have both been instructed to score individually? I don't know. But I do know that businessmen and workers can work together. That a design project can be a combination of willingness and not a struggle of egos. That design thinking can represent a significant contribution to the culture of an organization. That a win/lose relationship can be transformed into a win/win association between design and production. That a design project is always the catalyst for other projects and that there is no other way to make a vision reality.

Respect for the knowledge of the other, an open mind, an interdisciplinary attitude, a desire for dialogue and common sense are necessary attributes. But above all it is essential to place the design project over and above individualism with a humility that creates room for collective growth.

If the design project is a good one, the designer says: “With it, I learn.” And the client says the same.





# **METODOLOGÍA**

# **METHODOLOGY**





# CAMPO DE ESTUDIO

## FIELD OF STUDY

El diseño es una disciplina cuyo ejercicio puede impactar en distintos aspectos de una sociedad. 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 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-inventión–, 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>1</sup>

En este trabajo nos detendremos específicamente en una de todas estas formas posibles de ejercer el diseño: el diseño como palanca para el fortalecimiento de las PYME. Si bien es posible reconocer el impacto del diseño en cuestiones sociales, culturales y ambientales, aquí nos proponemos estudiar su impacto económico, concretamente en empresas de la Ciudad 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 pueda aportar más al crecimiento industrial. El diseño integrado dentro de las empresas, si bien puede tornarse un tanto anónimo ya que la mayoría de las veces la firma del autor no aparece, 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.

En este sentido, nos interesa pensar al diseño no tanto como una disciplina en el borde de lo artístico, que produce un selecto grupo de bienes característicos considerados “de diseño”, sino 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. 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

Design is a discipline the exercise of which can have an impact on different aspects of society. Nowadays, we are facing a disintegration of the limits of what has been considered a design object and new forms of professional practice have emerged that exceed the traditional notions of design. The Argentine designer Rosario Bernatene expresses this plurality in the following way: “we have one historic legacy for those who wish to enquire into the liberating role of design –as set out in the concrete art invention manifestos–; another for those who prefer to insist on the poetic function of design; another for those who wish to work on the basis of its democratizing function, or its fetish function, or as a tool for regional and local development, as a lever for strengthening the SMEs, as interface between basic sciences and state of the art technology and everyday life, to accompany arts and crafts programs, or as combinations of several of these options.”<sup>1</sup>

In the case of this project we will concern ourselves specifically with one of these many possible forms of exercising design: design as a lever for strengthening the SMEs. While it is possible to identify the impact of design in social, cultural and environmental matters, here we propose to study its economic impact, specifically in companies in the City of Buenos Aires.

This approach to design, in spite of being one of the least widespread or glamorous topics discussed in specialized media, is one of those which can probably contribute most to industrial growth. Whereas design when integrated within a company, can to a certain extent be anonymous since in most cases the author’s signature does not appear, it involves far larger scales of production, and hence its benefits and impact acquire greater significance in economic terms.

In this respect, we are interested in interpreting design not so much as a discipline bordering on the artistic, which produces a select group of so-called “designer” goods, but as a methodological model containing inherent values applicable, to a greater or lesser extent, to the entire range of goods and services an economy offers and which overlaps progressively more with the world of business. As opposed to engineering and marketing, which focus on production and commercial aspects, respectively, design articulates both dimensions and can function as a link between different areas of a company that speak different languages. As Beatriz Galán explains: “Its

distintas áreas de la empresa que manejan lenguajes distintos. Como explica Beatriz Galán: “La capacidad de análisis simbólico del diseño le permite reorientar y resignificar otros conocimientos y recursos hacia las metas de la empresa, especialmente las cualitativas; ejerce la capacidad de lectura de contextos. Identifica y moviliza el patrimonio de conocimiento –tanto interno de la organización, como externo en el territorio– y lo asimila al de la empresa; codifica, representa el conocimiento –ya sea implícito como incorporado– para su combinación en conocimientos más densos, interdisciplinarios y en productos más complejos; posee capacidad logística para movilizar recursos en tiempo y en forma; a través de valores de accesibilidad, equidad, sustentabilidad y valorización patrimonial, el pensamiento proyectual vincula a las empresas con las ideas-valor que sostienen las comunidades, las incorpora y las vuelca en las externalidades de la empresa, les da visibilidad y lo traduce en los patrones de la economía globalizada”<sup>2</sup>

Profesionales del diseño pueden trabajar en las empresas 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, multimedial y *web*, en el desarrollo de matrices, moldes y maquetas, y en la investigación y consultoría en diseño estratégico. El correcto desarrollo de estas actividades es capaz de impactar positivamente en la performance de la empresa, tanto en aspectos comerciales como productivos.

Para poner en evidencia los aportes que puede hacer el diseño al desempeño empresarial, nos hemos propuesto estudiar su impacto a través del desarrollo de una herramienta de análisis que hemos aplicado a una serie de casos de empresas del Área Metropolitana de Buenos Aires.

capacity for symbolic analysis enables it to re-position and resignify other knowledge and resources toward corporate –in particular qualitative– goals; it has the ability to read contexts. It identifies and mobilizes its store of knowledge –both within the organization and territorially– and assimilates it within the company; it codifies, represents knowledge –either implicit or incorporated– for its combination in denser, interdisciplinary knowledge, and in more complex products; it possesses the logistical ability to mobilize resources in due time and form; by means of values of accessibility, equity, sustainability and net worth valuation, design thinking links companies with the value-ideas of the community, incorporates them and externalizes them, makes them visible and translates them into models of the globalized economy.”<sup>2</sup>

Design professionals can work within a company on new product design, corporate or institutional image design, the redesign of existing products, packaging design, promotional material design, commercial furnishings design, POP, stands and display cases, the design of in-house elements, the drawing up of plans, technical documentation and 3D representation, on editorial design, digital, multimedia and web design, on the development of dies, molds, models and mock-ups, and in strategic design research and consultancy. The correct development of these activities has the capability to impact positively on business performance, in both its commercial and production aspects.

To highlight the contributions design can make to corporate performance, we undertook a study of its impact for which we developed an analytical tool which has been applied to a series of cases involving companies in the Buenos Aires Metropolitan Area.

# METODOLOGÍA DE TRABAJO

## WORK METHODOLOGY

El presente trabajo plantea como hipótesis que el diseño es una herramienta capaz de mejorar el desempeño de las empresas. Para ello, se realizó un estudio cualitativo de casos múltiples de empresas que en el último tiempo han tenido una experiencia relevante de incorporación de servicios de diseño –en cualquiera de sus ramas–, ya sea en la modalidad de contratación interna o externa. El análisis se realizó a partir de entrevistas semi-estructuradas a los directores de las empresas, por un lado, y a los responsables del estudio de diseño contratado o del departamento de diseño interno, por el otro. La información obtenida en estas entrevistas fue complementada con documentación proporcionada por ambas partes.

Se estudiaron más de treinta casos en total, de los cuales se han tomado ocho para ser presentados en esta publicación. La intención de este trabajo no es, claramente, hacer una generalización a partir de lo sucedido en estos casos elegidos, sino generar una herramienta de análisis del impacto de la contratación de servicios de diseño en las empresas y aplicarla a una serie de casos a modo de ejemplo.

Esta herramienta de análisis fue desarrollada contemplando el nivel de innovación en una serie de variables proyectuales, y el nivel de impacto en aspectos tanto comerciales como productivos de las empresas.

### **Los casos a analizar fueron seleccionados contemplando los siguientes aspectos:**

- que se tratara de empresas que ya estuviesen en funcionamiento, para poder hacer una comparación entre el desempeño de la misma antes y después de la contratación de diseño analizada;
- que quedaran representadas empresas y equipos de diseño de distintas escalas: empresas grandes, medianas y chicas; equipos de diseño conformados por un único profesional

The present project offers the hypothesis that design is a tool capable of improving business performance. To this end, a qualitative study was made of a number of cases involving companies which have in recent times had a significant experience with the incorporation of design –in any of its multiple fields – either with in-house or outside designers. The analysis was conducted on the basis of semi-structured interviews to company directors, on one hand, and to those responsible for the design studio contracted or the in-house design department, on the other. The information thus obtained was complemented by documentation provided by both parties.

Over thirty cases were studied, of which eight were chosen for inclusion in this publication. The aim of the project is, clearly, not to provide a generalization on the basis of the results of the chosen case studies, but to generate a tool for analysis of the impact of the commissioning of design by companies and its application in a series of exemplary cases.

This analytical tool was developed considering the level of innovation in a series of design variables, and the level of impact on both commercial and production aspects of the companies.

### **The cases to be analyzed were selected on the basis of the following criteria:**

- that they should be active companies, in order to be able to compare performance before and after the commissioning of design;
- that as a group they should represent different levels of companies and design teams: large, medium and small companies; design teams consisting of just one professional or several designers, in the form of small studios or large consultancies;
- that a variety of business fields be covered;
- that different types of association between businessmen

o varios integrantes, en forma de pequeños estudios o grandes consultoras;

- que quedara abarcada una variedad de rubros de empresas;
- que quedaran representadas distintas modalidades de vinculación entre empresarios y diseñadores: servicio tercerizado (por proyecto o por contrato permanente) o equipo interno;
- que quedaran representadas las principales ramas del diseño: diseño industrial, diseño gráfico, diseño de indumentaria, diseño textil y diseño multimedial.

Vale aclarar que los casos presentados en esta publicación representan simplemente algunas formas del impacto que el diseño es capaz de generar en las empresas y que, si bien resultan representativos, no agotan todas las posibilidades de vinculación e interacción entre ellos. Por otro lado, aunque en esta oportunidad se han seleccionado todos casos de éxito, existen ejemplos de incorporación de diseño en empresas donde los resultados no han sido satisfactorios, ya sea por problemas coyunturales económicos y sociales, por problemas en la comunicación entre el empresario y el diseñador, por un error estratégico, o por algún otro motivo. Eventualmente, el análisis de estas causas podría colaborar a entender cuáles son las condiciones necesarias para que la incorporación del diseño sea exitosa.

Otro punto que resulta importante destacar es que, en la mayoría de los casos, cuando una empresa comienza a trabajar con diseño, decide modificar también otras variables en forma simultánea. Esto hace que no pueda discriminarse y medir cuál es el impacto objetivo que le corresponde exclusivamente a esa incorporación de diseño. En este sentido, se podría decir que el diseño es una herramienta que, junto a otras, puede colaborar en mejorar la *performance* de las empresas. Justamente, en la interacción entre los aportes del diseño y los cambios estratégicos en otras áreas es donde se logra multiplicar los beneficios.

and designers be represented: outside service (per project or under permanent contract) or in-house team;

- that the major fields of design be represented: industrial design, graphic design, fashion design, textile design and multimedia design.

It should be clarified that the cases presented in this publication represent merely a few of the types of impact design is capable of generating in a company and that, while representative, they do not encompass all the possibilities of association or interaction. Moreover, although on this occasion only successful cases have been chosen, examples exist of the inclusion of design in companies where the results have not been so satisfactory, due to conditioning economic and social problems, or problems in the communication between company executive and designer, or a strategic error, or some other reason. Over the long term, an analysis of these causes could well contribute to a better understanding of the conditions required to ensure the successful incorporation of design.

A further point that should be stressed is that, in the majority of cases, when a company begins to work with design, it also decides simultaneously to modify other variables. In such a case it is not possible to discriminate and measure the objective impact corresponding exclusively to the incorporation of design. In this respect, it could be said that design is a tool which, together with others, can collaborate to improve company performance. It is precisely with the interaction between the contributions of design and the strategic changes effected in other areas that a multiplication of benefits is achieved

# FORMATO DE ANÁLISIS

## ANALYSIS FORMAT

Todos los casos fueron analizados bajo un mismo formato y la intención de esta publicación es que éste pueda ser utilizado como herramienta para analizar otros casos en el futuro.

Cada caso quedó estructurado en las siguientes secciones:

1. **Presentación de la empresa y del equipo de diseño**
2. **Presentación del caso**
3. **Matriz de innovación proyectual**
4. **Matriz de impacto comercial**
5. **Matriz de impacto productivo**
6. **Testimonios**

### 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y DEL EQUIPO DE DISEÑO

En esta sección se realiza una breve descripción general, tanto de la empresa como del equipo de diseño contratado<sup>3</sup>. También se especifica el **rubro** –para el caso de la empresa– y la **especialización** –para el caso del equipo de diseño–, el **año de inicio** de ambas partes y el **tamaño** por cantidad de empleados –según la categoría ‘industria’ o ‘comercio’ para el caso de las empresas, y ‘servicios’ para los estudios de diseño–.

### 2. PRESENTACIÓN DEL CASO

Cada caso es presentado, inicialmente, a partir de una ficha donde se especifican algunas variables claves (duración, disciplina, vinculación, pago de honorarios, nivel de incorporación del diseño en la empresa y registro de propiedad intelectual). Luego, a través de un breve relato, se explica el caso en las siguientes tres instancias: encargo, desarrollo y resultado.

All the cases were analyzed using the same format and the aim of this publication is that it be appropriate for use as a tool to analyze future cases.

Each case was structured in accordance with the following sections:

1. **Presentation of the company and the design team**
2. **Presentation of the case**
3. **Design innovation matrix**
4. **Business impact matrix**
5. **Productive impact matrix**
6. **Testimonials**

### 1. PRESENTATION OF THE COMPANY AND THE DESIGN TEAM

This section provides a brief overall description of both the company and the design team contracted<sup>3</sup>. It also specifies the **category** (in the case of the company) and the **specialization** (in the case of the design team), the **year established** in both cases and their **size** by number of employees (according to an ‘industry’ or ‘commerce’ category in the case of the companies, and a ‘services’ category in that of the design studios).

### 2. PRESENTATION OF THE CASE

Each case is presented, initially, in a box wherein certain key variables are specified (duration, discipline, association, payment of fees, level of corporate inclusion of design and industrial property registration). It is followed by a brief description of the case, under the subheads: assignment, development and results.

## DURACIÓN

Se refiere al tiempo de duración del proyecto analizado. Abarca desde la primera reunión entre el equipo de diseño y la empresa, hasta el lanzamiento del producto al mercado.

## DISCIPLINA

Se refiere al área proyectual bajo la cual es posible rotular el trabajo de diseño desarrollado en el caso:

**Diseño industrial:** Es la disciplina mediante la cual se dan soluciones a los objetos de uso. El diseñador industrial debe estar capacitado para desarrollar el proyecto de un producto que habrá de ser realizado por medios industriales o artesanales según convenga a las condiciones técnicas del producto y del medio de producción. Asimismo podrá realizar estudios, diseñar, desarrollar, supervisar y producir en cualquiera de sus modalidades, utensilios, instrumentos y artefactos de uso y de capital, sean éstos estáticos o dinámicos, destinados al uso humano individual, grupal o social.<sup>4</sup>

**Diseño gráfico:** Es la disciplina que posibilita comunicar visualmente información, hechos, ideas y valores útiles al hombre mediante una actividad proyectual en la cual se procesan, sintetizan y expresan factores sociales, culturales, perceptivos, estéticos, tecnológicos y ambientales. El diseñador gráfico se ocupa de responder a los requerimientos de sistemas de identidad visual, marcas, isotipos y logotipos para empresas e instituciones, señalética, arquigráfica, diseño y diagramación de diarios, revistas y libros, diseño gráfico para la educación, afiches y folletos, campañas publicitarias y avisos para medios gráficos, vía pública y cinéticos, campañas de interés social, diseños de envases, diseño de multimedia y comunicaciones computarizadas, diseño cinético para cine, tv, video y computación gráfica.<sup>5</sup>

**Diseño de indumentaria:** Es la disciplina que se ocupa del proyecto, planificación y desarrollo de los elementos que constituyen el vestir. Abarca el estudio, diseño, desarrollo y/o producción de: prendas de vestir, calzados, accesorios, etc., sean utilitarios, laborales, infantiles, especiales o del universo de la moda, interpretando los principios de producción y mercado, adecuándolos a los aspectos estéticos y expresivos del contexto cultural de la sociedad.<sup>6</sup>

**Diseño textil:** Es la disciplina cuyo objeto es la determinación de las cualidades estético-formales que deben poseer los textiles, ya sean en su modalidad de estampado, tejido mecánico, manual o cualquier otra característica y cuya utilidad o uso y sistemas productivos son a la vez condicionantes y emergentes del diseño.<sup>7</sup>

**Diseño multimedial:** Es la disciplina que se ocupa de la integración de *software* y *hardware* para crear y dirigir proyectos multimediales e interactivos. Esta especialización del diseño maneja conocimientos de comunicación, programación, arte digital, diseño multimedia, anima-

## DURATION

Refers to the duration of the analyzed project, from the first meeting between the design team and the company, to the launch of the product on the market.

## DISCIPLINE

Refers to the design field wherein which the design work developed in each case may be categorized:

**Industrial design:** Is the discipline whereby solutions are found for objects of use. The industrial designer shall be qualified to develop the design of a product that is to be produced by industrial or craftsmanlike means, according to the technical conditions of the product and the method of production. The industrial designer shall be prepared to research, design, develop, supervise and produce utensils, instruments and artifacts of use or capital goods, in any of their formats, either static or dynamic, destined for individual, group or social human use.<sup>4</sup>

**Graphic design:** Is the discipline that enables the visual communication of information, events, ideas and values useful to man by means of a design activity in which social, cultural, perceptive, aesthetic, technological and environmental factors are processed, synthesized and expressed. The graphic designer is responsible for finding solutions to the requirements of visual identity systems, brands, isotypes and logotypes for companies and institutions, signage, archigraphics, newspaper, magazine and book design and layout, the graphic design of posters, brochures and educational material, advertising campaigns and advertisements for print, outdoor and kinetic media, campaigns of social interest, packaging design, multimedia and computerized communication design, kinetic design for cinema, tv, video and computer graphics.<sup>5</sup>

**Fashion design:** Is the discipline concerned with the design, planning and development of all constituent elements of clothing and accessories. It encompasses the study, design, development and/or production of: textiles, leather, plastics, either woven, printed, assembled or otherwise presented and their application in objects of use, as well as garments, footwear, accessories, etc., of an either utilitarian, work related, for children, special or fashion nature, interpreting market and production principles and tailoring them to the aesthetic and expressive aspects of the cultural context of society.<sup>6</sup>

**Textile design:** Is the discipline that has as object the determination of the inherent aesthetic-formal qualities of textiles, either printed, mechanically or manually woven or knitted, or possessing any other characteristic and whose usefulness or usage and production systems are at the same time conditioning and emerging factors of design.<sup>7</sup>

**Multimedia design:** Is the discipline that involves the integration of software and hardware to create and direct multimedia or interactive projects. This design specializa-



ción en 3D, robótica, efectos visuales, programación de sitios *web*, imagen y sonido digital, videojuegos, cine, televisión, fotografía, entre otros temas.<sup>8</sup> En algunas de estas categorías suelen desempeñarse también los diseñadores gráficos.

## VINCULACIÓN

Se refiere a la modalidad de contratación de los profesionales de diseño por parte de la empresa:

**Interna:** Cuando el equipo de diseño (conformado por uno o más profesionales) se encuentra dentro de la empresa, es decir, son empleados contratados y representan un área interna.

**Externa por proyecto:** Cuando el equipo de diseño constituye una empresa en sí misma y sus servicios son contratados por la empresa para el desarrollo de un proyecto concreto.

**Externa permanente:** Cuando el equipo de diseño constituye una empresa en sí misma y sus servicios son contratados por la empresa de modo permanente para el desarrollo de diversos proyectos o sub-proyectos.

## PAGO DE HONORARIOS

Se refiere a la modalidad acordada por las partes para realizar el pago de los honorarios correspondientes al servicio de diseño:

**Presupuesto cerrado:** Cantidad fija, estimada y convenida al inicio del servicio. El pago suele efectuarse en función de las fases de desarrollo.

**Royalties:** Se calcula en función de un porcentaje sobre las ventas, estipulado previamente. Fluctúa entre el 2% y el 5%, y en ocasiones puede ser más alto. El porcentaje puede estipularse fijo o escalonado. Suele acordarse un adelanto de regalías, para que no deba esperarse hasta que se produzcan las primeras ventas para realizar el pago.

**Dedicación horaria:** Se pauta un precio por hora de trabajo.

**Cuotas regulares:** Se aplica a servicios regulares de larga duración cuyos contenidos sean abiertos. Se fijan honorarios mensuales o trimestrales estimando aproximadamente la dedicación media y las responsabilidades básicas.

## NIVEL DE INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

Se refiere al nivel de presencia de una cultura de diseño en la empresa, antes y después del proyecto analizado. A tales fines, se han establecido 5 niveles de integración<sup>9</sup>:

tion manages knowledge of communication, programming, digital art, multimedia design, 3D animation, robotics, visual effects, web site programming, digital images and sound, videogames, cinema, television and photography, among other subjects.<sup>8</sup> Graphic designers also participate frequently in some of these categories.

## ASSOCIATION

Refers to the type of contract signed between the design professionals and the company:

**Internal:** When the design team (consisting of one or more professionals) works in the company, in other words, they are employees under contract and represent an in-house area.

**External - per project:** When the design team is an independent concern and its services are commissioned by the company to develop a specific project.

**External - permanent:** When the design team is an independent concern and its services are commissioned by the company on a permanent basis for the development of a number of projects or subprojects.

## PAYMENT OF FEES

Refers to the mode of payment agreed upon for the fees corresponding to the design service:

**Preset budget:** A fixed sum, estimated and agreed upon at the commencement of the service. Payment is often made in accordance with the stages of the project.

**Royalties:** Are calculated on the basis of a previously stipulated percentage of sales, fluctuating between 2% and 5% and, on occasion, somewhat higher. The percentage may be fixed or staggered. An advance on royalties is often agreed upon, so as not to have to wait for the first sales before receiving payment.

**Hours devoted:** A sum per work-hour is established.

**Regular installments:** Applicable in the case of regular long term variable content services. A monthly or quarterly fee is set on the basis of basic responsibilities and an estimated average number of hours assigned to the task.

## LEVEL OF CORPORATE INCLUSION OF DESIGN

This section refers to the level of existence of a design culture in the company, prior to and after the project in hand. For this purpose, five levels of integration have been established<sup>9</sup>:

## NIVEL DE INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

	antes	después
como filosofía		
como pensamiento estratégico		
como proceso de diseño		
como acercamiento intuitivo		
desconocimiento absoluto		

**Como filosofía:** Corresponde a las empresas que se constituyen en torno al diseño. Implica la integración plena del diseño en los valores de la empresa y concibe a la innovación como un factor central en la planificación estratégica.

**Como pensamiento estratégico:** Corresponde a aquellas empresas que conciben al diseño como una herramienta estratégica y determinante en las decisiones internas. El pensamiento proyectual está integrado a todas las actividades que la empresa desarrolla y no a proyectos aislados.

**Como proceso de diseño:** Corresponde a las empresas donde el diseño se incorpora sobre objetivos puntuales bien definidos, pero sin intervenir en las decisiones estratégicas internas. Se lo utiliza como una herramienta para resolver proyectos específicos.

**Como acercamiento intuitivo:** Corresponde a las empresas cuyo acercamiento al diseño es esporádico y carente de planificación suficiente. El diseño no es aprovechado en todas sus posibilidades, pero es utilizado para resolver situaciones aisladas de baja complejidad y con bajo impacto en la totalidad de la empresa. Estas actividades propias del campo del diseño suelen ser resueltas por empleados de la empresa que no son diseñadores.

**Desconocimiento absoluto:** Corresponde a las empresas que no tienen ninguna experiencia previa con el diseño y desconocen de sus capacidades como herramienta para mejorar cuestiones del campo empresarial.

## REGISTROS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

Se refiere, en el caso de que haya existido, al tipo de registro de propiedad intelectual que se ha realizado a partir del proyecto desarrollado por el equipo de diseño. Las opciones han sido formuladas en base a los registros correspondientes al Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI)<sup>10</sup>.

**Marca:** Se refiere a un signo, con capacidad distintiva, que permite diferenciar los productos o servicios de una empresa. Bajo los términos del Art. 1 de la Ley 22.362: “Las marcas comerciales para distinguir productos y servicios pueden incluir, entre otros: una o más palabras con o sin ningún contenido conceptual, dibujos, emblemas, monogramas, grabados, estampados, imágenes, combinaciones de colores aplicados a un área determinada de un producto o su envase, la envoltura o envase, combinaciones de letras y números con diseño especial, *slogans* publicitarios, relieves distintivos y todo otro signo con tal capacidad.

## LEVEL OF CORPORATE INCLUSION OF DESIGN

	prior	after
as philosophy		
as strategic thinking		
as design process		
as intuitive approach		
totally unknown		

**As philosophy:** Corresponds to companies organized around design. It entails the full integration of design within corporate values and views innovation as a pivotal factor in its strategic planning.

**As strategic thinking:** Corresponds to those companies that view design as a strategic and determining tool for decision making purposes. Design thinking is an essential part of all activities, not just for isolated projects, developed by the company.

**As design process:** Corresponds to companies that use design for specific well defined objectives, but do not consider it for the purposes of strategic decision making. It is used as a tool to execute specific projects.

**As intuitive approach:** Corresponds to companies whose approach to design is sporadic and lacks sufficient planning. Design is not taken full advantage of, but is used to solve isolated low complexity situations with little impact on the company as a whole. These activities proper to design are frequently handled by company employees who are not designers.

**Totally unknown:** Corresponds to companies which have had no prior experience with design and are unaware of its potential as a tool to improve business related matters.

## INDUSTRIAL PROPERTY REGISTRATION

Refers, when applicable, to the type of intellectual property registered for the project developed by the design team. The options have been formulated on the basis of the pertinent records at the National Institute for Industrial Property (INPI)<sup>10</sup>.

**Brand:** Refers to a distinctive mark that differentiates the products or services of a company. Under the terms of Art. 1 of Law 22,362: “The commercial trade marks used to distinguish products and services may include, among others: one or more words with or without any conceptual content, drawings, symbols, monograms, engravings, stamps, images, color combinations applied to a specific area of a product or its packaging, wrapping or containers, combinations of letters and numbers with a special design, advertising slogans, distinctive embossing and all other signs or marks with such capacity. A commercial brand not only enables identification of goods or services but also represents the prestige of its manufacturers.”<sup>11</sup>

**Industrial models and designs:** Current legislation on Industrial Models and Designs, Decree/Law 6,673/63,

La marca comercial no sólo permite la identificación de bienes o servicios sino también representa el prestigio de sus fabricantes”.<sup>11</sup>

**Modelo y diseño industrial:** La legislación vigente sobre Modelos y Diseños Industriales, Decreto-Ley 6.673/63, establece: “Los modelos y diseños industriales incluirán todas las formas incorporadas o aspectos aplicados a un producto industrial que le confiera un carácter ornamental. La principal razón para la norma, como en el caso de otras también relativas al campo de la propiedad industrial, tiene que ver nada menos que con la creatividad humana. Aquellos que usan su capacidad y talento para crear novedosas formas o aspectos para productos industriales pueden solicitar el registro, tanto un modelo como de un diseño, obteniendo los derechos aplicables bajo el régimen vigente (exclusividad en la explotación industrial/comercial del modelo o diseño registrado)”.<sup>12</sup>

**Modelo de utilidad:** Según la Ley 24.481: “Toda disposición o forma nueva obtenida o introducida en herramientas, instrumentos de trabajo, utensilios, dispositivos u objetos conocidos que se presten a un trabajo práctico, en cuanto importen una mejor utilización en la función a que estén destinados, conferirán a su creador el derecho exclusivo de explotación, que se justificará por títulos denominados certificados de modelos de utilidad”.<sup>13</sup>

**Patente de invención:** Según la Ley 24.481: “Serán patentables las invenciones de productos o de procedimientos, siempre que sean nuevas, que entrañen una actividad inventiva y sean susceptibles de aplicación industrial”.<sup>14</sup>

**Ninguno:** Corresponde a los casos en los cuales no se ha realizado ningún tipo de registro.

## ENCARGO

Este fragmento relata cuestiones vinculadas al inicio de la contratación de diseño analizada: cuál fue la necesidad planteada por la empresa, cómo se realizó el contacto con el equipo de diseño, cómo resolvía la empresa las cuestiones referidas al diseño antes de dicha contratación, cuál fue el encargo realizado desde la empresa, cuál fue el *brief* consensuado por ambas partes para comenzar a trabajar, cuál fue la negociación para definir los honorarios y formas de vinculación, y cuáles fueron las primeras estrategias proyectuales definidas.

## DESARROLLO

Refiere a la descripción de las acciones llevadas a cabo por el equipo de diseño para dar respuesta a las inquietudes y estrategias planteadas en el encargo: las propuestas presentadas, el desarrollo de cada una de las etapas definidas, su evolución y adaptación a los recursos disponibles en la empresa, la interacción con el área productiva y comercial dentro de la empresa, dificultades presentadas, la definición de los detalles finales, el seguimiento de la producción y su correspondiente control de calidad.

establishes: “Industrial models and designs shall include all formats incorporated or applied to an industrial product that endow it with an ornamental nature. The main reason for the norm, as in the case of others also falling within the sphere of industrial property, has to do with nothing less than human creativity. Those who use their abilities and talent to create novel forms or features for industrial products may apply for the register of either a model or a design, and obtain the applicable rights under the existing rules (exclusivity for the industrial/commercial exploitation of the registered model or design).”<sup>12</sup>

**Usability model:** According to Law 24,481: “All arrangements or new forms obtained or introduced in tools, instruments of work, utensils, devices or known objects suitable for a practical task, insofar as they represent an improved use of the function to which they are destined, shall confer upon its creator the exclusive right to its exploitation, that shall be guaranteed by documents of title denominated certificates of models of usability.”<sup>13</sup>

**Invention patent:** According to Law 24,481: “Inventions of products or procedures shall be patentable, always provided that they are new, that they involve an inventive activity and are suitable for industrial application.”<sup>14</sup>

**None:** Corresponds to those cases where no type of registration has been applied for.

## ASSIGNMENT

This section details matters related to the initial stages of the design contract analyzed: the need defined by the company, how the contact with the design team originated, how the company solved design related matters prior to the contract, the design team’s assignment, the mutually agreed upon brief defined by the parties in order to begin work, the negotiations to define fees and form of association, and the first design strategies defined.

## DEVELOPMENT

Refers to the description of the activities carried out by the design team to meet the concerns and strategies set forth in the assignment: the proposals presented, the development of each of the stages established, their evolution and adaptation to the company’s available resources, the interaction with the company’s production and marketing areas, difficulties encountered, the definition of the final details, production follow-up and its corresponding quality control.

## RESULTS

Lastly, this paragraph includes a description of the consequences of the commissioning of design and its development: the reaction of company directors and employees, the impact on sales, on exports, on customers, on communication media, on the optimization of company resources, on the perception of quality and on the overall perception of the brand.

## RESULTADO

Finalmente aquí se hace una descripción de cuáles fueron las consecuencias de dicha contratación de diseño y desarrollo: respuesta de directores y empleados de la empresa, impacto en las ventas, en la exportación, en los clientes, en los medios, en la optimización de recursos de la empresa, en la percepción de calidad y en la percepción general de la marca.

### 3. MATRIZ DE INNOVACIÓN PROYECTUAL

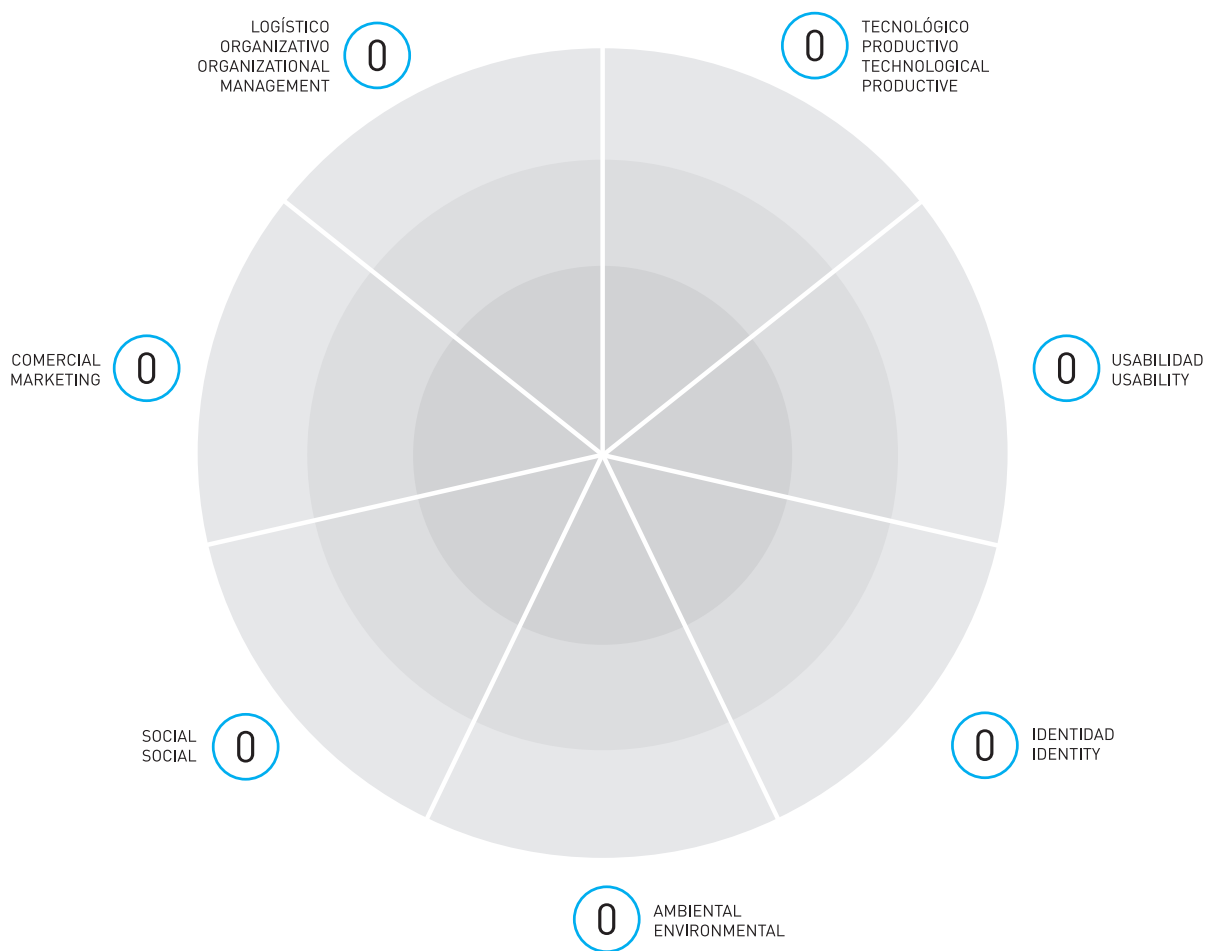
Esta matriz ha sido elaborada por el equipo del IMDI, del CMD. Reúne una serie de variables propias del quehacer proyectual a partir de las cuales es posible evaluar el nivel de innovación de un determinado trabajo de diseño. Se han establecido 4 niveles de puntuación para indicar el grado de aporte en cada una de estas variables:

- 0 (nulo)
- 1 (bajo)
- 2 (medio)
- 3 (alto)

### 3. DESIGN INNOVATION MATRIX

This matrix offers a series of variables inherent to the design activity on the basis of which it is possible to evaluate the level of innovation of a specific design project. Four levels have been established to indicate the level of contribution of each of these variables:

- 0 (nil)
- 1 (low)
- 2 (medium)
- 3 (high).



**Eje tecnológico-productivo:** Se refiere a los aportes del diseño en el uso de recursos, instrumentos y procedimientos para materializar un producto o servicio (uso de materias primas, insumos, procesos, terminaciones, ensamblaje, calidad de terminación, etc.).

**Eje de la usabilidad:** Se refiere a los aportes del diseño para que un desarrollo pueda ser utilizado con efectividad, eficiencia y satisfacción en un contexto de uso específico. La usabilidad se relaciona con la interfase e interacción que se establece entre un producto y sus respectivos usuarios (ergonomía, comunicación de usos y zonas operativas, seguridad, legibilidad, etc.).

**Eje de la identidad:** Se refiere a los aportes del diseño en la elaboración de los rasgos propios de la empresa que la caracterizan frente a las demás. Incluye también aspectos simbólicos, referidos a la elaboración de valores y significados apelativos, vinculados a la interpretación y a la valoración subjetiva (imagen de marca, identidad corporativa, aplicación de marca, familia de productos, estilo, semántica de producto, estética, etc.).

**Eje ambiental:** Se refiere a los aportes del diseño en la disminución del impacto medioambiental del producto o servicio a lo largo de todo su ciclo de vida, contemplando toda su cadena de valor, con el objetivo de preservar los recursos naturales (materiales reciclables, piezas reutilizables, minimización de cantidad de materias primas, procesos y energía utilizada, etc.).

**Eje social:** Se refiere a los aportes del diseño orientados a resolver necesidades de los sectores más vulnerables de la sociedad (ancianos, personas con discapacidad, sectores de bajos recursos, cooperativas, etc.).

**Eje comercial:** Se refiere a los aportes del diseño vinculados directamente al mercado y al desempeño de los productos o servicios en su instancia de venta (punto de venta, publicidad, dinámica de compra, *packaging*, estrategias de promoción, estudio de potenciales consumidores, etc.).

**Eje logístico-organizativo:** Se refiere a los aportes del diseño en la organización y coordinación de todas las variables que involucran las actividades internas de la empresa (logística, orden interno, comunicación interna, distribución, administración, contacto con proveedores, etc.).

**Technological-productive axis:** Refers to the contributions of design in the use of resources, instruments and procedures to materialize a product or service. (Use of raw materials, consumables, processes, finishing details, assembly, final finish, etc.)

**Usability axis:** Refers to the contributions of design to enable the effective, efficient and satisfactory application of an innovation within a specific context of use. Usability is related to the interface and interaction established between a product and its respective users (ergonomics, communication of uses and operational areas, security, legibility, etc.).

**Identity axis:** Refers to the contributions of design upon formulating the intrinsic features of the company that individualize it among its competition. It also includes symbolic aspects associated with the definition of qualifying values and meanings, associated with subjective interpretation and valuation (brand image, corporate identity, brand usage, product families, style, product semantics, aesthetics, etc.).

**Environmental axis:** Refers to the contributions of design in the reduction of the environmental impact of the product or service throughout its life cycle, considering its entire value chain, with the aim of preserving natural resources (recyclable materials, reusable parts, minimization of the amount of raw materials, processes and energy used, etc.).

**Social axis:** Refers to the contributions of design oriented toward solving the needs of the most vulnerable sectors of society (the elderly, the handicapped, low income groups, cooperatives, etc.).

**Marketing axis:** Refers to the contributions of design directly associated with the market and the performance of the products or services at the moment of sale (point of sale, advertising, purchase dynamics, packaging, promotional strategies, potential consumer studies, etc.).

**Organizational-management axis:** Refers to the contributions of design in the organization and coordination of all the variables affecting the internal activities of the company (logistics, internal order, internal communication, distribution, administration, contact with suppliers, etc.).

#### 4.

##### MATRIZ DE IMPACTO COMERCIAL

La función comercial de una empresa comprende todos los aspectos relacionados con la comercialización del producto o servicio producido (o a producir), que conectan a la empresa con el mercado. Los efectos directos de estas actividades, orientadas principalmente a los aspectos simbólicos, se traducen en las variables de impacto comercial detalladas a continuación. Corresponde, en general, a la etapa posterior del ciclo empresarial, donde se busca hacer llegar al consumidor el producto o servicio elaborado (“desde la puerta de la fábrica hasta el consumidor”).

#### 4.

##### BUSINESS IMPACT MATRIX

The commercial function of a company encompasses all aspects involved in the marketing of a product or service produced (or to be produced), that connects the company with the market. The direct effects of these activities, aimed principally toward symbolic aspects, are reflected in the marketing impact variables detailed below. They correspond, in general, to the later stages of the business cycle, when it is desired to reach the consumer with the product or service produced (“from the factory door to the consumer.”)



Se han establecido 4 niveles de puntuación para indicar el impacto en cada una de estas variables: **0 (nulo)**, **1 (bajo)**, **2 (medio)** y **3 (alto)**. Esta puntuación, determinada a partir de documentación y declaraciones aportadas por los directores de las empresas y por los equipos de diseño, fue adoptada para evitar publicar datos privados de las compañías.

Four levels have been established to indicate the impact of each of these variables: **0 (nil)**, **1 (low)**, **2 (medium)** and **3 (high)**. This scale, based on documentation and declarations provided by company directors and design teams, was adopted to avoid publishing private company information.



**Volumen de ventas:** Variación de los ingresos obtenidos por la empresa a partir de las ventas realizadas del producto o servicio sobre el que intervino el proyecto de diseño, en un período de tiempo determinado.

**Nuevos mercados externos:** Variación en la cantidad de países a los que la empresa exporta. Esta medición se complementa con la variable siguiente. Se entiende que exportar a un nuevo destino es más difícil que exportar mayor cantidad al mismo.

**Volumen exportación:** Variación en el volumen físico exportado.

**Satisfacción de los clientes:** Variación de la satisfacción de los clientes con el producto o servicio sobre el que intervino el proyecto de diseño. Puede ser definida a partir de una encuesta realizada por la empresa o desde una percepción cualitativa.

**Impacto mediático:** Variación en la difusión de la empresa, a través de la notoriedad experimentada exclusivamente a través del “buen diseño” del producto o servicio. Generalmente se logra mediante menciones en la prensa pero también a través de premios, obtención de subsidios, etc. Debe distinguirse esta notoriedad de la que se busca intencionalmente a través de la publicidad.

**Percepción de marca:** Variación en la valoración que hacen los clientes de la marca de la empresa.

**Sales volume:** Variation in company income as a result of the sales of the product or service affected by the design project, over a specified period of time.

**Opening of new foreign markets:** Variation in the number of countries to which the company exports. This measurement is complemented by the next variable. It should be understood that it is more difficult to export to a new destination than to increase exports to an existing one.

**Export volume:** Variation in the physical volume exported.

**Customer satisfaction:** Variation in customer satisfaction with the product or service influenced by the design project. It may be defined on the basis of either a survey carried out by the company or of qualitative perception.

**Media impact:** Variation in awareness of the company as a result of the recognition generated exclusively as the result of the “good design” of the product or service. This is generally achieved through mentions in the press, but can also be accomplished by means of prizes, subsidies, etc. This type of recognition should be distinguished from that sought intentionally through advertising.

**Brand perception:** Variation in the customer’s valuation of the company’s brand.



## 5.

### MATRIZ DE IMPACTO PRODUCTIVO

La función productiva de la empresa involucra la formulación y el desarrollo de los métodos más adecuados para la elaboración del producto o servicio a suministrar, y la coordinación del trabajo, el equipo, las instalaciones, los materiales y las herramientas requeridas. Los efectos directos de estas actividades, orientadas principalmente a los aspectos materiales de los productos, se detallan a continuación. Es, en general, la etapa anterior del ciclo empresarial, donde se busca producir del mejor modo posible el bien o servicio que posteriormente se va a comercializar (“desde la compra de las materias primas hasta que el producto llega a la puerta de la fábrica –para que después se comercialice–”).

Se han establecido 4 niveles de puntuación para indicar el impacto en cada una de estas variables: **0 (nulo)**, **1 (bajo)**, **2 (medio)** y **3 (alto)**. Esta puntuación, determinada a partir de documentación y declaraciones aportadas por los directores de las empresas y por los equipos de diseño, fue adoptada para evitar publicar datos privados de las compañías.



**Optimización de mano de obra:** Variación del tiempo de trabajo necesario para producir el bien o servicio alcanzado por el proyecto de diseño. Esta variable se aplica mejor cuando el proyecto busca simplemente hacer más eficiente la producción del mismo bien o servicio. Ésta y las tres variables siguientes buscan analizar las variaciones en la cantidad de uso de los factores productivos —trabajo, materias primas y capital—, que se reflejarán también (pero en dinero) en la variable “Reducción de costos”.

**Optimización de materias primas:** Reducción en la cantidad de materiales necesarios para producir el bien o servicio alcanzado por el proyecto de diseño.

**Optimización de capital productivo:** Variación del tiempo de uso de las máquinas o de la cantidad de máquinas necesarias para la producción del bien o servicio alcanzado por el proyecto de diseño.

**Reducción de costos:** Variación en el costo unitario de producción del bien o servicio alcanzado por el proyecto de diseño.

**Responsabilidad ambiental:** Variación en el impacto ambiental de la producción del bien o servicio a lo largo de todo su ciclo de vida.

**Organización interna de la empresa:** Mejora y agilización de los procesos de trabajo y coordinación de las actividades de la empresa gracias al proyecto de diseño.

**Reducción de cantidad de procesos:** Variación en la cantidad de procesos implicados en la producción de los pro-

## 5.

### PRODUCTIVE IMPACT MATRIX

The production function of a company encompasses the formulation and development of the most appropriate methods for the production of the product or service to be offered, and the coordination of the work, the team, the installations, the materials and the tools required. The direct effects of these activities, aimed primarily at the material aspects of the products, are detailed below. It is, in general, the stage prior to the business cycle, during which it is sought to produce in the best way possible the product or service that will subsequently be marketed (“from the purchase of the raw materials to the arrival of the product at the door of the factory – for its subsequent marketing”).

Four levels have been established to record the impact of each of these variables: **0 (nil)**, **1 (low)**, **2 (medium)** and **3 (high)**.

This scale, based on documentation and declarations provided by company directors and design teams, was adopted to avoid publishing private company information.

**Labor optimization:** Variation in the number of work-hours required to produce the product or service which is the subject of the design project. This variable is optimally applied when the project seeks simply to make the production of the product or service more efficient. This and the following three variables seek to analyze the variations in the volume of use of productive factors –work, raw materials and capital– which are also reflected (although in monetary terms) in the “Cost reduction” variable.

**Raw materials optimization:** Reduction in the volume of raw materials required to produce the product or service affected by the design project.

**Productive capital optimization:** Variation in the time in operation of the machinery or in the number of machines required to produce the product or service affected by the design project.

**Cost reduction:** Variation in the unit cost of production of the commodity or service affected by the design project.

**Environmental responsibility:** Variation in the environmental impact of the production of the commodity or service throughout its entire life cycle.

**Internal company organization:** Improvement and streamlining of company work and coordination processes as a result of the design process.

**Reduction in the number of processes:** Variation in the number of processes involved in the production of the products or services affected by the design project.

ductos o servicios involucrados en el proyecto de diseño.

### Satisfacción de los empleados

Variación en la satisfacción de los empleados en el proceso de trabajo. En ocasiones, la satisfacción también puede ser una consecuencia de cierto orgullo que los empleados sienten por el producto fabricado o servicio prestado.

**Calidad:** Variación en la calidad, ya sea real o percibida, de los bienes o servicios involucrados en el proyecto de diseño. La calidad real se refiere a mejoras objetivas, estandarizadas y regularizadas (muchas veces asociadas a certificaciones) y la calidad percibida se refiere a mejoras en la apreciación subjetiva que hacen los consumidores (muchas veces asociada a la noción de “valor agregado”).

## 6. TESTIMONIOS

Los testimonios en primera persona de los protagonistas constituyen el modo más contundente de condensar la experiencia de interacción entre los equipos de diseño y los empresarios. Se han seleccionado frases representativas de las entrevistas realizadas a los empresarios y a los equipos de diseño involucrados en cada caso.

### NOTAS

- <sup>1</sup> Programa de diseño, INTI. *Hablando de diseño: ciclo de charlas 2007. Hitos, relatos y vivencias del diseño en la Argentina*. Buenos Aires. 2007.
- <sup>2</sup> Ver en la sección Enfoques, el texto de Beatriz Galán, “Empresas creativas y conocimientos intangibles”
- <sup>3</sup> En el caso de Lázaro, al tratarse de un equipo de diseño interno, ambas presentaciones han sido integradas.
- <sup>4</sup> Extracto de la definición publicada por la carrera de Diseño Industrial de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires: [http://www.fadu.uba.ar/academica/car\\_di.html](http://www.fadu.uba.ar/academica/car_di.html)?
- <sup>5</sup> Extracto de la definición publicada por la carrera de Diseño Gráfico de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires: [http://www.fadu.uba.ar/academica/car\\_dg.html](http://www.fadu.uba.ar/academica/car_dg.html)?
- <sup>6</sup> Extracto de la definición publicada por la carrera de Diseño de Indumentaria de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires: [http://www.fadu.uba.ar/academica/car\\_dit.html](http://www.fadu.uba.ar/academica/car_dit.html)?
- <sup>7</sup> Extracto de la definición publicada por la carrera de Diseño Textil de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires: [http://www.fadu.uba.ar/academica/car\\_dit.html](http://www.fadu.uba.ar/academica/car_dit.html)?
- <sup>8</sup> Extracto de la definición publicada por la Universidad Maimónides <http://multimedia.maimonides.edu/%C2%BFvas-a-estudiar-diseno/>
- <sup>9</sup> Estas categorías fueron elaboradas en base a las establecidas en la Guía de buenas prácticas de diseño. Herramientas para

**Employee satisfaction:** Variation in the degree of employee satisfaction with the work process. On occasion, such satisfaction can also be a consequence of the pride employees may feel in the product manufactured or the service provided.

**Quality:** Variation in the quality, either actual or perceived, of the goods or services involved in the design project. Actual quality refers to objective, standardized and regularized improvements (frequently associated with certifications) and perceived quality refers to improvements in the subjective appreciation made by the consumers (often associated with “value added” features).

## 6. TESTIMONIALS

Personal testimonials represent the most forceful way of condensing the interaction between design teams and company executives. Representative statements during the interviews held with both parties have been selected.

### NOTES

- <sup>1</sup> Design program, INTI. *Hablando de diseño* (Talking about design): *2007 cycle of talks. Hitos, relatos y vivencias del diseño en la Argentina* (Design milestones, tales and experiences in Argentina). Buenos Aires. 2007.
- <sup>2</sup> In the Approaches section, see the paper by Beatriz Galán: “Creative companies and intangible knowledge.”
- <sup>3</sup> As the Lázaro case deals with an in-house design team, both presentations have been integrated.
- <sup>4</sup> Abstract of the definition published by the Industrial Design Career, School of Architecture, Design and City Planning, University of Buenos Aires: [http://www.fadu.uba.ar/academica/car\\_di.html](http://www.fadu.uba.ar/academica/car_di.html)?
- <sup>5</sup> Abstract of the definition published by the Graphic Design Career, School of Architecture, Design and City Planning, University of Buenos Aires: [http://www.fadu.uba.ar/academica/car\\_dg.html](http://www.fadu.uba.ar/academica/car_dg.html)?
- <sup>6</sup> Abstract of the definition published by the Fashion Design Career, School of Architecture, Design and City Planning, University of Buenos Aires: [http://www.fadu.uba.ar/academica/car\\_dit.html](http://www.fadu.uba.ar/academica/car_dit.html)?
- <sup>7</sup> Abstract of the definition published by the Textile Design Career, School of Architecture, Design and City Planning, University of Buenos Aires: [http://www.fadu.uba.ar/academica/car\\_dit.html](http://www.fadu.uba.ar/academica/car_dit.html)?
- <sup>8</sup> Abstract of the definition published by Maimónides University: <http://multimedia.maimonides.edu/%C2%BFvas-a-estudiar-diseno/>
- <sup>9</sup> These categories were developed on the basis of those established in the *Guide to good design practices. Tools for design process management* (Guía de buenas prácticas de diseño. Herramientas para la gestión del proceso de diseño) (INTI Design

la gestión del proceso de diseño (Programa de Diseño del INTI. Buenos Aires, 2010), complementado con lo propuesto por Manuel Lecuona en la publicación *Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados* (BCD, Barcelona Centre de Disseny. Barcelona, 2008).

<sup>10</sup> El Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) es el organismo estatal responsable de la aplicación de las leyes de protección de la propiedad industrial. Como su nombre lo indica, la propiedad intelectual es un tipo de propiedad, esto significa que su propietario o titular puede disponer de ésta como le plazca y que ninguna otra persona podrá disponer legalmente de su propiedad sin su consentimiento.

<sup>11</sup> [http://www.inpi.gov.ar/templates/marcas\\_comerciales.asp](http://www.inpi.gov.ar/templates/marcas_comerciales.asp)

<sup>12</sup> <http://www.inpi.gov.ar/templates/modelos.asp>

<sup>13</sup> [http://www.inpi.gov.ar/templates/patentes\\_ley3.asp](http://www.inpi.gov.ar/templates/patentes_ley3.asp)

<sup>14</sup> [http://www.inpi.gov.ar/templates/patentes\\_ley2.asp](http://www.inpi.gov.ar/templates/patentes_ley2.asp)

Program, Buenos Aires, 2010), and complemented by proposals made by Manuel Lecuona in the *Manual on Design Management for companies opening new markets* (*Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados*) (BCD, Barcelona Centre de Disseny. Barcelona, 2008).

<sup>10</sup> The National Institute for Industrial Property (INPI) is the state body responsible for the enforcement of the laws on the protection of industrial property. As its name indicates, intellectual property is a type of property, this means that its owner or holder may dispose of it at will and that no other person may legally dispose of such property without the consent of the owner or holder.

<sup>11</sup> [http://www.inpi.gov.ar/templates/marcas\\_comerciales.asp](http://www.inpi.gov.ar/templates/marcas_comerciales.asp)

<sup>12</sup> <http://www.inpi.gov.ar/templates/modelos.asp>

<sup>13</sup> [http://www.inpi.gov.ar/templates/patentes\\_ley3.asp](http://www.inpi.gov.ar/templates/patentes_ley3.asp)

<sup>14</sup> [http://www.inpi.gov.ar/templates/patentes\\_ley2.asp](http://www.inpi.gov.ar/templates/patentes_ley2.asp)



# CASOS DE ESTUDIO

## CASE STUDIES

65 SIGLOXXI + THOLÖN KUNST

77 MEDIX + LEGARIA

89 MURESCO + VANINA MIZRAHI

101 LÁZARO + EQUIPO DE DISEÑO

115 TONEL PRIVADO + FONTANA DISEÑO

127 SARAO + MERCER.QUINTEROS

139 BUPLASA + DUO

151 EMEGÉ + GUILLERMO BREA

163 OTROS CASOS  
OTHER CASES





# SIGLO XXI + THOLÖN KUNST

caso01 // case01

## UNA NUEVA LECTURA DE MARCA REVAMPING THE BRAND



**Proyecto // Project**  
**Diseño editorial e imagen institucional**  
**(marca, colecciones, cubiertas e interiores)**  
**Editorial design and institutional image**  
**(brand, collections, book covers and interiors).**



**Rubro:**  
Editorial

**Año de inicio:** 2001  
(anteriormente funcionó entre 1966 y 1976)

**Tamaño de empresa (Cantidades categoría “industria”):**  
Micro: hasta 5 empleados  
**Pequeña: entre 6 y 24 empleados (aproximadamente 19)**  
Mediana: entre 25 y 96 empleados  
Grande: más de 97 empleados

Siglo XXI es una de las más tradicionales editoriales de humanidades que sigue siendo independiente. Se fundó en 1966 en México y reabrió en Argentina en 2001, país que había abandonado en el año 1976. Tiene casa en España y México y algunos de sus autores más representativos son Bourdieu, Barthes, Galeano, Sarlo, Romero, Paenza, Golombek, Todorov, Bauman, Foucault, Gargarella, Halperin Donghi, Lacan, Freire, Marx y Gramsci, entre otros. En 2007 se propuso hacer un replanteo de su imagen institucional y la de sus libros. Contrató al estudio Tholón Kunst para esta tarea, y el resultado se vio reflejado a lo largo de los años 2008 y 2009.

**Category:**  
Publishing house

**Year established:** 2001  
(and previously between 1966 and 1976)

**Company size (Quantities for the “industry” category):**  
Micro: up to 5 employees  
**Small: from 6 to 24 employees (approximately 19)**  
Medium: from 25 to 96 employees  
Large: over 97 employees

Siglo XXI is one of the most traditional publishing companies in the field of the humanities that continues to be independent. It was originally founded in Mexico in 1966 and in 2001 it reopened in Argentina, a country it had left in 1976. It has houses in Spain and Mexico and some of its most representative authors are Bourdieu, Barthes, Galeano, Sarlo, Romero, Paenza, Golombek, Todorov, Bauman, Foucault, Gargarella, Halperin Donghi, Lacan, Freire, Marx and Gramsci, among others. In 2007 it decided to renovate its institutional image and that of its books, for which purpose it commissioned the Tholón Kunst studio; results were reflected throughout 2008 and 2009.

# DISEÑO THOLÓN KUNST

w: [www.tholon.com](http://www.tholon.com)  
@: [info@tholon.com](mailto:info@tholon.com)



## Especialización del estudio:

Identidad corporativa, diseño editorial y publicaciones institucionales.

**Año de inicio:** 1997

## Tamaño del estudio (Cantidades categoría "servicios"):

Micro: hasta 4 empleados

**Pequeña: entre 5 y 17 empleados (aproximadamente 6)**

Mediana: entre 18 y 66 empleados

Grande: más de 67 empleados

Tholón Kunst crea soluciones gráficas para distintos clientes provenientes de industrias localizadas en diferentes ciudades. Con foco en Buenos Aires y Barcelona, desde 1997, Ana Hevia y Pablo Krymkiewicz disfrutaban del diseño gráfico buscando el mejor resultado. Se especializan en identidad corporativa, diseño editorial y publicaciones institucionales. Tholón Kunst construye estrategias basadas en la simpleza y la utilidad, conoce a sus clientes y trabaja con ellos. YPF, Tenaris, Pampa Energía, Techint, Tecpetrol, Banco Macro, Casa FOA, Naciones Unidas, Faena Hotel, Editorial Planeta, Katz Editores, Renault y Pramer TV son algunos de los clientes del estudio.

## Specialization:

Corporate identity, editorial design and institutional publications

**Year established:** 1997

## Studio size (Quantities for the "services" category):

Micro: up to 4 employees

**Small: from 5 to 17 employees (approximately 6)**

Medium: from 18 to 66 employees

Large: over 67 employees

Tholón Kunst creates graphic solutions for clients from different industries located in a number of cities. Based in Buenos Aires and Barcelona since 1997, Ana Hevia and Pablo Krymkiewicz enjoy the challenge of achieving optimum results in graphic design. They specialize in corporate identity, editorial design and institutional publications. Tholón Kunst builds strategies based on simplicity and utility; the studio knows its clients and works with them. YPF, Tenaris, Pampa Energía, Techint, Tecpetrol, Banco Macro, Casa FOA, Naciones Unidas, Faena Hotel, Editorial Planeta, Katz Editores, Renault and Pramer TV are some of the studio's clients.

# CASO

## DURACIÓN

marzo 2007- marzo 2009

**DISCIPLINA:** Diseño Gráfico

## VINCULACIÓN

Interna

**Externa:**

→ Por proyecto

→ Permanente

## PAGO DE HONORARIOS

**Presupuesto cerrado**

Royalties

Dedicación horaria

Cuotas regulares

## NIVEL DE INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

	antes	después
como filosofía		
como pensamiento estratégico		x
como proceso de diseño		
como acercamiento intuitivo	x	
desconocimiento absoluto		

## REGISTROS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

**Marca**

Modelo y diseño industrial

Modelo de utilidad

Patente de invención

Ninguno

# CASE

## DURATION

marzo 2007- marzo 2009

**DISCIPLINE:** Graphic design

## ASSOCIATION

Internal

**External:**

→ Per project

→ Permanent

## PAYMENT OF FEES

**Preset budget**

Royalties

Hours devoted

Regular installments

## LEVEL OF CORPORATE INCLUSION OF DESIGN

	prior	after
as philosophy		
as strategic thinking		x
as design process		
as intuitive approach	x	
totally unknown		

## INDUSTRIAL PROPERTY REGISTRATION

**Brand**

Industrial models and designs

Usability model

Invention patent

None

## ENCARGO

La empresa Siglo XXI era consciente de que no existía un criterio de diseño que funcionara como común denominador entre todas sus publicaciones. Por eso, a comienzos de 2007 se propuso ordenar toda la imagen de la editorial. Luego de entrevistar a varios estudios, decidieron trabajar con Tholön Kunst, uno de los pocos en la ciudad especializado en la industria editorial. Una vez analizado el caso, Tholön Kunst propuso una revisión de los siguientes ítems y en el siguiente orden: el diseño de la identidad general de la editorial (su marca), el diseño de las colecciones, el diseño de los interiores de los libros y el diseño de sus cubiertas. El trabajo a desarrollar quedó definido entonces en esas cuatro etapas, y el estudio de diseño pasó un presupuesto por separado para cada una de ellas.

*“Definimos los ejes para trabajar en base a lo que entendemos que quiere el cliente, lo que nosotros queremos como estudio, lo que quieren los lectores y lo que creemos que quiere el mercado editorial.” (Ana Hevia, Tholön Kunst)*

## DESARROLLO

El trabajo de Tholön Kunst comenzó con el rediseño de la identidad corporativa. Se buscó generar una imagen que fuera fiel al perfil de la editorial, con tradición humanística y un pasado muy fuerte en la izquierda latinoamericana. En cuanto a la marca, que ya tenía más de 40 años, apenas ajustaron el isotipo pero sí aplicaron importantes modificaciones al logotipo. Variaron tamaños, alturas, tipografías y especialmente la preponderancia de la inscripción “siglo veintiuno” en relación al término “editores”. En cuanto al tamaño de aplicación de la marca, explica Ana Hevia: “Antes era más grande pero se veía menos; y ahora es más chica pero se ve más”. Fue principalmente un trabajo de regulación, que buscó que no hubiera un quiebre abrupto con la tradición de la editorial. Luego, partieron de las diagonales del isotipo “XXI” y las tomaron como gesto para diseñar la identidad general. Esto permitió comenzar a hablar de Siglo XXI sin que tuviera que aparecer la marca necesariamente. También trabajaron mucho la identidad sobre el lomo de los libros, ya que una vez que dejan de estar en la mesa de novedades en las librerías (donde se exponen mostrando la tapa), la relación con el consumidor pasa a darse por el lomo.

El segundo paso fue diseñar siete colecciones que agruparan a determinados libros por tener algún denominador común en cuanto a sus contenidos. También se trabajó la relación entre estas colecciones para que se entendieran todas como de Siglo XXI. Por cada colección se diseñó un manual de uso y una serie de plantillas que funcionaran como matrices.

La siguiente etapa consistió en el diseño de los interiores de los libros, es decir, en hacer que fueran piezas más cómodas de leer. Este es un trabajo que se suele hacer muy poco en Latinoamérica, ya que está muy vinculado a cuestiones económicas. Usar una tipografía más grande, dejar márgenes más generosos, son variables que aumentan el costo de un libro. Además, el diseño del interior suele quedar un tanto relegado, ya que en la instancia de venta, tienen mayor visibilidad la tapa y el lomo. Tholön Kunst propuso una paleta de herramientas estudiando

## ASSIGNMENT

Siglo XXI was aware that it did not possess a common denominator design criterion for all its publications. Hence, at the beginning of 2007 it decided to reorganize its entire image. After holding interviews with several studios, it decided to work with Tholön Kunst, one of the few in town specializing in the editorial industry. After analyzing the case, Tholön Kunst proposed a revision of the following items and in the following order: the design of the overall identity of the house (its brand), the design of its collections, and the design of the interiors and covers of its books. The task to be developed thus consisted of four stages, and the design studio presented a separate cost estimate for each of them.

*“We define the axes on which to work on the basis of our understanding of what the client wants, what we as a studio want, what the readers want and what we believe that the editorial market wants.” (Ana Hevia, Tholön Kunst)*

## DEVELOPMENT

Tholön Kunst began with the redesign of the company’s corporate identity. The idea was to generate an image that would be a faithful reflection of the publishing house, its humanistic tradition and its past strongly associated with the Latin American left. With respect to the brand name, which was over 40 years old, the isotype was barely touched although significant modifications were made to the logotype. Sizes, heights, typefaces and in particular the preponderance of the inscription “Siglo veintiuno” in association with the word “editores,” were modified. Concerning the size of the brand name, Ana Hevia explained that “it was previously larger but not so visible; now it is smaller but more perceptible.” It was principally a task of regulation, in order to avoid an abrupt break with company tradition. Subsequently, they worked on the diagonals of the “XXI” isotype and used it as basis for designing the overall identity. This made it possible to start to talk about Siglo XXI without necessarily having the brand appear. A lot of work on identity was also carried out on the spine of the books, since once they cease to be on the bookstore’s novelty table (where they exhibit their front covers), the consumer identifies the books from their spines.

The second step was to design seven collections that would group a series of books with a common content denominator. Work was also done to clearly ensure the relationship between these collections and Siglo XXI. A user’s manual was produced for each collection plus a series of templates to serve as matrixes.

The next step consisted of the design of the book interiors, to ensure their enhanced readability, a task seldom performed in Latin America due to economic factors. The use of larger typefaces and more generous margins, are variables that increase the cost of a book. Furthermore, the design of the body content tends to be relegated since, at the moment of sale, both cover and spine are more visible. Tholön Kunst proposed a palette of tools that envisaged all possible page options (with quotations, footnotes, dialogue, words in another language, all types of indentation, etc.)



todos los casos posibles de páginas que pueda haber (con citas, con notas al pie, con diálogos, con palabras en otro idioma, con todos los tipos de sangría, etc.).

Por último, se trabajó sobre el diseño de algunas tapas. Para ello se valieron de la nueva identidad desarrollada para la editorial, el lenguaje de la colección a la cual pertenece el libro y su contenido particular.

*“Probablemente hubiese sido más fácil y más corto hacer el trabajo desde cero, con una editorial que recién empiece, pero la historia pesa y no es aconsejable deshacerse de todo lo anterior. Nosotros siempre procuramos rescatar lo bueno y modificar sólo lo necesario. Generar un equilibrio entre lo nuevo y la tradición de la marca fue todo un desafío.” (Ana Hevia, Tholón Kunst)*

## RESULTADO

Tholón Kunst elaboró un manual de marca con todas las reglas en cuanto a la identidad corporativa, la identidad de las colecciones, el diseño de los interiores y las tapas. El documento permite que todo lo desarrollado siga siendo aplicado con el mismo criterio a lo largo de los años por los distintos editores y diseñadores que trabajen para Siglo XXI. La mitad de las nuevas versiones de los títulos, salieron al mercado en 2008. Y la otra mitad, en 2009. El primer año vendieron un 12% más y el segundo, ya con todos los títulos en la calle, un 27% más. El rediseño de los libros también ha colaborado para mejorar la performance en la exportación, ya que los estándares de calidad internacionales son más altos. Vale aclarar que todo el trabajo desarrollado por el estudio Tholón Kunst fue acompañado de la digitalización de muchos textos y actualización de sus correcciones y traducciones, decisiones que probablemente también hayan incidido en la mejora en la performance comercial.

*“Las ediciones nuevas venden hoy un 27% más que las ediciones viejas, a pesar de ser más caras.” (Carlos Díaz, director editorial Siglo XXI)*

Lastly, work was done on the design of some of the covers, for which the studio bore in mind the new identity developed for the printing house, the language of the collection to which the books belonged, and their specific content.

*“It would probably have been easier and faster to do the work from scratch, with a publishing house that was just starting, but history weighs and it is not a good idea to do away with all that it entails. We always try to save what is good and modify only what is necessary. Achieving a balance between the new and traditional aspects of the brand was a great challenge.” (Ana Hevia, Tholón Kunst)*

## RESULTS

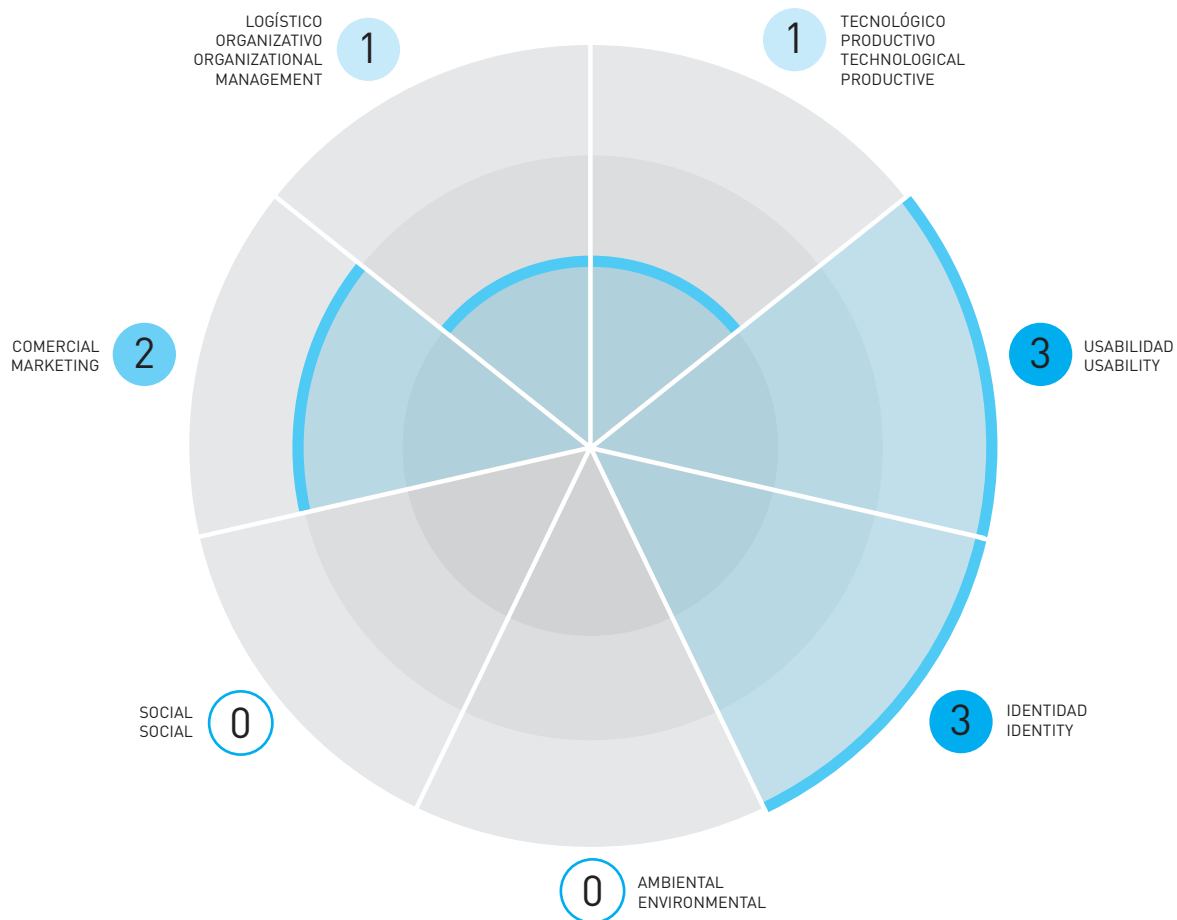
Tholón Kunst designed a brand manual containing all the rules on corporate identity, collection identity, and book interior and cover design. The manual enables the same criteria to be applied to all that is developed over the years by different editors and designers working for Siglo XXI. Half of the new versions of the titles went on the market in 2008, and the other half in 2009. 12% more was sold the first year, and 27% more was sold the second year, with all the titles on the market by then. Their redesign also contributed to improve export performance, since international standards of quality are higher. It should be clarified that all the work developed by Tholón Kunst was accompanied by the digitization of many texts and the updating of their corrections and translations, decisions that probably also weighed in the improvement in marketing performance.

*“The new editions today sell 27% over the old ones, in spite of being more expensive.” (Carlos Díaz, Siglo XXI Editorial Director)*



## MATRIZ DE INNOVACIÓN PROYECTUAL

### DESIGN INNOVATION MATRIX



Desde la perspectiva proyectual, en este caso se destaca el aporte del diseño en cuestiones relativas a la usabilidad y la identidad. En cuanto a la **usabilidad**, es decir, en cuanto a aspectos operativos de uso de los libros, se ha mejorado considerablemente la calidad de lectura. El uso de tipografías más grandes y grises, el papel menos transparente y los márgenes más generosos hacen que la calidad de lectura mejore y cansen menos a la vista. Estas decisiones implican un mayor uso de papel, razón por la cual se considera nulo el aporte del diseño en el eje **ambiental**. Es indudable el aporte del diseño en cuanto a la **identidad** de la editorial, a través del rediseño de la marca, la pregnancia de sus colecciones y el diseño de tapas.

From the standpoint of design, its contribution is noteworthy in aspects relating to utility and identity. With respect to **usability**, that is to say, with regard to the operative aspects of the use of the books, reading quality has been substantially improved. The use of grays and larger type, less transparent paper and more generous margins, improves readability and is less tiring to the eye. These decisions involve the use of more paper, for which reason design has made no contribution in the **environmental** area. Design made a decisive contribution to corporate **identity**, due to its brand redesign, the cogency of its collections and the design of their covers.

## MATRIZ DE IMPACTO COMERCIAL

### BUSINESS IMPACT MATRIX

**VOLUMEN DE VENTAS:** A pesar de tener un precio final mayor, los libros con el nuevo diseño realizado por Tholön Kunst se vendieron más que los mismos títulos antes de ser diseñados por ellos.

**APERTURA DE NUEVOS MERCADOS EXTERNOS:** Continuaron exportando a los mismos países a los que ya venían exportando.

**VOLUMEN DE EXPORTACIÓN:** En España, a donde ya exportaban, mejoraron sustancialmente las ventas a partir del nuevo diseño, sumado a la actualización de las correcciones y traducciones. Los lectores españoles son más exigentes, acostumbrados a otro tipo de estándar en el diseño de libros.

**SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:** Podríamos distinguir dos tipos de clientes: los directos –librerías– y los indirectos –lectores–. En el caso de las librerías, todas elogiaron el nuevo diseño y el impacto visual causado en el punto de venta. Así, decidieron exhibirlos en mesas y vidrieras por más tiempo de lo habitual. En lo que respecta a los lectores, la editorial recibió varios mails y comentarios positivos en cuanto al nuevo diseño.

**IMPACTO MEDIÁTICO:** Desde la empresa gestionaron varias notas o comentarios en distintos medios que hablaban del cambio de identidad y crecimiento de la editorial. También los libros comenzaron a ser más exhibidos en librerías más sofisticadas. El Centro Metropolitano de Diseño (CMD) presentó el caso Siglo XXI- Tholön Kunst para la Conferencia CMD 09: Empresas + Diseño. El evento y su programación fueron difundidos en diversos medios.

**PERCEPCIÓN DE MARCA:** El diseño de marca y todas sus aplicaciones (por ejemplo: las diagonales, isologotipo y logotipo que figuran en lomo, tapas y contratapa) permitieron que las colecciones se perciban como productos de la editorial.

**SALES VOLUME:** In spite of a higher end price, the books with the new design produced by Tholön Kunst sold more than the same titles before their redesign.

**OPENING OF NEW FOREIGN MARKETS:** Exports continued to be made to the same countries as before.

**EXPORT VOLUME:** In Spain, which was already an export market, sales improved considerably with the introduction of the new design, plus the updating of corrections and translations. Spanish readers are more demanding as they are accustomed to another standard of book design.

**CUSTOMER SATISFACTION:** We can distinguish two types of clients: direct clients (bookstores) and indirect customers (readers). In the case of bookstores, all praised the new design and its visual impact at the point of sale. Thus, they decided to exhibit the books on their tables and in their windows for longer than usual. Concerning readers the publishing house received a number of emails and positive comments on the new design.

**MEDIA IMPACT:** The company organized a series of notes and comments in different media on the change in identity and growth of the publishing house. Its books also began to be exhibited more in sophisticated bookstores. The Metropolitan Center of Design (CMD in its Spanish acronym) presented the case history Siglo XXI- Tholön Kunst during the CMD 09 Conference: Companies + Design. The event and its program received widespread press coverage.

**BRAND PERCEPTION:** The brand design and all its applications (for example the diagonals and logotype that appear on the spine and back and front covers) enabled the collections to be identified as products of the publishing house.



# MATRIZ DE IMPACTO PRODUCTIVO

## PRODUCTIVE IMPACT MATRIX

**OPTIMIZACIÓN DE MANO DE OBRA:** Si bien el manual de marca impuso nuevas exigencias de estilo en el diseño de los interiores (tipos de citas, sangrías, párrafos, etc.) que implicaron mayor trabajo para los diagramadores, se ahorró tiempo a la hora de hacer otras piezas gráficas, porque a partir del manual de marca se simplificaron muchas decisiones.

**OPTIMIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS:** Al rediseñar los interiores de los libros para mejorar la legibilidad, dejando márgenes más generosos y usando tipografías más grandes, los libros aumentaron la cantidad de páginas. Fue una decisión consciente para mejorar la calidad de lectura de cada publicación.

**OPTIMIZACIÓN DE CAPITAL PRODUCTIVO:** Utilizaron las mismas máquinas que ya venían utilizando.

**REDUCCIÓN DE COSTOS:** No fue prioridad reducir los costos de cada publicación, sino mejorar su calidad de lectura.

**RESPONSABILIDAD AMBIENTAL:** No se sumaron acciones de mayor responsabilidad ambiental. Quisieron imprimir en papel ecológico pero no encontraron proveedores locales y los importados eran sumamente costosos.

**ORGANIZACIÓN INTERNA:** No hubo grandes cambios en la organización interna. Solo la adecuación de la dinámica de trabajo a las normas establecidas por el manual de marca desarrollado.

**REDUCCIÓN DE CANTIDAD DE PROCESOS:** Gracias al manual de marca se redujo la cantidad de procesos utilizados para resolver piezas gráficas como publicidades, banners o folletería.

**SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS:** El manual de marca planteaba cuestiones de estilo muy específicas, lo cual hizo que aumentara el trabajo de los diagramadores (ej.: para notas al pie una tipografía, para párrafo francés otra, etc.). Finalmente tuvieron que duplicar el honorario para los diagramadores. De todas formas, al personal interno en general sí lo conformó ampliamente el desarrollo de la nueva imagen.

**CALIDAD:** La calidad de la cartulina es la misma, el papel es el mismo, la calidad de la impresión es la misma. Sin embargo, la percepción de calidad ha subido muchísimo.

**LABOR OPTIMIZATION:** Whereas in the area of style, the brand manual imposed new demands on the book interiors (style of quotes, indentation, paragraphing, etc.) involving more work for the layout artists, production time was saved in the case of other graphic items, since the manual simplified many decisions.

**RAW MATERIALS OPTIMIZATION:** Upon redesigning the book interiors to improve legibility by using more generous margins and larger typefaces, the number of book pages increased. It was a conscious decision to improve the readability of each title.

**PRODUCTIVE CAPITAL OPTIMIZATION:** The same machines as before were used.

**COST REDUCTION:** The priority was not to reduce the cost of each publication, but to improve its readability.

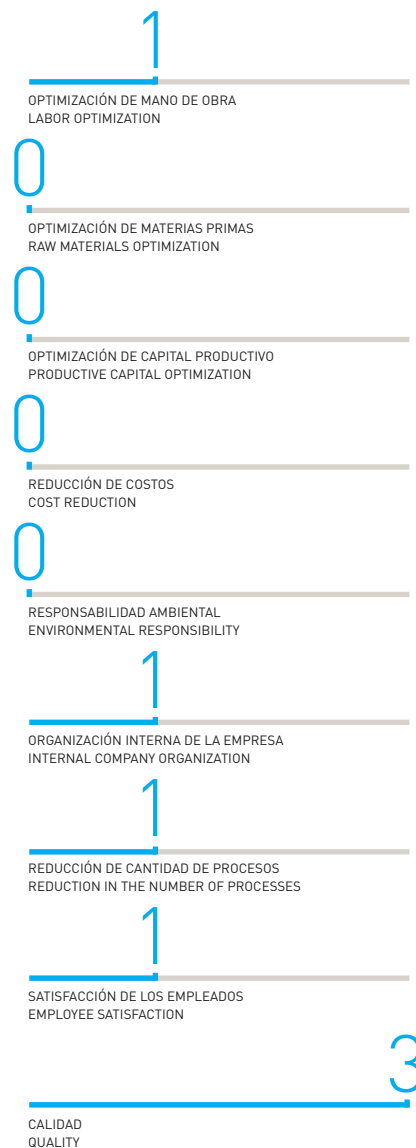
**ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY:** No environmental responsibility action was taken. It had been hoped to print on ecological paper, but no local suppliers were found and imported papers were too costly.

**INTERNAL COMPANY ORGANIZATION:** No great changes in internal organization were required, apart from adapting the working procedures to the norms established in the new user's manual.

**REDUCTION IN THE NUMBER OF PROCESSES:** Because of the brand manual, the number of processes used to produce graphic pieces such advertising items, banners or folders was reduced.

**EMPLOYEE SATISFACTION:** The brand manual included very specific aspects on style, which increased the work of the layout designers (e.g. one typeface for footnotes, another for paragraphing, etc.). In the end they were forced to double the layout artists' fees. Nevertheless, in general company employees were very pleased with the creation of the new image.

**QUALITY:** The quality of the cardboard is the same, the paper is the same, and the quality of the printing is also the same. Nevertheless, there is a noticeable increase in the level of quality perceived.



**Costó mucho dinero pero valoro cada centavo que pusimos en esto.** It was expensive, but I value every cent we put into it.

**Hicimos el trabajo porque al ser una editorial importante, aspirábamos a seguir creciendo y veíamos que algo de lo que estábamos haciendo estaba mal. Sentíamos que estábamos tocando un techo.** We commissioned the job because, as an important publishing house, we aspired to keep growing and realized that something we were doing was wrong. We felt we had reached a ceiling.

**Yo estoy seguro de que hoy en día, cuando una persona ve todos los libros juntos y aprecia el trabajo y el hilo conductor en la identidad, definitivamente potencia a la editorial.** I am convinced that nowadays, when a person sees all the books together and appreciates the work and the unifying thread of identity, it decidedly strengthens the company image.

**Carlos Díaz**

DIRECTOR EDITORIAL SIGLO XXI  
EDITORIAL DIRECTOR, SIGLO XXI

**Escuchando las ponencia de la Conferencia CMD 09, viendo los trabajos de diseñadores en otros rubros, me di cuenta de que en realidad un diseñador tiene que ser como un especialista en todos los rubros que trabaja. Eso debe ser muy difícil, ya que el diseño trabaja con rubros muy diversos. Por eso creo importante que haya diseñadores o estudios especializados en ciertos sectores, para tener cierto conocimiento de cómo trabaja ese campo y no tener que estar conociéndolo ante cada encargo nuevo.** Listening to the presentations during the CMD 09 conference and viewing the work of designers in other fields, I realized that a designer must be a specialist in each of the areas he or she works in. This must be very difficult, since design operates in highly diversified fields. That is why I feel it is important that there be designers or studios specializing in certain sectors, so that they have prior knowledge of how that field operates and do not have to learn about it with every new assignment.

**En las primeras entrevistas, Tholön nos ayudó a detectar algunos problemas que nosotros mismos no habíamos identificado.** In the initial interviews, Tholön helped us to recognize certain problems we ourselves had not identified.

**Creo que cuando ellos nos llamaron no imaginaron que el cambio sería tan a fondo.**  
I believe that when they called us they never imagined that the change would go so deep.

**El que entiende el negocio es el cliente.**  
The client is the one who understands the business.

**Pablo Krymkiewicz**  
THOLÖN KUNST





# MEDIX + LEGARIA D&E

caso02 // case02

**CALIDEZ Y CALIDAD PARA LA SALUD**  
**WORTH AND WARMTH: THE PATH TO HEALTH**



**Proyecto // Project**  
**Diseño de equipamiento médico**  
**(incubadoras y accesorios)**  
**Design of medical equipment**  
**(incubators and accessories)**

# EMPRESA MEDIX

w: [www.medix.com.ar](http://www.medix.com.ar)  
@: [medix@medix.com.ar](mailto:medix@medix.com.ar)



## Rubro:

Equipamiento médico

**Año de inicio:** 1972

## Tamaño de empresa (Cantidades categoría "industria"):

Micro: hasta 5 empleados

Pequeña: entre 6 y 24 empleados

Mediana: entre 25 y 96 empleados

**Grande: más de 97 empleados (aproximadamente 180)**

Empresa argentina que desde 1972 desarrolla, fabrica y comercializa principalmente productos para el cuidado intensivo neonatal: incubadoras de terapia intensiva, incubadoras de transporte, incubadoras radiantes (Servocunas®), lámparas de fototerapia, accesorios y equipamiento auxiliar. También realiza equipamiento para tratamiento pediátrico y adulto, anestesia, transporte para emergencias y cuidados en el hogar. Cumplen con normas internacionales que avalan la seguridad y calidad de los productos. Brindan garantía sobre todos los productos que venden, manteniendo un servicio técnico permanente en Argentina y en el exterior. Exportan a países de América, Europa, Asia, África y Oceanía. Es una organización formada por profesionales, técnicos y personal especializado que da cuenta de una alta calidad y avanzada tecnología. Desde octubre de 2010, Medix se desenvuelve como una división en Argentina de la firma norteamericana Natus.

## Category:

Medical equipment

**Year established:** 1972

## Company size (Quantities for the "industry" category):

Micro: up to 5 employees

Small: from 6 to 24 employees

Medium: from 25 to 96 employees

**Large: over 97 employees (approximately 180)**

Medix is an Argentine company that has since 1972 developed, manufactured and marketed products primarily for intensive neonatal care: intensive therapy incubators, transport incubators, radiant (Servocuna®) incubators, phototherapy lamps, accessories and ancillary equipment. It also produces equipment for pediatric and adult treatment, anesthesia, emergency transport and home care. It complies with international standards that guarantee the safety and quality of the products it manufactures. It provides warranties for all the products it sells, and offers permanent technical service in Argentina and abroad. It exports to countries of the Americas, Europe, Asia, Africa and Oceania. It has a staff of professionals, technicians and specialized personnel that assures high quality and state-of-the-art technology. Since October 2010, Medix operates in Argentina as a division of the North American company Natus.

# DISEÑO LEGARIA D&E

w: [www.ldye.com.ar](http://www.ldye.com.ar)  
@: [info@ldye.com.ar](mailto:info@ldye.com.ar)



## Especialización del estudio:

Diseño de producto

**Año de inicio:** 2003

## Tamaño del estudio: (Cantidades categoría "servicios"):

Micro: hasta 4 empleados

**Pequeña: entre 5 y 17 empleados (aproximadamente 6)**

Mediana: entre 18 y 66 empleados

Grande: más de 67 empleados

Hugo Legaria, luego de conformar el estudio KLA junto con Hugo Kogan y Raúl Anido durante la década del '90, funda en 2003 Legaria D&E. Ésta es una empresa de servicios de diseño que gestiona la identidad, el desarrollo de productos y la comunicación de sus clientes, que usualmente son compañías manufactureras, de servicios y de producción tecnológica. La empresa se define a sí misma como transformadora de intenciones, objetivos y valores en conceptos que se leen, se escuchan y se usan. Para eso, trabaja junto a sus clientes elaborando modelos de gestión comunicativa que se manifiestan en todo lo que las compañías hacen y producen. Posee un equipo interno conformado por diseñadores industriales, diseñadores gráficos y administrativos. Se complementa con contratados externos, entre los que figuran diseñadores, licenciados en comunicación, en marketing, operadores de software, redactores, proyectistas mecánicos y maquetistas.

## Specialization:

Product design

**Year established:** 2003

## Studio size (Quantities for the "services" category):

Micro: up to 4 employees

**Small: from 5 to 17 employees (approximately 6)**

Medium: from 18 to 66 employees

Large: over 67 employees

After founding the KLA studio together with Hugo Kogan and Raúl Anido in the 1990's, in 2003 Hugo Legaria established Legaria D&E, a design service company that works with its clients in the fields of identity, product development and communication. Its clients generally operate in the manufacturing, service and technological production fields. The studio defines itself as a transformer of intentions, objectives and values in concepts (which are) read, listened to and used. To achieve its aims it works with its clients on drawing up communication management models for everything their companies make and produce. It has an in-house team of industrial and graphic designers and administrative staff. It complements its capabilities with contracted outside specialists including designers, communication and marketing professionals, software operators, copywriters, mechanical designers and paste-up artists.

# CASO

## DURACIÓN:

marzo 1990 – diciembre 2010 (este período abarca el desarrollo de diferentes proyectos)

## DISCIPLINA:

Diseño Industrial

## VINCULACIÓN

Interna

### Externa:

→ Por proyecto

→ **Permanente**

## PAGO DE HONORARIOS

### Presupuesto cerrado

Royalties

Dedicación horaria

Cuotas regulares

## NIVEL DE INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

	antes	después
como filosofía		
como pensamiento estratégico		x
como proceso de diseño		
como acercamiento intuitivo	x	
desconocimiento absoluto		

## REGISTROS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

### Marca (registraron la marca Servocuna®)

Modelo y diseño industrial

Modelo de utilidad

Patente de invención

Ninguno

# CASE

## DURATION:

March 1990 – December 2010 (this period encompasses the development of several projects)

## DISCIPLINE:

Industrial Design

## ASSOCIATION

Internal

### External:

→ Per project

→ **Permanent**

## PAYMENT OF FEES

### Preset budget

Royalties

Hours devoted

Regular installments

## LEVEL OF CORPORATE INCLUSION OF DESIGN

	antes	después
as philosophy		
as strategic thinking		x
as design process		
as intuitive approach	x	
totally unknown		

## INDUSTRIAL PROPERTY REGISTRATION

### Brand (the Servocuna® brand was registered)

Industrial models and designs

Usability model

Invention patent

None

## ENCARGO

En el año 1990, con el objetivo de ingresar al mercado internacional, Medix se embarcó en su primera contratación de diseño. Así fue como, por recomendación de un cliente en común, convocaron al estudio de Hugo Kogan, por entonces socio de los diseñadores Hugo Legaria y Raúl Anido. Hasta ese momento los productos de la empresa eran resueltos internamente por idóneos e ingenieros, dando como resultado elementos de aspecto rígido cuyas soluciones de interfase eran poco satisfactorias. Desde ese entonces, durante 20 años, la empresa continúa en contacto con el estudio de diseño para el desarrollo de nuevos productos y actualizaciones de sus modelos. Para el encargo de uno de los primeros proyectos, la Servocuna SM-2000\*, Medix confeccionó un *brief* exigente y muy específico. El pedido planteaba cuáles serían los paquetes resueltos por la empresa y cuáles por los diseñadores. Se definieron los mercados y las normas de calidad aplicables al diseño. También se confeccionó un plan de reuniones con enfermeros, médicos y usuarios para revisar aspectos funcionales, estéticos y ergonómicos. La expectativa estaba en lograr exportaciones a países del primer mundo, por lo que el proyecto debía regirse por normas internacionales. Definitivamente, se estaban proponiendo competir en costos con empresas de primera línea como General Electric y Siemens, entre otras. Por otra parte, la incubadora, que hasta entonces tenía una apariencia fría e industrial, debió “humanizarse” para lograr una mejor integración de la madre como usuario fundamental del producto.

*“Antes de contratar diseño, construíamos las incubadoras con una imagen de ingeniería dura, con un aspecto soviético.” (Juan Carlos Guerra, vicepresidente de Medix)*

## DESARROLLO

Para desarrollar el primer modelo de Servocuna, el estudio de diseño conformó un equipo integrado por cuatro diseñadores industriales que, tanto a través de dibujos en dos dimensiones como en maquetas tridimensionales, fueron testeando todas las decisiones. Este equipo, bajo la dirección de Hugo Legaria, asumió la resolución de toda la arquitectura estructural del producto y las exigencias funcionales, cumpliendo con normas internacionales que precisaron cada paso a seguir durante el proceso de desarrollo. Se analizaron los riesgos potenciales en cada etapa y se consideraron todos los productos existentes que interactúan con la Servocuna. Para recabar información, se realizaron entrevistas a médicos y profesionales comprometidos en el uso del producto, donde surgieron demandas que apuntaban a un replanteo estético, fundamentado en la necesidad de acercar más a la madre a participar en el tratamiento, además de hacer más ameno el uso para médicos y enfermeras. Tal observación motivó al equipo de diseño a considerar el cambio de los colores fríos por tonos pasteles, además de reemplazar la predominante presencia de acero inoxidable por piezas de plástico, y las líneas rectas por líneas curvas. Justamente, en la base soporte del producto se definió una curvatura con clara reminiscencia a la base de una cuna mecedora, constituyendo el aspecto formal más característico del nuevo diseño. La totalidad de la Servocuna fue desarrollada en base a tecnologías blandas

## ASSIGNMENT

In 1990, Medix commissioned design for the first time with the objective of entering the international market. Hence, upon the recommendation of a mutual client, it called on the studio of Hugo Kogan, in those days a partner of designers Hugo Legaria and Raúl Anido. Till then, its products had been created in the company by engineers and qualified personnel, with elements with a somewhat rigid aspect and relatively unsatisfactory interface solutions. Since then, and for the last 20 years, the company maintains its relationship with the design studio for new product development and the updating of its models. For the Servocuna SM-2000\*, one of the first projects commissioned, Medix prepared an exacting and very specific brief. It set out the responsibilities to be resolved by the company and those to be the responsibility of the designers. The markets and the standards of quality applicable to the design were defined. A program of meetings was organized with nurses, doctors and users, to analyze functional, aesthetic and ergonomic aspects. The aim was to achieve exports to first world countries, for which the program was performed to be governed by international standards. Decidedly, the proposition was to be cost competitive with top-of-the-line companies such as General Electric and Siemens, among others. Furthermore, the incubator, which previously had a cold and industrial look, should be “humanized” to achieve better rapport with the mother as the fundamental user of the product.

*“Prior to commissioning design, we were building the incubators with a severe, Soviet style engineering image.” (Juan Carlos Guerra, Medix Vice President)*

## DEVELOPMENT

For the development of the first Servocuna model, the design studio created a team of four industrial designers who, on the basis of both two-dimensional drawings and three-dimensional maquettes, tested all decisions. This team, under the direction of Hugo Legaria, worked on all the structural architectural aspects of the product and its functional demands, in compliance with international standards in every step of the project. Potential risks were analyzed at each stage and all existing products which interact with Servocuna were borne in mind. Data gathering meetings were held with doctors and professionals involved in the use of the product, and as a result the need for an aesthetic redefinition was determined in order to achieve better interaction between mother and product, as well as to make the use of the product by doctors and nurses more pleasant. This factor motivated the design team to consider a change of color from cold tones to pastel shades, as well as to replace the predominant stainless steel by plastic parts, and the straight lines by curved ones. Specifically, a curve was defined for the supporting base of the incubator clearly reminiscent of the base of a cradle, thus providing the most characteristic formal aspect of the new design. Servocuna was developed entirely on the basis of processes that would enable a low production scale threshold, since it was not possible to invest in costly molds. Noteworthy among the processes, especially in recent years, is the use of po-



(procesos que permiten bajas escalas de producción), ya que no era posible invertir en matrices costosas. Entre los procesos se ha destacado, especialmente durante los últimos años, el uso de poliuretano inyectado. Medix cuenta con personal capacitado para realizar prototipos de cada nuevo desarrollo y someterlos al control de calidad bajo lineamientos ISO9000, por lo que no fue necesario crear nuevas áreas en la empresa. La fábrica de Medix funciona como una automotriz: recibe partes producidas por proveedores y realizan el ensamblaje. De ese modo, quedan para manufacturar en la empresa los procesos que implican metalmecánica y elaboración de piezas de acrílico, todas ellas producidas especialmente bajo requisitos que remiten al uso al que se las somete. El 90% de los materiales utilizados en el producto son de origen nacional. Recientemente incorporaron componentes de interfase (dispositivos digitales, pantallas touch-screen) que hacen mucho más complejo al producto.

*“La mayor dificultad en estos proyectos está en el reducido volumen a fabricar. Hoy es posible resolver buenas piezas a través de tecnologías CNC, pero en los 90s debíamos manejarlos con tecnología básica (termoformado con matriz macho, por ejemplo), y lograr buenos resultados con esa restricción sólo es posible manteniendo mucho contacto con los proveedores.”* (Hugo Legaria, director de Legaria D&E)

## RESULTADO

El desarrollo de diseño estuvo acompañado por otras acciones estratégicas, como la homologación del producto en el exterior, el cumplimiento de normas internacionales y la participación en ferias, entre otras. Las mismas fueron posibles en parte gracias al buen desempeño del equipo de diseño. En un primer momento, la nueva Servocuna tuvo muy buena aceptación entre los clientes de Medix. En los años siguientes, se percibió un crecimiento paulatino de la producción, que declinó levemente a finales de los 90s como consecuencia del contexto económico. A partir de la crisis del año 2001, lograron retomar el crecimiento gracias al tipo de cambio y a la experiencia acumulada. Entre los años 2003 y 2007 triplicaron la producción. La capacidad de exportación también estuvo muy condicionada por el contexto económico. Desde hace algunos años exportan entre el 60% y el 80% de la producción total. El diseño de la base de la Servocuna, que remite a la base de una cuna mecedora, resultó referencial en el mercado y fue adoptado por otras grandes empresas extranjeras.

*“Este tipo de proyectos demandan mucho esfuerzo y no son los más rentables para el estudio. Inclusive es muy difícil valorizar este tipo de servicios, pero la satisfacción de trabajar en desafíos así es enorme.”* (Hugo Legaria, director de Legaria D&E)

\* Servocuna es el nombre con el que Medix tiene registrada su incubadora radiante de terapia intensiva para el recién nacido. Este producto permite un acceso perimetral irrestricto, conservando al niño bajo óptimas condiciones ambientales. Su diseño flexible posibilita una configuración adecuada para su uso en terapia intensiva neonatal, en cirugía o en sala de partos. Es apta para niños prematuros o nacidos a término.

lyurethane injection. Medix's technicians are fully qualified to make prototypes of each new development and submit them to ISO9000 quality controls, in view of which it was not necessary to create new areas in the company. The Medix plant operates like an automotive plant: it receives parts produced by suppliers and assembles them. In this way, what remains for the company to manufacture are the processes involving metallurgy and the production of acrylic parts, all produced specifically to meet the demands of the use they will be given. 90% of the raw materials are locally produced. Interface components (digital devices, touchscreens) have recently been incorporated which make the product far more complex.

*“The greatest difficulty in these projects is the low volumes to be manufactured. Today it is possible to achieve excellent machining using CNC technologies, but in the 1990s we had to make do with basic technology (the use of male thermoforming molds, for example), and achieving good results with this restriction is only possible by keeping in close contact with the suppliers.”* (Hugo Legaria, Director of Legaria D&E)

## RESULTS

The design activities were accompanied by other strategic activities, such as approval of the product abroad, compliance with international standards and participation in fairs, among others. This was made possible in part thanks to the good performance of the design team. The new Servocuna was from the start very well accepted by Medix clients. Subsequent years saw a gradual increase in production, which declined slightly in the late 1990s as a consequence of the local economic environment. Following on the 2001 crisis, production again began to increase as a result of a favorable exchange rate and the experience garnered. Between 2003 and 2007 production tripled. Export capacity was also conditioned to a great extent by the economic context. In recent years Medix has exported between 60% and 80% of its total production. The design of the Servocuna base, which resembles a cradle, became a market referent and has been adopted by a number of major foreign companies.

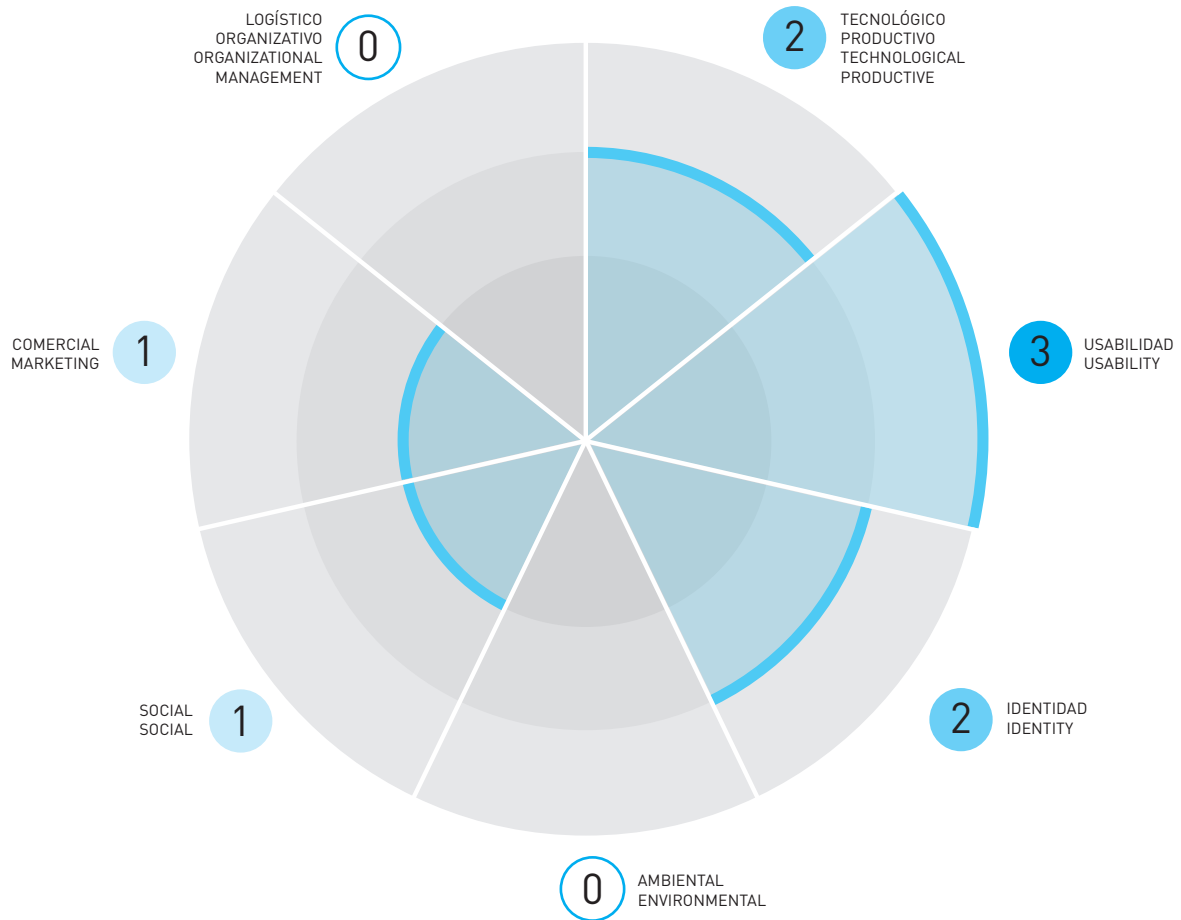
*“This type of project involves a lot of effort and is not the most profitable for the studio. Also, it is very difficult to assess the value of this type of service, but the satisfaction of accepting such a challenge is enormous.”* (Hugo Legaria, Director of Legaria D&E)

\* Servocuna is the registered brand of the Medic intensive care radiant neonatal incubator. This product permits unrestricted perimeter access, protecting the infant under optimal environmental conditions. The flexibility of its design makes it appropriate for use in neonatal intensive care, in surgery or in the delivery room. It is suitable for premature or full term babies.



## MATRIZ DE INNOVACIÓN PROYECTUAL

### DESIGN INNOVATION MATRIX



En relación a la **usabilidad** de los nuevos productos desarrollados, se destaca el trabajo en el diseño ergonómico para su relación con los distintos usuarios: el bebé, la madre, la enfermera y los médicos. Desde el punto de vista **tecnológico-productivo**, la innovación no estuvo centrada en la incorporación de nuevas tecnologías, sino en el aprovechamiento de los recursos existentes. Por ejemplo, se logró una apariencia propia de piezas inyectadas utilizando la tecnología de termoformado. La identidad corporativa no fue trabajada por el estudio Legaria D&E, pero sí se desarrollaron aspectos simbólicos que hacen a la **identidad** del producto. En este sentido, se creó un paradigma morfológico en el mercado, a tal punto que fue copiado por firmas líderes en el mundo. Vale destacar el aporte que el nuevo modelo de incubadora hace en el eje social, no solo por la tipología de producto a la cual pertenece, sino también por las decisiones tomadas al contemplar a todos los usuarios y restar dramatismo a la situación de incubación.

Noteworthy with respect to the **usability** of the new products developed, is the work on their ergonomic design to relate them to their different users: baby, mother, nurse and doctor. From a **technological-productive** viewpoint, the innovation did not center on the incorporation of new technologies, but on the optimal exploitation of existing resources. For example, an exclusive appearance was achieved with injected parts using thermoforming techniques. Although Legaria D&E did not work on corporate identity they nevertheless developed symbolic aspects that foster product **identity**. In this respect a morphological market paradigm was created to the extent that it has been copied by leading international companies. Of note is the contribution of the new model of incubator from a social standpoint, not only due to its product typology, but also to the decisions taken to involve all users and minimize the traumatic aspects of the need for an incubator.

# MATRIZ DE IMPACTO COMERCIAL

## BUSINESS IMPACT MATRIX

**VOLUMEN DE VENTAS:** A lo largo de estos años, Medix triplicó su volumen de producción y ventas.

**APERTURA DE NUEVOS MERCADOS EXTERNOS:** Antes de 1990 solo exportaban a 12 países. Hoy exportan a 70. Los principales destinos son México, Colombia y Venezuela.

**VOLUMEN EXPORTACIÓN:** Actualmente se exporta el 60% de la producción total. La mitad se distribuye en América Latina.

**SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:** Recibieron comentarios sumamente positivos por parte de las empresas y el personal médico. Si bien estos usuarios no son quienes compran el producto, su satisfacción impactó en el aumento de las ventas.

**IMPACTO MEDIÁTICO:** Recibieron el premio Innovar y premios de la Fundación Exportar, Presidencia de la Nación y otros.

**PERCEPCIÓN DE MARCA:** Si bien el estudio no diseñó la identidad corporativa, la mejora de los productos generó una mejor percepción de marca para Medix.

**SALES VOLUME:** Over the years Medix has tripled its production and sales volume.

**OPENING OF NEW FOREIGN MARKETS:** Prior to 1990 the company only exported to 12 countries. Today it exports to 70, the main export destinations being Mexico, Colombia and Venezuela.

**EXPORT VOLUME:** 60% of total production is currently exported. Half is distributed throughout Latin America.

**CUSTOMER SATISFACTION:** Very positive comments were received both by the companies and their medical staff. Whereas these users are not the ones who buy the product, their satisfaction had a favorable impact on sales.

**MEDIA IMPACT:** Medix received the Innovar award and prizes offered by the Fundación Exportar and the Argentine Government, among others.

**BRAND PERCEPTION:** Although the studio did not design the company's corporate identity, the product improvements generated a better brand perception for Medix.



## MATRIZ DE IMPACTO PRODUCTIVO

### PRODUCTIVE IMPACT MATRIX

**OPTIMIZACIÓN DE MANO DE OBRA:** Si bien a partir del nuevo diseño el producto resultó más complejo y con mayor cantidad de piezas, se desarrolló un sistema de partes que facilitó el armado.

**OPTIMIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS:** Los desarrollos de los nuevos modelos de incubadora contemplaron un uso racional de los materiales, los cuales son sometidos a altas exigencias técnicas por su utilización en el ámbito de la salud.

**OPTIMIZACIÓN DE CAPITAL PRODUCTIVO:** Se explotaron al máximo los recursos tecnológicos existentes, aunque también fue necesario acompañar a la incorporación de diseño con inversiones en nueva tecnología.

**REDUCCIÓN DE COSTOS:** Los productos posteriores a la incorporación de diseño fueron más complejos, por lo que no es posible comparar costos. Medix apostó por la complejidad, aunque tuviera que afrontar costos más altos.

**RESPONSABILIDAD AMBIENTAL:** Son productos fabricados en series cortas con un bajo impacto ambiental. Asimismo, poseen una gran cantidad de partes reciclables.

**ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA:** La organización se hizo cada vez más compleja ya que se incorporaron tecnologías y materiales que antes no se usaban. La planta fue reorganizada, mientras que el estudio no intervino en este aspecto.

**REDUCCIÓN DE CANTIDAD DE PROCESOS:** Una incubadora es un producto muy complejo, compuesto por aproximadamente mil piezas distintas. Por tal motivo, el estudio trabajó intensamente en la reducción de procesos.

**SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS:** En los últimos años, Medix abordó un reordenamiento de su planta en una nueva locación, generando un entorno de trabajo más agradable y eficiente.

**CALIDAD:** En esta tipología de productos, la certificación de calidad no es una opción sino una exigencia para poder ser comercializados. Medix se somete a auditorías y controles de calidad exhaustivos. Inclusive, su proceso de diseño sigue pautas de normas internacionales.

**LABOR OPTIMIZATION:** Whereas the new product design was more complex and included more parts, a system was devised whereby assembly was simplified.

**RAW MATERIALS OPTIMIZATION:** Development of the new incubator models included provision for the rational use of the raw materials, which must adhere to strict technical demands due to their use in the health sector.

**PRODUCTIVE CAPITAL OPTIMIZATION:** Existing technological resources were fully exploited, although it was also found necessary to accompany the inclusion of design with investments in new technology.

**COST REDUCTION:** The products subjected to design became more complex, for which reason it is not possible to compare costs. Medix opted for complexity, even though it involved higher costs.

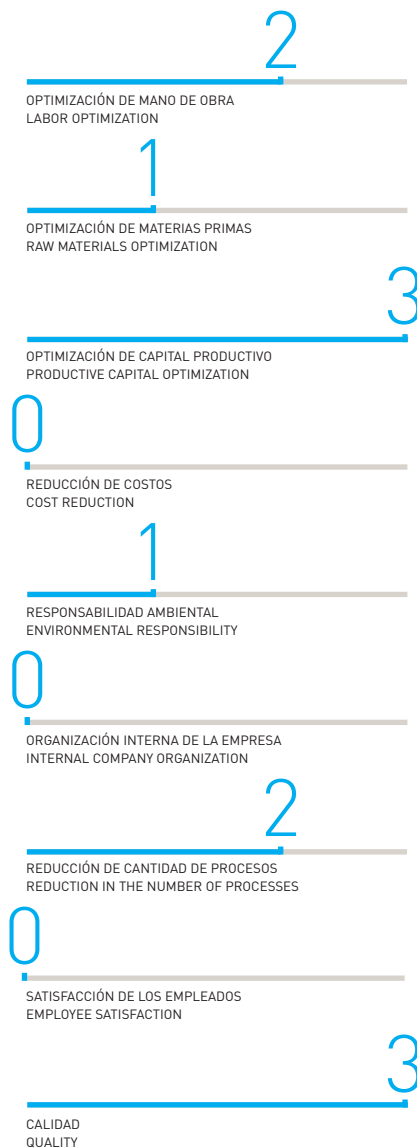
**ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY:** The products are manufactured in short runs with a low environmental impact. They also possess a great number of recyclable parts.

**INTERNAL COMPANY ORGANIZATION:** Upon the incorporation of new technology and materials, company organization became progressively more complex. The plant was reorganized, an area in which the studio did not participate.

**REDUCTION IN THE NUMBER OF PROCESSES:** An incubator is a very complex product, composed of approximately one thousand different parts. For this reason, the studio worked intensively on the reduction of processes.

**EMPLOYEE SATISFACTION:** In recent years, Medix undertook the reorganization of its plant in a new location, generating a more pleasant and efficient environment.

**QUALITY:** With this type of product, quality certification is not an option but an indispensable requirement for sale. Medix undergoes exhaustive audits and quality controls. Moreover, its design process guidelines are in accordance with international standards.



**El día que el mercado mundial requiera una fabricación robotizada, estaremos en problemas. Los métodos que se utilizan ahora son bastante artesanales, dependiendo de mano de obra calificada.**

The day the world market demands robotic manufacture we'll be in trouble. The methods used now are craftsmanlike and require qualified labor."

**Nos dimos cuenta de que la incubadora necesitaba disimular su aspecto de máquina para considerar a la madre del bebé y su vínculo con el producto.** We realized that we needed to disguise the machinelike aspect of the incubator to take into account the mother of the infant and her relationship with the product."

**El objetivo de incorporar diseño fue ingresar al mercado internacional.** The objective upon incorporating design was to penetrate the international market.

**Juan Carlos Guerra**

VICEPRESIDENTE DE MEDIX  
MEDIX VICE PRESIDENT

**Al diseñar la incubadora, hay que tener en cuenta todo el sistema de productos que interactúa con ella.** Upon designing an incubator, the entire system of products that interact with it have to be borne in mind.

**A pedido nuestro, Medix consiguió testimonios de enfermeras norteamericanas. Surgieron, entonces, apreciaciones diferentes a las de nuestras enfermeras. Hay diferencias culturales en el uso de estos productos.** At our request, Medix obtained testimonials from North American nurses. This highlighted differences in viewpoints compared with our nurses. There are cultural differences in the use of such products.

**Por el acercamiento a la madre, surgió la forma de la base como una cuna mecedora. Esa característica fue un gran impacto mundial y muchas firmas la copiaron. A simple vista no parece un gran hallazgo, pero evidentemente sí lo fue.** The base of the incubator in the form of a cradle emerged from the idea of rapprochement with the mother. This feature had great worldwide repercussion and many companies copied it. At first sight it may not seem a great discovery, nevertheless evidently it was.

**Hugo Legaria**

DIRECTOR DE LEGARIA D&E  
DIRECTOR, LEGARIA D&E





# MURESCO + VANINA MIZRAHI

caso03 // case03

**UN NUEVO PAPEL EN EL MERCADO**  
**A NEW ROLE FOR PAPER ON THE MARKET**



**Proyecto // Project**  
**Diseño de papeles de pared**  
**(colección Infinita)**  
**Wallpaper design**  
**(Infinita collection)**

# EMPRESA MURESCO

w: [www.muresco.com](http://www.muresco.com)  
@: [info@muresco.com](mailto:info@muresco.com)



## Rubro:

Revestimientos de pared y papelería

**Año de inicio:** 1973

## Tamaño de empresa (Cantidades categoría “industria”):

Micro: hasta 5 empleados

Pequeña: entre 6 y 24 empleados

Mediana: entre 25 y 96 empleados

**Grande: más de 97 empleados (aproximadamente 150)**

Fundada en 1973, Muresco es una empresa líder en Sudamérica en producción integral de revestimientos de pared y papelería. Utiliza tecnología de última generación para diseñar, fabricar y distribuir más de 4.000 ítems diferentes. Abastece la demanda del mercado nacional distribuyendo a 1.000 puntos de venta. Además, exporta a más de cincuenta países.

## Category:

Wallpaper, decorative paper and stationery

**Year established:** 1973

## Company size (Quantities for the “industry” category):

Micro: up to 5 employees

Small: from 6 to 24 employees

Medium: from 25 to 96 employees

**Large: over 97 employees (approximately 150)**

Founded in 1973, Muresco is a leading South American company in the field of wallpapers, decorative papers and stationery. It uses state-of-the-art technology for the design, manufacture and distribution of over 4,000 items. It covers the local market, supplying 1,000 points of sale, and also exports to over 50 countries.

# DISEÑO

## VANINA MIZRAHI

w: [www.vaninamizrahi.com](http://www.vaninamizrahi.com)  
@: [vanina@vaninamizrahi.com](mailto:vanina@vaninamizrahi.com)



### Especialización del estudio:

Arte, textiles y estampados

**Año de inicio:** 2000

### Tamaño del estudio (Cantidades categoría "servicios"):

**Micro:** hasta 4 empleados (aproximadamente 3)

Pequeña: entre 5 y 17 empleados

Mediana: entre 18 y 66 empleados

Grande: más de 67 empleados

Vanina Mizrahi es artista y diseñadora. Ha realizado estudios en historia del arte y pintura con artistas argentinos de renombre. Pertenece a una cuarta generación de productores textiles. Hacia fines de 2000 puso en marcha su fábrica de alfombras, elaborando así productos vinculados con las necesidades del diseño de interiores. A partir de 2004 incursionó en el desarrollo de papeles de pared con una colección propia, experiencia que la llevó a diseñar la colección Infinita con Muresco unos años más tarde.

### Specialization:

Art, textiles, printing

**Year established:** 2000

### Studio size (Quantities for the "services" category):

**Micro:** up to 4 employees (approximately 3)

Small: from 5 to 17 employees

Medium: from 18 to 66 employees

Large: over 67 employees

Vanina Mizrahi, artist and designer. Studied the history of art and painting with prominent Argentine artists. Belongs to a fourth generation of textile producers. In late 2000 she inaugurated her carpet factory, which produces products conceived to meet the requirements of the interior design business. In 2004 she made incursions into the field of wall claddings with a personal collection, an experience that subsequently led to the design of the Infinita collection with Muresco.

# CASO

## DURACIÓN:

abril 2007 / abril 2008

## DISCIPLINA:

 Diseño Textil

## VINCULACIÓN

Interna

### Externa:

→ Por proyecto

→ Permanente

## PAGO DE HONORARIOS

Presupuesto cerrado

### Royalties

Dedicación horaria

Cuotas regulares

## NIVEL DE INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

	antes	después
como filosofía		
como pensamiento estratégico		x
como proceso de diseño	x	
como acercamiento intuitivo		
desconocimiento absoluto		

## REGISTROS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

### Marca ("Infinita", nombre de la colección)

Modelo y diseño industrial

Modelo de utilidad

Patente de invención

Ninguno

# CASE

## DURATION:

April 2007 - April 2008

## DISCIPLINE:

 Textile design

## ASSOCIATION

Internal

### External:

→ Per project

→ Permanent

## PAYMENT OF FEES

Preset budget

### Royalties

Hours devoted

Regular installments

## LEVEL OF CORPORATE INCLUSION OF DESIGN

	prior	after
as philosophy		
as strategic thinking		x
as design process	x	
as intuitive approach		
totally unknown		

## INDUSTRIAL PROPERTY REGISTRATION

### Brand ("Infinita", name of the collection)

Industrial models and designs

Usability model

Invention patent

None



## ENCARGO

A mediados de 2007, los directivos de Muresco se reunieron por primera vez con Vanina Mizrahi con el fin de abordar el desarrollo de una colección de papeles que llevaría el nombre de la diseñadora. Le empresa tenía por objetivo sumar un público que no suele consumir papeles de pared ya que, al poseer el 90% del mercado local, su competencia no estaba en otras marcas, sino en la pintura. Así lo explica Guido Reizner, gerente de Ventas de Muresco: “Buscamos acercarnos a un determinado grupo de consumidores que nunca usaron papel. En todo caso, lo pueden haber visto en las casas de sus abuelos pero nunca lo imaginaron como una opción para colocarlo en las suyas”. La operación tomaba como referencia una tendencia del mercado europeo, en donde la firma del autor representa un argumento de venta. El pedido hecho a Mizrahi tenía como único condicionante las limitaciones técnicas del equipamiento en la fábrica, mientras que en términos estéticos se planteaba una libertad absoluta. Entre la empresa y la diseñadora establecieron un contrato por *royalties*, donde se fijó un mínimo garantizado correspondiente al trabajo de diseño que luego se descontaría de la ganancia obtenida en las primeras ventas. Así, Mizrahi no tendría que esperar hasta que el producto estuviera a la venta para percibir un honorario. Una vez cubierto el adelanto pagado, comenzaría a recibir regalías mensuales por las ventas concretadas desde la empresa. Según Reizner, “el acuerdo fue muy sencillo y rápido porque las dos partes teníamos muchas ganas de trabajar y emprender el proyecto”. En la alianza también participó Laura Muchnik, mediante la elaboración de propuestas estratégicas para la campaña de lanzamiento y difusión.

*“Para Muresco, la inversión en diseño no pasa tanto por los honorarios del diseñador, sino por las materias primas, por el stock terminado, por los catálogos, por la comunicación y por la posterior puesta del producto en la calle. La inversión es muy grande pero especialmente por la inversión en procesos productivos; no por el trabajo del diseñador.” (Guido Reizner, gerente de Ventas de Muresco)*

## DESARROLLO

Mizrahi trabajó durante todo el proceso junto a Pablo Andretta, gerente de Diseño de Muresco, quien la asesoró para que las propuestas de diseño pudieran adaptarse tanto a los recursos tecnológicos disponibles en la empresa, como a las exigencias comerciales características del sector. Como comenta Vanina: “En Muresco dijeron que la colección debía incluir algún papel a rayas. Yo no quería hacer los rayados convencionales, así que ante esa imposición terminé proponiendo un rayado con líneas irregulares”. Juntos, también decidieron integrar en la colección antiguas texturas archivadas en la historia de Muresco. Sobre una presentación inicial de aproximadamente 30 diseños diferentes, se atravesaron sucesivas etapas de selección bajo consideraciones comerciales determinadas por la experiencia de los especialistas en la empresa, para llegar, finalmente, a trabajar sobre 6 dibujos en alternativas de 4 o 5 colores. El ajuste de colores representó una de las tareas más complejas de todo el proceso, obligando a Mizrahi a realizar gran parte del trabajo en

## ASSIGNMENT

In mid 2007, Muresco directors met with Vanina Mizrahi for the first time, in order to discuss the development of a collection of papers that would carry the name of the designer. The aim of the company was to add a public that does not usually use wallpaper since, as it possesses 90% of the local market, Muresco's competition did not lie with other brands, but with paint, as explained by Guido Reizner, Sales Manager of Muresco: “We sought to approach a specific group of consumers who had never used wallpaper. They may well have seen it in their grandparents' homes but had never imagined it as an option for their own.” The venture used as referent a European trend, where the author's signature represents a sales point. Upon contracting Mizrahi's services, the only condition was the technical limitations of the factory equipment, while from an aesthetic viewpoint she had absolute freedom. A contract regarding royalties was drawn up, wherein a guaranteed minimum was established for the design work which would subsequently be discounted from the profits derived from the first sales. Thus, Mizrahi would not need to wait for the product to be put on sale to receive a fee. Once the advance was covered, she would begin to receive monthly royalties on sales. According to Reizner, “the agreement was reached very simply and rapidly because we were both very interested in working on the development of the project.” Laura Muchnik also worked on the project, providing strategic proposals for the launch and promotion campaign.

*“For Muresco, the investment in design is not so much a matter of designer fees, but rather of raw materials, finished stock, catalogs, communication and the subsequent launch of the product on the market. It is a very big investment, particularly in view of the investment in productive processes; not so the work of the designer.” (Guido Reizner, Muresco Sales Manager)*

## DEVELOPMENT

Mizrahi worked throughout the process with Pablo Andretta, Muresco's Design Manager, who advised her to ensure that her design proposals would be consistent both with the company's available technological resources, and the typical marketing demands of the sector. According to Vanina: “In Muresco they said that the collection should include a striped paper. I did not want conventional stripes, so in view of this condition I ended up proposing a stripe with irregular lines.” They also decided jointly to include certain antique textures filed away in the history of Muresco. From an initial presentation of some 30 different designs, and after a succession of selection stages based on the marketing experience of company specialists, a final selection of 6 designs in 4 or 5 alternative colors was made. Fine tuning the colors was one of the most complex tasks of the entire process, obliging Mizrahi to do a significant part of the work in the factory. With regard to this aspect, the designer declared: “I was very uneasy about this project. I visited the factory continuously to study the proofs.”

*“In the context of our country, it is unthinkable to buy new machinery. On the other hand, it is possible to purchase*

la fábrica. En relación con este aspecto, la diseñadora declaró: “Estaba muy inquieta con este proyecto. Iba a la fábrica todo el tiempo a ver las pruebas”.

*“En el contexto de nuestro país, es impensado comprar una máquina nueva. En cambio, es posible comprar accesorios para las máquinas, y así ir actualizándolas.” (Guido Reizner, gerente de Ventas de Muresco)*

## RESULTADO

En enero de 2008, la colección Infinita se presentó en la feria Heimtextil (Frankfurt, Alemania), mientras que tuvo que esperar hasta el mes de abril para comenzar a comercializarse en Argentina. Tuvo aceptables niveles de venta a pesar de su precio relativamente alto. El evento de lanzamiento, organizado por Muchnik, tuvo muy buena repercusión en medios y clientes importantes. Para los comercializadores locales, la colección representaba un fuerte cambio, ya que estaban acostumbrados a los tradicionales papeles lisos. Pero a Muresco le interesaba afirmarse como una empresa innovadora y en sintonía con las más importantes firmas internacionales. La colección diseñada por Vanina Mizrahi se suma a un total de 16 colecciones de papel que Muresco tiene disponibles para la venta. Por esto, el impacto de Infinita en la facturación de la empresa no resulta tan relevante. De todos modos, en relación a la colección que se reemplazó, el nuevo proyecto facturó más. Definitivamente, el mayor beneficio de la operación fue el de acercar la marca a un público que previamente no consumía papeles de pared. Como aclara Reizner, “el rédito de la colección Infinita no es tanto la facturación sino el poder asociar a Muresco con el diseño y el público joven”.

*“Muchas veces hay un papel que levanta mucho el catálogo, aunque después sea muy difícil de vender. Algo parecido a lo que sucede con las colecciones de indumentaria.” (Pablo Andretta, manager en Diseño y Creatividad de Muresco)*

*accessories for the machines and thus go updating them.” (Guido Reizner, Muresco Sales Manager)*

## RESULTS

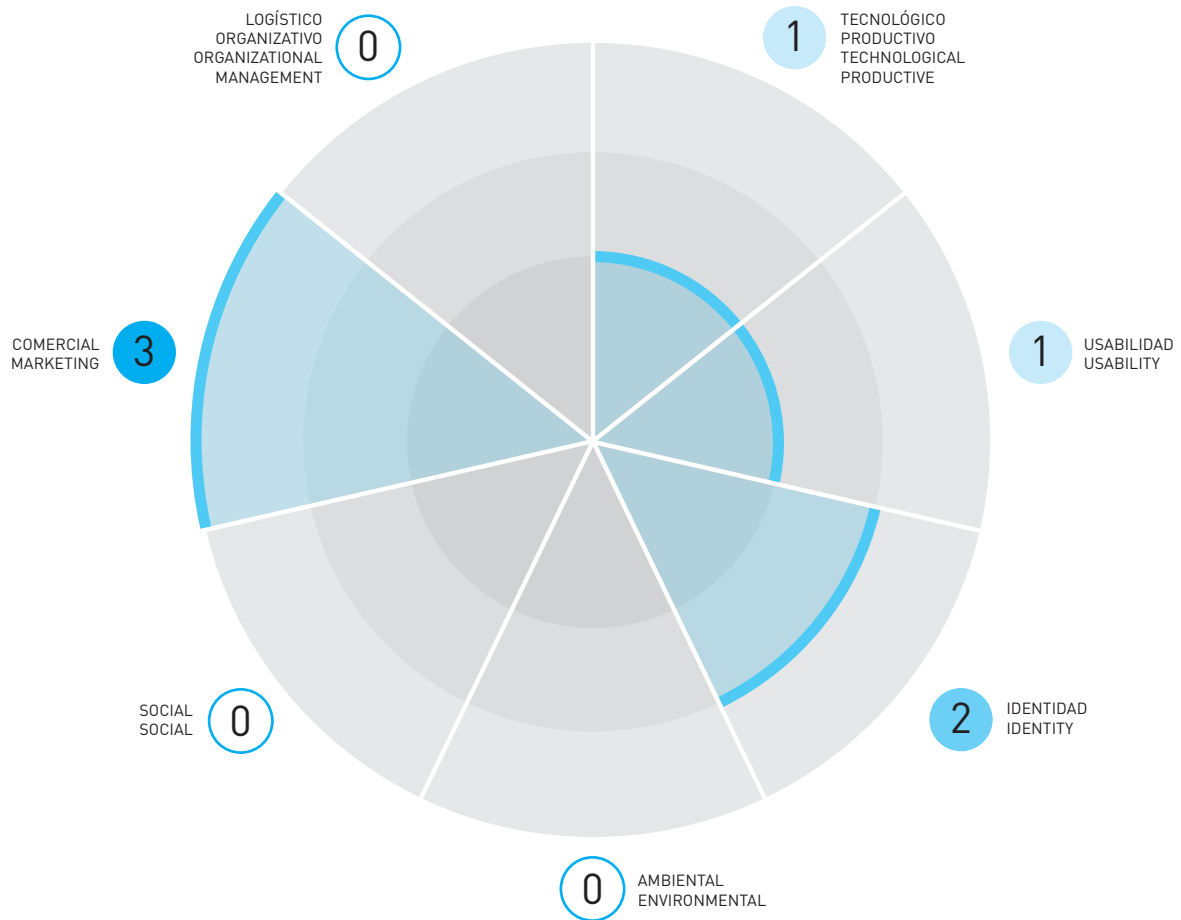
In January 2008 the Infinita collection was presented at the Heimtextil trade fair (Frankfurt, Germany), although it had to wait till April for its launch in Argentina. Sales levels were acceptable in spite of its relatively high price. The launch, organized by Muchnik, had very favorable repercussions among media and major clients. For local marketers, the collection was a big novelty, since they were accustomed to the traditional plain papers. But Muresco was interested in establishing itself as an innovative company in tune with the most important international firms. The collection designed by Vanina Mizrahi is one of a total of 16 wallpaper collections which Muresco markets. For this reason, Infinita's contribution does not have an important impact on company turnover. Nonetheless, the new project invoiced more than the collection which it replaced. Undoubtedly, the major benefit of the operation was to make the brand known to a public which did not previously consume wallpapers. As Reizner stated, “the return of the Infinita collection is not so much its turnover as the opportunity to associate Muresco with design and a young public.”

*“We often find wallpaper that has a favorable impact on the catalog, even if it is afterwards difficult to sell. Something like what happens with fashion collections.” (Pablo Andretta, Muresco Design and Creativity Manager)*



## MATRIZ DE INNOVACIÓN PROYECTUAL

### DESIGN INNOVATION MATRIX



Desde la perspectiva proyectual, en este caso se destaca el aporte del diseño en el eje **comercial**. La colección Infinita supo explotar las posibilidades gráficas en el papel, sin pretender simular una superficie pintada. Esto otorgó un peso simbólico a la **identidad** de Muresco y funcionó como argumento comercial para seducir a un público joven que no solía consumir papeles de pared. También fue importante el rol de la especialista en comunicación Laura Muchnik, quien elaboró la estrategia para las campañas de prensa y lanzamiento. En cuanto al eje **tecnológico-productivo**, vale destacar el buen uso y aprovechamiento de los recursos disponibles en la fábrica. La **usabilidad** se manifiesta en el dibujo, que considera situaciones de montaje donde deben disimularse las uniones. No se modificaron modos de **organización interna**; por el contrario, Mizrahi trabajó en contacto directo con los operarios de la planta, respetando los procesos utilizados usualmente.

From the viewpoint of design, the Infinita collection's contribution within the **marketing** axis is noteworthy. It favorably exploited the graphic possibilities offered by paper, without attempting to simulate a painted surface. This endowed the **identity** of Muresco with symbolic weight and acted as a marketing argument to seduce a young public which does not customarily consume wallpaper. The role of Laura Muchnik, the specialist in communication who drew up the strategy for the press and launching campaigns, was also important. With respect to the **technological-productive** axis, optimum use and exploitation of the available factory resources should be stressed. **Serviceability** is reflected in the wallpaper designs, which take into account the need for disguising the joins upon hanging the paper. **Internal organization** was not affected; on the contrary, Mizrahi worked in direct contact with the plant operators, respecting the processes used regularly.

## MATRIZ DE IMPACTO COMERCIAL

### BUSINESS IMPACT MATRIX

**VOLUMEN DE VENTAS:** Se percibió un leve crecimiento en las ventas. La colección de Mizrahi aumentó la cantidad de personas que consumen papel de pared. Muresco tiene el 90% del mercado de papeles de pared. Con ese porcentaje es muy difícil que una colección lo haga crecer más. Según directivos de Muresco: "Si desaparece Muresco, desaparece el papel de pared en Argentina".

**APERTURA DE NUEVOS MERCADOS EXTERNOS:** A partir de la colección Infinita, se comenzó a exportar a 3 países nuevos: Turquía, Israel y Chile. Éstos se sumaron a otros 50 destinos habituales de las exportaciones de Muresco: Bolivia, Brasil, Egipto, India, Italia, Perú, Uruguay, entre otros.

**VOLUMEN EXPORTACIÓN:** Aumentó levemente el volumen exportado como consecuencia de la incorporación de nuevos destinos.

**SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:** En este caso existen dos tipos de clientes: los comerciantes (directos) y los consumidores finales (indirectos). Los papeles trabajados con gráficas más contemporáneas, ya sin reminiscencias a los viejos papeles de la casas de nuestros abuelos, tuvieron muy buena aceptación en unos y otros.

**IMPACTO MEDIÁTICO:** Gracias al trabajo realizado por la especialista en comunicación y prensa Laura Muchnik, el impacto fue muy alto. Se realizó un evento de lanzamiento al que se invitaron a los principales clientes y a la prensa. La información se levantó en muchísimos medios. La gran difusión mediática que tuvo la colección llevó a la empresa a preguntarse si seguía teniendo sentido invertir en publicidad. Otras colecciones venden más que Infinita, pero tuvieron menos prensa. Para muchos programas y obras de teatro regalan el papel a cambio de que aparezca la marca en los títulos o el programa. El producto también se empezó a ver mucho en producciones de moda y decoración, en escenografías y en locales comerciales (locales de ropa, bares, hoteles, etc.).

**PERCEPCIÓN DE MARCA:** La colección revitalizó a la marca, la rejuveneció. De esta forma se pudo acercar a un público más joven.

**SALES VOLUME:** There was a slight increase in sales. The Mizrahi collection increased the number of persons who consume wallpaper. Muresco has 90% of the wallpaper market. With this percentage it is very unlikely that a collection will make it grow more. According to Muresco executives: "Should Muresco disappear, wallpaper would disappear from Argentina."

**OPENING OF NEW FOREIGN MARKETS:** As a result of the Infinita collection, exports were made to three new countries: Turkey, Israel and Chile. These were added to Muresco's 50 regular export destinations including Bolivia, Brazil, Egypt, India, Italy, Peru and Uruguay, among others.

**EXPORT VOLUME:** The company does not export any more than before the inclusion of the Infinita collection.

**CUSTOMER SATISFACTION:** Here we have two types of clients: the tradesmen (direct) and the end consumers (indirect). The wallpapers produced with more contemporary graphic designs, no longer reminiscent of our grandparents' old wallpapers, were very well received in both cases.

**MEDIA IMPACT:** As result of the work done by Laura Muchnik, communication and press specialist, the new collection had a very high media impact. A launching event was held to which the press and major customers were invited. The press coverage was massive, so much so that it led the company to question whether investing in advertising continued to make sense. Other collections sell more than Infinita, but with less press coverage. In the case of many programs and theatrical events, wallpaper is provided free of charge in exchange for the inclusion of a mention of the brand in the credits or in the program. The product also began to be seen frequently in fashion and interior design productions, in scenery and in commercial outlets (clothing stores, bars, hotels, etc.).

**BRAND PERCEPTION:** The collection revitalized the brand, it rejuvenated it. This made it possible to contact a younger public.



## MATRIZ DE IMPACTO PRODUCTIVO

### PRODUCTIVE IMPACT MATRIX

**OPTIMIZACIÓN DE MANO DE OBRA:** La producción de la colección Infinita implicó la misma cantidad de trabajo que las colecciones anteriores.

**OPTIMIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS:** La nueva colección utiliza los mismos recursos y la misma cantidad y calidad de papel que las anteriores.

**OPTIMIZACIÓN DE CAPITAL PRODUCTIVO:** Para producir esta colección se utilizaron las mismas máquinas que para las otras colecciones de la empresa. El sistema de impresión que utiliza Muresco es el huecograbado. Sus máquinas tienen hasta 7 cuerpos; es decir, que pueden imprimir hasta 7 colores. La ventaja del cilindro huecograbado es que permite imprimir hasta 13 tonos por cada uno de esos colores.

**REDUCCIÓN DE COSTOS:** Los costos no varían en relación a colecciones anteriores.

**RESPONSABILIDAD AMBIENTAL:** No se contempló ningún aspecto en relación a este tema en la colección.

**ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA:** Como consecuencia de la intervención de Mizrahi, el área comercial trabajó más en conjunto con el área de diseño.

**REDUCCIÓN DE CANTIDAD DE PROCESOS:** La producción de las colecciones masivas de la marca, con papeles lisos, involucran entre 1 y 2 cilindros de huecograbado. La colección diseñada por Vanina Mizrahi, por tener dibujos, utiliza entre 5 y 6 cilindros.

**SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS:** Mizrahi trabajó mucho durante todo el proceso desde la fábrica e interactuó directamente con los operarios. Eso generó un ambiente de trabajo muy agradable. Para los operarios fue una experiencia muy gratificante ver los papeles impresos por primera vez, luego de tantos años de imprimir solo papeles lisos y texturados.

**CALIDAD:** La colección cumple con normas ISO y pruebas del INTI, como por ejemplo, el testeo para papel ignífugo. Si bien estas certificaciones las utilizan para todas las colecciones, con Infinita aumentaron la calidad percibida del producto, a pesar de que objetivamente la calidad del papel que se utiliza es la misma.

**LABOR OPTIMIZATION:** Production of the Infinita collection involved the same amount of work as previous collections.

**RAW MATERIALS OPTIMIZATION:** The new collection used the same resources and the same quantity and quality paper as previous ones.

**PRODUCTIVE CAPITAL OPTIMIZATION:** This collection was produced with the same machines used to manufacture the company's other collections. Muresco uses photogravure printing and its presses can print up to seven colors. The advantage of the photogravure cylinder is that it is possible to print up to 13 shades of each of these colors.

**COST REDUCTION:** There was no variation in cost in comparison with previous collections.

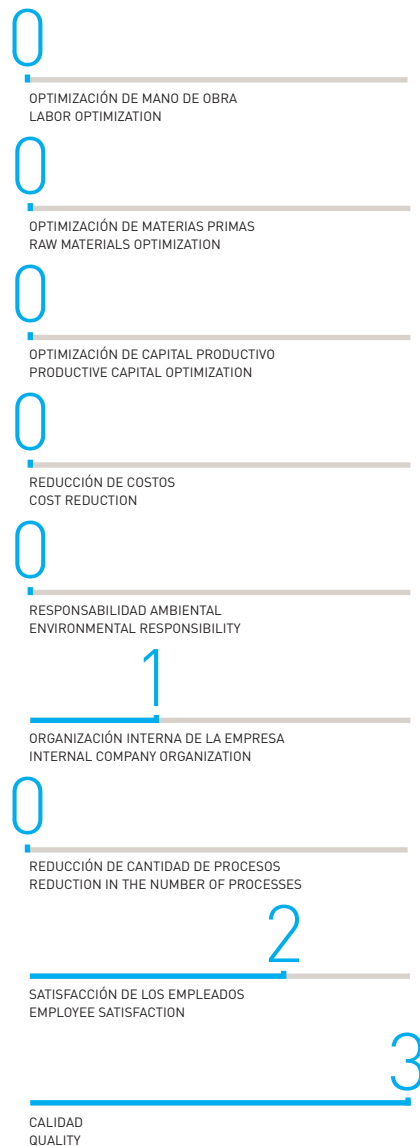
**ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY:** This aspect was not contemplated in the case of the Infinita collection.

**INTERNAL COMPANY ORGANIZATION:** As a result of Mizrahi's participation, the marketing sector worked more closely with the design area.

**REDUCTION IN THE NUMBER OF PROCESSES:** Production of the mass brand collections involves between 1 and 2 photogravure cylinders. As the collection designed by Vanina Mizrahi is patterned, it uses between 5 and 6 cylinders.

**EMPLOYEE SATISFACTION:** Mizrahi worked a lot in the factory throughout the process and interacted directly with its operators. This generated a very cordial working environment. For the operators it was highly gratifying to see patterned papers for the first time, after so many years of printing only plain or textured wallpapers.

**QUALITY:** The collection complies with ISO standards and INTI tests, such as for example fire resistance. While these certifications apply to all collections, in the case of Infinita better product quality was perceived in spite of the fact that objectively the quality of the paper is the same.



**En cuanto a la inversión, la colección de Vanina le sale igual a Muresco que cualquier otra colección, salvo por las regalías. Pero en verdad esa diferencia se recupera en el precio.** Insofar as investment is concerned, Vanina's collection costs Muresco the same as any other collection, except for the royalties. But truth to say this difference is recovered in the price.

**Como la colección de Vanina rompe un poco con el paradigma minimalista de los últimos 18 años, es lógico que no sea la más vendida desde el principio. Si esto hubiese sucedido, significaría que Muresco ha estado equivocada durante los últimos años, y que debería haber hecho una colección similar mucho tiempo antes.** As Vanina's collection breaks to a certain extent with the minimalist paradigm of the last 18 years, it is logical that it should not be the one to generate most sales at first. Had this happened, it would mean that Muresco had been wrong in the past and should have produced a similar collection a long time ago."

**Desde el área comercial no tenemos ninguna duda de que tenemos que seguir asociando la marca Muresco al diseño.** From a marketing standpoint there is no doubt that we must continue to associate the Muresco brand with design.

**Ante la pregunta '¿con quién compite Muresco?', la primera respuesta sería la pintura. Pero lo cierto es que Muresco no compite con la pintura; compite con el plasma, con el celular, con el auto, es decir, con bienes durables y tecnológicos.** Regarding the question 'who does Muresco compete with?' our initial reply would be paint. However the fact is that Muresco does not compete with paint; it competes with plasma screens and monitors, mobile phones, cars, in other words, with durable and technological goods.

**Guido Reizner**

GERENTE DE VENTAS DE MURESCO  
MURESCO SALES MANAGER

Es muy importante cómo se presenta y comunica la colección. Aunque el desarrollo sea muy bueno, hay que acompañarlo de buenas producciones fotográficas y armado de catálogo. Así, armamos la ambientación, la empapelamos, buscamos productos de diseño que tuvieran que ver con cada papel. How the collection is presented and communicated is very important. Even when very well developed, it should be accompanied by good photographic material and a well assembled catalog. Hence, we prepared the ambiance, we papered it, we searched for design products that would relate to each wallpaper design.

## Pablo Andretta

MANAGER EN DISEÑO Y CREATIVIDAD  
DE MURESCO  
MURESCO DESIGN AND CREATIVITY  
MANAGER

**La alianza fue realmente perfecta: a mí me faltaba lo que ellos tenían y a ellos les faltaba lo que yo tenía para aportar.**

The alliance was really perfect: I lacked what they had and they lacked what I had to contribute.

## Vanina Mizrahi





# LÁZARO + DEPARTAMENTO INTERNO DE DISEÑO

caso04 // case04

CON EL DISEÑO INTEGRADO  
INTEGRATED DESIGN



Proyecto // Project  
Diseño de colecciones  
(carteras, zapatos y accesorios)  
Collections design  
(handbags, shoes and accessories)

# EMPRESA + DISEÑO

## LÁZARO

[www.lazarocuero.com.ar](http://www.lazarocuero.com.ar)  
@: [info@lazarocuero.com.ar](mailto:info@lazarocuero.com.ar)

### Rubro:

Marroquinería

**Año de inicio:** 1948

### Tamaño de empresa (Cantidades categoría "industria"):

Micro: hasta 5 empleados

Pequeña: entre 6 y 24 empleados

Mediana: entre 25 y 96 empleados

**Grande: más de 97 empleados (aproximadamente 106)**

Lázaro es una empresa familiar que fabrica y comercializa carteras, bolsos, zapatos, abrigos y accesorios en cuero, elaborados con materias primas argentinas. Con más de 60 años de experiencia en el mercado marroquino, comenzó en el año 1948 como una fábrica de guantes pero, por cambios en la moda y variaciones en las temperaturas del invierno, desde fines de los años 80 se especializa en la producción de carteras. Hoy en día tiene 9 locales en los shoppings más importantes del país. Fabrica por temporada aproximadamente 25.000 ítems. Es dirigida por Jorge Nielavitzky, hijo de uno de los fundadores.

### Departamento de diseño

Lázaro abrió su departamento de diseño interno en el año 1999, decisión mayormente impulsada por Santiago Jovenich, experto en asesoría de imagen y desarrollo, quien hoy sigue colaborando con la marca. Desde allí se encargan de realizar el estudio de tendencias, armar las cartas de color, diseñar la colección, hacer el seguimiento de la producción y dirigir las campañas y el armado de vidrieras, entre otras cosas. Trabajaron en él las diseñadoras María Quiroz, Mariana Punta, María Mata y Araceli Pourcel, entre otras.

Desde el año 2007 es coordinado por la diseñadora Carolina Einstein, quien estudió diseño textil en la Universidad de Buenos Aires (UBA) y cursó el Master en Diseño de Indumentaria en la Domus Academy. Carolina trabajó en las empresas argentinas Topper, Yagmour y Vitamina, y en las empresas Faro Disegni y Trends Lab en Italia. En el año 1999 se asoció con Jorge Nielavitzky (director de Lázaro) y Marcelo Goldberg (ex director de Vitamina) para crear la marca Uma, donde permaneció como socia a cargo del diseño y la imagen hasta el año 2006. Fue a partir de este proyecto que nació su relación con Lázaro.

### Category:

Leather goods

**Year established:** 1948

### Company size (Quantities for the "industry" category):

Micro: up to 5 employees

Small: from 6 to 24 employees

Medium: from 25 to 96 employees

**Large: over 97 employees (approximately 106)**

Lázaro is a family company that manufactures and markets leather handbags, traveling bags, shoes, coats and accessories, using Argentine raw materials. With over 60 years of experience in the leather goods industry, it began in 1948 as a glove manufacturer, but with the changes that have gone taking place both in fashion and in winter temperatures, since the late 1980s it has specialized in handbags. Today it has nine outlets in the most important shopping malls in the country. It manufactures approximately 25,000 items per season, and is managed by Jorge Nielavitzky, son of one of the founders.

### Design department

Lázaro opened its in-house design department in 1999, influenced primarily by Santiago Jovenich, an image design and development expert who continues to collaborate on the brand. The department is responsible for trend studies, color charts, collection design, and production follow-up, directing the campaigns and organizing the window dressing, among other aspects. Designers María Quiroz, Mariana Punta, María Mata and Araceli Pourcel, among others, have worked in Lázaro's design department. Since 2007 it has been coordinated by designer Carolina Einstein, who studied textile design at the University of Buenos Aires (UBA) and received her Master in Fashion Design from Domus Academy. Carolina has worked in Topper, Yagmour and Vitamina in Argentina, and in Faro Disegni and Trends Lab in Italy. In 1999 she worked with Jorge Nielavitzky (Director of Lázaro) and Marcelo Goldberg (former director of Vitamina) on the creation of the Uma brand, where she remained till 2006 as partner in charge of image and design. This project was the start of her association with Lázaro.



# CASO

## DURACIÓN:

desde 1999 hasta la actualidad

**DISCIPLINA:** D. de Indumentaria

## CONTRATACIÓN

### Interna

Externa:

→ Por proyecto

→ Permanente

## PAGO DE HONORARIOS

Presupuesto cerrado

Royalties

Dedicación horaria

**Cuotas regulares**

## NIVEL DE INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

	antes	después
como Filosofía		
como Pensamiento Estratégico		x
como Proceso de Diseño		
como Acercamiento Intuitivo	x	
Desconocimiento Absoluto		

## REGISTROS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

### Marca

Modelo y diseño industrial

Modelo de utilidad

Patente de invención

Ninguno

# CASE

## DURATION:

from 1999 till the present day

**DISCIPLINE:** Fashion design

## ASSOCIATION

### Internal

External:

→ Per project

→ Permanent

## PAYMENT OF FEES

Preset budget

Royalties

Hours devoted

**Regular installments**

## LEVEL OF CORPORATE INCLUSION OF DESIGN

	prior	after
as philosophy		
as strategic thinking		x
as design process		
as intuitive approach	x	
totally unknown		

## INDUSTRIAL PROPERTY REGISTRATION

### Brand

Industrial models and designs

Usability model

Invention patent

None

## ENCARGO

Lázaro comenzó en el año 1948 como una fábrica de guantes que contaba con dos locales en la calle Florida. Con el tiempo, los guantes dejaron de ser un accesorio imprescindible en el atuendo de las mujeres y, a su vez, los días de invierno se fueron haciendo cada vez menos fríos. Ambos factores obligaron a la empresa a repensar su estrategia. A partir de la iniciativa de Jorge Nielavitzky, hijo de uno de los fundadores, a fines de los años 80 Lázaro comenzó a especializarse en la producción y comercialización de carteras. Jorge recuerda: “Yo hice la primera prueba de cartera con los materiales y las máquinas que usábamos para fabricar los guantes. Todavía hoy, en el pequeño museo que tenemos armado en nuestras oficinas, conservamos ese primer prototipo que refleja mi entusiasmo de aquel momento”. Rápidamente la venta de carteras superó a la de guantes, y esta modificación en el rubro desató una cadena de importantes cambios en los siguientes años. En primer lugar, la empresa abandonó sus locales en la calle Florida para instalarse en el recién inaugurado shopping Alto Palermo. Esto hizo necesario encargar el desarrollo de la marca y toda la identidad corporativa, trabajo que realizó el estudio Ponieman-Murlender. Finalmente, en el año 1999 Jorge decidió empezar a incorporar diseñadores en su equipo para poder concentrarse exclusivamente en la administración de la empresa y dejar que alguien con mayor conocimiento en diseño hiciera las cosas que él resolvía en forma intuitiva. Antes, él mismo realizaba toda la colección adaptando junto a los modelistas productos que traía de viajes al exterior. En definitiva, la empresa comenzaba a contratar diseño para dejar de copiar modelos de otras empresas y empezar a construir una identidad propia.

*“Decidimos contratar diseñadores porque yo comenzaba a tener cada vez más responsabilidades como empresario y necesitaba sacarme el peso de resolver la colección. Ahora que veo de cerca cómo lo resuelven, me doy cuenta de que yo no contaba con las herramientas suficientes para hacerlo”. (Jorge Nielavitzky, director de Lázaro)*

## DESARROLLO

Una vez tomada la decisión, Lázaro fue probando vinculaciones con distintos diseñadores bajo distintas modalidades de contratación, es decir, tanto como empleados internos como externos. Las diseñadoras María Quiroz, Mariana Punta y María Mata son algunas de las que pasaron por la empresa. Finalmente Nielavitzky decidió incorporar al diseño definitivamente a la estructura de Lázaro, abriendo un departamento de diseño interno. Esta modalidad es la que ha tenido mejores resultados, ya que para varios empleados antiguos de la fábrica fue más fácil abandonar sus resistencias hacia las propuestas de los diseñadores cuando éstos trabajan a su lado todos los días consensuando cada decisión.

Una de las incorporaciones más determinantes para Lázaro fue la de la diseñadora Araceli Pourcel, quien trabajó durante tres años dirigiendo el departamento de diseño. Fue ella quien en el año 2002 ideó el proyecto Jet, una línea dentro

## ASSIGNMENT

Lázaro opened in 1948 as a glove manufacturer with two premises on Florida Street. Over the years, gloves ceased to be an indispensable accessory for women, and moreover, winter weather became progressively less cold. Both factors obliged the company to rethink its strategy. At the initiative of Jorge Nielavitzky, son of one of the founders, in the late 1980s Lázaro began to specialize in the manufacture and marketing of handbags. Jorge recalls: “I made the first test handbag with the materials and machinery we used to manufacture the gloves. In the small museum we have set up in our offices, we still have that same prototype that reflects my enthusiasm of the time.” The sales of handbags rapidly overtook those of gloves, and this triggered a series of important changes over the next few years. In the first place, the company closed its premises on Florida Street and became installed in the recently inaugurated Alto Palermo shopping mall. This made it necessary to commission the development of the brand and an overall corporate identity, a task undertaken by the Ponieman-Murlender studio. Finally, in 1999 Jorge decided to add designers to his team in order to be able to concentrate on the management of the company and leave it to people more knowledgeable than him about design to do what he had been doing intuitively. Previously, he himself produced the entire collection, working together with the pattern makers to adapt the samples he brought back from trips abroad. In a nutshell, the company began to contract outside design in order to be able to stop copying the models of other companies and begin to build its own identity.

*“We decided to contract designers because I began to have progressively more management responsibilities and needed to free myself from the burden of producing the collection. Now that I can see from close up how they work, I realize that I did not possess all the tools needed for the task.” (Jorge Nielavitzky, Director, Lázaro)*

## DEVELOPMENT

Once the decision had been taken, Lázaro made a number of trial associations with designers under a variety of contracting conditions, that is to say, as both in-house and external employees. Designers María Quiroz, Mariana Punta and María Mata are a few of those that passed through the company's doors. Finally, Nielavitzky decided to incorporate design permanently within Lázaro's structure, and opened an in-house design department. This is the method that has provided the best results, since in the case of a number of long-standing factory employees they found it easier to overcome their resistance to the design proposals when the designers worked side by side them on a daily basis, seeking consensus on each decision.

One of Lázaro's most crucial decisions was the incorporation of Araceli Pourcel, who worked for three years at the head of the design department. It was she who in 2002 devised the Jet project, a line which takes its inspiration from the 1950s glamour world of travel. With its retro as well as sport component, Jet has always favored research on form and function



de Lázaró inspirada en el mundo glamoroso del viaje de los años 50. Con un componente retro y un componente sport, Jet siempre privilegió la investigación en torno a la forma y a la función por sobre la tendencia de cada temporada. Se podría decir que fue un intento de diseño de autor dentro de una empresa, justamente en un momento en el que el concepto de autor en el diseño estaba en pleno auge. Comercialmente funcionó muy bien e hizo crecer mucho a Lázaró. El éxito fue tal, que la empresa decidió independizar la línea y abrir un local de Jet exclusivamente en el Shopping Paseo Alcorta. Sin embargo, esta estrategia no funcionó porque las clientas estaban acostumbradas a ver las dos marcas juntas y Jet sola no pudo sostenerse. Asimismo, mantener dos marcas implicaba una duplicación de recursos y esfuerzos que no se justificaba a la hora de estudiar la facturación de la marca por sí sola. Si bien hoy en día continúa siendo una línea dentro de Lázaró, Jet fue una pieza fundamental para posicionar a la empresa en el mercado.

Desde el año 2007, la diseñadora Carolina Ainstein coordina el departamento de diseño desarrollando tanto los modelos de Jet como los de las otras líneas de Lázaró. Para diseñar una nueva colección, comienzan relevando las tendencias en el mundo a través de revistas y blogs, viajes al exterior y observación de lo que sucede en la calle. Con toda esa información, rescatan algunos elementos que se presentan como tendencia para esa temporada pero que también sean compatibles con la identidad de Lázaró. Lo primero en definir es la carta de color, ya que coordinar este aspecto con las curtiembres demora mucho tiempo. Luego comienzan con el desarrollo de propuestas de modelos, y deciden de cuáles realizar prototipos. En este proceso incorporan varios pedidos que llegan del departamento comercial como la presencia de algunas tipologías específicas (bandoleras, baguettes, etc.) y la repetición de modelos exitosos de la temporada anterior. También realizan reuniones con los vendedores de los locales para que les transmitan los comentarios de las compradoras (más bolsillos, bocas más grandes, etc.). Con todos los prototipos sobre la mesa, toman las decisiones junto a Jorge y el departamento comercial: cuáles modelos se fabricarán, cuáles no, cuáles sufrirán variaciones y cuáles se tomarán como base para diseñar toda una familia. Una vez definida la colección se comienza la producción, que se realiza con materias primas argentinas casi en un 100% dentro de Lázaró. Al trabajar internamente dentro de la empresa, las diseñadoras tienen un vínculo muy directo con la producción y definen detalles todos los días junto a modelistas y costuristas. Como explica Carolina: “A veces recorriendo la fábrica detectamos errores que pueden remediarse a tiempo”. También esta proximidad permite que el diseñador pueda ir verificando a lo largo del proceso proyectual que sus propuestas sean fácilmente “fabricables”. Constantemente diseño y producción se encuentran negociando cuestiones como cantidad y ubicación de costuras, tipos de remaches y particularidades de la terminación, que a la larga termina enriqueciendo la calidad de la colección.

*“Es muy interesante la intersección entre el conocimiento proyectual del diseñador y el conocimiento en el oficio del*

over the seasonal trend. It could be said that it was an attempt at in-company original design at the precise moment when the concept of authored design was booming. Commercially it was very successful and made a significant contribution to Lázaró's growth. Success was such that the company decided to make the line independent and open an exclusive outlet in the Paseo Alcorta shopping mall. However, this strategy did not flourish since Lázaró's customers were used to seeing the two brands together and Jet was not able to stand on its own. Though today it continues to be a line within Lázaró, Jet was crucial to the company's positioning in the market.

Since 2007, designer Carolina Ainstein coordinates the design department, and develops the Jet models as well as those of the other Lázaró lines. The design of a new collection begins with the study of international trends by means of magazines and blogs, foreign travel and observation of what is taking place in the marketplace. All this information is then sifted in order to identify the elements that appear as a trend for the coming season but which are also compatible with the Lázaró image. The first aspect to be defined is the color chart, since its coordination with the tanneries is a time taking process. Next comes the development of the proposed models, and then the decision on which to make into prototypes. This process entails several requests that come from the marketing department, such as the presence of certain specific categories (shoulder bags, baguette handbags, etc.) and the repetition of successful models from the previous year. Meetings are also held with the store attendants for input regarding the buyers' comments (more pockets, larger pocket openings, etc.). With all these prototypes on the table, decisions are made jointly with Jorge and the marketing department: which models will or will not be manufactured, which will be subject to alterations and which will be used as basis for designing an entire family. Once the collection has been defined, production work begins within Lázaró, using almost 100% Argentine raw materials. Since they work inside the company, the designers have very direct links with production and define details on a daily basis together with the pattern makers and sewers. As Carolina explains, “Sometimes in the course of our factory visits we detect errors that can be corrected in time.” This close contact also enables designers to check throughout the design process that their proposals are easy to manufacture. Design and production continuously negotiate matters such as quantity and the placing of the seams, the type of rivets and studs and details regarding the finish, which overall enrich the quality of the collection.

*“Of great interest are the meeting points between the designer's professional expertise and the pattern cutter's knowledge of the trade. It is important that the designer be able to depend on what others know and the finished product benefits therefrom.” (Carolina Ainstein, Lázaró design head)*

## RESULTS

Lázaró has grown enormously in the last 10 years. While several changes have taken place in the company, the creation



*modelista. Es importante que el diseñador pueda apoyarse en lo que saben los demás y que el producto se beneficie de eso.” (Carolina Ainstein, jefa de diseño de Lázaro)*

## RESULTADO

En los últimos 10 años Lázaro ha crecido enormemente. Si bien se han realizado varios cambios en la empresa, la incorporación del departamento de diseño ha favorecido considerablemente a este crecimiento. En este período pasaron de una estructura de 50 empleados a una de 106; de producir 12.000 unidades por temporada a producir 25.000; y de un espacio de 600 m<sup>2</sup> a una fábrica de 1350 m<sup>2</sup> totales. En el año 2000 fabricaban 70 unidades por cada modelo de la colección; hoy no realizan ninguno por menos de 1.000, e incluso de algunas carteras llegan a fabricar 3.000 items. Realizar mayores cantidades les ha facilitado muchos aspectos de la producción; por ejemplo, anteriormente debían fabricar los herrajes a mano uno por uno y hoy pueden utilizar matrices. Asimismo, cada colección cuenta con aproximadamente 30 modelos, cuestión que ha implicado un problema a la hora de resolver la exhibición en los locales, pero que también ha sido resuelto por el departamento de diseño a partir del armado por paleta de color. Antes de incorporar su equipo de diseño Lázaro contaba con tres locales; hoy en día tiene nueve, todos ubicados dentro de importantes shoppings. Al respecto, Jorge aclara: “El diseño nos ha permitido, más que abrir nuevos locales, mantenerlos abiertos. Abrir locales los abre cualquiera; lo importante es poder perdurar”.

Hoy en día el departamento de diseño ha quedado definitivamente integrado al organigrama de la empresa, en absoluta sinergia con el departamento comercial y con el área de producción, e incluso en muchos casos funcionando como articulador entre ambos sectores.

Tener diseño propio le ha posibilitado a Lázaro consolidar su imagen y tener productos que sean reconocibles incluso antes de llegar a ver el logo. Toda la propuesta de carteras se lee como una gran familia porque existe un concepto que se conserva a lo largo de todos los modelos. Esto ha permitido fidelizar a un conjunto de clientas que siempre consumen sus productos. De hecho, al realizar los testeos de opinión, la gran mayoría cree que Lázaro es una marca cara y de más de 100 años de antigüedad, cuando en verdad ninguna de estas dos cosas son ciertas.

*“La incorporación de diseño en Lázaro impactó en cómo fue creciendo, y en cómo sigue creciendo.” (Jorge Nielavitzky, director de Lázaro)*

of a design department made a considerable contribution to its expansion. Within that period the company grew from 50 to 106 employees; from producing 12,000 to 25,000 units per season; and from a 600 m<sup>2</sup> to a 1350 m<sup>2</sup> total factory surface. In 2000 they manufactured 70 units of each collection model; today they do not manufacture less than 500 and, in the case of some handbags, they have produced up to 3,000 units. Higher quantities have simplified many production aspects; for example, previously they had to manufacture the metal fittings one at a time by hand; today they use dies. Moreover, each collection comprises approximately 30 models, a matter that initially gave rise to problems regarding in-store exhibition, but which was solved by the design department on the basis of assembly by color palette. Before incorporating its design team, Lázaro had three outlets; today it has nine, all located in important malls. In this respect, Jorge clarifies: “Over and above the opening of more outlets, design has enabled us to keep them open. Anyone can open a store; what is important is that it should have a long life.”

Today the design department has become an integral part of the company organization, operating in total synergy with marketing and production and even, on many occasions, functioning as articulator between both areas.

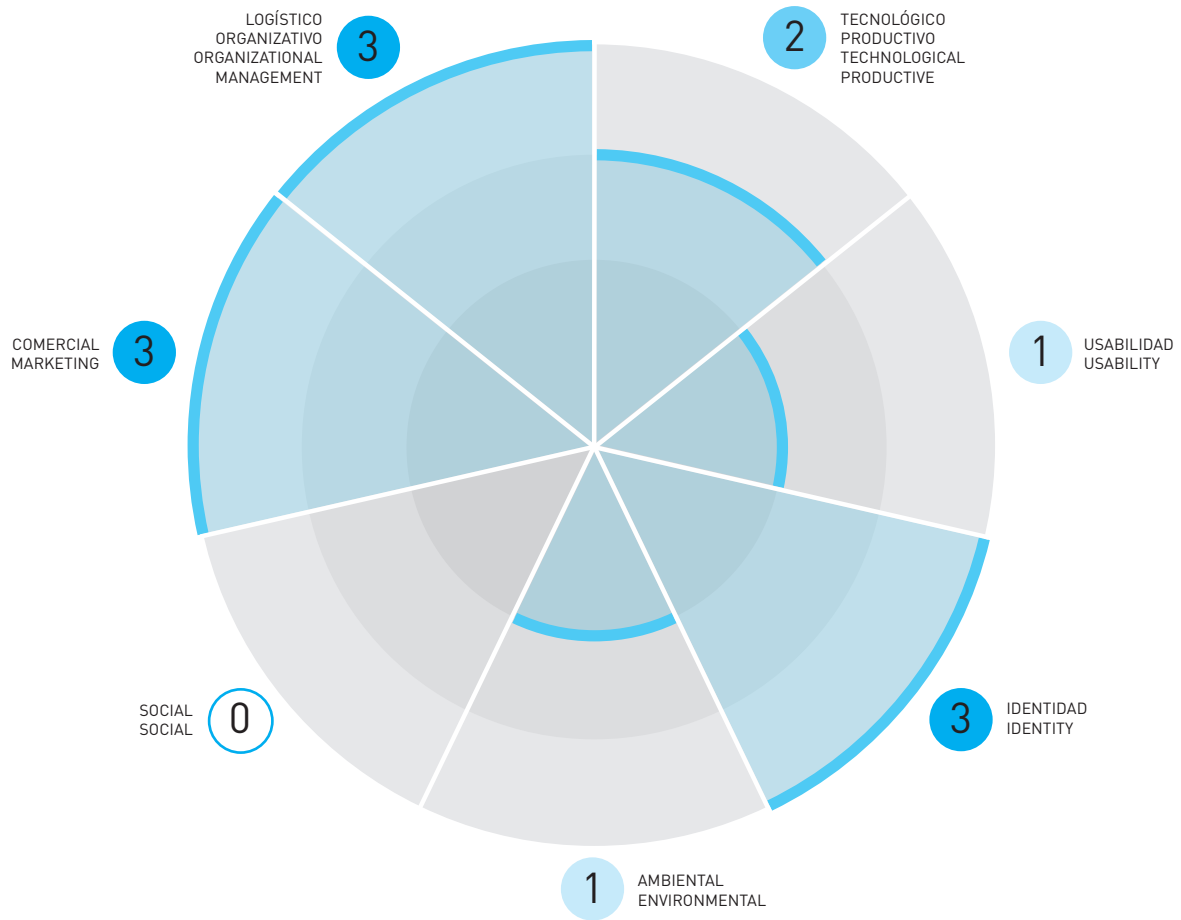
The availability of its own design has enabled Lázaro to consolidate its image and offer products that are recognizable even before seeing their logo. The entire offer of handbags is viewed as a great family because the same concept runs throughout the models. This has made it possible for the company to gain a group of brand faithful customers who always buy its products. In fact, the results of opinion surveys show that the great majority believe that Lázaro is an expensive brand, and is over 100 years old, while truth to say, neither of these facts is true.

*“The inclusion of design in Lázaro had an impact on how it grew in the past, and on how it continues to grow.” (Jorge Nielavitzky, Director, Lázaro)*



## MATRIZ DE INNOVACIÓN PROYECTUAL

### DESIGN INNOVATION MATRIX



El mayor aporte de la incorporación del diseño en Lázaro se plasma en la construcción de su **identidad** como marca. La capacidad de generar productos con una impronta propia y diferenciable en el mercado es uno de los grandes logros del departamento de diseño. Ha sido muy importante también el aporte en el eje **comercial**, ya que el departamento de diseño cada temporada analiza y adopta algunas tendencias que, sin traicionar el estilo de la marca, aseguran cierto éxito en las ventas. En referencia a cuestiones **logístico-organizativas**, la incorporación del departamento de diseño al organigrama de la empresa ha mejorado considerablemente la circulación de información y trabajo entre el departamento comercial y el área de producción. Vale destacar también el aporte del diseño para inducir algunos avances **tecnológico-productivos**, cuando las propuestas innovadoras generan desafíos en el área de producción y se logra fabricar modelos que a simple vista no parecen posibles. En cuanto al eje ambiental, siempre se aprovechan al máximo las placas de cuero (también por cuestiones económicas) y prácticamente todos los desechos se utilizan para fabricar los “tips”, es decir, línea de productos pequeños como monederos y billeteras.

The major contribution of the incorporation of design in Lázaro lies in the building of its brand **identity**, and one of the design department’s great achievements is its ability to generate products with a personal and differentiating imprint. Also crucially important is its contribution to **marketing**, since the design department analyses and adopts certain trends each season which, always true to the style of the brand, tend to ensure sales success. In the **organizational-management** area, the addition of a design department to the overall company organization scheme has notably improved the circulation of information and work between marketing and production. Also worthy of note is design’s contribution to the fostering of certain **technological-production** breakthroughs, in cases where innovative proposals generate production challenges and result in the successful manufacture of models that do not appear feasible at first sight. Insofar as the environmental axis is concerned, maximum use is made of the leather sheets (also for economic reasons) and practically all scrap leather is used to manufacture the company’s line of small products such as wallets and coin purses.

## MATRIZ DE IMPACTO COMERCIAL

### BUSINESS IMPACT MATRIX

**VOLUMEN DE VENTAS:** Desde que la empresa tiene su propio departamento de diseño, la producción se ha duplicado. Hoy en día venden aproximadamente 25.000 carteras por temporada.

**APERTURA DE NUEVOS MERCADOS EXTER-NOS:** La empresa no ha comenzado a exportar a nuevos países.

**VOLUMEN DE EXPORTACIÓN:** Si bien la empresa no deposita muchos esfuerzos en su internacionalización porque creen muy compleja la burocracia de la legislación argentina, son conscientes de que con su calidad de diseño son capaces de competir en mercados externos.

**SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:** Lázaro ha sido capaz de construir, colección tras colección, un grupo de consumidoras fanáticas y fieles a la marca, especialmente de la línea Jet. Este *feedback* les llega principalmente a partir de las vendedoras de sus locales.

**IMPACTO MEDIÁTICO:** Se han publicado varias notas en distintos medios contando el caso Lázaro. También vale agregar que cuanto más crece una empresa más la llaman de las revistas para ofrecerle que publicite.

**PERCEPCIÓN DE MARCA:** Toda la propuesta de diseño ha colaborado a construir la imagen de marca de la empresa, con la cual sus productos se vuelven reconocibles incluso antes de identificar el logo. Se percibe como una marca argentina, de calidad y con trayectoria.

**SALES VOLUME:** Production has doubled since the company created its own design department. Today it sells approximately 25,000 handbags per season.

**OPENING OF NEW FOREIGN MARKETS:** The company is not exporting to new countries.

**EXPORT VOLUME:** Whereas the company does not make much of an effort to go international since it considers the pertinent Argentine legislation to be complex and bureaucratic, it is aware that it could well compete in foreign markets due to the quality of its design.

**CUSTOMER SATISFACTION:** On the basis of its many collections, Lázaro has built a body of fanatical and faithful consumers, in particular of the Jet line. The company gets its feedback primarily from its in-store sales staff.

**MEDIA IMPACT:** Several articles have been published in the press about the Lázaro case. Also of interest is that the more a company grows, the more magazines approach it to offer their advertising services.

**BRAND PERCEPTION:** The entire design proposal has contributed to the building of a corporate brand image, with which its products are recognized even before the logo is identified. It is perceived as a high quality, traditional Argentine brand.



## MATRIZ DE IMPACTO PRODUCTIVO

### PRODUCTIVE IMPACT MATRIX

**OPTIMIZACIÓN DE MANO DE OBRA:** El diseño trabaja constantemente junto con la producción para facilitar la fabricación de cada modelo. Ambos definen, por ejemplo, la ubicación y cantidad de costuras y remaches de forma tal que el proceso de confección sea más sencillo, porque de cada cartera se deben realizar cerca de 500 unidades.

**OPTIMIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS:** El departamento de diseño desarrolla sus productos verificando con el área de producción que la confección de cada modelo aproveche la placa de cuero al máximo.

**OPTIMIZACIÓN DE CAPITAL PRODUCTIVO:** A lo largo de estos diez años de crecimiento Lázaró ha incorporado nuevas tecnologías para poder fabricar las series que hoy en día realiza. Tanto éstas como las anteriores son aprovechadas al máximo por el departamento de diseño.

**REDUCCIÓN DE COSTOS:** En la instancia de prototipo se estudia cada modelo a fabricar para ver de qué modo es posible disminuir los costos en cantidad de cuero, avíos y mano de obra, sin afectar la calidad.

**RESPONSABILIDAD AMBIENTAL:** Los diseños son pensados para aprovechar al máximo cada placa de cuero, y los descartes son utilizados para diseñar líneas de accesorios pequeños.

**ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA:** El departamento de diseño se ha incorporado perfectamente a la estructura general de la empresa. Funciona en muchas oportunidades como engranaje entre el departamento comercial y el área de producción, mejorando la comunicación entre ambos sectores.

**REDUCCIÓN DE CANTIDAD DE PROCESOS:** Como mencionábamos anteriormente, se estudia cada modelo en su instancia de prototipo para que su proceso de fabricación sea lo más sencillo posible.

**SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS:** Varios empleados, gracias al crecimiento de la empresa, han ido escalando en su función dentro de Lázaró. Incluso algunos han logrado independizarse con un taller propio pero continuando como fabricantes para la empresa.

**CALIDAD:** La calidad de los productos Lázaró ha ido mejorando año a año, a pesar de que no realizan ningún tipo de certificación. También han desarrollado un servicio de garantía de por vida; es decir, las clientas puede llevar su cartera Lázaró a cualquiera de sus locales para realizar el arreglo que sea necesario.

**LABOR OPTIMIZATION:** Design and production work together continuously in order to optimize the manufacture of each model. Together they define, for example, the placing and number of seams and rivets in order to achieve maximum production simplicity, since almost 500 units must be made of each handbag.

**RAW MATERIALS OPTIMIZATION:** In the development of its products, the design department liaises with production in order to verify that maximum advantage is taken of each sheet of leather.

**PRODUCTIVE CAPITAL OPTIMIZATION:** During its last ten years of growth, Lázaró has incorporated new technologies in order to be able to produce the series it currently markets. The design department has made optimum use of both its present and former technologies.

**COST REDUCTION:** Upon working upon the prototypes, each model to be manufactured is studied in order to see where it is possible to reduce costs in quantity of leather, fittings and labor, without affecting quality.

**ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY:** The designs are planned to take maximum advantage of each sheet of leather, and the scrap is used to design lines of small accessories.

**INTERNAL COMPANY ORGANIZATION:** The design department has integrated perfectly within the general structure of the company. In many cases it functions as liaison between marketing and production, and it contributes to improve communication between both areas.

**REDUCTION IN THE NUMBER OF PROCESSES:** As previously mentioned, each model is studied during its prototype stage to ensure that its manufacture process will be as simple as possible.

**EMPLOYEE SATISFACTION:** Thanks to the growth of the company, many Lázaró employees have received promotion in their areas. Some have even become independent and established their own workshops, but they continue to manufacture for the company.

**QUALITY:** The quality of Lázaró products increases year by year, in spite of the fact that they have no type of certification. The company has also developed a lifetime guarantee service whereby customers may take their Lázaró handbags to any of its stores for necessary repairs.



**Sumamos diseñadores para dejar de copiar modelos de empresas de afuera.** We added designers to stop copying models from companies abroad

**El área de diseño para nosotros es muy importante, a todo nivel, se les consulta todo.** We consider the design area very important; it is consulted at all levels with regard to everything.

**No alcanza con pensar una idea, también hay que pensar si se puede fabricar de a 5.000 unidades.** A good idea is not enough; one also has to think about whether it can be manufactured in batches of 5,000 units.

**Es bueno trabajar con diseñadores que tengan cabeza empresarial.** It is good to work with designers who have good business sense.

**Nuestros productos no sólo gustan, también rinden comercialmente. Con los aplausos no se come.** Our products are not only liked, they are also profitable. You do not live by applause alone.

**Mi padre, siendo dueño de la empresa cuando fabricábamos guantes, me dijo: 'Si querés hacer carteras, probá. Pero sin interferir en lo mío. El día que hagas 50 carteras y se vendan, nos sentamos a hablar'.** My father, being the owner of the company when we manufactured gloves, said to me: 'If you want to make handbags, try. But without interfering with my activities. The day you make 50 handbags and they sell, we'll sit down and talk.'

Jorge Nielavitzky

DIRECTOR  
LÁZARO



**Tener un departamento de diseño dentro de la empresa puede servir como pivot que articule otras áreas.** An in-house design department can serve as pivot to articulate other areas.

**Nunca incorporamos una tendencia a rajatabla; siempre las hacemos pasar por el filtro de la identidad Lázaró.** We never arbitrarily incorporate a trend; we always subject it to the Lázaró identity filter.

**Carolina Ainstein**

JEFA DE DISEÑO LÁZARO  
LÁZARO DESIGN HEAD



# TONEL PRIVADO + FONTANA DISEÑO

caso05 // case05

**EL ESPACIO DE COMERCIALIZACIÓN COMO MARCA**  
**A SPACE FOR BRAND MARKETING**



**Proyecto // Project**  
**Diseño de imagen institucional**  
**(marca y punto de venta)**  
**Institutional image design**  
**(brand and point of sale)**

# EMPRESA

## TONEL PRIVADO

w: [www.tonelprivado.com](http://www.tonelprivado.com)  
 @: [tonelprivado@tonelprivado.com](mailto:tonelprivado@tonelprivado.com)



**Rubro:**  
 Vitivinícola

**Año de inicio:** 1976

**Tamaño de empresa (Cantidades categoría “comercio”):**

Micro: hasta 4 empleados

Pequeña: entre 5 y 17 empleados

Mediana: entre 18 y 66 empleados

**Grande: más de 67 empleados (aproximadamente 100)**

Tonel Privado es una empresa familiar comercializadora de vinos, bebidas espumantes y accesorios vitivinícolas. Abrió su primer local en el año 1976 en el barrio de Belgrano de la Ciudad de Buenos Aires. Su expansión fue gradual. Hoy en día comercializa sus productos a través de diversas unidades de negocios: tiendas propias, tiendas por franquicia, venta telefónica, venta online a través de su página web, ventas corporativas y ventas por catálogo. Su objetivo es ser el principal proveedor de vinos y bebidas espumantes de todas las marcas para el segmento ABC1. Actualmente cuenta con diez sucursales en la Ciudad de Buenos Aires, una en Pilar y busca expandirse a otras ciudades del país.

**Category:**  
 Viniculture

**Year established:** 1976

**Company size (Quantities for the “commerce” category):**

Micro: up to 4 employees

Small: from 5 to 17 employees

Medium: from 18 to 66 employees

**Large: over 67 employees (approximately 100)**

Tonel Privado is a family concern that markets wines, sparkling beverages and wine accessories. It opened its first outlet in 1976 in Buenos Aires City's Belgrano district. Its expansion was gradual and today it markets its products through a variety of outlets: own stores, franchised stores, telephone sale, web page online sale, corporate sale and catalog sale. Its aim is to become the main supplier of all brands of wines and sparkling beverages to the ABC1 market segment. It currently has ten branches in Buenos Aires City and one in Pilar (Province of Buenos Aires), and is planning to expand to other cities of Argentina.

# DISEÑO

## FONTANA DISEÑO

w: [www.fontana-d.com](http://www.fontana-d.com)  
 @: [info@fontana-d.com](mailto:info@fontana-d.com)



### Especialización del estudio:

Diseño de imagen institucional

**Año de inicio:** 1968

### Tamaño del estudio: (Cantidades categoría “servicios”):

Micro: hasta 4 empleados

**Pequeña: entre 5 y 17 empleados (aproximadamente 6)**

Mediana: entre 18 y 66 empleados

Grande: más de 67 empleados

Fontana Diseño, conducido por Rubén Fontana y Zalma Jalluf, es un estudio de diseño especializado en imagen corporativa que desarrolla modelos de gestión y estructuras de trabajo en grandes, pequeñas y medianas empresas. Llevan 40 años de trayectoria en el país, considerando a la identidad empresarial e institucional como una herramienta fundamental para el desarrollo de un proyecto. Brindan asesoramiento estratégico y técnico en identidad corporativa, diseñan programas integrales de marca, desarrollan manuales de normalización, ediciones institucionales, envases y etiquetas para productos de góndola, entre muchos otros servicios. Han trabajado para importantes empresas como YPF, La Nación, Telecom, Farmacity, Freddo y Disco. Fontana Diseño cuenta con un equipo interno multidisciplinario, pero también trabaja asociándose a otros estudios, según las necesidades de cada proyecto.

### Specialization:

Institutional image

**Year established:** 1968

### Studio size (Quantities for the “services” category):

Micro: up to 4 employees

**Small: from 5 to 17 employees (approximately 6)**

Medium: from 18 to 66 employees

Large: over 67 employees

Fontana Diseño, directed by Rubén Fontana and Zalma Jalluf, is a design studio specializing in corporate image that develops management models and work structures for large, small and medium sized companies. It has 40 years of experience in its field, and considers corporate and institutional identity to be a essential tool for the development of a project. It offers strategic and technical advice on corporate identity, the design of comprehensive brand programs, the development of standardization manuals, institutional publications, and packaging and shop shelf labeling, among many other services. It has worked for major companies such as YPF, La Nación, Telecom, Farmacity, Freddo and Disco. Fontana Diseño has an in-house multidisciplinary team, but also works in association with other studios, according to the needs of each project.



# CASO

## DURACIÓN:

marzo 2006 – septiembre 2006

**DISCIPLINA:** D. Gráfico / D. Industrial

## CONTRATACIÓN

Interna

**Externa:**

→ Por proyecto

→ Permanente

## PAGO DE HONORARIOS

**Presupuesto cerrado**

Royalties

Dedicación horaria

Cuotas regulares

## NIVEL DE INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

	antes	después
como Filosofía		
como Pensamiento Estratégico		x
como Proceso de Diseño		
como Acercamiento Intuitivo	x	
Desconocimiento Absoluto		

## REGISTROS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

**Marca**

Modelo y diseño industrial

Modelo de utilidad

Patente de invención

Ninguno

# CASE

## DURATION:

march 2006 – september 2006

**DISCIPLINE:** Graphic design / Industrial design

## ASSOCIATION

Internal

**External:**

→ Per project

→ Permanent

## PAYMENT OF FEES

**Preset budget**

Royalties

Hours devoted

Regular installments

## LEVEL OF CORPORATE INCLUSION OF DESIGN

	prior	after
as philosophy		
as strategic thinking		x
as design process		
as intuitive approach	x	
totally unknown		

## INDUSTRIAL PROPERTY REGISTRATION

**Brand**

Industrial models and designs

Usability model

Invention patent

None



## ENCARGO

Históricamente Tonel Privado resolvía los aspectos referidos a su identidad de forma intuitiva. Cada local que abrían tenía su propia imagen sin seguir un patrón. Incluso, en determinado momento, llegaron a usar dos logos distintos en simultáneo. Los resultados de un estudio de mercado desarrollado por una consultora especializada en gastronomía y el recambio generacional en la dirección hicieron que la empresa se propusiera hacer una revisión de toda su identidad corporativa. Jonathan Dayan, hijo del fundador de la empresa, estaba al tanto de las tendencias mundiales del sector vitivinícola y sabía que tener una imagen sistematizada permitiría empezar a ofrecer el servicio de franquicias con mayor facilidad. Luego de entrevistar a varios estudios de diseño, decidieron trabajar junto a Fontana Diseño, por su cálido trato y por ser quienes mejor interpretaron sus necesidades. Como explica Jonathan Dayan: “Al momento de contratarlo, no sabíamos quién era Rubén Fontana. Luego investigamos su trayectoria y recién entonces entendimos el prestigio que tenía dentro de su sector”. Tonel Privado tenía muy en claro aquello que no quería. En los años noventa, muchas cadenas de la competencia adoptaron una estética que según ellos afectaba negativamente a la experiencia de compra: los pisos de porcelanato, el mármol combinado con el vidrio y la atmósfera moderna y austera transmitían una sensación de lugar exclusivo y caro, alejando al consumidor. Definitivamente Tonel Privado pretendía alejarse de este estereotipo de local, ya que muchas veces manejaba precios más bajos que los de un supermercado. Luego de varias reuniones, Fontana Diseño propuso un concepto que convenció a la empresa: Tonel Privado es quien tiene más autoridad para hablar de vinos en la Argentina por ser el más antiguo en el rubro. Trabajarían toda la identidad de la empresa considerando al local como el corazón de la propuesta de diseño: el local se tomaría como marca.

*“Hubo un choque generacional en la empresa y nos dimos cuenta de que algo tenía que cambiar. Había que repensar a dónde se quería llegar.” (Jonathan Dayan, director de Tonel Privado)*

## DESARROLLO

Para realizar el proyecto, Fontana Diseño planteó una serie de etapas que se llevaron a cabo a lo largo de 6 meses de trabajo. Desde un inicio se pactó que no se pasaría a una siguiente fase hasta que no estuviera absolutamente consensuada la anterior.

El primer paso fue definir el aspecto conceptual de la propuesta. Se trabajaría toda la identidad de la empresa poniendo el foco en el local como principal espacio para su implementación. No se percibiría como una tienda sobrediseñada, sino más bien como un almacén de vinos, con un espíritu inclusivo, doméstico, cálido y con ciertas reminiscencias al pasado. También se decidió tomar al rojo y verde de las baldosas del primer local de Tonel Privado, construido en 1976, para definir la paleta cromática de toda la nueva identidad. Una vez definida la nueva marca y sus aplicaciones, se puso toda la energía en el diseño de los locales. Se pensó en una señalización sumamente clara y se decidió que todos los productos fueran exhibidos con su precio, desmitifi-

## ASSIGNMENT

Historically, Tonel Privado has had an intuitive approach to its identity. Each outlet opened had its own image and did not follow a standard pattern. In fact, at one time they even used two different logos simultaneously. The results of market research developed by a specialized consultancy service and generational changes in company management, led it to consider a revision of its entire corporate identity. Jonathan Dayan, son of the company's founder, was well aware of world trends in the wine industry and knew that a systematized image would make it easier for the company to offer franchise opportunities. After holding interviews with several design studios, it was decided to work with Fontana Diseño, due to their cordial manner and because it was the studio that best interpreted their needs. As Jonathan Dayan explained: “When we assigned them the commission, we did not know who Rubén Fontana was. We later studied his curriculum and only then did we learn of his prestige in his field.” Tonel Privado was very clear about what it did not want. In the 1990s, much of the competition adopted a type of aesthetics that the company considered negatively affected the purchase experience: porcelain flooring, marble combined with glass and a modern and austere atmosphere transmitted the impression of an exclusive and expensive place which tended to scare off the consumer. Tonel Privado seriously proposed to take distance from this store stereotype since the company often handled a level of prices lower than that of the supermarkets. After several meetings, Fontana Diseño proposed a concept that convinced the company: Tonel Privado is the most authoritative voice in Argentina on the subject of wines since it is the oldest in its field. And the entire corporate identity of the company would be worked on from the standpoint of the wine shop as the heart of the design proposal: the shop would be used as brand.

*“There was a generational conflict in the company and we realized that something had to change. We had to rethink where we wanted to go.” (Jonathan Dayan, Director of Tonel Privado)*

## DEVELOPMENT

Fontana Diseño recommended a series of stages to be executed over a six-month period. From the start it was agreed that a new phase would not be undertaken until there was mutual consent on the previous one.

The first step was to define the concept of the proposal. Corporate identity would be worked on with focus on the outlet as the main means for its implementation. It was not to be viewed as a designer store, but rather as a wine shop, with a domestic, inclusive spirit, warm and with slight reminiscences of the past. It was also decided to define the color palette of the entire new identity on the basis of the original red and green floor tiles of the first Tonel Privado outlet built in 1976. Once the new brand and its applications had been defined, the focus of the work turned to the outlets. An extremely clear signage was envisaged and it was decided that all products should be exhibited with their prices, thus demystifying the idea that showing prices was synonymous with poor quality. Work was

cando la idea de que mostrar los precios en este tipo de locales es sinónimo de mala calidad. También se trabajó sobre el diseño de las vidrieras, algo que se había dejado de utilizar en el rubro. Se armaron grupos de bebidas y catálogos por temporada: whiskies en invierno, vodkas y espumantes en verano. Otro aspecto fundamental en el diseño de los tiendas fue la modularidad y la flexibilidad para poder amoldarse a distintos tipos de locales. De cada pieza y de cada mueble se hizo un prototipo. A través de *renders* (dibujos realistas en 3 dimensiones) el estudio de diseño fue chequeando con la empresa aspectos de los locales como colores, iluminación, circulación y cartelera.

El proyecto finalizó con la entrega de un manual de marca, el listado de proveedores para mantener y armar los nuevos locales y el testeo en prototipos a escala de tres modelos de tienda: implantado sobre una esquina, a mitad de cuadra y en un shopping. El trabajo en conjunto entre el equipo de Fontana y los equipos de arquitectura de Tonel Privado fue imprescindible para que la imagen fuera consensuada y respetada por ambas partes, con el fin de que la empresa pudiera aplicar con independencia las normativas del manual una vez finalizado el proyecto.

*“El corazón del proyecto fue la replicabilidad y la modularidad.” (Rubén Fontana, director de Fontana Diseño)*

## RESULTADO

Los resultados en este caso fueron contundentes. Cada local inaugurado con el nuevo diseño, pasados aproximadamente 5 meses, comenzó a vender 70% más que antes. Es un dato sumamente importante teniendo en cuenta que el diseño fue la única variable modificada, ya que el servicio ofrecido por la empresa continuó siendo exactamente el mismo. Esto llevó a que se remodelaran por completo sucursales ya existentes, sin importar la antigüedad que tuvieran, e incluso que se reconstruyeran algunas que habían sido inauguradas bajo la imagen anterior hacía tan sólo un mes. Asimismo, el costo de fabricación de cada local se redujo en un 60% comparado con el diseño anterior. Esto se pudo conseguir gracias a la estandarización y sistematización de los componentes. Fontana Diseño logró que con sólo 4 proveedores se resolviera la totalidad del local.

El proyecto incluyó el diseño del mobiliario de exhibición, fachadas, solados, interiores y señalización, proyectados modularmente para optimizar la replicabilidad de los locales. También se desarrolló una imagen gráfica muy sólida, coherente con la arquitectura, que se plasmó en modelos para las comunicaciones publicitarias, de promoción y *packaging*. Todo el material fue entregado en un manual de marca sumamente completo y detallado.

Rubén Fontana resalta el impacto que tuvo el trabajo realizado en la cultura de la empresa. Hoy en día ha quedado impregnada una cultura de diseño dentro de todo el equipo interno de Tonel Privado, y eso lo enorgullece. Los directivos de la empresa ya no ponen en duda que el diseño es una inversión y no un gasto, y aseguran que ya han recuperado todo lo invertido.

*“El sistema identitario final le permitió a esta empresa familiar encarar exitosamente, y por primera vez, el desarrollo de franquicias.” (Rubén Fontana, director de Fontana Diseño)*

also done on window dressing, something that the sector had ceased to use. Seasonal beverage and catalog groups were organized: whiskies in winter, vodkas and sparkling drinks in summer. Another elementary aspect of the store design was its modularity and flexibility in order make it adaptable to different types of outlets. A prototype of each piece and item of furniture was made. By means of renders (realistic 3D drawings), the design studio checked with the company on aspects such as store colors, lighting, circulation and signage.

The last stage of the project was the provision of a brand manual and list of suppliers for the erection and maintenance of new outlets, and the testing of scale prototypes of three models of stores: set at a street corner, in the middle of the square and in a shopping mall.

The joint efforts of Fontana Diseño and the Tonel Privado architectural team were essential to achieve a mutually agreed upon image respected by both parties, that would enable the company to freely apply the brand manual guidelines once the project was finalized.

*“The heart of the project was its replicability and modularity.” (Rubén Fontana, Director of Fontana Diseño)*

## RESULTS

Results were resoundingly positive. After approximately five months, each outlet inaugurated with the new design, began to sell 70% more than before. An extremely important fact bearing in mind that store design was the only modified variable, since the service offered by the company continued to be the same as ever. This led to the complete remodeling of existing branches, irrespective of their age and even including the reconstruction of a few outlets inaugurated with the previous image not more than a month before. Moreover, the manufacturing cost of each outlet was reduced by 60% compared with the previous design. This was achieved thanks to the standardization and systemization of the components. Fontana Diseño made it possible to complete the overall design of an outlet with only four suppliers.

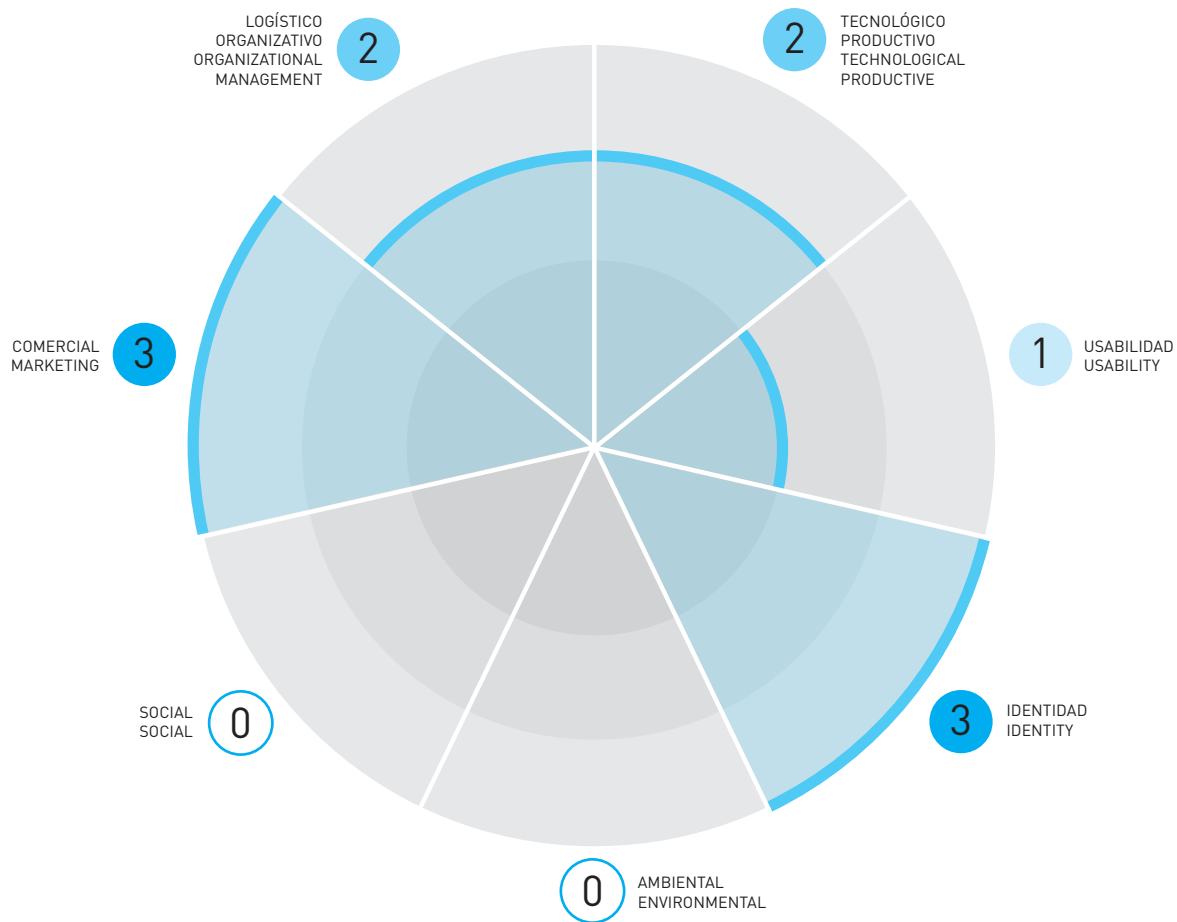
The project included the design of the exhibition furniture, facades, flooring, interiors and signage, with a modular design that would optimize the replicability of the outlets. A very sold graphic image was developed, consistent with the architecture, that was reflected in master models for advertising and promotion communications and packaging. All materials were consolidated in a very complete and detailed brand manual.

Rubén Fontana stresses the impact of the project on corporate culture. Today the entire Tonel Privado team has been infused with a design culture, and this is a source of pride. Company management no longer doubts that design is an investment and not an expense, and they declare that they have already recovered all they have invested.

*“The final identification system enabled this family company to, for the first time, successfully develop a system of franchises.” (Rubén Fontana, Director of Fontana Diseño)*

## MATRIZ DE INNOVACIÓN PROYECTUAL

### DESIGN INNOVATION MATRIX



En este caso, el aporte proyectual recayó principalmente en cuestiones relativas a la **identidad**. El desarrollo de la nueva marca, todas sus aplicaciones gráficas y especialmente la decisión de pensar a las tiendas como puntos neurálgicos para expresar el espíritu de Tonel Privado, fueron aspectos claves para lograr el crecimiento que tuvo la empresa. La atmósfera amigable de almacén pensada para los locales, alejada de la estética fría y lujosa de la mayoría de las vinerías, tuvo un impacto sumamente positivo en el eje **comercial**, incorporando nuevos consumidores y aumentando significativamente las ventas. Vale también destacar los aportes hechos a nivel **tecnológico-productivo**, por la sistematización de todo el equipamiento para armar cada local y así hacer más fácil la venta de Tonel Privado como franquicia. Con simplemente 4 proveedores lograron resolver todas las exigencias para montar las tiendas.

In this case, design's contribution lay mainly in the area of **identity**. The development of the new brand, with all its graphic applications and, especially, the decision to utilize the store as the neuralgic outlet to express the spirit of Tonel Privado, were the keys to corporate growth. The friendly shop environment designed for the outlets, far removed from the cold and luxurious aesthetics of the majority of contemporary liquor stores, had an extremely positive impact on the **marketing** axis, incorporating new consumers and increasing sales significantly. Also noteworthy were the contributions made at a **technological-productive** level, due to the systemizing of the entire equipment for each store, making Tonel Privado easier to sell on a franchise basis. The company was able to resolve all the particulars involved in setting up the stores with only four suppliers.

# MATRIZ DE IMPACTO COMERCIAL

## BUSINESS IMPACT MATRIX

**VOLUMEN DE VENTAS:** Creció considerablemente. Cada local inaugurado con el nuevo diseño, luego de aproximadamente 5 meses, comenzó a vender 70% más que antes.

**APERTURA DE NUEVOS MERCADOS EXTERNOS:** Actualmente Tonel Privado no exporta, pero con el nuevo diseño del local (sumamente simplificado y sistematizado) y el manual de marca desarrollado por Fontana Diseño, podría comenzar a hacerlo con mayor facilidad.

**VOLUMEN EXPORTACIÓN:** El volumen de exportación continuó siendo nulo.

**SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:** La satisfacción de los clientes mejoró gracias a la nueva atmósfera lograda dentro de los locales y a la claridad en la comunicación, especialmente de los precios.

**IMPACTO MEDIÁTICO:** El lanzamiento de la nueva marca y la apertura de los nuevos locales tuvieron mucha repercusión en los medios. Se publicaron notas donde se destacó el cambio positivo en la empresa. En varios artículos sobre el sector vitivinícola en general, se utilizaron fotos de Tonel Privado para ilustrarlos.

**PERCEPCIÓN DE MARCA:** La percepción de marca mejoró considerablemente y esto permitió reposicionar a la empresa en el mercado. Como consecuencia, un sector de consumidores jóvenes se sumó a sus clientes.

**SALES VOLUME:** Sales volume increased substantially. After approximately five months, each outlet inaugurated with the new design, began to sell 70% more than before.

**OPENING OF NEW FOREIGN MARKETS:** Tonel Privado does not export at present, but the new outlet design (greatly simplified and systematized) and brand manual developed by Fontana Diseño, should facilitate exports in the future.

**EXPORT VOLUME:** Export volume is nil.

**CUSTOMER SATISFACTION:** Customer satisfaction increased as a result of the new atmosphere achieved in the outlets and the clarity of communication, especially with respect to prices.

**MEDIA IMPACT:** The launch of the new brand and the opening of the new stores had good repercussions in the media. Notes were published highlighting the positive change in the company. Several articles on the wine industry in general were illustrated with Tonel Privado photos.

**BRAND PERCEPTION:** Brand perception improved considerably and this made it possible to reposition the company on the market. As a consequence, it gained an additional sector of young consumers.



## MATRIZ DE IMPACTO PRODUCTIVO

### PRODUCTIVE IMPACT MATRIX

**OPTIMIZACIÓN DE MANO DE OBRA:** El diseño modular del equipamiento de los locales permitió un gran ahorro de trabajo a la hora de ser replicados. La aplicación del manual de marca también facilitó la resolución de cualquier pieza gráfica a desarrollar.

**OPTIMIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS:** El nuevo diseño de los interiores de los locales hizo que se minimizara considerablemente la cantidad de materia prima utilizada, reduciendo asimismo los costos en un 60% comparado con el diseño de tienda anterior.

**OPTIMIZACIÓN DE CAPITAL PRODUCTIVO:** No hubo grandes cambios en cuanto al capital productivo utilizado.

**REDUCCIÓN DE COSTOS:** Como mencionamos anteriormente, el costo de fabricación de cada local se redujo en un 60% comparado con el diseño anterior. Esto se pudo conseguir gracias a la estandarización y sistematización de los componentes.

**RESPONSABILIDAD AMBIENTAL:** Se diseñó un *packaging* sustentable que, debido a los altos costos de la materia prima, no se pudo implementar.

**ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA:** El manual de marca y la guía de proveedores involucrados en el mantenimiento del local, mejoraron considerablemente la organización interna en la empresa. Que el armado de las tiendas pudiera ser resuelto por sólo 4 proveedores también simplificó notablemente la logística productiva.

**REDUCCIÓN DE CANTIDAD DE PROCESOS:** Así como la simplificación del diseño de los locales permitió un ahorro de materias primas y costos, también generó una reducción en la cantidad de procesos necesarios para montarlos.

**SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS:** Todo el plantel de Tonel Privado recibió con mucha gratitud los cambios de imagen y el rediseño de las tiendas. El equipo interno de arquitectura de la empresa trabajó muy bien en conjunto con el equipo de Fontana Diseño durante todo el proceso.

**CALIDAD:** Mejoró ampliamente la calidad percibida en todas las piezas gráficas, en el interior de los locales y especialmente en sus fachadas.

**LABOR OPTIMIZATION:** The modular design of the store equipment led to a great saving in work upon replication. The brand manual also made problem solving easier when developing graphic pieces.

**RAW MATERIALS OPTIMIZATION:** The new design of the store interiors required significantly less raw materials, reducing costs by around 60% compared with the previous design.

**PRODUCTIVE CAPITAL OPTIMIZATION:** There was no great change in the productive capital utilized.

**COST REDUCTION:** As mentioned above, the manufacturing costs of each outlet decreased 60% compared with the previous design. This was made possible by component standardization and systemization.

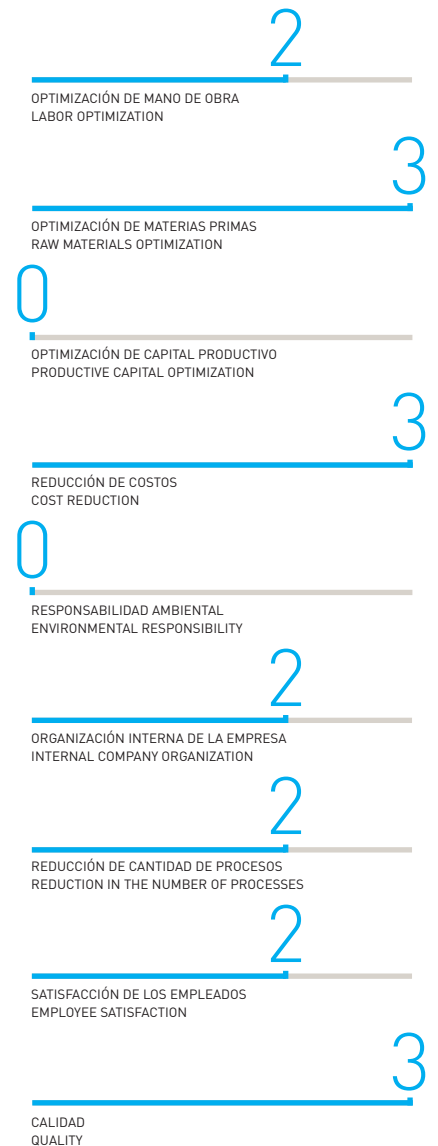
**ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY:** Environmentally friendly packaging was designed, but could not be implemented due to the high cost of its raw materials.

**INTERNAL COMPANY ORGANIZATION:** The brand manual and the guide to suppliers providing store maintenance, effectively improved the internal organization of the company. The fact that the stores could be equipped with no more than four suppliers also notably simplified production logistics.

**REDUCTION IN THE NUMBER OF PROCESSES:** As the simplification in the design of the outlets enabled a saving in raw materials, so it also generated a reduction in the number of processes required to erect them.

**EMPLOYEE SATISFACTION:** The entire staff of Tonel Privado appreciated the change in image and the redesign of the stores. The in-house architectural team of the company worked very well together with the Fontana Diseño team throughout the process.

**QUALITY:** The perceived quality of all the graphic pieces improved considerably, within the stores and especially on the facades.



**“La aparición y expansión de los supermercados hizo que los consumidores pudieran acceder a los vinos de una forma mucho más rápida. Las vinerías se vieron obligadas a repensar sus estrategias comerciales.** The emergence and expansion of supermarkets has provided the consumer with more rapid access to wines. Wine shops have been forced to rethink their marketing strategies.

**Cada local inaugurado con el nuevo diseño comenzó a vender un 70% más que antes. Esto hizo que rehiciéramos por completo algunas sucursales que habían sido inauguradas bajo la imagen anterior hacía tan sólo un mes.** Each outlet inaugurated with the new design began to sell 70% more than before. This led us to totally remodel some of our branches that had been inaugurated with the old image not more than a month before.

**Jonathan Dayan**

DIRECTOR  
TONEL PRIVADO



**Es parte del método de trabajo de nuestro estudio elaborar un diagnóstico y a partir de eso una devolución del pedido que nosotros llamamos ‘consenso de objetivos’. Este proceso en las empresas familiares suele ser más sencillo que en las empresas más grandes, donde hay visiones muy distintas sobre cuál es el problema y cuál podría ser una solución.** Part of the working methodology of our studio is to prepare a diagnosis and, based on it, provide a return on the request, a method we call ‘consensus on objectives.’ In family companies this process tends to be simpler than in larger companies, where there can be very different opinions on what the problem is and how it could be solved.

**Las cosas primero tienen que parecerse a lo que son y después diferenciarse por identidad. De nada sirve hacer una vinería que se parezca a un hospital.** Things first have to look like what they are, and then be differentiated by identity. It would be pointless to make a winery that looks like a hospital.

## Zalma Jalluf

CODIRECTORA / CO-DIRECTOR  
FONTANA DISEÑO

**El diseño no es un atributo de las grandes empresas: es una herramienta para cualquier empresa.** Design is not solely an attribute of large companies: it is tool for any company.

## Rubén Fontana

DIRECTOR  
FONTANA DISEÑO



# SARAO + MERCER.QUINTEROS

caso06 // case06

**INCORPORACIÓN PRODUCTIVA**  
**PRODUCTIVE INTEGRATION**



**Proyecto // Project**  
**Optimización de recursos y diseño**  
**de nuevos productos**  
**(productos para el hogar y regalería)**  
Resource optimization and new product  
design (household and gift products)

# EMPRESA SARAO

w: [www.acrilicossarao.com](http://www.acrilicossarao.com)  
@: [info@acrilicossarao.com](mailto:info@acrilicossarao.com)

**Rubro:**

Publicidad y regalería

**Año de inicio:** 1989

**Tamaño de empresa (Cantidades categoría “industria”):**

Micro: hasta 5 empleados

**Pequeña: entre 6 y 24 empleados (aproximadamente 14)**

Mediana: entre 25 y 96 empleados

Grande: más de 97 empleados

Sarao es una empresa que opera en el país desde 1989. Está dedicada al termoformado y mecanizado de acrílico. Cuenta con una planta de 900m<sup>2</sup> y trabaja principalmente en dos rubros: publicidad (POP y cartelería) y regalería (productos para el hogar). Hoy en día venden sus productos a comercios de la Ciudad de Buenos Aires, Rosario y Córdoba.

**Category:**

Advertising and gifts

**Year established:** 1989

**Company size (Quantities for the “industry” category):**

Micro: up to 5 employees

**Small: from 6 to 24 employees (approximately 14)**

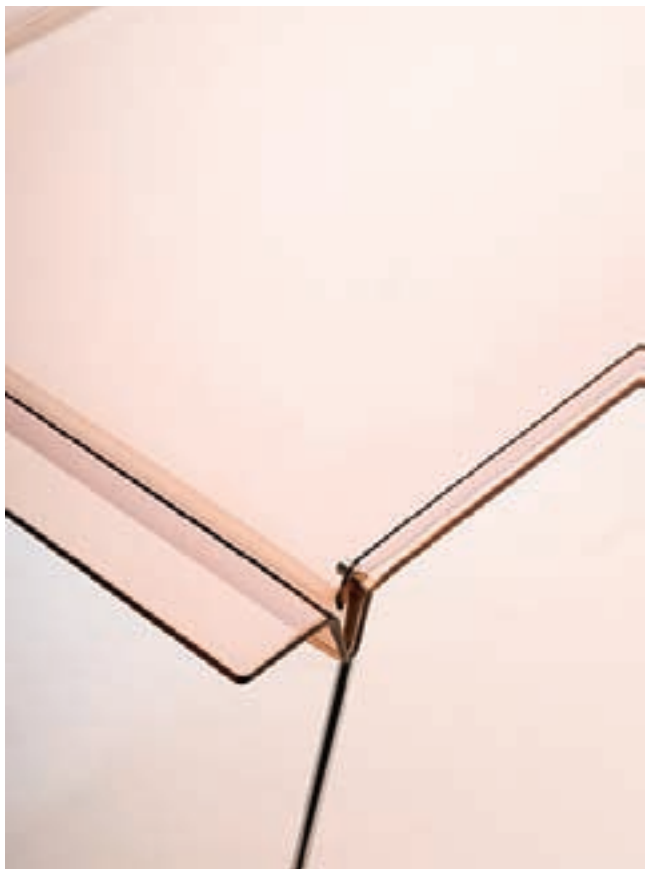
Medium: from 25 to 96 employees

Large: over 97 employees

Sarao has been functioning in Argentina since 1989 in the field of acrylic thermoforming and mechanization. It possesses a 900m<sup>2</sup> plant and operates principally in two areas: advertising (POP and signage) and gifts (household products). It currently sells its wares to outlets in the cities of Buenos Aires, Rosario and Cordoba.

# DISEÑO MERCER.QUINTEROS

w: [www.mercerquinteros.com.ar](http://www.mercerquinteros.com.ar)  
@: [info@mercerquinteros.com.ar](mailto:info@mercerquinteros.com.ar)



## Especialización del estudio:

Diseño estratégico y desarrollo de productos

**Año de inicio:** 2007

## Tamaño del estudio: (Cantidades categoría “servicios”):

**Micro: hasta 4 empleados (aproximadamente 3)**

Pequeña: entre 5 y 17 empleados

Mediana: entre 18 y 66 empleados

Grande: más de 67 empleados

Mercer.Quinteros es un estudio de diseño industrial focalizado en responder a la demanda del sector PyME desde una perspectiva estratégica. Las diseñadoras industriales Verónica Mercer y Luciana Quinteros trabajan desde el año 2007 junto a empresas de distintos rubros buscando intervenir en sus cadenas productivas, optimizar sus recursos y generar nuevas líneas de productos.

## Specialization:

Strategic design and product development

**Year established:** 2007

## Studio size (Quantities for the “services” category):

**Micro: up to 4 employees (approximately 3)**

Small: from 5 to 17 employees

Medium: from 18 to 66 employees

Large: over 67 employees

Mercer.Quinteros is an industrial design studio focused on acting from a strategic perspective in response to the demands of SMEE market segments. Verónica Mercer and Luciana Quinteros, both industrial designers, have worked since 2007 with a number of companies in different fields, evaluating their production systems, optimizing their resources and generating new product lines.

# CASO

## DURACIÓN:

febrero 2008 - septiembre 2008

**DISCIPLINA:** Diseño Industrial

## VINCULACIÓN

Interna

**Externa:**

→ Por proyecto

→ Permanente

## PAGO DE HONORARIOS

**Presupuesto cerrado**

Royalties

Dedicación horaria

Cuotas regulares

## NIVEL DE INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

	antes	después
como filosofía		
como pensamiento estratégico		
como proceso de diseño		x
como acercamiento intuitivo	x	
desconocimiento absoluto		

## REGISTROS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

Marca

Modelo y diseño industrial

Modelo de utilidad

Patente de invención

**Ninguno**

# CASE

## DURATION:

february 2008 - september 2008

**DISCIPLINE:** Industrial design

## ASSOCIATION

Internal

**External:**

→ Per project

→ Permanent

## PAYMENT OF FEES

**Preset budget**

Royalties

Hours devoted

Regular installments

## LEVEL OF CORPORATE INCLUSION OF DESIGN

	prior	after
as philosophy		
as strategic thinking		
as design process		x
as intuitive approach	x	
totally unknown		

## INDUSTRIAL PROPERTY REGISTRATION

Brand

Industrial models and designs

Usability model

Invention patent

**None**



## ENCARGO

El proyecto desarrollado por el estudio Mercer.Quinteros constituye la primera experiencia formal de la empresa Sarao con el diseño. Anteriormente, el desarrollo de sus productos de regalería era resuelto por el mismo dueño y los empleados de la fábrica, en base a la experiencia en el oficio y tomando como referencia algunos modelos extranjeros. Distintas necesidades de la empresa despertaron el interés por contratar diseño: exigencia del área de ventas para ofrecer nuevos productos en el catálogo, demanda del área de producción por optimizar los procesos de fabricación en los productos existentes, e interés del área de marketing por ofrecer un nuevo producto en la Feria Presentes. Los directivos de Sarao iniciaron una búsqueda de estudios de diseño y, a través de una cliente en común, llegaron a contactarse con las diseñadoras Verónica Mercer y Luciana Quinteros.

*“La empresa aspiraba a un cambio, una renovación, pero no tenían del todo claro de qué manera pedirlo y hacerlo.” (Verónica Mercer, Mercer.Quinteros)*

## DESARROLLO

El objetivo de Mercer.Quinteros no fue realizar un cambio radical, sino proponer nuevas soluciones que se combinaran con aquello que sí estaba funcionando bien para Sarao. Ante la demanda de la empresa, plantearon un esquema de trabajo en tres etapas. Primero, realizaron un análisis exhaustivo en torno a la identidad, la ideología, los procesos productivos y los canales de comercialización de la empresa. De esta forma se pudieron reconocer fortalezas y debilidades para desarrollar un programa de acción acorde a la realidad de la compañía. En una segunda instancia, trabajaron sobre la optimización de los recursos internos, desarrollando nuevas soluciones para reducir costos, tiempos e imperfecciones en los productos que la empresa ya venía fabricando. Por último, se focalizaron en el diseño de nuevas líneas de productos, acordes a la imagen y a la capacidad productiva existente.

*“Sabemos que en la relación con las PyMES, el objetivo no es realizar cambios radicales, sino lograr una evolución paulatina trabajando de manera flexible para adaptarse a la empresa.” (Luciana Quinteros, Mercer.Quinteros)*

## RESULTADO

A partir del análisis realizado en la primera etapa, Sarao pudo reconocer los valores característicos de la empresa y el potencial del acrílico como materia prima. En cuanto al trabajo sobre la optimización de recursos en productos ya existentes, vale destacar el desarrollo realizado con la bandeja de cama New Line, el producto ícono de Sarao. Respecto de la versión anterior, en el nuevo producto se reemplazaron los apoyos de acrílico por piezas muy sencillas realizadas en varillas de acero inoxidable plegado, reduciendo así los tiempos de producción en un 70%, lo que impacta positivamente en los costos de fabricación. Se dio también solución al problema del estibado en la fábrica y al guardado en el hogar, ya que los apoyos de acero permiten que las bandejas se apilen ahorrando espacio y minimizando rayaduras.

## ASSIGNMENT

The project developed by the Mercer.Quinteros studio represented Sarao's first formal experience with design. Previously, the development of their gift products was in the hands of its owner and factory employees, based on their experience in the trade and using a few foreign models as reference. Certain company needs led Sarao to consider commissioning design: demands in the area of sales to add new products to its catalog, production demands to optimize the manufacturing processes of existing products, and interest in the marketing area to exhibit a new product at the Presentes trade fair. Sarao directors explored the possibilities offered by design studios, and through a common client, established contact with designers Verónica Mercer and Luciana Quinteros.

*“The company desired a change, a renovation, but were not quite clear as to how to request it and achieve it.” (Verónica Mercer, Mercer.Quinteros)*

## DEVELOPMENT

Mercer.Quinteros did not aim to make a radical change, but rather to propose new solutions to be combined with those that were already functioning well for Sarao. At the company's request, they recommended a three stage plan of work. First, an in-depth study of the company's identity, ideology, productive processes and marketing channels was carried out. In this way strengths and weaknesses were identified, in order to develop a program of activities in line with corporate reality. In the second stage, internal resources were optimized and new solutions were developed to reduce costs, times and imperfections in the products the company was already manufacturing. Lastly, focus was placed on the design of new product lines, in accordance with the current image and production capacity of the plant.

*“We know that in our relations with SMEs, the aim is not for radical change, but rather to achieve gradual evolution by means of a flexible exchange in order to adapt to the company.” (Luciana Quinteros, Mercer.Quinteros)*

## RESULTS

As a result of the analysis performed in the first stage, Sarao recognized the company's intrinsic values and the potential of acrylic as raw material. With respect to the resource optimization of existing products, the work developed on the New Line bed tray, Sarao's iconic product, is noteworthy. In the new product, the acrylic supports were replaced by simple legs made from bent stainless steel rod, thus achieving a 70% reduction in production times, with its concomitant positive impact on manufacturing costs. The problem of factory and household storage was also solved, since the steel supports enable the trays to be stacked, thus saving space and minimizing scratches. These improvements earned it an outstanding participation at the Presentes fair. As a result of the design of this new product, Sarao refurbished its catalogs with new photographic material. In the field of new product development, a line of bowls was proposed that would combine different colored acrylic layers, achieving refined product details with simple processes. These bowls, although fully

Estas mejoras le valieron una destacada participación en la Feria Presentes. A partir del diseño de este nuevo producto, Sarao rearmó sus catálogos con nuevas producciones fotográficas. En cuanto al desarrollo de nuevos productos, propusieron una línea de bowls donde combinaron capas del material en diferentes colores, logrando detalles refinados a través de procesos sencillos. Éstos, si bien han sido desarrollados por las diseñadoras, por el momento no se han podido comercializar ya que la demanda de POP y cartelería absorbe gran parte del tiempo y la capacidad productiva de la empresa.

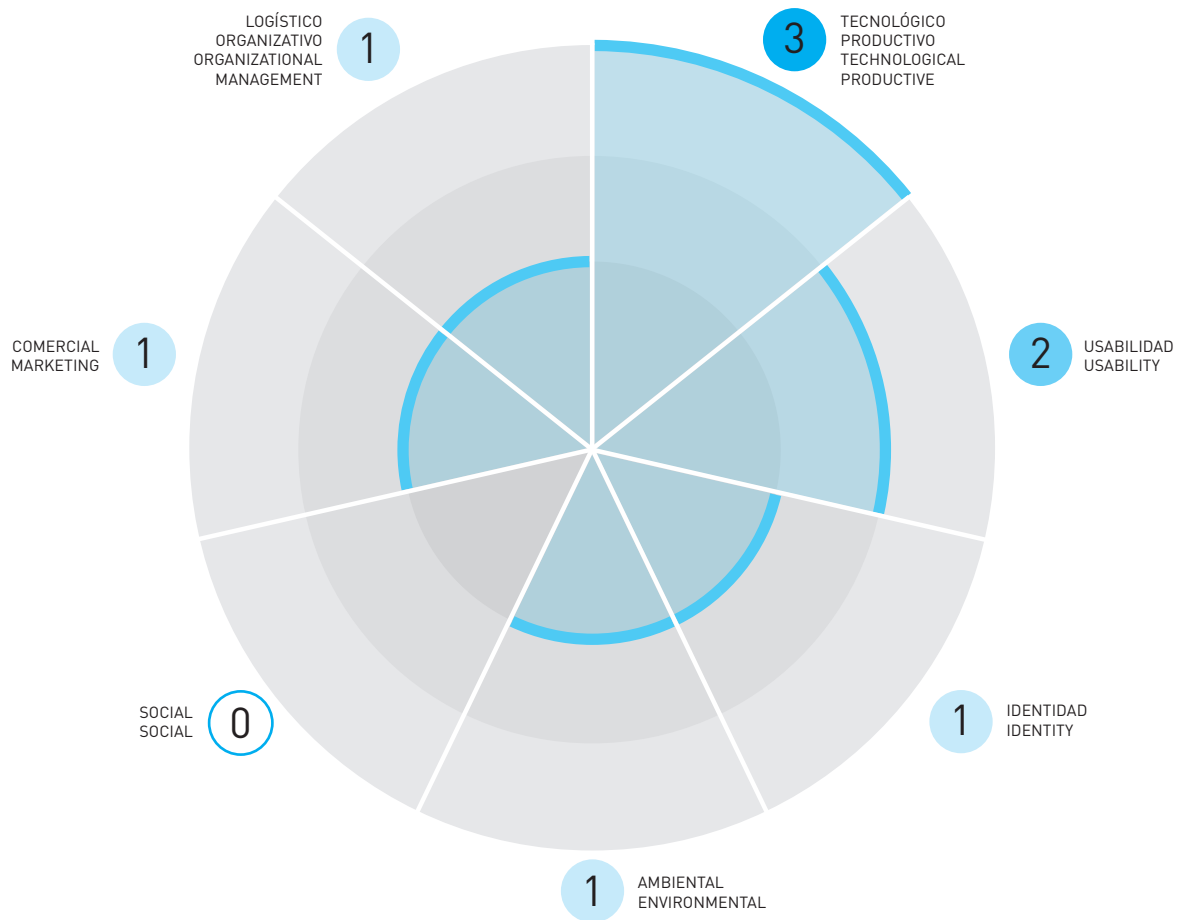
*“El producto tardó dos años en tomar el ritmo de ventas que esperábamos. Hoy la bandeja se vende 5 veces más que antes.” (Damián Mazzeo, gerente de Ventas Sarao)*

developed by the designers, have not yet been marketed since the demand for POP and signage absorbs a major part of the time and production capacity of the company.

*“It took the tray two years to reach the sales rhythm we hoped for. Today it sells five times more than before.” (Damián Mazzeo, Sarao Sales Manager)*

## MATRIZ DE INNOVACIÓN PROYECTUAL

### DESIGN INNOVATION MATRIX



El proyecto se desarrolló, fundamentalmente, sobre los ejes de la usabilidad y la optimización de los recursos tecnológico-productivos. En cuanto a la **usabilidad**, se logró que al plegar los pies de apoyo de la bandeja, ésta ocupe un espacio casi plano, con lo cual mejora considerablemente su situación de guardado en el hogar y en el depósito. En relación a los aspectos **tecnológico-productivos**, se trabajó sobre la optimización de los tiempos, procesos y costos, obteniendo resultados de gran impacto. También cabe mencionar el aporte del diseño a la **identidad** de la empresa, ya que se desarrollaron productos propios que se diferencian de los *commodities* importados de China. En cuanto al eje **ambiental**, se optimizó el uso de la placa de acrílico y se separó todo el material sobrante para ser vendido como scrap.

The project was developed basically around the axes of utility and optimization of technological-productive resources. With respect to **usability**, this was achieved by having the tray legs fold so that they take up practically no room, thus considerably improving the product's storage in the home and in the warehouse. With reference to **technological-productive** aspects, highly favorable work was done on the optimization of times, processes and costs. The contribution of design to corporate **identity** should also be mentioned, since the products created are clearly differentiated from the commodities imported from China. Insofar as the **environment** is concerned, the use of acrylic sheet was optimized and all surplus material was sold as scrap.

## MATRIZ DE IMPACTO COMERCIAL

### BUSINESS IMPACT MATRIX

**VOLUMEN DE VENTAS:** Con el paso del tiempo, se van incrementando las ventas del nuevo modelo de bandeja, menos costoso de fabricar que el modelo viejo. Sarao continuó vendiendo en los mismos comercios de la Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Rosario y Córdoba.

**APERTURA DE NUEVOS MERCADOS EXTERNOS:** La empresa Sarao no exporta sus productos. Las veces que lo ha intentado, encontró muchas dificultades burocráticas. Gracias el estudio Mercer.Quinteros hicieron una pequeña venta a la tienda de diseño Cómodo, de Chile.

**VOLUMEN DE EXPORTACIÓN:** El volumen de exportación continuó siendo nulo.

**SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:** No desarrollaron ningún estudio de mercado ni con los comercios ni con los consumidores del nuevo producto, pero tienen la certeza de que gustó porque se incrementaron las ventas.

**IMPACTO MEDIÁTICO:** La bandeja de cama New Line recibió una mención en la Feria Presentes. Todo el trabajo desarrollado por el estudio Mercer.Quinteros para la empresa fue destacado en una nota de la revista iF número 5 que edita la Red de Amigos del Centro Metropolitano de Diseño. Por otro lado, varios de los productos Sarao aparecen en programas de la productora Polka y el canal Utilísima.

**PERCEPCIÓN DE MARCA:** Sarao no está especialmente interesado en generar una identidad propia, aunque con los nuevos productos desarrollados comenzó a generar una familia de productos cuya identidad se despegaba cada vez más de los *commodities* importados de China.

**SALES VOLUME:** Over time, sales of the new tray model, which is cheaper to produce than the old one, have increased. Sarao continued to sell to the same outlets in Buenos Aires city, Greater Buenos Aires, Rosario and Córdoba.

**OPENING OF NEW FOREIGN MARKETS:** Sarao does not export. The times it has attempted to do so, it has faced many bureaucratic difficulties. Thanks to the Mercer.Quinteros studio, they made a small sale to the Cómodo design store in Chile.

**EXPORT VOLUME:** Export volume continues to be nil.

**CUSTOMER SATISFACTION:** No market research on the new product was performed either among outlets or consumers, but it is evident that it met with satisfaction since sales increased.

**MEDIA IMPACT:** The New Line bed tray received an honorable mention at the Presentes fair. The work developed for the company by the Mercer.Quinteros studio was highlighted in an article in number 5 of iF magazine, published by the Network of Friends of the Metropolitan Design Center. Furthermore, several of the Sarao products appear in programs produced by Polka and in Utilísima channel.

**BRAND PERCEPTION:** Sarao is not particularly interested in generating a corporate identity, although the new items it has incorporated have begun to form a family of products with an identity progressively more detached from that of the commodities imported from China.



## MATRIZ DE IMPACTO PRODUCTIVO

### PRODUCTIVE IMPACT MATRIX

**OPTIMIZACIÓN DE MANO DE OBRA:** El trabajo necesario para fabricar cada bandeja disminuyó en un 70%.

**OPTIMIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS:** El nuevo modelo de bandeja utiliza menos acrílico que el anterior. Asimismo, al solucionar el problema del estibado y apilarse fácilmente, se reduce el material utilizado para el embalaje.

**OPTIMIZACIÓN DE CAPITAL PRODUCTIVO:** A diferencia del modelo anterior, que requería varios pasos (moldeo y corte láser, además de pegado de tacos de acrílico y posterior moldeo de las patas), la nueva bandeja utiliza menos máquinas para su fabricación: se moldea y se corta con láser, para finalmente agregarle las patas de acero por encastre.

**REDUCCIÓN DE COSTOS:** Con el nuevo modelo se redujeron los costos en un 10%. Si bien el acrílico de color es más costoso que el acrílico cristal, la nueva bandeja en color iguala en costo al viejo modelo en cristal.

**RESPONSABILIDAD AMBIENTAL:** Sarao no tira sus desperdicios: todo el *scrap* es retirado por una empresa dedicada a fabricar acrílicos. De todos modos, el nuevo diseño de bandeja genera menos desperdicio porque se aprovecha más la plancha de material. Muchos desperdicios son utilizados para fabricar pequeños productos.

**ORGANIZACIÓN INTERNA:** La bandeja con el nuevo diseño ocupa menos lugar en depósito porque solucionaron el tema del estibado. El modelo anterior no se podía apilar correctamente, lo que además provocaba que algunos productos se dañaran.

**REDUCCIÓN DE CANTIDAD DE PROCESOS:** Uno de los objetivos perseguidos fue desarrollar algo nuevo y más fácil de hacer. La nueva bandeja se realiza en menos cantidad de pasos y muchos de éstos son más cortos (por ejemplo, el moldeo de patas en acrílico requería más tiempo que el de las patas en acero).

**SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS:** El nuevo producto tuvo una buena aceptación entre los empleados, ya que resulta más fácil de fabricar.

**CALIDAD:** En los nuevos productos se ha mejorado considerablemente la calidad percibida.

**LABOR OPTIMIZATION:** The work involved in manufacturing each tray decreased 70%.

**RAW MATERIALS OPTIMIZATION:** The new tray uses less acrylic than the former model. Furthermore, upon solving the problem of storage and stacking, less packaging material is required.

**PRODUCTIVE CAPITAL OPTIMIZATION:** As opposed to the previous model, that required several steps (molding and laser cutting, as well as the bonding of acrylic stubs and subsequent molding of the legs), the new tray requires less machining: it is molded and cut with laser, and lastly the steel legs are fitted.

**COST REDUCTION:** Costs were reduced 10% with the new model. Whereas color acrylic is more expensive than crystal clear acrylic, the new colored tray costs the same as the old crystal clear one.

**ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY:** Sarao does not discard its waste. All scrap is removed by a company devoted to acrylic manufacture. Furthermore, the new design generates less waste because more efficient use is made of the sheets of acrylic. Much of the surplus is used to manufacture small items.

**INTERNAL ORGANIZATION:** Having solved the problem of stacking, the new tray takes up less room in the warehouse. The old model could not be stacked satisfactorily, and this also occasionally caused damage to the trays.

**REDUCTION IN THE NUMBER OF PROCESSES:** One of the objectives was to develop something new and easier to produce. The new tray requires fewer manufacturing steps and many of them are shorter (for example, the molding of acrylic legs required more time than forming steel legs).

**EMPLOYEE SATISFACTION:** The new product was well received by company employees, since it is easier to produce.

**QUALITY:** The perceived quality of the new product has been considerably enhanced.



**La bandeja tardó 2 años en tomar el ritmo de ventas que esperábamos. Pero entendimos que a los nuevos productos hay que darles tiempo. Su crecimiento en el mercado es muy progresivo.** The tray took two years to achieve the sales rhythm we hoped for. But we understood that new products need time. Its market growth is very progressive.

**En general las empresas de la competencia se dedican exclusivamente a la cartelería, pero no a la regalería. Del modo en que estamos trabajando, la regalería deja un cuarto de ganancia en relación a la cartelería.** In general our competition is devoted exclusively to signage, and not to gifts. The way we work, gifts provide a quarter of our profits in relation to signage.

**El nuevo producto redujo en un 70% los tiempos de producción y en un 10% los costos de fabricación.** The new products reduced our production time 70% and our manufacturing costs 10%.

**No podemos darle al diseño de productos para regalería el lugar que se merece porque la demanda de cartelería siempre absorbe los recursos.** We cannot give the design of gift products the place it deserves because the demands of signage always absorb the bulk of our resources.

**Damián Mazzeo**

GERENTE DE VENTAS DE SARAO  
SARAO SALES MANAGER



**No se identifica un antes y un después rotundo, sino una transición, una evolución a través de pequeños aportes.** There is no categorical before and after, but rather a transition, an evolution of small contributions.

Verónica Mercer

MERCER.QUINTEROS

**Sabemos que en la relación con las PyMEs el objetivo no es realizar cambios radicales, sino lograr una evolución paulatina trabajando de manera flexible para adaptarse a la empresa.** We know that in our relations with SMEEs, the objective is not to achieve radical change, but a progressive evolution working with flexibility in order to adapt to the company.

Luciana Quinteros

MERCER.QUINTEROS



# BUPLASA + DUO

caso07 // case07

**PLASTICIDAD Y DIVERSIÓN**  
**FUN IN PLASTIC**



**Proyecto // Project**  
**Diseño de productos para niños**  
**(mesa de dibujo)**  
**Design of products for children**  
**(drawing table)**

# EMPRESA BUPLASA

w: [www.buplase.com](http://www.buplase.com)  
@: [buplase@buplase.com.ar](mailto:buplase@buplase.com.ar)



## Rubro:

Industria plástica

**Año de inicio:** 1982

## Tamaño de empresa (Cantidades categoría "industria"):

Micro: hasta 5 empleados

**Pequeña: entre 6 y 24 empleados (aproximadamente 21)**

Mediana: entre 25 y 96 empleados

Grande: más de 97 empleados

Buplase S.A. es una empresa dedicada al desarrollo y producción de productos en plástico inyectado, en rubros como juguetes para niños y envases para cosméticos. Con más de 25 años de antigüedad, vende sus productos a empresas que los comercializan bajo su propia marca en la modalidad de venta por catálogo. Exportan a Brasil, Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Venezuela y Colombia.

## Category:

Plastics industry

**Year established:** 1982

## Company size (Quantities for the "industry" category):

Micro: up to 5 employees

**Small: from 6 to 24 employees (approximately 21)**

Medium: from 25 to 96 employees

Large: over 97 employees

Buplase S.A. is a company devoted to the development and production of injection molded plastic products, such as children's toys and cosmetic containers. They have been in the market for over 25 years and sell their products through order catalogues to companies that market them under their own brand names. They export to Brazil, Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Venezuela and Colombia.

# DISEÑO

## DUO DISEÑO

w: [www.webduo.com.ar](http://www.webduo.com.ar)  
 @: [info@webduo.com.ar](mailto:info@webduo.com.ar)



### Especialización del estudio:

Diseño de producto

**Año de inicio:** 2001

### Tamaño del estudio: (Cantidades categoría "servicios"):

Micro: hasta 4 empleados

**Pequeña: entre 5 y 17 empleados (aproximadamente 7)**

Mediana: entre 18 y 66 empleados

Grande: más de 67 empleados

Duo es un estudio de diseño industrial especializado en el desarrollo de productos fabricados en serie. Cuentan con una larga experiencia en proyectos que implican tecnologías como la inyección de plástico, abarcando desde la concepción de las ideas hasta la documentación necesaria para la fabricación de las matrices o dispositivos implicados en el proceso productivo. Su filosofía de trabajo se basa en el aporte del diseño para lograr mayor competitividad en las empresas.

### Specialization:

Product design

**Year established:** 2001

### Studio size (Quantities for the "services" category):

Micro: up to 4 employees

**Small: from 5 to 17 employees (approximately 7)**

Medium: from 18 to 66 employees

Large: over 67 employees

Duo is an industrial design studio specializing in the development of mass produced products. It possesses extensive experience in projects involving technologies such as plastic injection, and encompasses the entire process from conception of the ideas to the necessary documentation for the manufacturing of the molds or devices required for production. Its philosophy of work is based on the contribution of design to increase company competitiveness.

# CASO

## DURACIÓN:

abril 2007- julio 2008

## DISCIPLINA: D. Industrial

## CONTRATACIÓN

Interna

### Externa:

→ Por proyecto

→ Permanente

## PAGO DE HONORARIOS

### Presupuesto cerrado

Royalties

Dedicación horaria

Cuotas regulares

## NIVEL DE INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

	antes	después
como Filosofía		
como Pensamiento Estratégico		
como Proceso de Diseño		x
como Acercamiento Intuitivo	x	
Desconocimiento Absoluto		

## REGISTROS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

Marca

### Modelo y diseño industrial

Modelo de utilidad

Patente de invención

Ninguno

# CASE

## DURATION:

april 2007 - july 2008

## DISCIPLINE: Industrial design

## ASSOCIATION

Internal

### External:

→ Per project

→ Permanent

## PAYMENT OF FEES

### Preset budget

Royalties

Hours devoted

Regular installments

## LEVEL OF CORPORATE INCLUSION OF DESIGN

	prior	after
as philosophy		
as strategic thinking		
as design process		x
as intuitive approach	x	
totally unknown		

## INDUSTRIAL PROPERTY REGISTRATION

Brand

### Industrial models and designs

Usability model

Invention patent

None



## ENCARGO

Si bien en Buplase ya tenían experiencia trabajando con diseñadores externos para el desarrollo de material gráfico (folletos, web y catálogos) nunca antes habían contratado servicios de diseño para resolver productos. Hasta la vinculación con Duo, estas tareas eran abordadas por el director de la empresa o por ingenieros de la planta. Pero sintieron la necesidad de contratar diseño cuando uno de sus principales compradores les sugirió el desarrollo de una mesa de dibujo para niños en plástico inyectado. Esta mesa tenía una escala muy grande en relación a los productos que solía fabricar Buplase: réplicas en plástico de vasos, tazas, platos y demás objetos de bazar para niños. Durante el inicio de 2007 tuvieron las primeras reuniones con los diseñadores de Duo, donde les comunicaron los desafíos del encargo: el desarrollo de una mesa de dibujo para niños, fabricada en plástico inyectado, para ser comercializada por diversas marcas bajo la modalidad de venta por catálogo, transportable y compactable durante su guardado, distribución y comercialización. Buplase y Duo convinieron honorarios por una primera etapa, donde los diseñadores presentarían entre 3 y 5 propuestas alternativas de diseño, y una segunda etapa, donde se abordaría el desarrollo de una propuesta seleccionada. Así, si ninguna alternativa resultaba convincente, permitiría pagar solamente los honorarios de la etapa inicial. Este esquema de trabajo terminó instalado en la empresa como método para interactuar con los diseñadores externos. Inclusive, en ocasiones en que las propuestas no habían superado la primera etapa de un proyecto, se las contemplaba para ser desarrolladas en otras oportunidades. Como explica Alejandro Biaggio, de Buplase: “El diseño es un activo. Por más que no se elija la propuesta para desarrollar, la propuesta queda ahí y en cualquier momento se la puede retomar”.

*“Para Buplase era un desafío trabajar con diseñadores externos. Por no estar dentro de la empresa dudaban de nuestra capacidad para diseñar algo 100% realizable, pero sin embargo se logró” (Diego Scotto, director Duo Diseño).*

## DESARROLLO

El trabajo desarrollado por Duo incluyó: análisis de recursos productivos, situaciones de uso y comercialización del producto; elaboración de ideas iniciales y su correspondiente presentación en bocetos; diseño del producto y de sus respectivas matrices; testeo en prototipos y supervisión de las primeras piezas fabricadas. En los primeros días, presentaron a Buplase una serie de propuestas alternativas de diseño para que fueran testeadas con su principal comprador y se seleccionara la mejor para ser desarrollada. La mesa que resultó elegida se destacó del resto por ciertas virtudes ligadas al uso: permite un fácil armado y desarmado quitando los apoyos, con lo cual se reduce considerablemente el espacio ocupado en el guardado, tanto en el hogar como durante la distribución para su comercialización. Incluye también un lugar para guardar lápices y demás elementos usados al dibujar. Además, dadas las dimensiones generales y la resolución estructural, puede ser utilizada por los niños

## ASSIGNMENT

Whereas Buplase had worked previously with outside designers for the development of graphic material (brochures, web page and catalogues), this was the first time the company commissioned services in the field of product design. Until their association with Duo, these tasks had been the responsibility of the director of the company or the plant engineers. However, when one of their main buyers suggested the development of a plastic injected child's drawing table they felt the need to contract outside design. This table was on a much larger scale than the products they normally manufactured: plastic glasses, cups, plates and other hardware for children. In early 2007 the first meetings were held with the Duo designers, where they set out the challenges of the task: development of a plastic injected child's drawing table, sold through order catalogue to be marketed by a number of companies, transportable and capable of being folded for storage, distribution and marketing. Buplase and Duo agreed on the fees for a preliminary stage in which the designers would present between 3 and 5 proposals, and a second stage to encompass the development of the chosen proposal. Thus, if no option was convincing, only the fees of the initial stage would be paid. This system of work subsequently became established as the company's method of interaction with outside designers. Even if the proposals did not get further than the initial stage of a project, they were put on hold for possible future development. As Alejandro Biaggio of Buplase explained: “Design is an asset. Even if it is not originally chosen for further development, the proposal remains pending and can be taken up again at any moment.”

*“For Buplase it was a challenge to work with outside designers. As we did not belong to the company they had doubts about our ability to design something 100% practicable, nevertheless it was achieved.” (Diego Scotto, Director, Duo Diseño)*

## DEVELOPMENT

The work carried out by Duo included: analysis of productive resources, situations for use and marketing of the product; conception of initial ideas and their corresponding presentation in layout form; product design and design of the respective molds; prototype testing and supervision of the first items manufactured. Initially, Duo presented a number of alternative designs that were tested with the company's main buyer, and the best were selected for further development. The model eventually chosen stood out from among the rest due to certain practical advantages: easy assembly and disassembly by removing the legs, which represented a considerable reduction in the storage space required, both in the home and during its marketing distribution. It also includes a receptacle for pencils and other drawing implements. Moreover, in view of its overall dimensions and makeup, it can also be used as a seat. This last feature was discovered when the designers tested one of the model tables and the children, apart from drawing, also sat on it. In the area of identity, a space was assigned on the drawing surface for the inclusion of the marketer's brand name when applicable, but which could be left free when not required. The product is robust, it has smooth

para sentarse encima. Esta última prestación surgió cuando los diseñadores pusieron a prueba unas maquetas de la mesa y los niños, además de dibujar, se sentaban sobre la misma. En cuanto a la identidad, se previó sobre la superficie de dibujo un espacio para la aplicación de la gráfica correspondiente a la marca del comercializador, conservando la condición de genérico cuando no se aplicaba. El producto es robusto, de líneas suaves y en colores que resultan atractivos para los chicos. Compuesta por tres piezas inyectadas en plástico (plano de apoyo y dos patas) la mesa es absolutamente realizable bajo los recursos disponibles en Buplase. Solamente se requieren dos matrices, ya que los apoyos se resuelven con dos piezas iguales.

*“Los temas productivos están muy bien resueltos. La usabilidad es lo más destacado del producto: todas las ideas propuestas por Duo tuvieron que ver con eso” (Alejandro Biaggio, director Buplase)*

## RESULTADO

Si bien Buplase al comienzo del proyecto temía que un equipo externo pudiera integrarse a la dinámica productiva de la empresa, el desarrollo realizado por Duo resultó perfectamente fabricable sin que fuera necesario modificar hábitos o procesos ya instalados. Desde la primera reunión hasta la producción de la mesa transcurrieron aproximadamente 14 meses. La mesa se vendió con mucho éxito, representando un incremento del 6% en la facturación total de Buplase. Para amortizar la inversión implicada en las matrices, debían vender 10.000 mesas. Finalmente vendieron cerca de 40.000 en pocos meses y, según la proyección, calculan que pronto se llegará a las 100.000 unidades. Con este producto ingresaron por primera vez a los mercados de Venezuela y Colombia, además de exportar a los destinos que ya eran habituales para la empresa: Chile, Bolivia y Uruguay. Buplase quedó muy conforme con los resultados logrados en el producto, tanto por los aspectos productivos (sencillez y mínima cantidad de las matrices), como por los referidos a la usabilidad (guardado, robustez, contenedor de lápices, función de mesa y asiento).

*“Los verdaderos méritos del diseño no se perciben a simple vista, pero se superaron varios obstáculos en aspectos productivos y de usabilidad” (Diego Scotto, director Duo Diseño)*

lines and colors attractive to children. It is composed of three plastic injected pieces (a tabletop and two legs), and can be manufactured with the resources available in Buplase. Only two molds are required, since the two legs are identical.

*“The production features have been very well resolved. The product's outstanding attribute is its usability: all the ideas proposed by Duo bore this in mind.” (Alejandro Biaggio, Director, Buplase)*

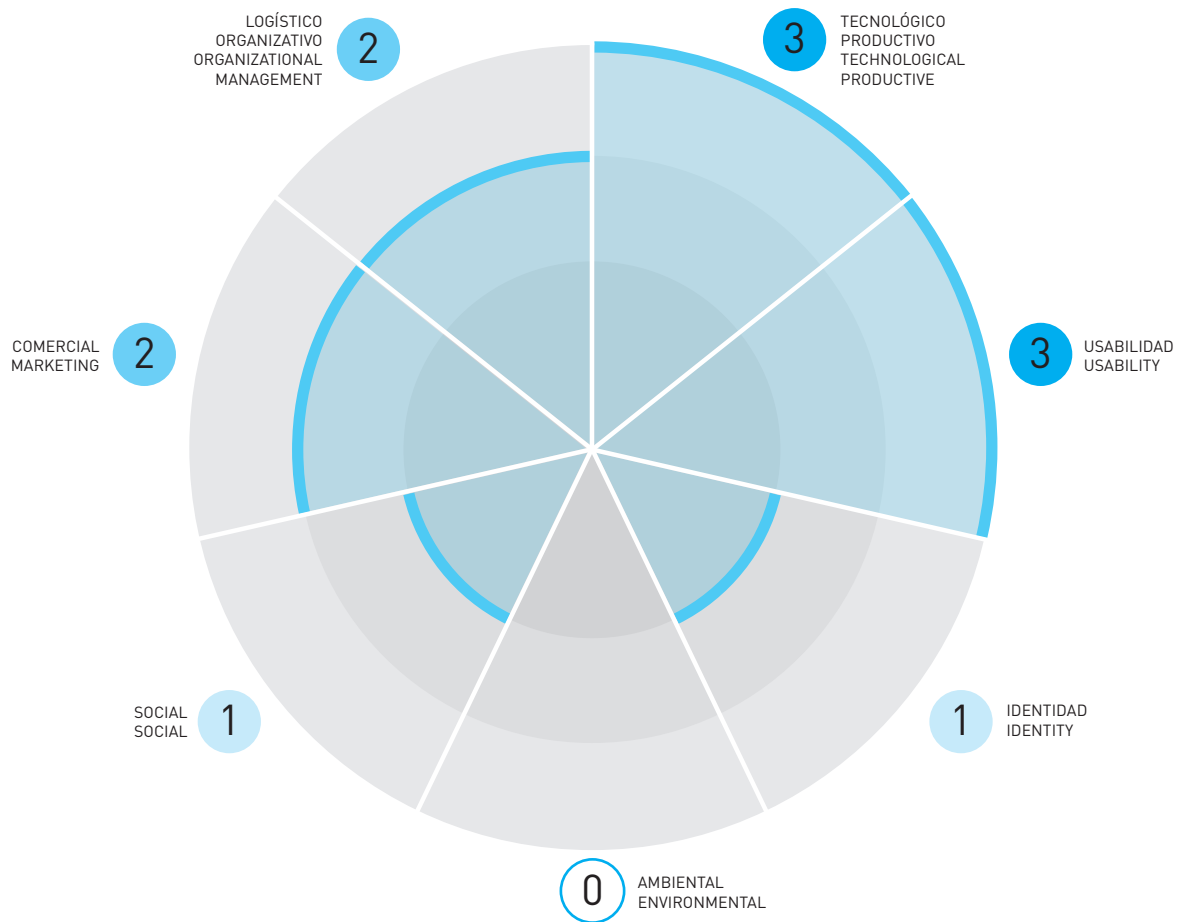
## RESULTS

Whereas Buplase originally feared that an outside team might not integrate smoothly with the productive dynamics of the company, the project developed by Duo proved capable of being produced faultlessly without need for any modification in established habits or processes. Approximately 14 months elapsed between the first meeting and actual production of the table, which was sold very successfully, representing a 6% increase in Buplase's total invoicing. To amortize the investment in molds, they needed to sell 10,000 tables. In the end, they sold nearly 40,000 in a few months and, according to their sales projection, they calculate they will soon reach 100,000 units. With this product they have for the first time accessed the Venezuelan and Colombian markets, apart from exporting to their traditional markets: Chile, Bolivia and Uruguay. Buplase was very satisfied with the results achieved, both with regard to the table's production aspects (simplicity and minimum number of molds) and its usability (storage, robustness, pencil holder, dual table and seat function).

*“The real merits of the design are not perceived at first sight, but they overcame a number of obstacles with regard to production and usability.” (Diego Scotto, Director, Duo Diseño)*

## MATRIZ DE INNOVACIÓN PROYECTUAL

### DESIGN INNOVATION MATRIX



Desde el punto de vista **tecnológico-productivo**, los diseñadores han sabido resolver de manera acertada los espesores, las curvas y los detalles superficiales de cada pieza, aprovechando las virtudes del proceso de inyección de plástico. La repetición del pie permitió optimizar la inversión en matrices, y la forma en que el producto se arma eliminó la tediosa secuencia del ensamblado en fábrica. En relación a la **usabilidad**, la mesa resuelve varios desafíos operativos a través de soluciones sencillas, demostrando una gran versatilidad: se arma y se desarma fácilmente, haciendo posible su guardado en espacios reducidos. Ambos soportes laterales sirven como contenedores de lápices, y el plano de dibujo está dimensionado y estructurado como para resistir también el peso de un niño que quiera utilizar la mesa como asiento. Además, en el eje **comercial** se destaca la buena respuesta que, desde el diseño, se da a la necesidad de una imagen genérica a la cual se puedan aplicar diferentes marcas. Es importante que el conjunto desarmado ocupe un espacio reducido durante su distribución y transporte. En cuanto al aspecto **logístico-organizativo**, la secuencia productiva, despojada del proceso de armado, resulta económica y sencilla.

From a **technological-productive** viewpoint, Duo successfully designed the thickness, curves and surface details of each part, making the most of the plastic injection process. The table's identical legs optimized the investment in molds, and the product's knockdown format eliminated the need for tedious factory assembly. With respect to **usability**, the table provides simple solutions to several operational challenges, showing great versatility: it is easy to assemble and disassemble, and therefore can be stored in small spaces. Both lateral supports serve as pencil holders, and the drawing surface is dimensioned and structured to resist the weight of a child desiring to use it as a seat. Moreover, from a **marketing** point of view, the design solution to the need for a generic image to which a number of brand names may be applied is noteworthy. It is important that the knocked-down table should take up little space for distribution and transport purposes. Insofar as the **organizational-management** axis is concerned, as the production sequence does not require assembly, it is both economic and simple.

## MATRIZ DE IMPACTO COMERCIAL

### BUSINESS IMPACT MATRIX

**VOLUMEN DE VENTAS:** Gran parte del éxito del producto se debe a que no existen muchas mesas de dibujo para niños. En los primeros meses de comercialización se vendieron cerca de 40.000 unidades.

**APERTURA DE NUEVOS MERCADOS EXTERNOS:** La mesa permitió ingresar a los mercados de Venezuela y Colombia, y además se exporta a Chile, Bolivia y Uruguay, que ya eran destinos de Buplasa.

**VOLUMEN DE EXPORTACIÓN:** Aumentaron un 6% el volumen de exportación de la empresa. El 40% de todos los productos fabricados por Buplasa, se exporta.

**SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:** Es fundamental que el cliente demuestre conformidad con un producto que eligió por catálogo, ya que la compra se realiza sobre una base de confianza, decidiendo a través de fotos. La conformidad al recibir la mesa supera la expectativa que genera en el catálogo. El cliente distribuidor realizó más pedidos a partir de la buena experiencia con la primera venta del producto.

**IMPACTO MEDIÁTICO:** No participaron en concursos por premios ni hacen prensa de los productos, pero a principios de 2010 la mesa fue publicada en un artículo sobre Duo en Clarín ARQ.

**PERCEPCIÓN DE MARCA:** Buplasa no vende productos con marca; todo lo contrario, produce genéricos. Por lo tanto, interesa la capacidad de adaptación de sus productos a diferentes aplicaciones gráficas correspondientes a las empresas comercializadoras.

**SALES VOLUME:** Much of the product's success is due to the fact that few drawing tables for children exist on the market. Nearly 40,000 units were sold in the first months after its launch.

**OPENING OF NEW FOREIGN MARKETS:** The table was the means to access the Venezuelan and Colombian markets, apart from its export to Chile, Bolivia and Uruguay, which were already Buplasa export destinations.

**EXPORT VOLUME:** Company exports increased 6%. 40% of Buplasa's entire product line is exported.

**CUSTOMER SATISFACTION:** It is fundamental that the client be satisfied with the product he buys by catalogue, since the purchase is based on confidence and decided on the basis of photographs. Conformity with the table surpassed the expectations generated by the catalogue. The client-distributor placed more orders on the basis of the good initial sales experience.

**MEDIA IMPACT:** The company does not participate in contests nor do they promote their products in the press, but in the first months of 2010 the table was included in an article on Duo published in Clarín ARQ.

**BRAND PERCEPTION:** Buplasa does not sell branded products; on the contrary, they produce generic articles. Therefore, what is of interest is their products' capacity for adaptation to the different graphic applications of the companies that market them.



## MATRIZ DE IMPACTO PRODUCTIVO

### PRODUCTIVE IMPACT MATRIX

**OPTIMIZACIÓN DE LA MANO DE OBRA:** Se logró evitar el ensamblaje de partes, ya que el usuario arma el producto, encastrando fácilmente los pies en la superficie de apoyo de la mesa. Toda la mesa se resuelve por inyección de plástico en 3 piezas, de las cuales 2 son iguales (los apoyos).

**OPTIMIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS:** El diseño de la forma de las piezas permite reducir espesores sin perder resistencia y robustez, dando como resultado una mínima cantidad de material utilizado.

**OPTIMIZACIÓN DE CAPITAL PRODUCTIVO:** No existen grandes cambios en relación a la utilización que solían hacer de las máquinas de la fábrica.

**REDUCCIÓN DE COSTOS:** El producto es muy económico en comparación con otros semejantes. El criterioso uso de materiales y procesos, sumado al ingenioso modo de ensamblaje, dio por resultado un muy buen valor final de la mesa. Esto permite que se utilice un polipropileno menos económico que el que usaban en otros productos, pero apuntaron a mejorar la calidad de la terminación superficial presentada por el material.

**RESPONSABILIDAD AMBIENTAL:** El polipropileno que se utiliza para la mesa tiene radiología controlada.

**ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA:** Que se puedan encastrar las patas una dentro de la otra, y que todo el conjunto ocupe la superficie de una mesa, resulta fundamental para el estibado en planta.

**REDUCCIÓN DE CANTIDAD DE PROCESOS:** Sólo requiere inyección de plástico y no hay que ensamblar partes. La operación mixta en matriz para colocar la lámina impresa de la marca comercializadora, si bien reduce pasos, implica más tiempo de trabajo de la inyectora.

**SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS:** Los empleados expresan su satisfacción por el desempeño productivo y la calidad del producto resultante. La mesa no trae complicaciones a los empleados en el proceso de fabricación.

**CALIDAD:** La calidad percibida es alta debido al polipropileno utilizado y al buen dimensionamiento de las partes. Duo consideró en detalle el comportamiento del material al someterse al proceso de inyección. Los certificados en la producción son los mismos que aplica Buplasa a todos sus productos.

**LABOR OPTIMIZATION:** Assembly was avoided, since the user assembles the product, fitting the legs easily into the table supports. The entire table consists of three plastic injection parts, of which two (the legs) are identical.

**RAW MATERIALS OPTIMIZATION:** The shape of the parts permitted reduced thickness without loss of strength or robustness, thus enabling the use of a minimum amount of raw material.

**PRODUCTIVE CAPITAL OPTIMIZATION:** No great changes were made in the normal use of factory machinery.

**COST REDUCTION:** The product is very economical in comparison with similar products. The judicious use of materials and processes, added to the ingenious method of assembly, resulted in a very good end value. As a result, it was possible to use a less economical polypropylene than that of the company's other products, in view of the improved surface finish it provided.

**ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY:** The polypropylene used is subjected to radiological controls.

**INTERNAL COMPANY ORGANIZATION:** The fact that the legs can be fitted into each other, and that the complete pack takes up no more space than the surface of the table, is fundamental for plant storage purposes.

**REDUCTION IN THE NUMBER OF PROCESSES:** Plastic mold injection is all that is required; there is no need for assembly. While the combined operation to include the printed sheet with the marketer's brand eliminates a step, it involves more injection time.

**EMPLOYEE SATISFACTION:** Employees expressed their satisfaction with the production process and the quality of the finished product. Its manufacture does not create any problems for the employees.

**QUALITY:** High quality is perceived due to the polypropylene used and the superior dimensioning of the parts. Duo studied in detail the behavior of the raw material in the injection process. The production certificates are the same as those that Buplasa offers for all its products.



**Los temas productivos están muy bien resueltos. La usabilidad es lo más destacado del producto: todas las ideas propuestas por Duo tuvieron que ver con eso.** Production aspects were resolved competently. The product's most noteworthy aspect is its usability: all the ideas proposed by Duo were use-related.

**Asumir que el diseño es un costo, sería un gran error.** It would be a great error to presume that design is a cost.

**Alejandro Biaggio**

DIRECTOR, BUPLASA

**Para amortizar teníamos que vender 10.000 mesas. Finalmente se vendieron cerca de 40.000 en los primeros meses y ahora volvemos a lanzarla, con lo cual se van a estar vendiendo en total 100.000 unidades muy pronto. Se recuperó la inversión muy rápido.** To amortize costs we had to sell 10,000 units. In the end almost 40,000 were sold in the first few months and we are now relaunching the table, with which we will soon have sold 100,000 units. Our investment was recovered very rapidly.



**A pesar de ser un producto muy sencillo, la mesa tiene gran aceptación en los niños.**

In spite of being a very simple product, the table has met with great acceptance among children.

**Hicimos un proceso de diseño completo: ideas, bocetos, desarrollo, diseño de matrices y prototipos.** We produced a complete design process: ideas, layouts, development, mold design and prototypes.

**Diego Scotto**

DIRECTOR  
DUO DISEÑO



# EMEGÉ + BREA, GARCÍA BARRA

caso08 // case08

UNA MARCA DE CLASE MUNDIAL  
A WORLD CLASS BRAND



1930



1940



1950



1970



1980



2003

Proyecto // Project  
Desarrollo de marca  
(consultoría, diseño, normatización  
e implementación)  
Brand development  
(consultation, design, normalization  
and implementation)



## Rubro:

Gasodoméstico

**Año de inicio:** 1933

## Tamaño de empresa (Cantidades categoría "industria"):

Micro: hasta 5 empleados

Pequeña: entre 6 y 24 empleados

Mediana: entre 25 y 96 empleados

**Grande: más de 97 empleados (aproximadamente 300)**

Empresa familiar de capital nacional, líder en el sector gasodoméstico en la Argentina. Fue fundada por Manuel Gak en Buenos Aires en el año 1933, sobre la base de un taller de metalurgia. Hacia fines de los años '50, con la expansión del gas natural en la Argentina, la empresa incorpora la calefacción a gas como nueva tecnología, convirtiéndose en referente para el sector. En 1970 introduce a su producción la tecnología del tiro balanceado y los termotanques. Por ese entonces ya contaba con una planta industrial de 6.000m<sup>2</sup>. En 1980 se incorpora una línea de producción de equipos de aire acondicionado. Esta diversificación le permitió la apertura de nuevos mercados. En 1992 la compañía adquiere una planta de 27.000m<sup>2</sup> en Florida, provincia de Buenos Aires, donde se concentran las operaciones productivas y la administración. En la actualidad es conducida por su tercera generación y continúa siendo una empresa familiar que exporta a los cinco continentes.

## Category:

Domestic gas appliances

**Year established:** 1933

## Company size (Quantities for the "industry" category):

Micro: up to 5 employees

Small: from 6 to 24 employees

Medium: from 25 to 96 employees

**Large: over 97 employees (approximately 300)**

Emegé is a family-owned local capital company, leader in the field of domestic gas appliances in Argentina. Manuel Gak founded the original company, a metallurgical enterprise, in Buenos Aires in 1933. In the late 1950s, together with the expansion of natural gas in Argentina, the company entered the field of gas heating, a new technology, and became the local referent for the sector. In 1970 it introduced gas fired direct vent space heaters and storage water heaters, by which time it had already expanded into a 6,000m<sup>2</sup> industrial plant. In 1980 it added air conditioners to its production line, and this diversification enabled it to access new markets. In 1992 it purchased a 27,000m<sup>2</sup> plant in the district of Florida, Province of Buenos Aires, where production and administration are currently centralized. Emegé is today managed by the third generation of the family, and continues to be a privately-owned concern that exports to all five continents.

# DISEÑO

# BREA, GARCÍA BARRA Y ASOC.

@: [contacto@guillermobrea.com](mailto:contacto@guillermobrea.com)



## PAPELERÍA INSTITUCIONAL

El conjunto de papelería institucional y comercial representa una parte importante de nuestra interfase para con el cliente. A efectos de optimizar su producción y costo, las áreas informarán anualmente sobre sus consumos de papelería para racionalizar adecuadamente su compra.

Para el uso de las hojas carta se respetará el siguiente formateado en Microsoft Word:

Top: 7,4 cm  
Bottom: 4 cm  
Left: 2 cm  
Right: 3,2 cm

**Fuente:** klavika light, klavika medium caps para nombres de emisor y destinatario; cuerpo 8,5 puntos; interlineado 12 puntos.

## Especialización del estudio:

Consultoría y diseño de imagen institucional

**Año de inicio:** 2007

## Tamaño del estudio: (Cantidades categoría “servicios”):

Micro: hasta 4 empleados

**Pequeña: entre 5 y 17 empleados**

Mediana: hasta 66 empleados

Grande: más de 66 empleados

El estudio propone integrar la consultoría estratégica y el diseño gráfico, garantizando al cliente la alineación de su identidad visual con sus objetivos, y la consistencia del proceso. Allí aborda cada proyecto de forma integral: desde la construcción de una visión compartida hasta la implementación final de las piezas de comunicación. Guillermo Brea es autor del capítulo “Diseñadores y empresarios”, incluido en este volumen.

## Specialization:

Institutional image design and consultancy

**Year established:** 2007

## Studio size (Quantities for the “services” category):

Micro: up to 4 employees

**Small: from 5 to 17 employees**

Medium: from 18 to 66 employees

Large: over 67 employees

The studio envisions the integration of strategic consultancy and graphic design, guaranteeing a correct alignment of its clients' visual identity and objectives, and the soundness of the process. It approaches each project comprehensively: from the creation of shared points of view to the final implementation of the communication material. Guillermo Brea is the author of the article “Businessmen and designers” included in this volume.

# CASO

## DURACIÓN:

marzo 2007- junio 2008

## DISCIPLINA: D. Gráfico

## CONTRATACIÓN

Interna

### Externa:

→ Por proyecto

→ Permanente

## PAGO DE HONORARIOS

### Presupuesto cerrado

Royalties

Dedicación horaria

Cuotas regulares

## NIVEL DE INCORPORACIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA

	antes	después
como Filosofía		
como Pensamiento Estratégico		x
como Proceso de Diseño	x	
como Acercamiento Intuitivo		
Desconocimiento Absoluto		

## REGISTROS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

### Marca

Modelo y diseño industrial

Modelo de utilidad

Patente de invención

Ninguno

# CASE

## DURATION:

march 2007 – june 2008

## DISCIPLINE: Graphic design

## ASSOCIATION

Internal

### External:

→ Per project

→ Permanent

## PAYMENT OF FEES

### Preset budget

Royalties

Hours devoted

Regular installments

## LEVEL OF CORPORATE INCLUSION OF DESIGN

	prior	after
as philosophy		
as strategic thinking		x
as design process	x	
as intuitive approach		
totally unknown		

## INDUSTRIAL PROPERTY REGISTRATION

### Brand

Industrial models and designs

Usability model

Invention patent

None



## ENCARGO

A partir de 2007, Emegé se propuso renovar su identidad visual, y replantear algunos conceptos fundamentales de la comunicación de la empresa en el contexto de un cambio estructural en la gestión de la compañía. Desde sus inicios resaltaron el valor de su amplia experiencia en el desarrollo de productos industriales. De ahora en adelante, y sin renegar de esa tradición, comenzarían a trabajar para sumar también los valores de servicio y de marca. De ese modo se pretendía incorporar al cliente como un factor fundamental en la estrategia de la empresa. En cuanto a la comunicación, dejaría de estar enfocada exclusivamente en el producto, y se orientaría también al servicio al cliente. Además, con un crecimiento sostenido del 35% anual, la compañía necesitaba reposicionar su identidad acorde a su escala y así favorecer la internacionalización. En definitiva, había que hacer de Emegé una PyME de clase mundial. Aunque la marca estaba bien conceptuada y vinculada a una trayectoria de mucha calidad, se encontraba desactualizada. Con este fin convocaron a Guillermo Brea, quien cuenta con una amplia experiencia en consultoría y desarrollo de imagen institucional. A los desafíos, se sumó el objetivo de expandir la marca para incorporar nuevas unidades de negocios y tecnologías. Resultaba fundamental realizar un cambio de logo, ya que las llamas del anterior limitaban a la empresa exclusivamente al rubro de gas y se pretendía ahora incursionar en otros productos y servicios.

*“Necesitábamos abarcar algo más que productos de calefacción en Argentina. La marca debía adquirir un potencial internacional.” (Sebastián Gak, director Emegé)*

## DESARROLLO

Se comenzó con el análisis en profundidad de la organización: sus valores, cultura, perfil comercial, competidores y públicos. Se desarrollaron estudios de campo para conocer a la audiencia específica y poder crear contenidos dirigidos a sus necesidades y expectativas. Se consultó tanto a vendedores de salón, gasistas e instaladores, como a los usuarios de los productos. También se realizaron encuestas a empleados y se realizó una auditoría de marca, evaluando el nivel de conciencia marcaria de la organización. Estudiando los resultados, se detectó que la empresa orientaba su comunicación a quienes comercializaban sus productos, pero no tenía instancias de comunicación directa con quienes los consumían. Se elaboró, entonces, ese discurso faltante, poniendo el acento en los servicios ofrecidos y tomando como patrón de comunicación el eslogan “Cada día más”, frase que representa la síntesis de la visión de la empresa. Durante los siguientes dos meses de trabajo, el estudio y Emegé intercambiaron ideas para ajustar el posicionamiento y definir los valores sobre los cuales se asienta la marca y hacerlos comunicables: calidad, integridad, responsabilidad, transparencia, diálogo y trayectoria. A partir del cuarto mes se elaboró el sistema de identidad visual y se desarrollaron todas las piezas de comunicación gráfica. El cambio y la reestructuración encarados debían reflejar una clara diferencia con la competencia. La empresa buscaba reposicionarse en el mercado definiendo nuevos competidores, describiéndose a sí misma como una compañía en permanente ajuste y actualización. En cuanto

## ASSIGNMENT

In 2007, Emegé decided to renovate its visual identity, and rethink certain fundamental corporate communication concepts within the context of a structural change in company management. Since its earliest days Emegé had stressed the value of its broad experience in the development of industrial goods. In the future, while not renouncing this tradition, it would begin to add the values of brand and service, making the customer a fundamental feature of its corporate strategy. In the area of communication, it would cease to focus exclusively on product, and also work on customer service. Furthermore, with a steady 35% annual growth rate, the company needed to reposition its identity in accordance with this scale and so favor its foreign trade image. In a nutshell, Emegé had to become a world class SME. Although the brand was well regarded and associated with high quality, it was outdated. To this end, they contacted Guillermo Brea, in view of his broad experience in institutional image consultancy and development. To the previously described challenges, was added the desire to expand the brand to encompass new product lines and technology. It was considered essential to revise the company logotype, since the flames in the original one restricted the company image to gas, whereas it was now planned to branch out into other product and services lines.

*“We needed to cover more than just heating in Argentina. The brand needed an international driving force.” (Sebastián Gak, Director, Emegé)*

## DEVELOPMENT

Work began with an in-depth analysis of the organization: its values, culture, business profile, competition and public. Field research was developed to define Emegé's specific audience and to provide input to address its needs and expectations. Salesroom personnel, gas fitters and consumers were included. Surveys were also carried out among company employees and a brand audit was made to evaluate the degree of corporate brand awareness. Upon evaluating the results, it was perceived that the company's communication was aimed at the marketers of its products, but that there was no direct communication with its consumers. Work was therefore done on this aspect, stressing the services offered by Emegé and using the slogan “Cada día más,” (i.e. More every day), as the basis of its communication efforts. The phrase summarizes Emegé's corporate ambition. Over the next two months, the studio and Emegé exchanged ideas in order to perfect positioning and define the values on which the brand would be based and make them communicable: quality, integrity, responsibility, transparency, dialogue and background. Three months later work began on the visual identity system and all the graphic communication pieces were developed. The proposed change and restructuring should perforce reflect a clear differentiation from the competition. The company's aim was to reposition itself in the market, defining new competitors, describing itself as a company in a state of continuous adaptation and updating. With respect to the logo, it was decided to remove the flames since they only provided

al logotipo, se decidió quitar las llamas porque referenciaban únicamente a los productos a gas. La tilde sobre la letra “e” del nombre de la empresa, adquirió la jerarquía de isotipo en el nuevo diseño de marca. Su aplicación en forma independiente permite referirse a la empresa, sin necesariamente nombrarla, indicando progresión, aumento o crecimiento, en sintonía con el lema “Cada día más”. Se generó un logo que prioriza el nombre de la empresa, y es lo suficientemente versátil como para incursionar en otras tecnologías y servicios. Se diseñaron tres sistemas de mensajes: institucional, técnico y comercial, todos con la correspondiente capacitación interna. También se elaboró un plan de implementación para la nueva identidad en una secuencia viable de plazos y costos. En total, todo el proceso duró aproximadamente 8 meses.

*“El proceso en sí fue interesante porque hubo mucha interacción entre el estudio y las áreas internas de la empresa, cruzando información entre todos a través de encuestas.”* (Sebastián Gak, director Emegé)

## RESULTADO

Como resultado de este proceso, Emegé obtuvo un sistema markario alineado con su estrategia de negocios. La intervención alcanzó desde el sistema de preatención telefónica hasta los manuales de producto, alineando la dimensión de servicio con la experiencia de marca. El estudio realizó un manual de identidad que contempla definiciones conceptuales de la marca (misión, visión y valores), estrategias generales de comunicación, aspectos fundamentales a tener en cuenta para los mensajes verbales, el desarrollo de la nueva identidad visual (logo, aplicaciones de color, tipografía, pautas fotográficas, entre otros ítems), papelería institucional y comercial, *newsletter*, vehículos, etiquetas, cajas, manuales de producto y las recomendaciones fundamentales para lograr una buena implementación. El rediseño de la marca fue recibido por el público de Emegé como un gesto fuerte, ya que dejaba de destacar las iniciales “M” y “G”, correspondientes al nombre y apellido de su fundador. Los directivos recibieron buenos comentarios de vendedores y distribuidores. Se logró fortalecer la imagen corporativa, fundamental para encarar los proyectos a largo plazo. Se capacitó a todos los empleados de la empresa para que pudieran aplicar de modo uniforme el discurso diseñado. El nuevo sitio web de la compañía —más moderno y atractivo— dejó de ser una presencia testimonial para convertirse en un espacio para el intercambio con los técnicos e instaladores. El diseño de presencia en stands y la nueva identificación del parque de vehículos aportaron identidad en entorno físico, apoyada por folletería, un renovado *packaging* de los productos, un *newsletter* institucional y un nuevo *brochure* de comercio exterior. La racionalidad formal y los tonos utilizados en el nuevo logotipo fueron rápidamente asociados a la estabilidad institucional y a la calidad de los productos de alta tecnología. La nueva imagen los ayudó a sumar nuevos clientes internacionales y funcionó como señal de que la marca estaba viva y firme para competir en el mercado.

*“Nuestra tarea fue tomar una empresa nacida en la cultura de producto y ayudarla a evolucionar hacia la cultura de marca y servicio.”* (Guillermo Brea)

association with gas related products. The accent on the last “e” of the company name became an isotype in the new brand design. Its independent application means that reference to the company can be made without actually naming it, indicating progression, increase or growth, in tune with the slogan “Cada día más” (More every day). A logo was produced that prioritizes the company’s name and is sufficiently versatile for use with other technologies and services. Three systems of messages were designed: institutional, technical and commercial, all backed by appropriate in-house training. A plan was also produced for the timely and cost-efficient implementation of the new identity. The entire process took approximately 8 months.

*“The process itself was interesting because of the effective interaction between the studio and the relevant company areas, information being exchanged among all parties by means of surveys.”* (Sebastián Gak, Director, Emegé)

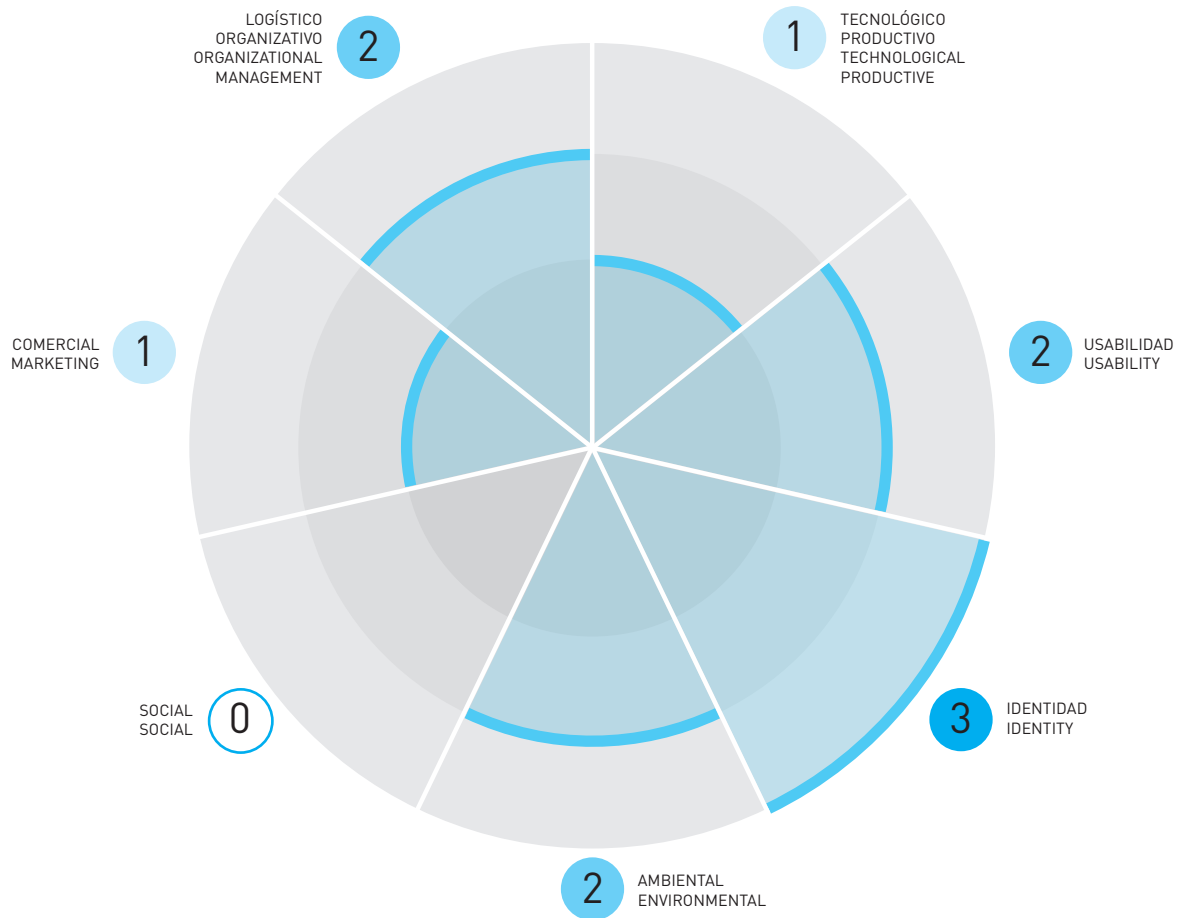
## RESULTS

As a result of this process, Emegé achieved a branding platform in alignment with its business strategy. The process was all-embracing, from initial telephone contact to product manuals, aligning service and brand experience. The studio produced an identity manual that includes brand concept definitions (mission, vision and values), general communication strategies, fundamental aspects to be borne in mind for verbal messages, the development of the new visual identity (logo, use of color, typography, photographic guidelines, among other items), institutional and business stationery, newsletter, vehicles, labels, packaging, product manuals and basic recommendations for effective implementation. The redesign of the brand was received by Emegé’s public as a strong gesture, since it stresses the initials “M” and “G” of the name and surname of its founder. Company staff received favorable comments from the sales force and distributors. Corporate image was strengthened, a basic requirement for long term projects. All company employees were trained to transmit the desired company message. The new, more modern and attractive web site ceased to be merely testimonial and became a space for interchange with technicians and installers. Superior company presence in exhibition stands and the company fleet’s new identification, provided enhanced physical identity, backed by promotional brochures, renovated product packaging, an institutional newsletter and a new foreign trade brochure. The formal rationality and colors used in the new logotype were rapidly associated with institutional stability and high technology product quality. The revamped image helped gain new international clients and functioned as a sign that the brand was dynamic and strong on the market.

*“Our task was to take a company born in the days of product culture and assist it to evolve toward a brand and service culture.”* (Guillermo Brea)

## MATRIZ DE INNOVACIÓN PROYECTUAL

### DESIGN INNOVATION MATRIX



El proyecto que llevó a cabo Brea, García Barra en Emegé, estuvo enfocado en la **identidad**. El rediseño de la marca permitió posicionar a la empresa como una PyME de clase mundial a la altura de los grandes líderes globales del sector. En cuanto al aspecto **tecnológico-productivo**, no hubo cambios en la forma en que se elaboran los productos de Emegé, pero sí se aportó al desarrollo y producción del *packaging* para stockeo, economizando espacio y tintas. Como consecuencia de estos cambios, se verificaron importantes aportes en aspectos referidos a la **usabilidad**, ya que se mejoró la legibilidad de la información que acompaña a los productos: en los embalajes, etiquetas, papelería comercial y manuales de uso. La existencia de un manual de identidad significó un gran aporte al aspecto **logístico-organizativo** de la empresa. Allí se establecieron tres instancias de atención al cliente: cuando se comunica telefónicamente, cuando va a Emegé y cuando un servicio técnico oficial o externo visita su domicilio. Con respecto al eje **ambiental**, se trabajó intensamente sobre el uso responsable de los recursos, ahorrando una importante cantidad de papel para las impresiones.

The task carried out by Brea, García Barra for Emegé, focused on **identity**. The brand's redesign enabled the company to become positioned as a world class SME on a level with the major international sector leaders. With respect to **technological-productive** aspects, no change was made in Emegé's production process, but contributions were made to packaging development and manufacture with an eye to economy of stocking space and ink. As a result of these changes, significant contributions were made in the area of **usability**, since the legibility of the information accompanying the products was improved in packaging, labels, stationery and usage handbooks. The existence of an identity manual made a great contribution to the **organizational-management** side of the business. It established three criteria for customer service: by phone, personally at Emegé and in the event of an official or outsourced technical service visit. With regard to the **environmental** axis, the responsible use of resources was worked on intensively, achieving a significant saving in printing paper.

## MATRIZ DE IMPACTO COMERCIAL

### BUSINESS IMPACT MATRIX

**VOLUMEN DE VENTAS:** Si bien las ventas deben su variación a diversos factores, la actualización de la marca impactó en la competitividad de la empresa.

**APERTURA DE NUEVOS MERCADOS EXTERNOS:** Meses después de haber sido implementada la nueva identidad, Emegé comenzó a vender a nuevos clientes europeos, que además se mostraron muy satisfechos por la calidad de la comunicación visual. Por otro lado, generaron la submarca Patagonia para acceder al mercado mexicano.

**VOLUMEN EXPORTACIÓN:** Aumentó levemente el volumen exportado como consecuencia de la incorporación de nuevos destinos.

**SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:** Los clientes pudieron percibir que la marca había mejorado estéticamente y, por distintos medios, manifestaron su conformidad.

**IMPACTO MEDIÁTICO:** 2009 fue el año de implementación de la marca. El contexto económico dificultó la realización de campañas de prensa.

**PERCEPCIÓN DE MARCA:** La empresa recibió buenos comentarios de empleados, distribuidores, vendedores y usuarios acerca del logo, el *packaging* y el sitio web, entre otros soportes de aplicación.

**SALES VOLUME:** While sales variation depends on a number of factors, the renovated brand had a favorable impact on corporate competitiveness.

**OPENING OF NEW FOREIGN MARKETS:** Months after the new identity had been implemented, Emegé began to sell to new European clients, who also expressed their satisfaction with the quality of the company's visual communication. Furthermore, the Patagonia sub-brand was created to access the Mexican market.

**EXPORT VOLUME:** Export volume increased slightly as a result of the addition of new destinations.

**CUSTOMER SATISFACTION:** Customers perceived that the brand was more aesthetically pleasing and expressed their conformity in a number of ways.

**MEDIA IMPACT:** The brand was implemented in 2009. The economic context of the times made it difficult to execute press campaigns.

**BRAND PERCEPTION:** The company received favorable comments from employees, distributors, salespeople and users on logotype, packaging and web site, among other aspects.



## MATRIZ DE IMPACTO PRODUCTIVO

### PRODUCTIVE IMPACT MATRIX

**OPTIMIZACIÓN DE MANO DE OBRA:** Se utilizó un sistema informático para el control y la sistematización de las fases productivas. También se estandarizó y organizó la atención a diferentes tipos de clientes a partir del manual de identidad corporativa.

**OPTIMIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS:** Pudieron reducir la cantidad de papel utilizado para la comunicación institucional, comercial y para el *packaging*, además de aprovechar nuevos formatos de stockeo.

**OPTIMIZACIÓN DE CAPITAL PRODUCTIVO:** A nivel productivo, se utilizaron las mismas máquinas que ya venían utilizando.

**REDUCCIÓN DE COSTOS:** Gracias al nuevo diseño se pudieron bajar los costos, sobre todo en el embalaje y el *packaging*.

**RESPONSABILIDAD AMBIENTAL:** Cambiaron tipos de papeles y tintas, y utilizaron menos papel en el rediseño del *packaging* y en la nueva comunicación institucional.

**ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA:** Junto al manual de identidad, se capacitó a todos los empleados de la empresa para su correcta implementación. La existencia de una normativa permitió comunicar en forma coherente y unívoca los valores de la nueva marca.

**REDUCCIÓN DE CANTIDAD DE PROCESOS:** El foco no estuvo puesto en la reducción de la cantidad de procesos productivos, de modo que no varió.

**SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS:** Los empleados de la empresa recibieron positivamente el cambio en la imagen y el discurso. La claridad de los objetivos permitió a cada empleado realizar mejor su trabajo.

**CALIDAD:** La nueva imagen de Emegé sugiere el uso de alta tecnología y buena calidad de productos. Pero además, se trabajó en la comunicación sobre la calidad percibida en el servicio al cliente.

**LABOR OPTIMIZATION:** Control and systemization of the production phases were computerized. Attention to different types of customers was also standardized and organized on the basis of the corporate identity manual.

**RAW MATERIALS OPTIMIZATION:** The amount of paper used for institutional and commercial communications and for packaging was reduced, and warehousing of stocks on hand was improved.

**PRODUCTIVE CAPITAL OPTIMIZATION:** In the area of production, there was no change in the machinery used.

**COST REDUCTION:** Costs were lowered as a result of the new design, particularly in the areas of packing and packaging.

**ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY:** Changes were made in the types of paper and ink used, and less paper was required for the redesigned packaging and institutional communication pieces.

**INTERNAL COMPANY ORGANIZATION:** All company employees were trained in the correct use of the identity manual. The existence of a set of norms allowed coherent and unequivocal communication of the new brand values.

**REDUCTION IN THE NUMBER OF PROCESSES:** A reduction in the number of production processes was not considered, and there was no variation.

**EMPLOYEE SATISFACTION:** Employees reacted positively to the change in image and approach. The clarity of the objectives enabled each employee to work more efficiently.

**QUALITY:** The new image of Emegé reflects the use of high technology and good product quality. But work was also done in the area of communication on the quality of perceived customer service.



A diferencia de otras empresas que tienen trato directo con sus usuarios, nuestra comunicación está mediada por vendedores, instaladores y *retail*. Para llegar con nuestra marca al destinatario final, debemos integrar a todos estos mediadores a nuestra cultura de marca, brindándoles elementos para que asuman y transmitan nuestros valores de manera consistente. Nuestros vendedores e instaladores son parte importante en la construcción de la marca Emegé. As opposed to other companies which deal directly with their users, our communication is mediated by salespeople, installers and the retail trade. To reach our final recipient we must integrate all these intermediaries within our brand culture, providing them with the elements with which to adopt and transmit our values in a consistent manner. Our salespeople and installers have an important role in the building of the Emegé brand.

Sebastián Gak

DIRECTOR  
EMEGÉ



**Necesitábamos recuperar una marca que estaba sana en la memoria colectiva pero que comunicacionalmente no estaba a la altura del nuevo contexto.** We needed to improve a brand that was healthy in collective memory but which was not on a par with the new context from a communication standpoint.

**El manual no es sólo una pieza normativa sino que es una pieza persuasiva: contiene las pautas para comunicar bien la marca pero al mismo tiempo contiene las razones por las cuales conviene hacerlo.** The manual is not only a set of norms it is also a persuasive element: it contains the guidelines to communicate the brand efficiently, and it also includes the reasons why it is advisable to do so.

**Procuramos trasladar los valores de la compañía a comunicaciones tangibles, tanto en lo visual como en los puntos de contacto con el público.** We endeavored to convey company values through tangible communication, both visual and in the areas of contact with the public.

Guillermo Brea



# OTROS CASOS

## OTHER CASES

### Akita + FFW Estudio

[www.akitanet.com.ar](http://www.akitanet.com.ar)  
[www.ffwestudio.com](http://www.ffwestudio.com)

### Almacén de pizzas + Tasty Concepts

[www.almacendepizzas.com](http://www.almacendepizzas.com)  
[www.tastyconcepts.com](http://www.tastyconcepts.com)

### Arcor + ZONA IV

[www.arcor.com](http://www.arcor.com)  
[www.zona4arg.com.ar](http://www.zona4arg.com.ar)

### Baguette + DIDIMO

[www.baguette.com.ar](http://www.baguette.com.ar)  
[www.didimo.com.ar](http://www.didimo.com.ar)

### Buró + Equipo de diseño

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

### Cabal + Diseño Shakespear

[www.cabal.coop](http://www.cabal.coop)  
[www.shakespearweb.com](http://www.shakespearweb.com)

### Cervi + Bouzón

[www.cervi.com.ar](http://www.cervi.com.ar)  
[www.bouzon.com.ar](http://www.bouzon.com.ar)

### Chungo + imagenHB

[www.chungo.com](http://www.chungo.com)  
[www.imagenhb.com](http://www.imagenhb.com)

### Essen + Estudio Hermanos Estebecorena

[www.essen.com.ar](http://www.essen.com.ar)  
[www.hermanosestebecorena.com](http://www.hermanosestebecorena.com)

### GA.MA + Equipo interno

[www.gamaitaly.com/AR](http://www.gamaitaly.com/AR)

### Gustavo Santaolalla + Laura Varsky

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

### IDEAL Sanitarios + CohanDesignGroup

[www.ideal-sanitarios.com.ar](http://www.ideal-sanitarios.com.ar)  
[www.cohandesigngroup.com](http://www.cohandesigngroup.com)

### Le Bar + Estudio MONO | Diego Grinbaum

[www.lebarbuenosaires.blogspot.com](http://www.lebarbuenosaires.blogspot.com)  
[www.brandingfobia.com](http://www.brandingfobia.com)

### Intuid + Duo Diseño

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

### Metalmedica + xCRUZA

[www.metalmedica.com.ar](http://www.metalmedica.com.ar)  
[www.xcruza.com.ar](http://www.xcruza.com.ar)

### Morfosis + Origami

[www.morfosis.com.ar](http://www.morfosis.com.ar)  
[www.origamiestudio.com](http://www.origamiestudio.com)

### Palette + [Conforti+Krietich] Diseño

[www.paletteonline.com.ar](http://www.paletteonline.com.ar)  
[www.nomeolvides.net](http://www.nomeolvides.net)

### Plaza SH + MateosDavenport

[www.plazash.com.ar](http://www.plazash.com.ar)  
[www.mateos-davenport.com.ar](http://www.mateos-davenport.com.ar)

### Prodea + Tridimage

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

### Tiox + A3

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

### Todo Moda + Estudio VAE

[www.todomoda.net](http://www.todomoda.net)  
[www.veronicalfie.com.ar](http://www.veronicalfie.com.ar)

### Turner Internacional Argentina + Injaus

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

### Unilever + Combo Brand Agency

[www.unilever.com.ar](http://www.unilever.com.ar)  
[www.comboagency.com](http://www.comboagency.com)

### Unilever + Fuhrmann Brand Group

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

### YPF + Equipos de diseño

[www.marca.ws](http://www.marca.ws)  
[www.diazdesign.com](http://www.diazdesign.com)  
[www.tholon.com](http://www.tholon.com)  
[www.espaciocabina.com.ar](http://www.espaciocabina.com.ar)  
[www.veronicalfie.com.ar](http://www.veronicalfie.com.ar)  
[www.productopublico.com](http://www.productopublico.com)  
[www.filenifileni.com.ar](http://www.filenifileni.com.ar)  
[www.steinbranding.com](http://www.steinbranding.com)



# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONS





La finalidad de este trabajo es otorgar una herramienta de análisis que pueda servir para estudiar el impacto generado por el diseño al incorporarse en las empresas, la cual ha sido aplicada, a modo de ejemplo, a una serie de casos del Área Metropolitana de Buenos Aires, que se presentan en esta publicación. Sin intenciones de caer en generalizaciones, la lectura del análisis realizado sobre estos ocho casos nos permite formular algunas reflexiones finales:

### **EL DISEÑO ES UNA HERRAMIENTA CAPAZ DE MEJORAR EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL**

El diseño, cuando es correctamente aplicado y acompañado por las acciones estratégicas necesarias, es una herramienta capaz de mejorar el desempeño y la competitividad de las empresas. Como explica la especialista en gestión de diseño, Kathryn Best, “El diseño es, ahora más que nunca, una ventaja competitiva para las empresas, y esto hace que gestionar de forma correcta este recurso sea una necesidad ineludible de toda organización. En un momento como el actual se hace evidente que las empresas compiten en un entorno global, con retos y oportunidades nuevas. Una visión abierta y creativa permite llegar más fácilmente a soluciones nuevas e innovadoras que permitan crear nuevos escenarios”<sup>1</sup>.

### **LA INCORPORACIÓN DE DISEÑO SUELE IR ACOMPAÑADA DE OTRAS ACCIONES ESTRATÉGICAS POR PARTE DE LAS EMPRESAS**

En la mayoría de los casos, cuando una empresa comienza a trabajar con diseño decide modificar también otras variables en forma simultánea. Esto hace que no pueda discriminarse y medir cuál es el impacto objetivo que le corresponde exclusivamente a esa incorporación de diseño. En este sentido, se podría decir que el diseño es una herramienta que, junto a otras, puede colaborar a mejorar la performance de las empresas. Justamente, en la interacción entre los aportes del diseño y los cambios estratégicos abordados desde otras áreas es donde se logran multiplicar los beneficios.

### **EL DISEÑO ES UNA HERRAMIENTA APLICABLE, EN MAYOR O MENOR MEDIDA, A TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

Nos interesa desmitificar la idea del diseño como una disciplina en el borde de lo artístico, que produce un selecto grupo de bienes característicos considerados “de diseño”. El diseño es 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.

### **ES NECESARIO DEJAR PASAR UN TIEMPO DETERMINADO PARA COMENZAR A MEDIR EL IMPACTO DE LA INCORPORACIÓN DE DISEÑO**

No es posible analizar el impacto que ha tenido la incorporación del diseño en una empresa apenas haya finalizado el trabajo encargado. Cada caso particular, de acuerdo al rubro y al desarrollo realizado, tendrá un momento indicado para

The aim of this project is to provide a tool for analysis that will serve to study the impact generated by design upon the incorporation of this discipline within the working methodology of a company. It has been applied, as an example, to a series of cases in the Buenos Aires Metropolitan Area that are presented in this publication. While it is not our intention to generalize, the analysis of these eight cases enables us to offer a few final reflections:

### **DESIGN IS A TOOL CAPABLE OF IMPROVING BUSINESS PERFORMANCE**

Design, when correctly applied and accompanied by the necessary strategic actions, is a tool capable of improving corporate performance and competitiveness. As Kathryn Best, the specialist in design management, explains: “Design represents, more than ever, a competitive advantage for businesses. This means that correct management of the design resource is an indispensable requirement for any organization. In today’s world, companies compete against each other in a global environment, which generates new challenges and new opportunities. An open, creative vision is vital in the search to find innovative new solutions that can bring new scenarios into being.”

### **COMPANIES USUALLY ACCOMPANY THE INCORPORATION OF DESIGN WITH OTHER STRATEGIC ACTIVITIES**

In the majority of cases, when a company begins to work with design, it also decides simultaneously to modify other variables. In such a case it is not possible to discriminate and measure the objective impact corresponding exclusively to the incorporation of design. In this respect, it could be said that design is a tool which, together with others, can collaborate to improve company performance. It is precisely with the interaction between the contributions of design and the strategic changes effected in other areas that a multiplication of benefits is achieved.

### **DESIGN IS A TOOL APPLICABLE, TO A GREATER OR LESSER EXTENT, TO ALL ECONOMIC ACTIVITIES**

We are keen to demystify the idea of design as a discipline that borders on the artistic, which produces a select group of so-called “designer goods.” Design is a methodological model containing inherent values applicable, to a greater or lesser extent, to the entire range of goods and services an economy offers and which overlaps progressively more with the world of business.

### **IT IS NECESSARY TO LET A CERTAIN AMOUNT OF TIME GO BY BEFORE BEGINNING TO MEASURE THE IMPACT OF THE INCORPORATION OF DESIGN**

It is not possible to analyze the impact of the incorporation of design in a company immediately after the conclusion of the project commissioned. Each particular case, according to product category and the task developed, will have an optimal moment to begin to measure its results, which may correspond to either its upward curve or its peak. Design requires a certain period of time for the development of strategic solutions. Similarly, these solutions require a degree of implementation time for the results to become visible and really successful.

comenzar a medir sus resultados, que podrá corresponder tanto a la parte ascendente de la curva como a su punto más alto. El diseño requiere tiempos determinados para el desarrollo de las soluciones estratégicas. Del mismo modo, estas soluciones necesitan un tiempo de implementación para que los resultados sean visibles y verdaderamente exitosos.

### **EL BRIEF O ENCARGO REALIZADO POR PARTE DE LA EMPRESA SUELE SER REFORMULADO POR EL EQUIPO DE DISEÑO**

Generalmente, ante el encargo realizado por la empresa, el equipo de diseño suele generar una contrapropuesta o contra-brief donde presenta su diagnóstico sobre la situación de la empresa y sus alternativas para intervenir desde el diseño. En esta instancia decisiva se genera un consenso de objetivos, donde se equilibran las necesidades planteadas por la empresa con la lectura del problema realizada por parte del equipo de diseño.

### **EN MUCHOS CASOS, LA INCORPORACIÓN DE DISEÑO ES FAVORECIDA POR EL CAMBIO GENERACIONAL EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS**

El cambio generacional en la dirección de las empresas —especialmente en las familiares— suele propiciar la contratación de servicios de diseño. Los empresarios más jóvenes suelen estar menos apegados a las tradiciones y más abiertos a la incorporación de cambios. “Hubo un choque generacional en la empresa y nos dimos cuenta de que algo tenía que cambiar”, expresa Jonathan Dayan, director de Tonel Privado, al referirse a sus primeras intenciones de contactar a Fontana Diseño para la reestructuración de la identidad de la empresa.

### **LOS ESTUDIOS DE DISEÑO SUELEN TENER ESTRUCTURAS CHICAS Y FLEXIBLES, QUE LES PERMITEN ADAPTARSE A LAS NECESIDADES PARTICULARES DE CADA PROYECTO**

La capacidad de adaptación de los equipos de diseño a las diferentes demandas por parte de las empresas, representa una fortaleza que favorece a la pertinencia de los resultados de los proyectos desarrollados. Muchos estudios optan por armarse sobre estructuras chicas y flexibles, asociándose a otros equipos según las necesidades de cada encargo recibido. No todas las empresas necesitan el mismo diseñador, del mismo modo que no todos los proyectos se resuelven con el mismo equipo. En los casos observados se reconoce una escala de estudios micro y pequeño (ningún caso supera los 17 empleados). Asimismo, se verifica el beneficio de la asociatividad entre profesionales de diferentes disciplinas del diseño.

### **LOS HONORARIOS DEL DISEÑADOR SUELEN REPRESENTAR UN MONTO MUY PEQUEÑO EN RELACIÓN A LA INVERSIÓN QUE IMPLICA LA TOTALIDAD DEL PROYECTO DESARROLLADO**

Como se ha visto en los casos analizados, la tarea desarrollada por los equipos de diseño es una tarea compleja de base estratégica. La contratación de los profesionales para afrontar estos desafíos representa, lógicamente, una inversión para la empresa.

### **THE BRIEF PREPARED BY THE COMPANY IS FREQUENTLY REFORMULATED BY THE DESIGN TEAM**

As a rule, the design team tends to make a counterproposal on the basis of the company's brief, in which it presents its diagnosis with regard to the situation of the company and the options it has to act on from the standpoint of design. At this decisive point, consensus is generated on the objectives, and a balance is achieved between the needs put forward by the company and the analysis of the problem made by the design team.

### **IN MANY CASES, THE INCORPORATION OF DESIGN OCCURS AS A RESULT OF A GENERATIONAL CHANGE IN COMPANY MANAGEMENT**

Generational change in company management — especially in the case of family owned companies — tends to favor the commissioning of design services. Younger executives are inclined to be less tradition minded and more open to change. “There was a generational conflict in the company and we realized that something had to change,” explained Jonathan Dayan, Director of Tonel Privado, upon referring to his preliminary thoughts about contacting Fontana Diseño to restructure the company identity.

### **DESIGN STUDIOS ARE IN GENERAL STRUCTURALLY SMALL AND FLEXIBLE, WHICH ENABLES THEM TO ADAPT TO THE PARTICULAR NEEDS OF EACH PROJECT.**

The capacity of adaptation of a design team to different company demands, represents a strength that favors the pertinence of the results of the projects carried out. Many studios choose a small and flexible structure, and associate with other teams according to the needs of each commission they receive. Not all companies need the same designer, in the same way as not all projects are solved with the same team. In the cases studied, a scale of micro and small studios was identified (no case had over 17 employees). Moreover, the benefits of association between professionals from different design disciplines was verified.

### **DESIGNER FEES TEND TO REPRESENT A VERY SMALL AMOUNT IN RELATION TO THE INVESTMENT REQUIRED FOR THE DEVELOPMENT OF AN ENTIRE PROJECT**

As seen in the cases analyzed, the task of a design team is complex and has a strategic basis. Contracting professionals to meet these challenges logically represents a corporate investment. Nevertheless, the fees corresponding to the design team represent a very small proportion of the entire investment demanded by the project. On this matter, Carlos Díaz, Director of SigloXXI, commented: “It was expensive, but I value every cent we put into it.” Meanwhile, Guido Reizner, Sales Manager of Muresco, stated: “Insofar as investment is concerned, Vanina's collection costs Muresco the same as any other collection, except for the royalties. But truth to say this difference is recovered in the price.”

Sin embargo, los honorarios correspondientes a los equipos de diseño abarcan una porción muy pequeña en relación a toda la inversión implicada en el proyecto desarrollado. En relación a este tema, Carlos Díaz, director de SigloXXI, asegura: “Costó mucho dinero, pero valoro cada centavo que pusimos en esto”. Por su parte, Guido Reizner, gerente de ventas de Muresco, dice: “En cuanto a la inversión, la colección de Vanina Mizrahi le sale igual a Muresco que cualquier otra colección, salvo por las regalías. Pero en verdad esa diferencia se recupera en el precio”.

### **UNA BUENA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA EMPRESA ES IMPRESCINDIBLE PARA ARRIBAR A RESULTADOS EXITOSOS**

Si bien todos los casos que forman parte de este libro representan experiencias exitosas de incorporación de diseño en empresas, vale destacar que existen ejemplos donde los resultados no han sido satisfactorios. El análisis de experiencias erráticas puede servir para evidenciar las causas que obstaculizaron el desarrollo. Esto permitiría entender cuáles son las condiciones necesarias para que el diseño se incorpore adecuadamente en las empresas. Una mala experiencia puede ser consecuencia de la falta de cultura de diseño en la empresa, o bien por desconocimiento de aspectos empresariales en el equipo de diseño. Como expresa Guillermo Brea al referirse a la interacción empresario-diseñador: “A priori, parece evidente que intereses comunes convocan a ambos a relacionarse de modo natural”. Estas dificultades pueden manifestarse en las diferencias del lenguaje utilizado por uno y otro, o en hábitos afianzados que no consideran el desempeño interdisciplinar. Es evidente que la gestión que desde la empresa se realiza sobre los proyectos desarrollados por los diseñadores, condiciona la calidad de los resultados obtenidos. El especialista en el tema, Manuel Lecuona, explica: “La gestión de diseño no termina con la contratación de un equipo adecuado para el servicio necesario. Vincular el diseño a los objetivos empresariales demanda un seguimiento constante de los proyectos hasta su realización completa. El éxito de una experiencia de diseño depende tanto de la capacidad interna de la empresa para gestionar el proyecto como de la selección de los profesionales”.

### **EL DISEÑADOR TRANSFIERE A LA EMPRESA HÁBITOS METODOLÓGICOS QUE REPRESENTAN UN APORTE DIFÍCILMENTE RECONOCIDO, PERO MUY SIGNIFICATIVO**

En la interacción con los diseñadores profesionales las empresas suelen adquirir, a veces de modo inconciente, una metodología de trabajo propia de las disciplinas proyectuales. El proceder sistémico del diseñador suele transferirse en forma espontánea tanto a sus clientes como a las áreas con las que interactúa. Esta transferencia casi nunca es valorada, mucho menos considerada en los honorarios pagados al equipo de diseño, pero se instala como un bien intangible en la empresa. Como explica Beatriz Galán: “Es natural que este nuevo conocimiento proyectual, articulador, que se desarrolla entre el conocimiento implícito y el explícito, resulte difícil de valorizar. Las inversiones en diseño son valorizables en la medida

### **GOOD COMPANY DESIGN MANAGEMENT IS INDISPENSABLE TO ACHIEVE SUCCESSFUL RESULTS**

While all the cases presented in this book represent successful examples of the incorporation of design within a company, it should be stressed that cases exist where the results have not been so satisfactory. An analysis of erratic experiences could serve to define the conditions necessary for the successful incorporation of design in a company. A bad experience can be the consequence of a lack of a design culture in the company, or a lack of knowledge of business affairs by the design team. As Guillermo Brea stated upon referring to the interaction between business executives and designers: “A priori, it would seem evident that common interests encourage both to relate in a natural way.” These difficulties can manifest themselves in the different languages used by the parties, or in ingrained habits that do not contemplate interdisciplinary performance. It is evident that the way in which a company handles the projects developed by the designers, conditions the quality of their results. Manuel Lecuona, specialist on the subject, explains: “Design management does not end with the commissioning of an appropriate team for the desired service. The association between company objectives and design demands a constant follow-up of the projects until their completion. The success of a design experience depends as much on the company’s internal capacity to manage the project as on the choice of professionals.”

### **THE DESIGNER TRANSFERS METHODOLOGICAL HABITS TO THE COMPANY, WHICH REPRESENT A RARELY RECOGNIZED YET VERY SIGNIFICANT CONTRIBUTION**

In their interaction with design professionals, companies tend to acquire, at times unconsciously, a working methodology inherent to design disciplines. A designer’s systemic behavior tends to be transferred spontaneously both to the client and the areas with which they interact. This transference is almost never appreciated, and much less considered in the fees paid to the design team, yet it becomes installed as an intangible company asset. As Beatriz Galán explains:

“It is natural that it should be difficult to assess the value of this new articulating design knowledge, which develops between implicit and explicit knowledge. The value of investment in design is quantifiable in the degree to which it can be considered an asset.” Naturally, when the design team forms part of the company, the transference is greater and this knowledge is absorbed in a far deeper and verifiable sense.

### **NOTES**

- <sup>1</sup> Best, Kathryn, “Applied Design Management and design practice innovation” conference.

en que se puedan traducir a su condición de activos”. Lógicamente, cuando el equipo de diseño forma parte de la empresa, la transferencia es mayor y este conocimiento se impregna en un sentido mucho más profundo y verificable.

NOTAS

<sup>1</sup> Conferencia “Applied Design Management and design practice innovation” - Kathryn Best.

	SIGLOXXI + THOLÓN KUNST	MEDIX + LEGARIA	MURESCO + VANINA MIZRAHI	LÁZARO + EQUIPO DE DISEÑO	TONEL PRIVADO + FONTANA DISEÑO	SARAO + MERCERQUINTEROS	BUPLASA + DUO	EMEGÉ + GUILLERMO BREA
MATRIZ DE INNOVACIÓN PROYECTUAL DESIGN INNOVATION MATRIX								
TECNOLÓGICO PRODUCTIVO TECHNOLOGICAL PRODUCTIVE	1	2	1	2	2	3	3	1
USABILIDAD USABILITY	3	3	1	1	1	2	3	2
IDENTIDAD IDENTITY	3	2	2	3	3	1	1	3
AMBIENTAL ENVIRONMENTAL	0	0	0	1	0	1	0	2
SOCIAL SOCIAL	0	1	0	0	0	0	1	0
COMERCIAL MARKETING	2	1	3	3	3	1	2	1
LOGÍSTICO ORGANIZATIVO ORGANIZATIONAL MANAGEMENT	1	0	0	3	2	1	2	2

## MATRIZ DE IMPACTO COMERCIAL BUSINESS IMPACT MATRIX

	SIGLOXXI + THOLÓN KUNST	MEDIX + LEGARIA	MURESCO + VANINA MIZRAHI	LÁZARO + EQUIPO DE DISEÑO	TONEL PRIVADO + FONTANA DISEÑO	SARAO + MERCERQUINTEROS	BUPLASA + DUO	EMEGÉ + GUILLERMO BREA
VOLUMEN DE VENTAS SALES VOLUME	3	3	1	3	3	1	3	1
NUEVOS MERCADOS EXTERNOS NEW FOREIGN MARKETS	0	3	2	0	0	1	3	3
VOLUMEN EXPORTACIÓN EXPORT VOLUME	2	2	1	0	0	0	2	1
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CUSTOMER SATISFACTION	3	2	2	2	2	1	3	1
IMPACTO MEDIÁTICO MEDIA IMPACT	2	2	3	1	3	1	1	0
PERCEPCIÓN DE MARCA BRAND PERCEPTION	3	1	2	3	3	1	0	3

## MATRIZ DE IMPACTO PRODUCTIVO PRODUCTIVE IMPACT MATRIX

	SIGLOXXI + THOLÓN KUNST	MEDIX + LEGARIA	MURESCO + VANINA MIZRAHI	LÁZARO + EQUIPO DE DISEÑO	TONEL PRIVADO + FONTANA DISEÑO	SARAO + MERCERQUINTEROS	BUPLASA + DUO	EMEGÉ + GUILLERMO BREA
OPTIMIZACIÓN DE MANO DE OBRA LABOR OPTIMIZATION	1	2	0	2	2	3	3	2
OPTIMIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS RAW MATERIALS OPTIMIZATION	0	1	0	2	3	2	1	2
OPTIMIZACIÓN DE CAPITAL PRODUCTIVO PRODUCTIVE CAPITAL OPTIMIZATION	0	3	0	1	0	3	0	0
REDUCCIÓN DE COSTOS COST REDUCTION	0	0	0	2	3	2	2	2
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY	0	1	0	1	0	1	2	2
ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA INTERNAL COMPANY ORGANIZATION	1	0	1	3	2	2	3	2
REDUCCIÓN DE CANTIDAD DE PROCESOS REDUCTION IN THE NUMBER OF PROCESSES	1	2	0	2	2	3	1	0
SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS EMPLOYEE SATISFACTION	1	0	2	1	2	1	2	1
CALIDAD QUALITY	3	3	3	3	3	2	2	2





# BIBLIOGRAFÍA

# BIBLIOGRAPHY

ARIAS, Fernando; BRUERA, Ignacio; MASTROSCELLO, Laura; OFFENHENDEN, Camila; SANGUINETTI, Marco. *PyME+diseño. Un estudio sobre la demanda de diseño por parte de las PyME industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires*. Buenos Aires, Centro Metropolitano de Diseño (CMD), Observatorio de Industrias Creativas (OIC) y Fundación Observatorio PYME (FOP), 2011.

BECERRA, Paulina; FÁBREGAS, Silvia; PIZZABIOCCHE, Georgina. *A través de las experiencias. Valores y diseño en los sistemas de comercialización y consumo*. Buenos Aires, Centro Metropolitano de Diseño (CMD), 2006.

BONSIEPE, Gui. *Mutaciones del diseño*. Buenos Aires, Ediciones Infinito, 1999.

CERVINI, Analía; BECERRA, Paulina. *En torno al producto. Diseño estratégico e innovación PyME en la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires, Centro Metropolitano de Diseño (CMD), 2005.

CERVINI, Analía; KAYSER, Juan. *Identidad estratégica. Alternativas locales en mercados globales*. Buenos Aires, Centro Metropolitano de Diseño (CMD), 2004.

*Conferencia CMD 2009, Encuentro Internacional: Empresas + Diseño (Desgrabaciones compiladas)*. Buenos Aires, Centro Metropolitano de Diseño (CMD), 2010.

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

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

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

*Estudio del impacto económico del diseño en España 2005*. Madrid, Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación (DDI), 2005.

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

Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU) de la Universidad de Buenos Aires (UBA): [www.fadu.uba.ar](http://www.fadu.uba.ar)

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

GALÁN, Beatriz. *Un dispositivo de investigación acción explorando el diseño en los escenarios del cambio tecnológico*. Congreso Internacional de Pedagogía Universitaria. Buenos Aires, EUDEBA, 2009.

*Guía de buenas prácticas de diseño. Herramientas para la gestión del proceso de diseño*. Buenos Aires, Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), 2010.

*Hablando de diseño: ciclo de charlas 2007. Hitos, relatos y vivencias del diseño en la Argentina*. Buenos Aires, Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), 2007.

Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI): [www.inpi.gov.ar](http://www.inpi.gov.ar)

LECUONA, Manuel. *Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados*. Barcelona, Barcelona Centre de Disseny, 2008.

*O negócio do design*. San Pablo, Objeto Brasil, 2010.

REY, José A. *Historia del CIDI, un impulso de diseño en la industria argentina*. Buenos Aires, Red Amigos CMD, 2009.

*The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 1997.

Universidad Maimónides: <http://multimedia.maimonides.edu/>

WALTON, Thomas. *Design as Economic Strategy. Design Management Review*. Boston, Design Management Institute, 2004.

**CENTRO METROPOLITANO DE DISEÑO  
DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIAS CREATIVAS  
MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO  
GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

JEFE DE GOBIERNO  
**Mauricio Macri**

JEFE DE GABINETE  
**Horacio Rodríguez Larreta**

MINISTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO  
**Francisco Cabrera**

DIRECTOR  
**Enrique Avogadro**

GERENTE OPERATIVA CMD  
**Anabella Rondina**

INSTITUTO METROPOLITANO DE DISEÑO E INNOVACIÓN  
(IMDI)  
Coordinador  
**Marco Sanguinetti**  
Equipo  
**Camila Offenhenden**  
**Nadia Horta**

**AGRADECIMIENTOS / THANKS**

Alejandro Biaggio, Ana Hevia, Araceli Pourcel, Beatriz Galán, Carlos Díaz, Carolina Ainstein, Damián Mazzeo, Diego Scotto, Guido Reizner, Guillermo Brea, Hugo Legaria, Jonathan Dayan, Jorge Nielavitzky, Juan Carlos Guerra, Laura Muchnik, Luciana Quinteros, Luciano Borgoglio, Pablo Andretta, Pablo Krymkiewicz, Rubén Fontana, Sebastián Gak, Vanina Mizrahi, Verónica Bluguermann, Verónica Mercer y Zalma Jalluf.

Fernando Arias (coordinador Observatorio de Industrias Creativas), Ileana G. Mangini (coordinadora Imagen y Comunicación), Analía Fabre, Leonardo Nespolo y Omar Grandoso (equipo Imagen y Comunicación) y Pablo Ramborger (diseño gráfico)

Algunas fotografías publicadas fueron tomadas por el equipo del IMDI. Otras fueron cedidas por las empresas y los equipos de diseño, a quienes agradecemos por su colaboración.  
Some pictures published were taken by the IMDI team.  
Others were given by the companies and design teams involved, whom we thanks for their collaboration.

### **Camila Offenhenden**

Diseñadora Industrial (FADU, UBA). Docente e investigadora en la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (UBA) y Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Desde el año 2007 se desempeña como investigadora en el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) del Centro Metropolitano de Diseño (CMD).

Industrial designer (FADU, UBA). Teacher and researcher at the School of Architecture, Design and Urbanism (UBA) and the Argentine University of Enterprise (UADE). Since 2007 she has worked as researcher at the Metropolitan Design and Innovation Institute (IMDI) of the Metropolitan Design Center (CMD).

### **Guadalupe Bracuto Verona**

Diseñadora Gráfica (FADU, UBA). Cursa el Posgrado Internacional Gestión y Política en Cultura y Comunicación (FLACSO). Fue docente en la materia Morfología I de la cátedra Longinotti (FADU-UBA). Forma parte del área Gestión de Diseño del Centro Metropolitano de Diseño (CMD).

Graphic designer (FADU, UBA). Currently taking an international graduate course in Culture and Communication Management and Policy (FLACSO). Former teacher of Morphology I, Longinotti chair (FADU-UBA). Forms part of the Design Management area of the Metropolitan Design Center (CMD).

### **Marco Sanguinetti**

Diseñador Industrial (FADU, UBA). Egresado de la Carrera de Especialización Docente (FADU, UBA). Cursa el Doctorado de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (UBA). Docente en la FADU, UBA. Desde el año 2008 coordina el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) del Centro Metropolitano de Diseño (CMD).

Industrial designer (FADU, UBA). Specialization Teaching career graduate (FADU, UBA). Currently studying for his PhD at the School of Architecture, Design and Urbanism (UBA). Teacher at the FADU, UBA. Since 2008 is coordinator of the Metropolitan Design and Innovation Institute (IMDI) of the Metropolitan Design Center (CMD).

### **Nomi Galanternik**

Diseñadora Gráfica (FADU, UBA). Egresada de la Maestría en Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo (UP). Entre los años 2004 y 2007, formó parte del equipo Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) del Centro Metropolitano de Diseño (CMD). Actualmente colabora en forma externa con el diseño de las publicaciones elaboradas por el área.

Graphic designer (FADU, UBA). Holds a Masters in Design and Communication, University of Palermo (UP). Between 2004 and 2007, formed part of the Metropolitan Design and Innovation Institute (IMDI) team. Currently an independent collaborator on the design of the publications produced by the area.



El presente trabajo plantea un estudio de casos de empresas que han incorporado servicios de diseño y pretende poner en evidencia los aportes que esta herramienta puede realizar para mejorar su desempeño. Se trata de ocho experiencias en las que quedan representadas distintas modalidades de vinculación, analizadas a partir de su impacto comercial, su impacto productivo y su grado de innovación proyectual. Esta investigación tiene como objetivo fomentar la instalación de una cultura de diseño en las empresas y reforzar el rol asumido por el Centro Metropolitano de Diseño (CMD) como principal promotor de la importancia económica y cultural del diseño en la Ciudad de Buenos Aires. Ha sido desarrollado por el equipo del CMD a cargo de la generación de contenidos.

With the purpose of drawing attention to the contributions this tool can make to improve corporate performance, the project in hand offers case studies of companies that have incorporated in-house design services. It comprises eight experiences that present different forms of association, analyzed on the basis of their marketing impact, their impact on production and their degree of design innovation. This investigation has been planned to foster the instillation of a corporate culture of design and reinforce the role of the Metropolitan Design Center (CMD) as the foremost proponent of the economic and cultural importance of design in the City of Buenos Aires. It was developed by the staff of CMD in charge of the creation of contents.

Ministerio de  
Desarrollo Económico



**Buenos Aires Ciudad**



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

**Buenos Aires**

UNESCO Ciudad del Diseño

Miembro de la Red de Ciudades Creativas  
en el marco de  
The Global Alliance for Cultural Diversity

NatalCarePLUS