

# PyME

+

# DISEÑO

UN ESTUDIO SOBRE LA DEMANDA  
DE DISEÑO POR PARTE DE LAS  
PYME INDUSTRIALES DEL ÁREA  
METROPOLITANA DE BUENOS AIRES

Fernando Arias  
Ignacio Bruera  
Laura Mastrocello  
Camila Offenhenden  
Marco Sanguinetti

Ministerio de  
Desarrollo Económico



fundación  
ObservatorioPyme



Buenos Aires Ciudad

Haciendo  
buenos aires

## **PYME + DISEÑO** **UN ESTUDIO SOBRE LA DEMANDA DE DISEÑO** **ENTRE LAS PYME INDUSTRIALES DEL** **ÁREA METROPOLITANA DE BUENOS AIRES**



fundación  
ObservatorioPyme

La Fundación Observatorio Pyme es una entidad sin fines de lucro, fundada por la Università di Bologna, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentina a fines de 2004, con el objetivo de promover la valorización cultural del rol de las pequeñas y medianas empresas en la sociedad, la investigación microeconómica aplicada y las políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo. Bajo el lema "Información e Ideas para la Acción", la Fundación continúa la labor iniciada por el Observatorio Pymi en 1996.

## **© CMD**

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

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

Editado por  
Fundación Observatorio PyME  
Centro Metropolitano de Diseño  
Observatorio de Industrias Creativas

Autores  
Fernando Arias  
Ignacio Bruera  
Laura Mastroscello  
Camila Offenhenden  
Marco Sanguinetti

Diseño  
Nomi Galanternik

Corrección  
Francisco Godinez Galay

Publicado por  
Dirección General de Industrias Creativas y Comercio Exterior  
Ministerio de Desarrollo Económico  
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires  
y Fundación Observatorio PyME

Esta publicación cuenta con el apoyo de CAF  
-Banco de desarrollo de América Latina-.



CAF -Banco de desarrollo de América Latina- tiene como misión impulsar el desarrollo sostenible y la integración regional, mediante el financiamiento de proyectos de los sectores público y privado, la provisión de cooperación técnica y otros servicios especializados. Constituido en 1970 y conformado en la actualidad por 18 países de América Latina, El Caribe, Europa y 14 bancos privados, es una de las principales fuentes de financiamiento multilateral y un importante generador de conocimiento para la región. [www.caf.com](http://www.caf.com)

© 2011  
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires  
Fundación Observatorio PyME

Queda prohibida su venta; ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida mediante sistema electrónico o mecánico sin consentimiento de las instituciones editoras.

ISBN 978-987-673-013-6



9 789876 730136

9

## **A.**

### **INTRODUCCIÓN Y SÍNTESIS EJECUTIVA**

19

## **B.**

### **LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO EN LAS EMPRESAS**

25

## **C.**

### **LA DEMANDA DE DISEÑO DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUENOS AIRES (AMBA)**

I. Utilización y contratación de servicios de diseño entre las PyME industriales del AMBA

II. Caracterización de las PyME industriales del AMBA que han contratado servicios de diseño

61

## **D.**

### **CONCLUSIONES: HACIA UN OBSERVATORIO DE DISEÑO EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

67

## **E.**

### **NOTA METODOLÓGICA**

I. Cuestionario referido a diseño

II. Lista de figuras, tablas y boxes

III. Glosario y abreviaturas



## **DISEÑO Y DESARROLLO ECONÓMICO** **POR FRANCISCO CABRERA**

Ministro de Desarrollo Económico  
Gobierno de la Ciudad Autónoma de  
Buenos Aires

El Ministerio de Desarrollo Económico (MDE) promueve el diseño como una actividad estratégica de la Ciudad de Buenos Aires por el alto valor agregado que genera en su economía y la potencialidad como diferenciador de productos y servicios que nos distingua en los mercados externos.

Hacemos esta definición a partir del propio desenvolvimiento de los profesionales y los servicios de diseño en nuestra ciudad, particularmente en la última década, que le han otorgado visibilidad física y simbólica.

Esa dinámica es acompañada por el MDE y su Centro Metropolitano de Diseño (CMD) en el barrio de Barracas, que hoy es foco de atención a partir de la culminación de su obra e inauguración del edificio, y por las nuevas actividades que diariamente se incorporan en ese espacio renovado. En ese sentido, estamos convencidos de que el CMD puede convertirse en un eje espacial para la conformación de un distrito vinculado al diseño en la zona sur de la ciudad, continuando y ampliando la política iniciada exitosamente con el Distrito Tecnológico en Parque Patricios, que pretende generar nuevas oportunidades de empleo sustentable en torno a los sectores más relevantes de la economía porteña.

En ese marco, el MDE impulsa la realización de investigaciones aplicadas sobre esta y otras actividades que permiten un desarrollo de la ciudad sostenido en el tiempo. Dichas investigaciones están orientadas a ofrecer información confiable que sirva a la toma de decisiones de los actores involucrados de los sectores público y privado.

El trabajo que aquí se presenta es una herramienta indispensable para entender acabadamente los procesos de inserción del diseño en las actividades productivas y los desafíos planteados para una mayor articulación de aquel en dichos procesos.

Saber, por ejemplo, que 7 de cada 10 PYME industriales de nuestro ámbito geográfico de referencia han incorporado algún tipo de diseño en los dos últimos años, nos permite dimensionar por primera vez su nivel de inserción en el tejido productivo local. También nos hace conocer cuáles son las ramas de actividades que más demandan diseño, lo que nos permite orientar mejor nuestras políticas de articulación entre quienes son oferentes de diseño y los potenciales demandantes de dichos servicios.

Confiamos en que esta publicación contribuya a consolidar al diseño como un factor fundamental en el desafío de mejorar la competitividad de la economía de la Ciudad de Buenos Aires.

**SUMAR, SUMAR Y SUMAR:  
PROFUNDIZAR LAS CONEXIONES  
Y LA INTEGRACIÓN ENTRE LOS  
DISEÑADORES Y LA INDUSTRIA  
POR VICENTE DONATO**

Director de la Fundación Observatorio PyME y Director del Master de Gestión de Pyme de los Bienes de Alta Gama de la Università di Bologna.

A pesar de que la Argentina acredita una de las más antiguas tradiciones del diseño en América Latina, hemos asistido a una larga historia de desencuentros entre el mundo de las empresas y el mundo de los diseñadores. Las discontinuidades en los esfuerzos públicos y privados por relacionar a los diseñadores profesionales con los empresarios no permitieron promover con éxito la incorporación de los servicios del diseño en las empresas, y los logros por posicionar nuestra industria en la vanguardia de la producción manufacturera de media y alta gama en América Latina y competir con las importaciones, han sido menos de los esperados.

Otros países, como Italia, han tenido historias más afortunadas en las que observamos una profunda relación entre estos dos mundos. Pero podemos y debemos aprender de las experiencias, ya sean propias como ajenas. El contexto actual es favorable. La industria local está experimentando un ciclo de crecimiento y los gobiernos locales están tomando el liderazgo en la promoción de políticas de promoción de la incorporación de los servicios profesionales de diseño en la industria. Tenemos otra vez una gran oportunidad para promover la alta calidad de fabricación y terminación, el uso racional de materiales, las buenas condiciones de mantenimiento y las buenas condiciones ergonómicas, la calidad formal y cromática. Esto es el equilibrio entre las innovaciones funcionales, la estética y la optimización de recursos y materiales.

Es una gran noticia que el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, desde su Ministerio de Desarrollo Económico y sus entes relacionados –como el Centro Metropolitano de Diseño– se involucre directamente en este gran desafío, proyectando su vocación innovadora en toda la Región Metropolitana de Buenos Aires. En esta región reside el 60% de las pyme industriales argentinas; es decir, el núcleo productivo de empresariedad más importante del país y de cuya fertilidad para absorber la oferta de recursos humanos en diseño, dependerá la posición competitiva internacional y de vanguardia industrial en toda América Latina.

El Observatorio de Diseño, promovido por el Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires y por la Fundación Observatorio PyME, es justamente “un instrumento para la acción”. Su objetivo es relevar de modo continuo y sistemático la evolución de la demanda de los servicios profesionales de diseño por parte de las pyme de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires, así como la oferta de estos servicios por parte de profesionales y empresas. El objetivo es conocer mejor estos dos mundos y promover su recíproca fertilización e integración. Podemos aprender de nuestros errores y aciertos pasados, y de los errores y experiencias de otros. Pero para aprender necesitamos conocer profundamente la realidad a la cual deseáramos aplicar nuestra acción transformadora. Observar la realidad tal cual es. Conocer en detalle cómo suceden los hechos. Este es el primer objetivo del Observatorio de Diseño; y es el primer paso para diseñar una estrategia que nos permita ayudar a transformar la realidad que nos circunda.

Es sabido que la industria y los servicios en la Argentina no pueden basar su competitividad en el costo de la mano de obra, debido a la escasa dimensión del mercado del trabajo local y sus repercusiones negativas sobre el costo de la propia mano de obra. Para las empresas argentinas, el único camino posible es competir por calidad, diseño y tecnología. Diferenciar cada vez más los productos, abordar los mercados más ricos, gestionar la excelencia integrando diseño y tecnología. Esta es la estrategia competitiva que permitirá el desarrollo sustentable de la economía industrial argentina.

Desde este proyecto, estamos invitando a sumarse a las *élites* empresariales nacionales y locales, a los órganos del gobierno nacional y a otros gobiernos locales interesados en la promoción de estos objetivos. La vocación de unir, de sumar, tiene que ser también un instrumento de cohesión proyectual en este gran desafío para el desarrollo económico sustentable de la Argentina.

## **MEDICIÓN PARA LA ESTRATEGIA POR ENRIQUE AVOGADRO**

Director General  
Industrias Creativas  
y Comercio Exterior

El dimensionamiento del diseño es una tarea pendiente, y muy necesaria para establecer las estrategias de promoción del sector. Durante estos años, el Centro Metropolitano de Diseño se ha alimentado con los datos provistos por el Observatorio de Industrias Creativas (OIC), y a la vez, se ha nutrido de las reflexiones y estudios abordados por el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI). Ambos equipos, que forman parte del cuerpo estable de nuestra institución, se unen ahora a la Fundación Observatorio PyME (FOP), de larga trayectoria en materia de investigación económica, para dar forma a los relevamientos tan esperados.

Los resultados de esta encuesta llegan en un momento muy propicio, en función del desafío que se ha planteado el CMD con relación al desarrollo del Distrito de Diseño en el barrio de Barracas. Los números que presentan estos resultados servirán, entonces, como base para la comprensión de la dinámica del diseño en la Ciudad de Buenos Aires y como sustento en la diagramación de las políticas públicas de los próximos años.

La unión de fuerzas que representa la alianza CMD + OIC + FOP genera un nuevo caudal de expectativas que profundiza la tradición en investigación y elaboración de contenidos que ya son una marca registrada de nuestra institución. Bajo el nombre de Observatorio de Diseño, estos equipos constituyen, de ahora en más, un conjunto de aptitudes complementarias bien dispuesto a obtener el diagnóstico más preciso referido al diseño.

El estudio sobre la demanda de diseño por parte de las PyME del AMBA se complementa con la publicación, en paralelo, del estudio de casos Aportes del diseño, elaborado por el equipo del IMDI en el CMD. El mismo presenta un abordaje de carácter cualitativo, donde se analizan las formas en que el diseño impacta en el desempeño empresarial. En conjunto, estas publicaciones, sumadas a las actividades que se vienen desarrollando dirigidas a la incorporación del diseño en las empresas, dejan en claro cuál es nuestro foco de trabajo en la actualidad.

Todas nuestras acciones conllevan un compromiso con el desarrollo económico de la Ciudad de Buenos Aires. El dimensionamiento del diseño en las PyME del entorno metropolitano es consecuencia de ese compromiso con el crecimiento productivo a través del diseño. En su calidad de Ciudad de Diseño designada por UNESCO, Buenos Aires se propone como un referente en Latinoamérica. Esta condición hace aún más necesaria la disponibilidad de datos precisos que nos permitan establecer las políticas públicas necesarias para el sector.





# **A. INTRODUCCIÓN Y SÍNTESIS EJECUTIVA**



El presente trabajo es el primer paso en la construcción de un sistema de información del sector del diseño que permita dimensionarlo en términos cuantitativos y cualitativos, midiendo su incidencia en la economía y el empleo local así como el valor que agrega como factor de diferenciación y competitividad en el mercado local y el global, entre otros indicadores.

Si bien en los últimos años se han dado ciertas condiciones para otorgarle una mayor visibilidad al diseño y su creciente importancia en la Argentina y en la Ciudad de Buenos Aires, no ha habido al mismo tiempo avances significativos en la delimitación y la generación de datos duros del sector.

El despliegue del diseño en la trama urbana de nuestra ciudad, que se manifiesta en la aparición y expansión de distintos corredores comerciales en los últimos 15 años (primero Recoleta y Palermo, más recientemente San Telmo); y el crecimiento notable de la matrícula universitaria y la proliferación de nuevas ofertas educativas, el desarrollo del propio edificio del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) en la zona sur de la ciudad como símbolo emblemático de una estrategia para el diseño en nuestra ciudad, confluyeron en la visibilización del diseño local que encontró en la designación por parte de la UNESCO como Ciudad Creativa del Diseño en 2005 una corroboración de esa nueva presencia.

Sin embargo, el sector prácticamente no cuenta en la actualidad con estadísticas que permitan su adecuado dimensionamiento y caracterización. Si bien la incidencia económica y social del diseño resulta evidente desde lo intuitivo, prácticamente no existen datos fiables que respalden tal intuición.

Esta dificultad para la medición del sector no es propia de nuestro país. Deriva, por un lado, de la escasa presencia que tiene como tal en las clasificaciones de actividades económicas de los países –al momento de medir la oferta de diseño–; y, por el otro, de la complejidad que requiere aislar el valor agregado por el diseño en el valor total de diferentes bienes y servicios que lo incorporan –cuando se trata de analizar la demanda–.

En ese marco resulta necesario contar con datos que permitan caracterizar el sector de Servicios de Diseño en cuanto a su tamaño, composición e inserción en el tejido productivo para respaldar estadísticamente la realidad del sector, conocer su conformación, el tipo de actores que intervienen en el mismo, su incidencia en la economía y el empleo, así como su nivel y modalidades de inserción en las diferentes actividades económicas y productivas.

Esta necesidad está vinculada con el requerimiento de los actores involucrados en la toma de decisiones, fundamentalmente funcionarios públicos de áreas con políticas públicas orientadas al sector, y empresarios y diseñadores.

En ese contexto, en diciembre de 2009 se comenzó a gestar este trabajo conjunto cuando confluía el interés de la Fundación Observatorio PyME (FOP) de conformar un observatorio sectorial<sup>1</sup> dedicado al diseño, que se complementaba con la necesidad y el desafío de la Dirección General de Industrias Creativas (DGIC)<sup>2</sup> de dimensionar el diseño en la Ciudad de Buenos Aires.

Este desafío es similar al planteado oportunamente para el sector de Industrias Creativas (IC) ante la escasa o nula presencia del conjunto de actividades que las conforman –como la industria editorial, discográfica, audiovisual, etc.– en las estadísticas de los organismos respectivos. Así, el Observatorio de Industrias Creativas (OIC)<sup>3</sup>, tiene desde sus inicios en el año 2004 la misión de contribuir –mediante la sistematización de información estadística del sector<sup>4</sup>– a la visualización de las industrias de base cultural y creativa como conjunto productivo y su importancia en la economía local. Esto se logra mediante el procesamiento y el análisis de información estadística con origen en distintas fuentes (organismos estadísticos locales y nacionales, cámaras y sindicatos sectoriales, entre otros), lo que permite estimar el aporte de las IC tanto a la economía y el empleo local, como en cuanto a exportaciones de bienes y servicios. De esta manera se ha logrado estimar que las Industrias Creativas representan el 8% del PVB y prácticamente el 10% del empleo en la Ciudad de Buenos Aires, lo que las

1. En la actualidad existe una serie de observatorios sectoriales de estas características en funcionamiento dentro de la Fundación. Básicamente son un instrumento de monitoreo de información sobre la situación de las pequeñas y medianas empresas de un sector determinado.
2. El concepto de industrias creativas busca poner en valor la importancia que, en un mundo interconectado por imágenes, sonidos, textos y símbolos, adquieren estas industrias que son las que generan esos contenidos utilizando el capital intelectual y el talento creativo como insumos principales.
3. Este forma parte de la mencionada DGIC.
4. Esto en el marco de la entonces Subsecretaría de Gestión e Industrias Culturales que definía políticas de fomento para el sector como conjunto, lo que no registraba antecedentes en nuestro país hasta ese momento.

ubica como quinta actividad económica más importante según el valor agregado que generan. Tienen una dinámica de crecimiento en el empleo generado por el sector que duplica el de la evolución del empleo de la ciudad<sup>5</sup>.

5. Ver Anuario de Industrias Creativas en [www.buenosaires.gov.ar/observatorio](http://www.buenosaires.gov.ar/observatorio)

## BOX 1

### EL MASTER DE GESTIÓN DE LAS PYME DE LA MODA, EL *DESIGN* Y LOS BIENES DE ALTA GAMA DE LA SEDE DE BUENOS AIRES DEL ALMA MATER STUDIORUM-UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Desde el mismo momento de la inauguración de su sede argentina en 1998, con una Conferencia Magistral de Umberto Eco sobre el futuro del libro, la Università di Bologna creó un Centro de Investigaciones con el objetivo de desarrollar un intenso programa de investigación aplicada sobre la problemática del desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas argentinas, siguiendo así una sólida tradición italiana-europea de esta universidad localizada en Emilia-Romagna, corazón territorial del modelo industrial italiano basado en las PYME y en la “ideología” del *Made in Italy*.

Los resultados del programa de investigación aplicada, ayudaron a identificar los principales problemas de las empresas argentinas y a desarrollar programas de Alta Formación dedicados a capacitar y entrenar profesionales universitarios en la resolución de dichos problemas.

El diagnóstico actual es preciso: la compleja evolución de la economía internacional y la creciente presión de los costos de producción en las PYME argentinas, exige a las empresas locales desarrollar una nueva estrategia competitiva basada en la alta calidad y en la fuerte diferenciación de sus productos apuntando a nichos de mercado de alto valor. Por otra parte existe aquí un importante potencial empresarial para la creatividad y la producción que permite proyectar estrategias de negocios en el segmento de media y alta gama de bienes y servicios intensivos en moda y diseño. Es sabido que la estructura industrial argentina, con sus históricas aglomeraciones territoriales de PYME, similares a los distritos industriales italianos, constituye una base importante para potenciar las estrategias empresariales de desarrollo. Sin embargo, la escasez de la oferta de recursos humanos calificados para la gestión está frenando el desarrollo de las PYME argentinas. Actualmente, el 80% de las PYME tiene dificultades para contratar personal técnico y operarios calificados; y el 40% de las PYME argentinas, tiene dificultades medias y altas para contratar profesionales universitarios.

Pero hay que pasar del diagnóstico a la acción. Uno de los principales resultados del desarrollo de dicho programa de investigación aplicada del Centro de Investigaciones de la Sede de Buenos Aires de la Università di Bologna, fue la creación de la Fundación Observatorio PYME, cuyos socios fundadores son la Unión Industrial Argentina, la Familia Rocca (Organización Techint) y la misma Università di Bologna. La misión de la Fundación es monitorear permanentemente la situación competitiva de las PYME argentinas y proponer cursos de acción a los empresarios privados y a las autoridades de gobierno.

Una de las acciones operativas actualmente en curso es una iniciativa orientada a la promoción de la formación de jóvenes profesionales capaces de gestionar empresas intensivas en la incorporación de diseño, moda y marcas.

El Master de Gestión de PYME de la Moda, el *Design* y los Bienes de Alta Gama de la Università di Bologna, tiene por objetivo rescatar lo mejor de experiencia italiana en la materia, bajo la fórmula del *Made in Italy*. Si bien no existe un modelo único de negocios que puede ser importado sin ajustes, existen ejemplos exitosos de empresas italianas y argentinas que lograron dar un salto cualitativo hacia el *Premium Price* y el desarrollo de productos de alta gama mediante un mayor nivel de creatividad e innovación tecnológica.

El Master, recientemente lanzado por la Università di Bologna, reúne en sus aulas a un grupo de estudiantes argentinos e italianos, que toman la primera mitad de sus cursos en la Ciudad de Buenos Aires y la segunda mitad en la Ciudad de Bologna. Se propone formar profesionales universitarios dotados de los instrumentos necesarios para gestionar empresas interesadas en la incorporación del diseño como uno de los instrumentos insigne para el desarrollo empresarial y la competitividad internacional. El aprendizaje es aplicado y enteramente basado en el conocimiento de las experiencias empresarias y desarrollo de *Project Work* con las mejores empresas argentinas e italianas.

Para su desarrollo en Italia, el Master cuenta con el apoyo de prestigiosas empresas intensivas en diseño como Ferrari, Ducati, Lamborghini, Poltrona Frau, Gucci, Furla, Illy, La Perla, Max Mara Fashion Group, Mandarin Duck, Riva Yacht, entre otras. En Argentina se están construyendo actualmente las necesarias alianzas institucionales para su desarrollo, *in primis* con el Centro Metropolitano del Diseño.

**Vicente N. Donato**  
**Director de FOP y Director**  
**del Master de Gestión de PyME**  
**de los Bienes de Alta Gama**  
**de la Università di Bologna.**

Sin embargo, estas estimaciones no incluyen lo relativo al diseño. Nos encontramos con dificultades que en algún caso nacen de las particularidades de estos servicios que hacen especialmente complejo medir su aporte en términos de empleo y valor agregado. Por un lado, los datos de facturación y empleo de las empresas que ofrecen servicios de diseño como actividad principal no están suficientemente diferenciados de otras actividades de servicios que no tienen que ver con el diseño –y esto no ocurre solamente con estos servicios–. Por otro lado, si bien el diseño es un servicio que se incorpora a una enorme cantidad de actividades productivas, sin embargo no es sencillo estimar el valor que agrega a los bienes y servicios producidos.

Por sus propias particularidades, el campo del diseño requiere, además, desarrollar instrumentos de análisis cualitativos específicos, por lo que la participación del CMD<sup>6</sup>, con su experiencia en investigación aplicada al diseño complementaba perfectamente la necesidad de conformar un equipo interdisciplinario imprescindible para avanzar en estas temáticas sinuosas. El CMD cuenta con especialistas en este campo, lo que resulta crucial para precisar el objeto de estudio y ha desarrollado desde 2003 líneas de investigación específicas relativas al diseño, orientadas a ahondar las relaciones entre diseño, innovación y pensamiento estratégico en el mundo productivo.

## **BOX 2**

### **PROGRAMA DE INCORPORACIÓN DE DISEÑO EN EMPRESAS, CENTRO METROPOLITANO DE DISEÑO, MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

El Centro Metropolitano de Diseño (CMD) nace hace 10 años con el objetivo de promover el diseño como herramienta fundamental para el crecimiento de la competitividad de las empresas, mejorando el entramado productivo de la ciudad y a su vez la calidad de vida de sus habitantes.

6. En dicho organismo desarrolla su actividad el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) que realiza investigaciones aplicadas relativas al diseño.

Los principales objetivos del CMD han sido, desde el inicio:

- Apoyar y estimular iniciativas privadas o públicas que se desarrollen en la Ciudad vinculadas al diseño.
- Promover y coordinar la interacción entre diseñadores, gerentes de diseño, ejecutivos, empresarios, directores de políticas públicas y académicos.
- Colaborar con la internacionalización del sector.
- Acompañar a emprendedores locales que quieran desarrollar empresas con participación del diseño e incubar –a través de instituciones intermedias– a las de mayor capacidad de crecimiento.
- Elaborar, organizar y difundir conocimientos que sirvan a la gestión del diseño.
- Colaborar para que Buenos Aires sea un punto de referencia del diseño en Latinoamérica.

En el desarrollo de esta tarea –y a partir del diagnóstico del sector–, la necesidad de conectar el mundo del diseño con el mundo de la empresa se ha constituido en el eje fundamental de trabajo del CMD, y en este sentido, a lo largo de esta década se han llevado a cabo diferentes programas para vincular al diseño con el sistema de la empresa. El CMD ha provisto en los mismos la estrategia, la metodología y la gestión integral de los proyectos.

Con esta premisa en 2002 nacen los programas de incorporación de diseño en diversos sistemas de valor de materiales específicos, en general seleccionados por su abundancia a nivel nacional y su gran potencial pero baja agregación de valor. Resultado de estos programas han sido las operaciones por sistema de valor *Eucalis* (para el desarrollo de muebles de exterior en madera de *eucalyptus grandis*), *Salix* (para muebles de interior en madera de sauce), *Brico* (para el desarrollo de piezas parte de muebles en pino), *Objetos cotidianos* (para el desarrollo de objetos de bazar en aluminio, acero, materiales textiles y maderas nativas) y actualmente *Lenga* (para el desarrollo de muebles en la madera que da nombre a la operación). Estas acciones, llevadas a cabo a lo largo de varios años, han sido una manera muy valiosa de alinear y trabajar en conjunto bajo objetivos comunes, a una gran cantidad de actores involucrados en cada programa, entre empresas productoras, comercializadoras, estudios de diseño e instituciones.

A raíz de la rica experiencia obtenida en estas acciones, la necesidad de escalarlas y abordar otros sectores, nace el PIDE, Programa de Incorporación de Diseño en Empresas, actualmente en desarrollo y que, organizado con la CAF (Corporación Andina de Fomento) trabaja en la vinculación directa entre empresas PYME y consultoras de diseño de la Ciudad de Buenos Aires.

Parte integral de este programa, que vinculará en el primer año a 48 empresas con 12 consultoras de diseño, es el muy importante trabajo llevado a cabo por el CMD junto al Observatorio PYME y el Observatorio de Industrias Creativas, que aporta un estudio fundamental sobre la demanda de diseño por parte de las PYME industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires y que conforman el contenido de esta publicación. Este estudio corresponde a la encuesta llevada a cabo en el tercer trimestre de 2010 por la Fundación Observatorio PYME, que obtuvo una gran cantidad de respuestas en relación a las que habitualmente tiene.

Los resultados obtenidos en este trabajo permiten contar por primera vez con datos cuantitativos que, sumados a los cualitativos obtenidos en las diversas investigaciones lideradas por el CMD, serán una herramienta fundamental para la gestión presente y futura del CMD en torno a su trabajo de promoción del diseño. Un nuevo camino que ha de constituirse de aquí en más, a través del Observatorio de Diseño, en un monitoreo constante e indispensable del sector.

***D.I. Anabella Rondina***

**Gerente Operativa del Centro Metropolitano de Diseño  
Dirección General de Industrias Creativas  
Ministerio de Desarrollo Económico-GCBA**

En síntesis, estas particularidades del diseño y la imposibilidad de contar con estadísticas confiables a partir de los datos disponibles en los organismos respectivos hace necesario realizar relevamientos sectoriales específicos que mapeen tanto la oferta de servicios de diseño como la inserción de estos en los sectores productivos. Esta mayor complejidad operativa y metodológica implica obviamente mayores esfuerzos y costos para obtener esa información.

En ese sentido, la FOP –que cuenta con la experiencia desarrollada en los últimos quince años de monitoreo de las pequeñas y medianas empresas argentinas del sector industrial, así como en el seguimiento sectorial y regional a través de los Observatorios Regionales y Sectoriales– resulta un socio muy apropiado para encontrar respuestas a los desafíos planteados a partir de la solidez metodológica de sus relevamientos.

La confluencia de los equipos del OIC y CMD con los de la FOP, permite alentar la idea de constituir un Observatorio del Diseño conformado por las tres partes. Desde este punto de partida, los tres equipos vienen trabajando juntos en el desarrollo de este proyecto abierto, en construcción y no cerrado a mediciones meramente cuantitativas.

El trabajo que presentamos aquí se entiende como un primer paso orientado a la conformación de dicho Observatorio, que se proyecta también como un instrumento para el relevamiento del conjunto de políticas e instituciones orientadas al sector y su monitoreo, evaluando el grado de conocimiento, utilización y satisfacción por parte de las PYME industriales y de los estudios de diseño y profesionales independientes, así como la percepción del impacto de dichas políticas e instituciones en el desarrollo del sector.

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

En ese marco, este primer trabajo conjunto es el resultado de la inclusión de un módulo relativo al diseño en la Encuesta Estructural 2010 a PYME industriales de todo el país que realiza anualmente la FOP. Los equipos técnicos del CMD, junto con los de la FOP y el OIC elaboraron un cuestionario orientado a analizar la demanda de servicios de diseño por parte de las PYME industriales del AMBA de modo de poder establecer el grado y modalidades de inserción e impacto del diseño en los procesos productivos de dicho universo.

En primer lugar, mediante dicho cuestionario se exploraron las prácticas de incorporación de diseño en las empresas, para así poder medir qué proporción lo hace a partir de contar con un área específica dentro de la empresa o contratándolo externamente. También se indaga sobre las modalidades de contratación, el tipo de remuneración acordada y el nivel de gasto en diseño respecto a las ventas totales. En términos más cualitativos se busca analizar el peso del diseño en la estrategia empresarial general (proyectos puntuales o filosofía integral de diseño), las disciplinas del diseño intervinientes (gráfico, industrial, interactivo, de moda, etc.), o las percepciones acerca del aporte del diseño a la competitividad de la empresa –en este caso en términos tanto cuanti como cualitativos–. De manera adicional, se indagan los motivos de la no contratación de diseño y el perfil de empresa que cubre las actividades propias del diseño en estos casos.

A este primer análisis descriptivo de la demanda del diseño por parte de las PYME industriales del AMBA se le suma una caracterización de las empresas que contratan servicios de diseño mediante el cruce con indicadores de la encuesta general relativos al desempeño productivo de las PYME durante 2010 y sus perspectivas para 2011, comparando esos desempeños con aquellas PYME que utilizan diseño sin contratarlo y aquellas que no lo incorporan bajo ninguna modalidad.

Se cierra el informe con algunas conclusiones que buscan orientar las acciones de los destinatarios de este trabajo: los profesionales y empresas de servicio de diseño por un lado, las propias empresas productivas por otro, y sin olvidar un tercer tipo de actor como es el de los gestores de políticas públicas con incidencia en estos temas.



Finalmente, este trabajo ofrece datos objetivos que permiten dimensionar características y modalidades de la demanda de diseño desde el sector productivo de modo de ofrecer un puente para la comprensión de—y entre— los actores de ambos universos y de evaluación por parte de los funcionarios públicos respecto de sus propios programas de promoción del diseño local y su inserción en el entramado productivo.

## SÍNTESIS EJECUTIVA

### I. LA DEMANDA DE SERVICIOS DE DISEÑO DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA

- La utilización de servicios de diseño está ampliamente difundida entre las PyME industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires, lo cual se da de manera más bien uniforme en todas las regiones del país.
- Las ramas de diseño más difundidas entre las PyME del AMBA son: “Diseño digital, multimedia y/o web”, “Diseño de nuevos productos para su comercialización”, “Rediseño de productos ya existentes”, y “Diseño de imagen corporativa e institucional”.
- A su vez, se presentan diferencias importantes por tamaño de empresa: el porcentaje de medianas industrias que ha logrado incorporar diseño supera al registrado para las pequeñas en todas las ramas del diseño analizadas.
- El desarrollo de actividades propias del diseño no implica necesariamente la contratación de servicios profesionales internos o externos a la empresa: mientras que el 67% de las empresas del AMBA ha desarrollado internamente tareas no profesionales de diseño, en los últimos dos años, sólo el 22% ha contratado profesionales de diseño, en general centralizando la contratación en un único proveedor y bajo la modalidad de contratación externa por proyecto a través de presupuesto cerrado.
- La contratación de servicios profesionales de diseño, interno o externo a la empresa, resulta en mejoras importantes fundamentalmente respecto de la satisfacción de los clientes; la imagen de la empresa y la percepción de la marca en el mercado; en términos de calidad, y/o en lo referente a la comunicación y organización interna de la firma.
- El principal motivo por el cual los industriales PyME deciden no contratar servicios profesionales de diseño es que no lo consideran necesario o porque optan por desarrollar esta función de modo no profesional con personal interno de la firma. Cuando el plantel de personal de las firmas del AMBA no cuenta con un diseñador, en casi el 40% de los casos es el gerente quien asume su función.

### II. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA QUE HAN CONTRATADO SERVICIOS DE DISEÑO

- Las PyME que han contratado diseño profesional en los últimos dos años presentan niveles de ventas, de ocupación y de productividad laboral promedio considerablemente más elevados con respecto a las empresas que no han contratado diseño.
- Sin embargo, no existen prácticamente diferencias sustanciales en los niveles de rentabilidad de las empresas que contratan diseño en relación a las que no lo hacen. La baja relación entre la rentabilidad y la incorporación de diseño es admitida por las propias empresas a la hora de evaluar el impacto del diseño sobre diferentes aspectos de la firma.
- Los objetivos de las empresas que incorporan profesionales de diseño a sus procesos, no son tanto los de reducir costos o aumentar la rentabilidad, sino los de diferenciar sus productos logrando estándares de calidad y prestigio de la empresa.
- En términos generales se advierte una mayor inserción internacional por parte de las PyME que han contratado servicios de diseño en relación a aquellas que no contratan- do profesionales han realizado internamente tareas propias del campo del diseño, y en relación a aquellas que no han incorporado diseño bajo ninguna modalidad.

- La proporción de pyme inversoras es también mayor entre aquellas empresas que han contratado profesionales de diseño. Los montos invertidos en relación a las ventas tanto en inversiones generales, como en maquinaria, equipo y TICS, también han sido superiores en promedio.
- En línea con el resto de los indicadores positivos de desempeño, las pyme que han contratado profesionales de diseño en los últimos dos años presentan un mayor acercamiento al financiamiento bancario tanto en lo referido a leasing para la incorporación de maquinaria como en relación a otros créditos.



**B.**

# **LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO EN LAS EMPRESAS**



## UNA INTRODUCCIÓN AL DISEÑO

Existe una profunda discusión ético-normativa en torno a qué es el diseño y cuál debería ser su rol social, debate que atraviesa su constitución misma como disciplina. Desde el surgimiento de la Bauhaus (1919-1933), el diseño estuvo centrado en la noción de proyecto, específicamente en lo que refiere al desarrollo de productos –industriales, comunicacionales, de indumentaria y textiles–, fuertemente anclado en la tradición funcionalista reflejada en el par forma-función. Como bien sintetiza la socióloga Verónica Devalle “El término Diseño –entendiéndose que se trata del campo pertinente para la producción material de objetos para la vida cotidiana– surge de esta particular conjunción entre una sensibilidad técnico-cientificista, una necesidad del sistema de producción –redefinido a partir de la Segunda Guerra– y la herencia del legado sobre la experimentación y las cualidades de la forma, presentes en los sucesivos planteos de Werkbund, la tradición de las vanguardias constructivas, el debate de la Arquitectura Moderna, y las escuelas símbolo como Bauhaus”<sup>1</sup>. Esta corriente científicista que cristalizó nociones como “la forma sigue a la función”, “la buena forma” y el lema “menos es más” funcionó como modelo durante muchos años para el desarrollo de la práctica profesional y para gran parte de los programas de las escuelas de diseño.

Sin embargo, esta concepción, que deposita la atención estrictamente en el producto y sus cualidades intrínsecas, resulta insuficiente para formular los verdaderos alcances de la disciplina. Hoy en día se percibe una disgregación de los límites de lo que se considera objeto de diseño y se han sumado nuevas formas de la práctica profesional que desbordan las nociones tradicionales. La diseñadora platense Rosario Bernatene expresa esta pluralidad de la siguiente forma: “tenemos un legado histórico para aquellos que desean profundizar en el rol emancipador del diseño –como se lo planteaban los manifiestos del arte concreto invención–, otro para los que desean insistir en la función poética del diseño, otro para quienes quieren trabajar en su función democratizadora, o en su función fetiche, o como herramienta de desarrollo regional y local, como palanca para el fortalecimiento de las PYME, como interface entre ciencias básicas y tecnología de punta con la vida cotidiana, como acompañamiento de programas artesanales, o juntando varias de estas opciones a la vez.”<sup>2</sup> En definitiva, hoy el diseño reconoce un amplio abanico de prácticas profesionales, y muchas de ellas ya no ponen el énfasis estrictamente en el producto, sino más bien en los procesos y efectos que el diseño genera en un determinado grupo social u organización.

En este marco, la Gestión Estratégica de Diseño se ha ubicado como protagonista y refleja un espíritu más contemporáneo de la disciplina. Esta especialización dentro del campo profesional del diseño se basa en una visión sistémica donde todos los eslabones que conforman la cadena de valor del proyecto son contemplados, así como su imbricación con el contexto social. La diseñadora industrial Beatriz Galán define la Gestión Estratégica de Diseño como “el reordenamiento de recursos, ya sean éstos materiales o simbólicos para mejorar el posicionamiento de un grupo, comunidad, o empresa, para mejorar su desempeño en un contexto productivo y social”<sup>3</sup>. La concepción de la Gestión Estratégica de Diseño, no precisamente nueva pero aún no lo suficientemente incorporada, le otorga a la práctica profesional una amplitud y logra debilitar la noción del diseñador como meramente hacedor de productos.

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

1. Devalle, Verónica. *La travesía de la forma. Emergencia y consolidación del diseño gráfico (1948-1984)*. Editorial Paidós. Buenos Aires. 2009.
2. Programa de diseño, INTI. *Hablando de diseño: ciclo de charlas 2007. Hitos, relatos y vivencias del diseño en la Argentina*. Buenos Aires. 2007.
3. Galán, Beatriz. *Diseño estratégico y autogestión asistida en Buenos Aires*. Primer Congreso de Transferencia de Diseño: Diseño y Territorio, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Mayo de 2006.

## EL DISEÑO EN LAS EMPRESAS

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

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

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

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

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

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

A su vez, el diseño puede insertarse dentro de las empresas con distintos niveles de penetración, es decir, de forma más esporádica y superficial, o como parte de la ideología troncal de la empresa. El diseño en su más alto nivel de integración a las organizaciones puede ser redefinido como pensamiento proyectual o *design thinking*<sup>4</sup> de la empresa, asociado a la capacidad de leer los escenarios, comprender los contextos, visualizar las oportunidades, delinear tendencias que permiten reorientar y resignificar productos, servicios y recursos de comunicación<sup>5</sup>.

## APORTES DEL DISEÑO Y SU MEDICIÓN.

Si bien el reconocimiento de la contribución del diseño al desarrollo de la economía de las empresas es cada vez mayor, su medición todavía presenta enormes dificultades. El

4. Se conocen dos obras referenciales que utilizan este término: una perteneciente a Nigel Cross, *Research in design thinking*, y otra de un seminario de Peter G. Rowe para estudiantes de doctorado de la Universidad de Pensilvania, de 1994.
5. Bonsiepe, G., *Mutaciones del diseño*. Ediciones Infinito. Buenos Aires. 1999.

primer obstáculo se presenta porque, 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 cuál es el impacto objetivo que le corresponde exclusivamente a esa incorporación de diseño. Otra dificultad surge de la presencia transversal del diseño en prácticamente cualquier actividad económica. Si bien no todas las empresas efectivamente contratan diseño, con distintas intensidades, todas podrían hacerlo. Por ello no es posible aproximarse a una medición del impacto del diseño a través de la simple sumatoria de las actividades permeables a contratarlo, porque esto tendería a sobredimensionar el sector. Justamente, ya que es imposible discriminar todo el conjunto de producciones en las cuales el diseño tiene incidencia, es de suma importancia poder —a través del presente trabajo— identificar qué sectores dentro de todas las actividades industriales de la Ciudad de Buenos Aires podrían ser definidos como intensivos en diseño. Esto permitiría, más adelante, poder realizar estudios sobre estos sectores específicamente y así hacer una aproximación más acertada sobre la incidencia del diseño.

Como consecuencia de esto, se han realizado pocos trabajos de medición del peso del diseño en las economías, tanto internacionales como locales. Sin embargo, existen algunos antecedentes. En Argentina, el Programa de Diseño del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) publicó una encuesta desarrollada en el año 2008 cuyos resultados confirman que las actividades de diseño generan consecuencias positivas sobre la performance general de las empresas, su desempeño exportador y la apertura a nuevos mercados<sup>6</sup>. A nivel internacional, uno de los trabajos más relevantes es la publicación *Estudio del impacto económico del diseño en España 2005*<sup>7</sup> editado por Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación (DDI). También vale destacar el trabajo del Design Council del Reino Unido quien hace varios años publica contenidos en relación a este tema. Sus últimos trabajos más relevantes, publicados en el año 2010, son *Design Industry Insights*<sup>8</sup> y *Design Industry Research*<sup>9</sup>. Y en cuanto a la complejidad que implica medir el impacto del diseño resulta muy interesante la publicación del See Project Evaluating design. *Understanding the return on investment in companies, national industry, programmes & policies, economy & society*<sup>10</sup>.

Ante esta dificultad de disponer de estadísticas que permitan un adecuado dimensionamiento y caracterización del diseño, el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) ha realizado un trabajo donde se estudia el impacto del diseño en la *performance* de las empresas a través del estudio de casos<sup>11</sup>. Esta investigación, de tipo cualitativa, funciona como complemento ideal para los resultados cuantitativos de la encuesta presentados en el presente trabajo.

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

6. Instituto Nacional de Tecnología Industrial. *Diseño en la Argentina, estudio del impacto económico 2008*. INTI. Buenos Aires. 2009.
7. Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación. *Estudio del impacto económico del diseño en España 2005*. Madrid. 2005.
8. Design Industry Insights 2010. London, Design Council. 2010.
9. Design Industry Research 2010. London, Design Council. 2010.
10. Evaluating design. Understanding the return on investment in companies, national industry, programmes & policies, economy & society. Cardiff, Design Wales. 2010.
11. Sanguinetti, Marco; Offenhenden, Camila; Bracuto Verona, Guadalupe. Aportes del diseño. Una herramienta para mejorar el desempeño empresarial. Centro Metropolitano de Diseño. Buenos Aires. 2011.





# C.

## LA DEMANDA DE DISEÑO DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUENOS AIRES (AMBA)

En la presente capítulo se describen los rasgos más sobresalientes de la demanda de servicios de diseño por parte de las pyme industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), en base a los resultados de la Encuesta Estructural a pyme industriales 2010<sup>1</sup> llevada a cabo por la Fundación Observatorio PyME<sup>2</sup>.

En un segundo apartado se profundiza el análisis a partir de la caracterización general de las empresas de acuerdo a si utilizan y/o contratan servicios de diseño. Se presenta un estudio sobre la asociación entre la incorporación de diseño y distintos indicadores del desempeño productivo de las empresas durante el año 2010 y las perspectivas para 2011.

Los datos presentados permiten conocer en qué medida el diseño es implementado por las pyme industriales de Capital Federal y Gran Buenos Aires, así como identificar cuáles son los factores que están asociados a su utilización. De esta manera, el informe constituye una guía de suma importancia para la toma de decisiones al respecto, tanto desde el sector público como por parte del empresariado.

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

2. Para más información:  
[www.observatoriopyme.org.ar](http://www.observatoriopyme.org.ar)



**01**

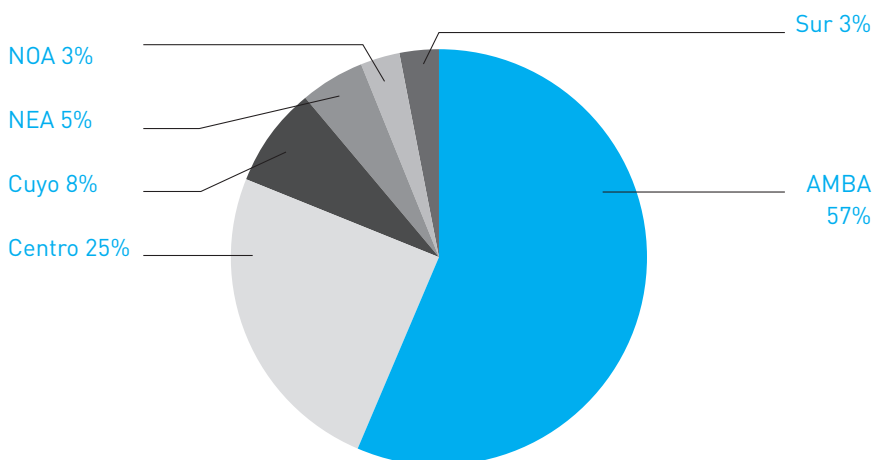
**UTILIZACIÓN Y CONTRATACIÓN  
DE SERVICIOS DE DISEÑO POR  
PARTE DE LAS PYME  
INDUSTRIALES DEL AMBA**



## INTRODUCCIÓN

Se define como PYME industriales a aquellas empresas de entre 10 y 200 ocupados cuya actividad principal corresponde a la industria manufacturera<sup>3</sup>. Las empresas del segmento muestran una fuerte concentración territorial en el Área Metropolitana de Buenos Aires<sup>4</sup>, donde están localizadas el 57% de las firmas, mientras que una cuarta parte está ubicada en la región Centro del país. Estas dos regiones comprenden el 82% del entramado PYME.

**FIGURA 1**  
DISTRIBUCIÓN MACRO-REGIONAL  
DE LAS PYME INDUSTRIALES  
[% DE EMPRESAS].



A lo largo del presente capítulo se lleva a cabo un análisis descriptivo de la utilización y las formas de contratación de servicios de diseño por parte de las PYME industriales de AMBA, profundizando el análisis al interior del segmento, por tamaño de empresa de acuerdo al tramo de ocupados<sup>5</sup>, y de manera comparativa de las empresas de AMBA en relación a las localizadas en otras macro-regiones del país.

En líneas generales, en las regiones Sur, Centro y AMBA el grado de utilización de servicios de diseño por parte de las PYME es mayor, mientras que este tipo de actividades son menos habituales en el norte del país.

No obstante, para las medianas industrias del AMBA se observa una mayor propensión a utilizar servicios de diseño, tanto profesionales como no profesionales, en relación a las pequeñas, aunque ciertos tipos de diseño todavía están poco difundidos en todo el segmento PYME.

También es importante destacar que mientras que el 70% de las empresas del AMBA ha desarrollado tareas de diseño en los últimos dos años, sólo el 22% contrató el servicio, por lo que con frecuencia estas funciones son asumidas por otros perfiles de la propia estructura organizativa de la empresa.

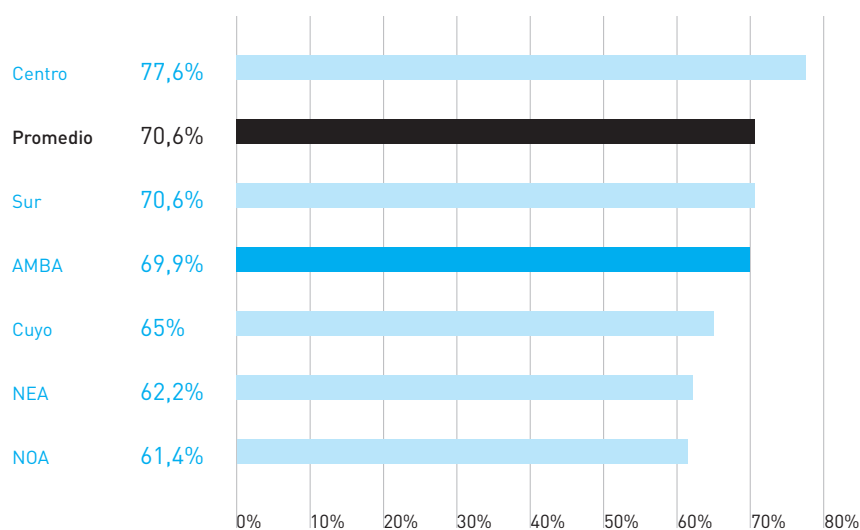
## UTILIZACIÓN DE SERVICIOS DE DISEÑO.

La proporción de PYME industriales del AMBA que ha utilizado servicios de diseño en los últimos dos años se ubica en torno al 70%, en línea con lo ocurrido para el promedio de PYME industriales nacional y las empresas localizadas en el Centro y el Sur. En las provincias del norte del país la proporción es algo menor, si bien supera el 60% de los casos.

3. Actividades que se corresponden con los códigos 15 a 37 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), rev. 3.1.
4. Las regiones tomadas en cuenta son: **AMBA** (Área Metropolitana de Buenos Aires): Ciudad Autónoma de Buenos Aires y partidos de Gran Buenos Aires; **Centro**: los demás partidos de la Provincia de Buenos Aires, y las provincias de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe; **Cuyo**: las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis; **NEA** (Noreste Argentino): las provincias de Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones; **NOA** (Noroeste Argentino): las provincias de Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero y Tucumán; **Sur**: las provincias de Chubut, La Pampa, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego.
5. Las pequeñas empresas del sector son aquellas que tienen de 10 a 50 ocupados, mientras que las medianas tienen de 51 a 200 ocupados.

## FIGURA 2

PYME INDUSTRIALES QUE UTILIZARON SERVICIOS DE DISEÑO, POR MACRO-REGIÓN (% DE EMPRESAS). AÑOS 2009/2010.



# 70%

DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA HA LLEVADO A CABO ACTIVIDADES PROPIAS DEL DISEÑO

A su vez, entre las empresas *medianas* del AMBA, la propensión a llevar a cabo actividades propias del diseño, contratando o no servicios, es considerablemente mayor en relación a las *pequeñas*, ya que cuanto menor es el tamaño de la firma pueden presentarse mayores dificultades tanto para financiar este tipo de actividades como para articular su realización desde la propia estructura organizativa o a través de la contratación externa.

La **Figura 3** muestra que el diseño más difundido entre las PYME del AMBA es el “digital, multimedia y/o *web*”, desarrollado por el 41% de las firmas –en este caso sin diferencias significativas entre *pequeñas* y *medianas*–. Posiblemente esto se deba a la importancia que Internet ha cobrado como medio de comunicación masiva en los últimos años, ampliándose su uso y aplicación en el mundo empresario.

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

El “diseño de imagen corporativa e institucional”, que tiene como finalidad estratégica consolidar el posicionamiento de mercado de la empresa, también está considerablemente difundido entre las PYME industriales, aunque es implementado por una proporción mayor de medianas empresas que de pequeñas.

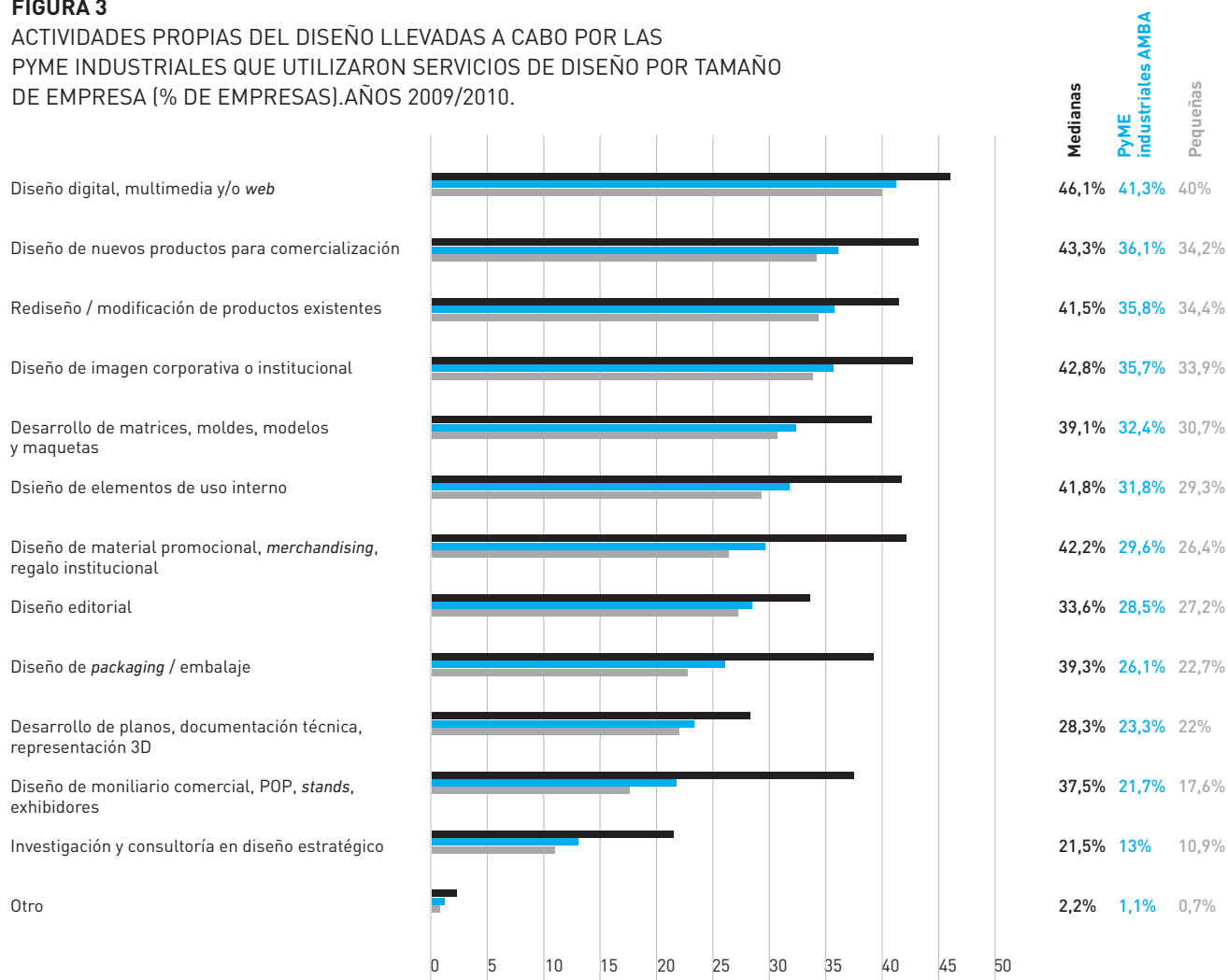
Por otra parte, el “desarrollo de matrices, moldes, modelos y maquetas” y el “diseño de elementos de uso interno” son actividades realizadas por cerca de la tercera parte de las PYME, proporción que se ubica en torno al 40% para las *medianas*. Estos servicios son demandados principalmente por aquellas empresas pertenecientes al sector “Automotores y autopartes”, debido a las propias características del proceso productivo.

Finalmente, es importante destacar que la “investigación y consultoría en diseño estratégico” es el servicio menos utilizado por las empresas, ya que estas actividades sí requieren de un profesional del diseño: va del 10% para las *pequeñas* al 21% para las *medianas*. Esto deja entrever que todavía no es importante la utilización del diseño

como herramienta estratégica para planificar mejoras significativas y permanentes en la actividad de la empresa.

**FIGURA 3**

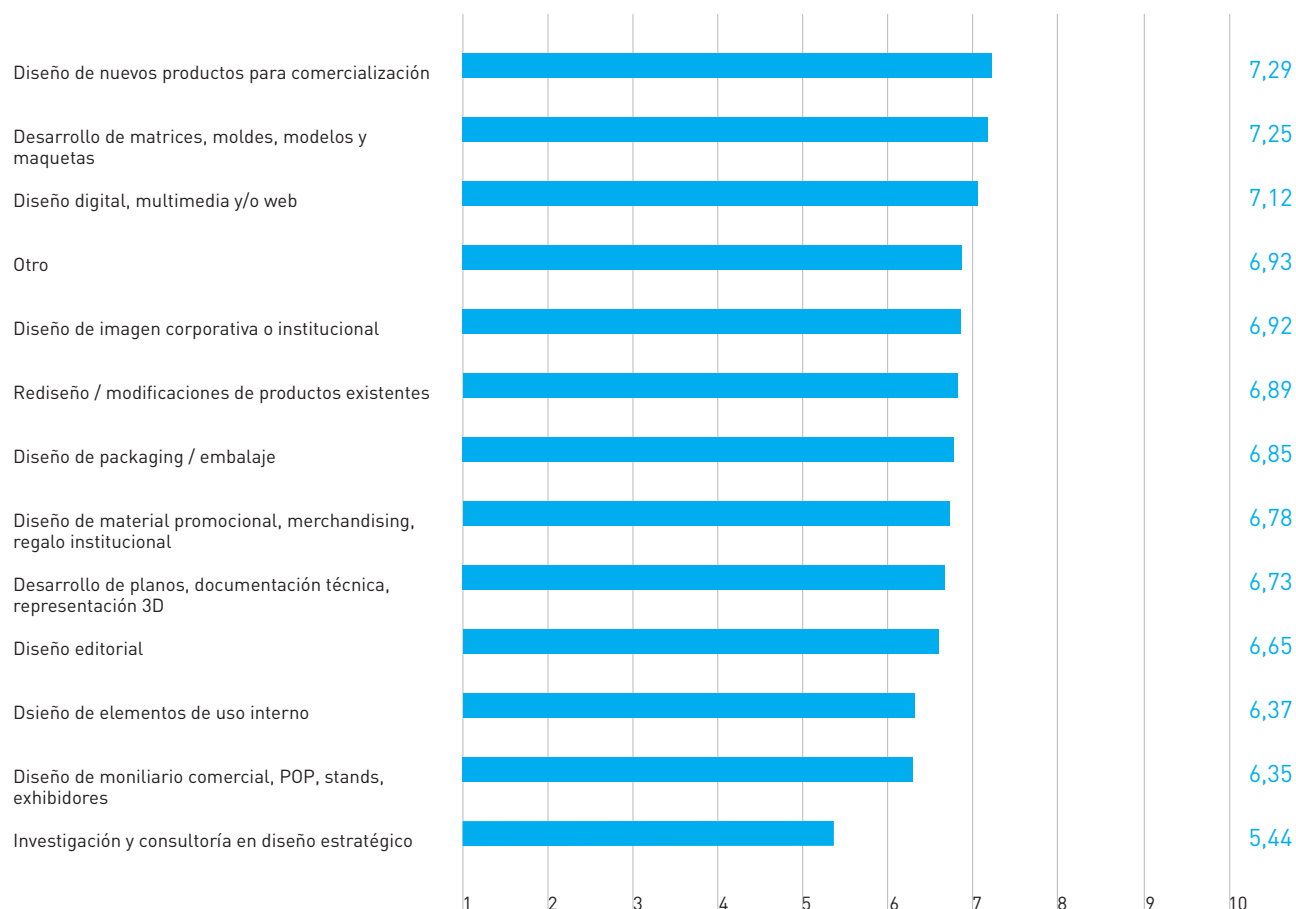
ACTIVIDADES PROPIAS DEL DISEÑO LLEVADAS A CABO POR LAS PYME INDUSTRIALES QUE UTILIZARON SERVICIOS DE DISEÑO POR TAMAÑO DE EMPRESA (% DE EMPRESAS). AÑOS 2009/2010.



En líneas generales, los empresarios que han llevado a cabo actividades propias del diseño, contratando o no servicios, en los últimos dos años manifestaron un alto grado de satisfacción con los resultados (Figura 4). Principalmente en lo que respecta al “diseño de nuevos productos para su comercialización”, “desarrollo de matrices, moldes, modelos y maquetas” y al “diseño digital, multimedia y/o web” que, como se dijo anteriormente, representa el servicio de diseño más difundido entre las PyME manufactureras del AMBA.



**FIGURA 4**  
 GRADO DE SATISFACCIÓN (DE 1 A 10)  
 DE LAS PYME INDUSTRIALES POR LA UTILIZACIÓN DE  
 LOS SERVICIOS DE DISEÑO DE DISTINTO TIPO.  
 AÑOS 2009/2010.



### CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE DISEÑO

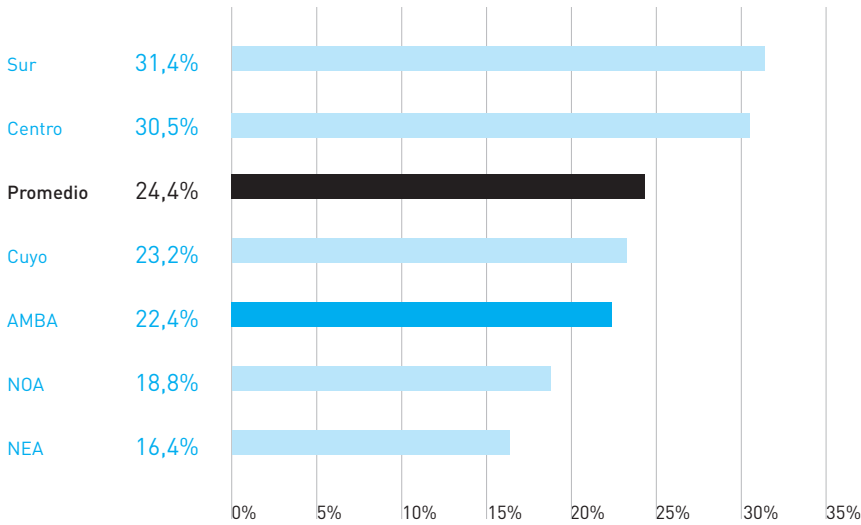
Más allá de la utilización de servicios de diseño, resulta interesante analizar si las firmas contratan profesionales para este tipo de servicios o no, y en ese caso cuáles son las características del tipo de contratación.

Si bien, como se ha visto, el 70% de las pyme industriales ha llevado a cabo actividades propias del diseño, contratando o no servicios, aún no se ha difundido ampliamente la contratación profesional, por lo que una parte importante del empresariado gestiona internamente estas actividades.

A nivel nacional, como muestra la **Figura 5**, sólo una de cada cuatro pyme industriales en los últimos dos años ha contratado servicios profesionales de diseño interna o externamente. La proporción para el Área Metropolitana de Buenos Aires no difiere significativamente del promedio nacional, superando a la registrada para las regiones del NEA y NOA, pero todavía por debajo de aquellas regiones en donde la implementación del diseño es más habitual (Sur y Centro).

**FIGURA 5**

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE DISEÑO POR PARTE DE LAS PYME INDUSTRIALES, POR MACRO-REGIÓN (% DE EMPRESAS). AÑOS 2009/2010.



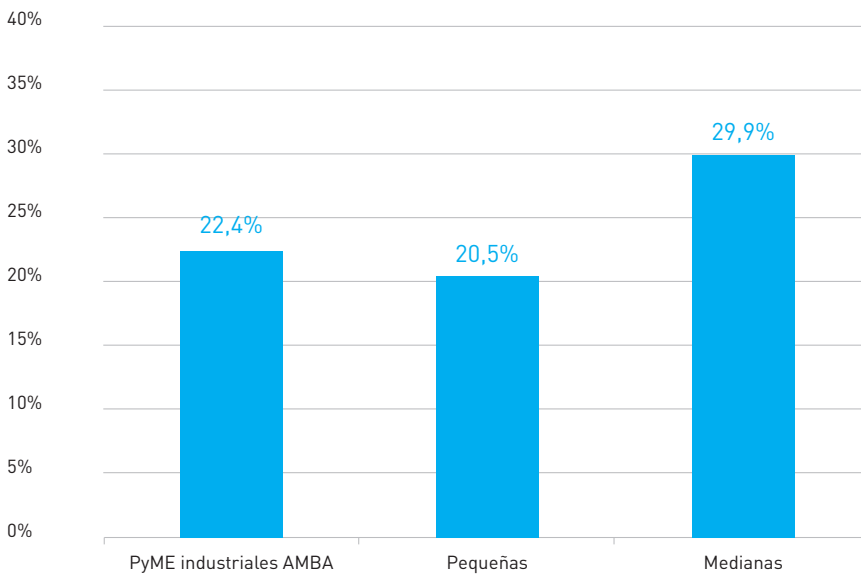
24%

DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA HA CONTRATADO SERVICIOS PROFESIONALES DE DISEÑO

Asimismo, cerca de la tercera parte de las *medianas* empresas del AMBA ha contratado servicios profesionales de diseño, mientras que para las *pequeñas* la proporción es casi diez puntos porcentuales menor, lo cual está en línea con la relación positiva que guarda el tamaño de la empresa con la tendencia a utilizar servicios profesionales de diseño.

**FIGURA 6**

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE DISEÑO POR PARTE DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA, POR TAMAÑO (% DE EMPRESAS). AÑOS 2009/2010.

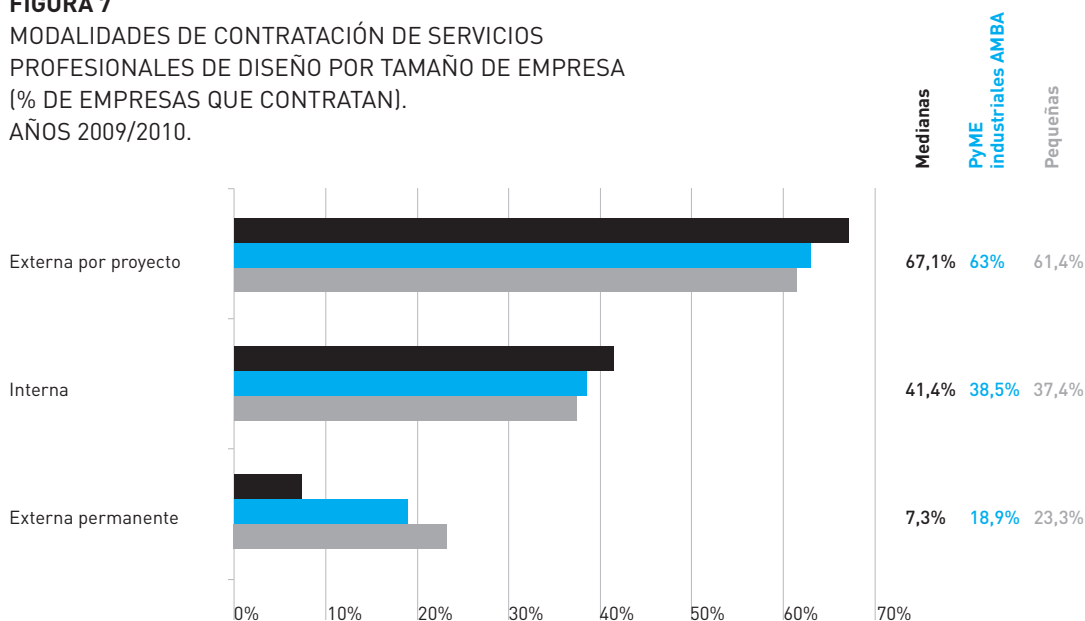


Como se muestra en la **Figura 7**, la modalidad de contratación más difundida entre las pyme industriales del AMBA es la externa por proyecto, es decir a través de la tercerización del desarrollo del diseño con un objetivo y por un tiempo predeterminados.

En segundo lugar, más del 40% de las empresas contrata servicios profesionales de diseño internamente, lo que refiere personal de la empresa, integrando este tipo de actividades a la propia estructura de la firma.

Sólo el 19% de las pyme industriales del AMBA que contrata servicios de diseño lo hace de forma externa permanente con estudios de diseño, lo cual ocurre aún con menor frecuencia entre las empresas medianas que entre las pequeñas.

**FIGURA 7**  
MODALIDADES DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE DISEÑO POR TAMAÑO DE EMPRESA (% DE EMPRESAS QUE CONTRATAN). AÑOS 2009/2010.

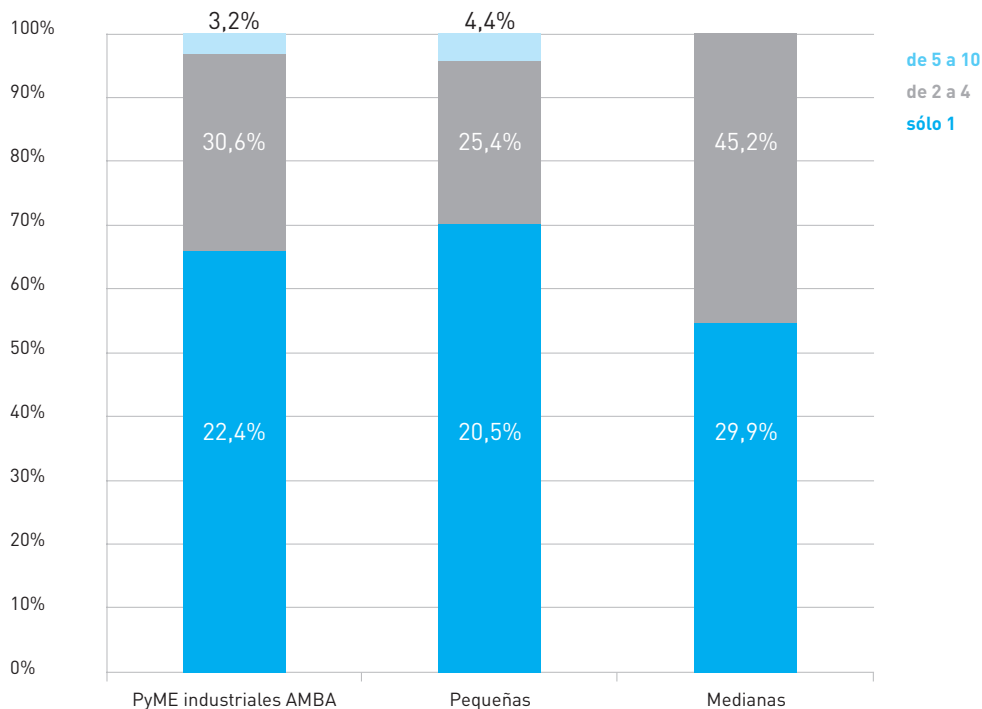


Por otra parte, dos de cada tres empresarios del Área Metropolitana de Buenos Aires manifestaron centralizar la contratación de los servicios profesionales de diseño en un único proveedor, interno o externo. Otro 31% de las empresas diversifica la contratación de diseño entre 2 y 4 proveedores profesionales, internos o externos.

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

**63%** DE LOS DISEÑADORES CONTRATADOS POR LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA HA TRABAJADO DE MANERA EXTERNA POR PROYECTO.

**FIGURA 8**  
 CANTIDAD DE PROFESIONALES DISEÑADORES/ESTUDIOS  
 DE DISEÑO CONTRATADOS POR PARTE DE LAS  
 PYME INDUSTRIALES DEL AMBA  
 [% DE EMPRESAS QUE CONTRATAN].



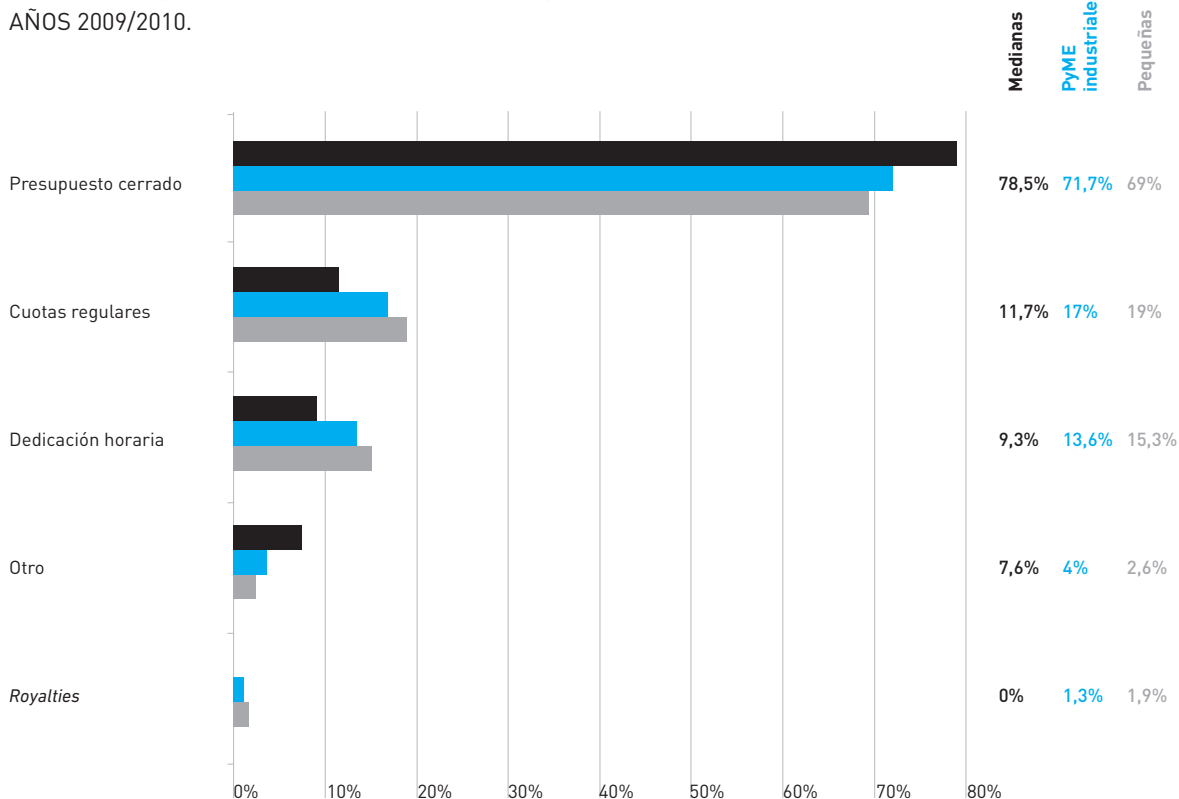
Como se muestra en la **Figura 9**, el presupuesto cerrado es implementado por la gran mayoría de las PyME industriales del AMBA que contrata diseño, principalmente por aquellas empresas de mayor tamaño. Este tipo de remuneración consiste en una suma fija, estimada y convenida al inicio del servicio, en la que el pago suele efectuarse en función de las fases de desarrollo.

En segundo lugar en orden de importancia, pero en mucha menor medida que el presupuesto cerrado, las empresas contratan servicios de diseño a partir del pago de cuotas irregulares –en las que se fijan honorarios mensuales o trimestrales estimando el tiempo de dedicación y las responsabilidades básicas del desarrollo del diseño–, y de la dedicación horaria –que implica un honorario fijo por hora de trabajo–.

Por último, prácticamente no se utiliza la remuneración a través de royalties –se calcula en función de un porcentaje sobre las ventas estipulado previamente–.

**FIGURA 9**

TIPO DE REMUNERACIÓN EN LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE DISEÑO POR PARTE DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA, POR TAMAÑO (% DE EMPRESAS QUE CONTRATAN). AÑOS 2009/2010.



En lo que se refiere al gasto en diseño que realizan las empresas en relación a sus ventas –que específicamente incluye la contratación interna o externa de profesionales diseñadores, estudiantes de diseño o estudios de diseño–, si bien no se observan diferencias importantes de acuerdo al tamaño de las firmas, sí se observan cuando el análisis se hace por sector de actividad de pertenencia.

En este sentido, tal como muestra la **Figura 10**, las pyme de producción de textiles, prendas de vestir, productos de cuero y calzado; de la industria electrónica en general; y de fabricación de maquinaria y equipo destinan cerca del 4,5% de su facturación al gasto en servicios profesionales de diseño, proporción que duplica a la del promedio pyme industrial del AMBA.

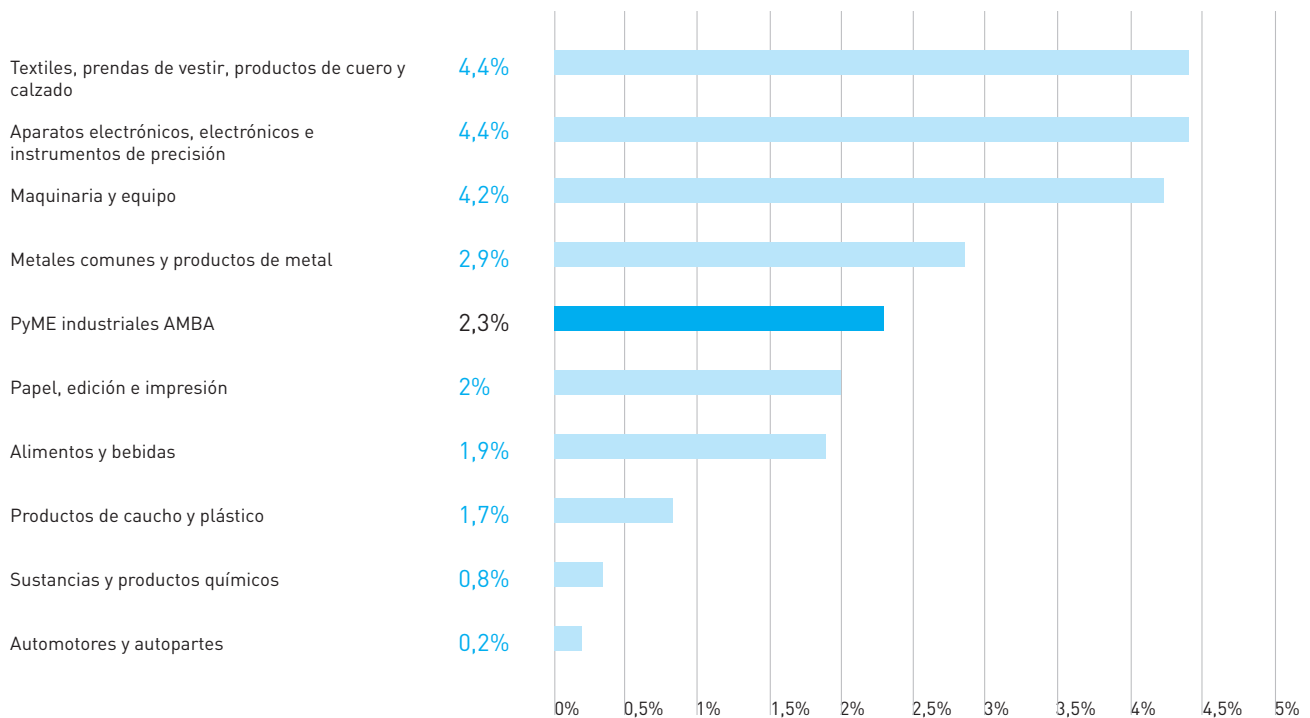
En sentido contrario, en las ramas de automotores y autopartes, y sustancias y productos químicos, el gasto en diseño no representa un porcentaje importante de las ventas totales: 0,2% y 0,8% respectivamente.

**1,3%**

DE LOS DISEÑADORES CONTRATADOS POR LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA HA SIDO REMUNERADO A TRAVÉS DE ROYALTIES.

**FIGURA 10**

GASTO PROMEDIO EN DISEÑO EN RELACIÓN A LAS VENTAS TOTALES POR PARTE DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA QUE CONTRATAN DISEÑO PROFESIONAL, POR SECTOR DE ACTIVIDAD. AÑOS 2009/2010.



La principal fuente de información a la que acuden los empresarios para contratar servicios de diseño son las relaciones profesionales, fundamentalmente entre las *pequeñas* industrias. En cambio, para las firmas de mayor tamaño la fuente de información más comúnmente utilizada es la de los proveedores habituales y estables.

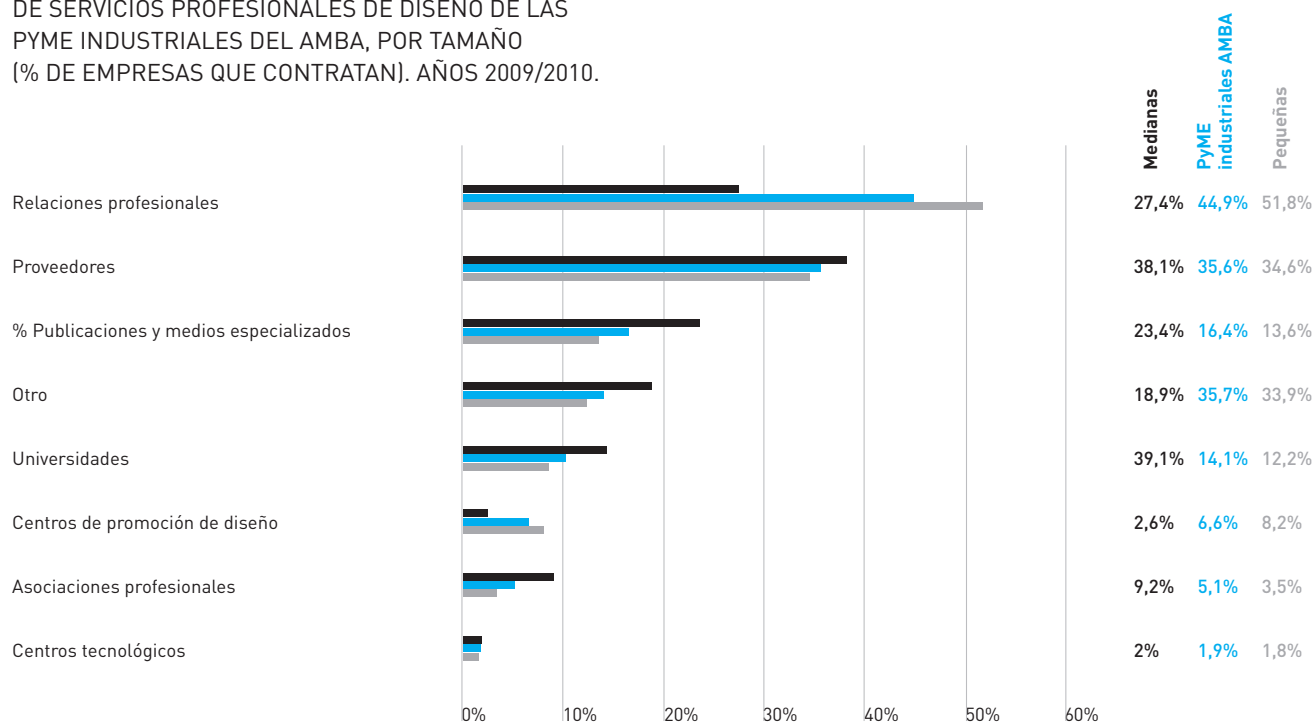
Aunque en menor medida, también son consultadas publicaciones y medios especializados, o bien contactadas universidades que cuentan con carreras afines, principalmente por parte de las empresas más grandes.

**2,3%**

DE LAS VENTAS DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA SE HA DESTINADO A LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE DISEÑO.

**FIGURA 11**

FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE DISEÑO DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA, POR TAMAÑO (% DE EMPRESAS QUE CONTRATAN). AÑOS 2009/2010.



### IMPACTO DE LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE DISEÑO

Finalmente, para aquellas empresas que contrataron servicios de diseño en los últimos dos años, resulta importante conocer cuál fue el impacto en la empresa de la contratación de servicios profesionales de diseño, y en qué aspectos se obtuvieron mayores resultados.

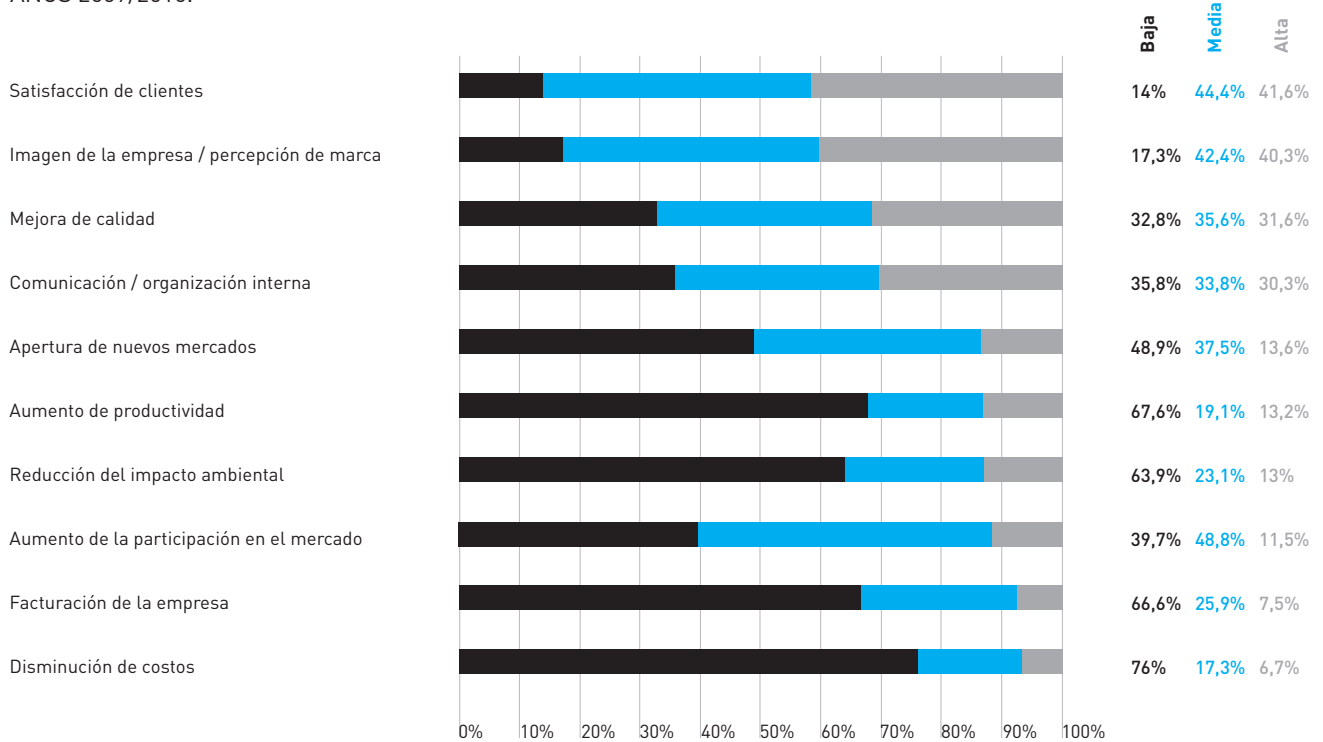
En primer lugar, la satisfacción de los clientes de las empresas que contrataron servicios profesionales mejoró considerablemente en más del 40% de los casos, mayormente entre aquellas que incorporaron “diseño mobiliario comercial, POP, stands, exhibidores”.

Una proporción similar logró cambios importantes en lo que se refiere a la imagen de la empresa y la percepción de la marca en el mercado, principalmente entre las empresas que utilizaron servicios en “investigación y consultoría en diseño estratégico”, aunque, como se dijo anteriormente, se trata de una rama del diseño que todavía no se encuentra muy difundida entre el empresariado PyME industrial.

Por otro lado, uno de cada tres empresarios manifestó que la contratación de diseño tuvo incidencias significativas en términos de calidad y/o en lo referente a la comunicación y organización interna de la firma.

Sin embargo, la contratación de servicios profesionales de diseño no redundó en cambios importantes en lo que se refiere a disminución de costos o el nivel de facturación de las PyME industriales del AMBA.

**FIGURA 12**  
 INCIDENCIA DE LA CONTRATACIÓN DE DISEÑO EN LAS PYME  
 INDUSTRIALES DEL AMBA (% DE EMPRESAS QUE CONTRATAN).  
 AÑOS 2009/2010.



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

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

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

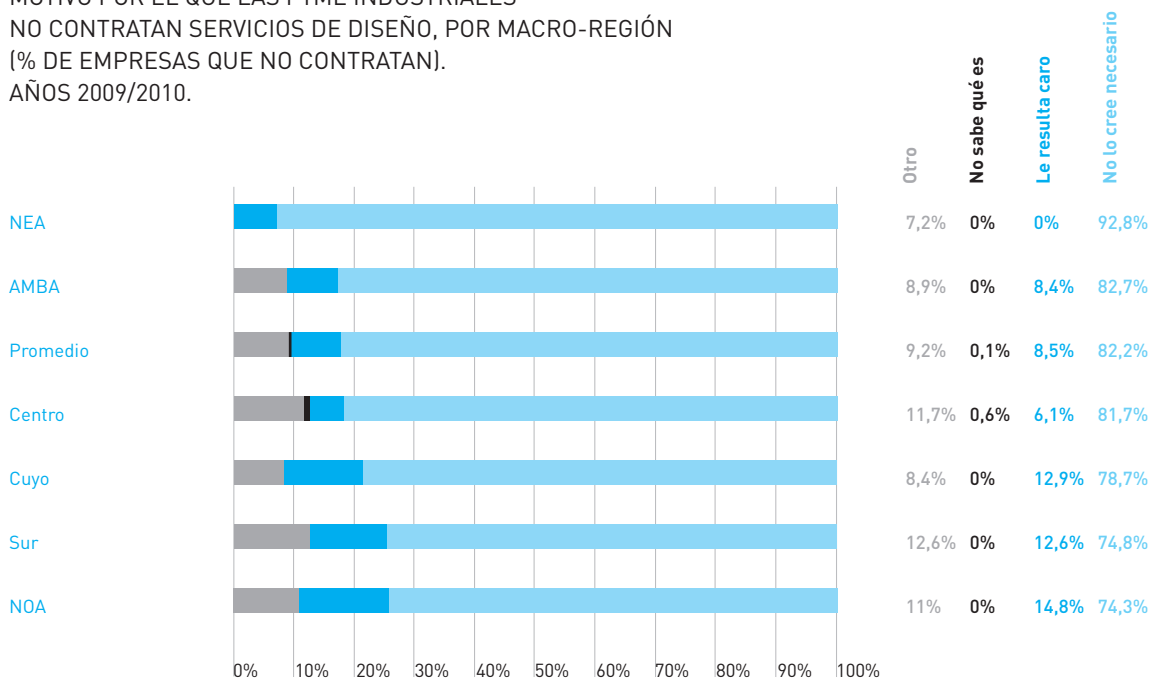
**40%**

DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA  
 CONSIDERA ALTO EL IMPACTO DEL DISEÑO  
 EN LA IMAGEN DE LA EMPRESA Y LA PER-  
 CEPCIÓN DE MARCA.



**FIGURA 13**

MOTIVO POR EL QUE LAS PYME INDUSTRIALES NO CONTRATAN SERVICIOS DE DISEÑO, POR MACRO-REGIÓN (% DE EMPRESAS QUE NO CONTRATAN). AÑOS 2009/2010.



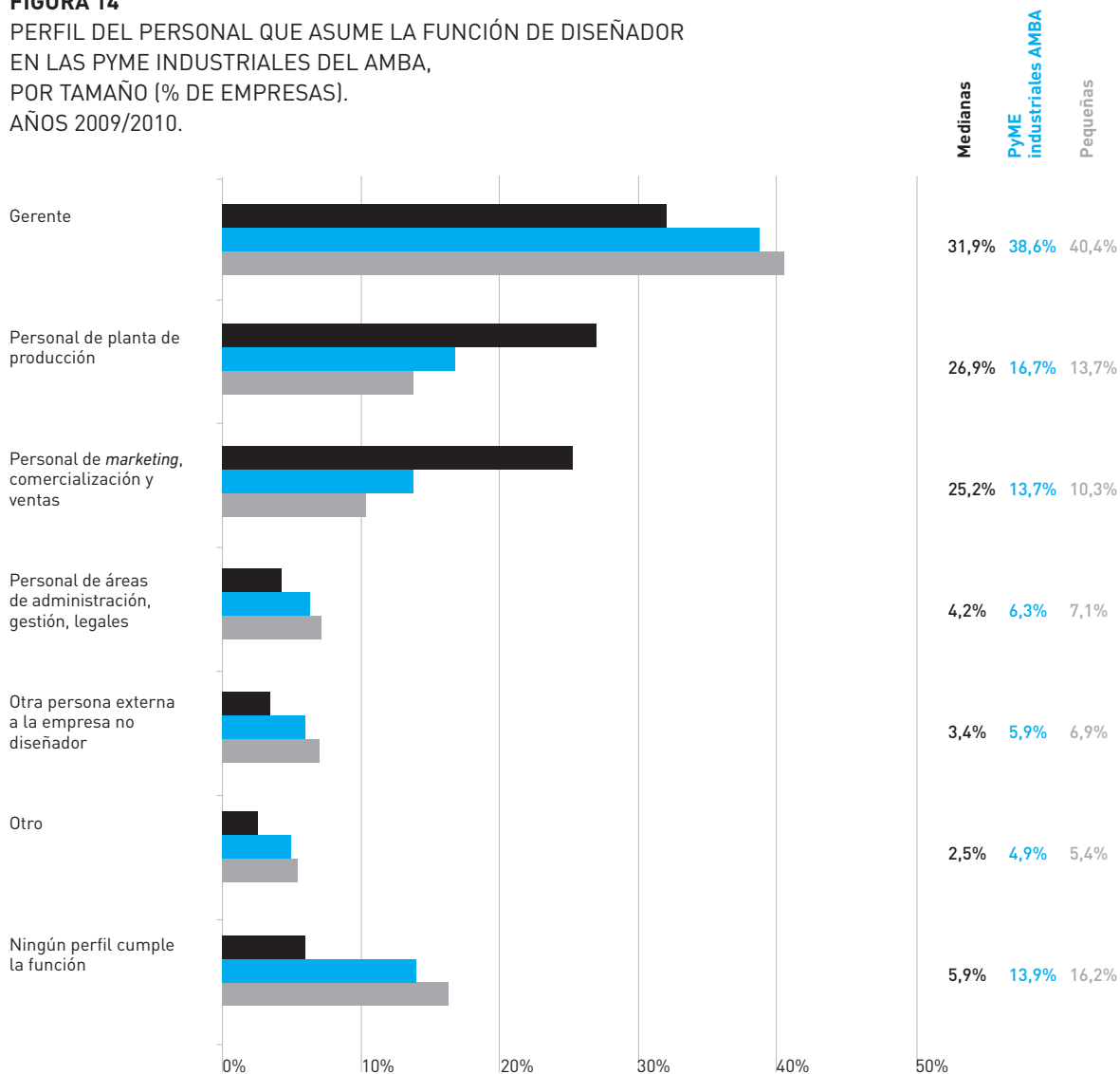
En línea con lo anterior, como puede verse en la **Figura 14**, cuando el plantel de personal de las firmas del AMBA no cuenta con los servicios de un diseñador profesional, interno o externo, en casi el 40% de los casos es el gerente quien asume esta función. Cuanto menor es el tamaño de la firma, menor es su estructura organizativa, por lo que es habitual que la misma esté constituida por una única gerencia en donde se centraliza gran parte de las funciones.

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

**38,6%** EL PERFIL QUE EN MAYOR MEDIDA ASUME LA FUNCIÓN DEL DISEÑADOR, EN LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA QUE NO CONTRATAN SERVICIOS DE DISEÑO, ES EL DE GERENTE.

**FIGURA 14**

PERFIL DEL PERSONAL QUE ASUME LA FUNCIÓN DE DISEÑADOR EN LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA, POR TAMAÑO (% DE EMPRESAS). AÑOS 2009/2010.



A modo de síntesis, los datos presentados muestran que ciertos servicios de diseño son habitualmente utilizados por parte de las PyME industriales del AMBA, mientras que otros todavía no están ampliamente difundidos entre las empresas del segmento. A su vez, existen diferencias importantes por tamaño de empresa, y las medianas industriales presentan mayor propensión a incorporar diseño en relación a las pequeñas.

Por otra parte, sólo el 22% de las PyME industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires ha contratado servicios profesionales de diseño en los últimos dos años, en general centralizando la contratación en un único proveedor y bajo la modalidad de contratación externa por proyecto a través de presupuesto cerrado.

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



**02**

**CARACTERIZACIÓN DE LAS  
PYME INDUSTRIALES DEL  
AMBA QUE HAN CONTRATADO  
SERVICIOS DE DISEÑO**



En base a los resultados de la Encuesta Estructural a PYME Industriales 2010<sup>1</sup> en el presente apartado se profundiza el análisis a partir de la caracterización general de las empresas de acuerdo a si la contratan servicios profesionales de diseño, realizan internamente de modo no profesional actividades propias del diseño o si no incorporan diseño bajo ninguna modalidad.

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

### BOX 3

#### DEFINICIONES DE SEGMENTOS DE EMPRESAS ANALIZADOS SEGÚN SU DEMANDA DE DISEÑO

**Empresas que contratan servicios profesionales de diseño (en las figuras, “Contrata”):** empresas que han contratado profesionales diseñadores o estudiantes de diseño en los últimos dos años a través de una modalidad Interna (refiere a personal de la empresa especializada en la tarea), Externa por proyecto, Externa permanente, remunerando mediante Presupuesto cerrado, Royalties, Dedicación horaria, Cuotas regulares u otra forma.

**Empresas que realizan internamente actividades no profesionales de diseño (en las figuras, “Usa y no contrata”):** se trata de empresas que en los últimos dos años sin contratar interna o externamente profesionales del diseño llevan a cabo actividades del diseño a través de otro perfil de la estructura organizativa de la empresa que asume su función.

**Empresas que no incorporan servicios de diseño (en las figuras, “No usa”):** se trata de empresas que en los últimos dos años no han llevado a cabo actividades propias del diseño bajo ninguna modalidad.

De esta manera, se presenta un breve análisis descriptivo sobre la asociación entre la demanda de diseño y distintos indicadores del desempeño productivo de las PYME durante 2010, sus perspectivas para 2011 y su posicionamiento frente a desafíos tradicionales del desarrollo empresarial como el acceso al financiamiento, el grado de internacionalización y el grado de vinculación con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS), entre otros.

A continuación se presentan los rasgos distintivos de PYME industriales del AMBA que han contratado servicios de diseño durante los últimos dos años en relación a aquellas empresas de la misma región que han recurrido al diseño pero evitando la contratación de profesionales y en contraposición a aquellas PYME industriales que no han incorporado diseño en el mismo período.

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

**VENTAS PROMEDIO.** Como se puede observar en las siguientes tablas y figuras, en términos generales, las PYME industriales del AMBA que han incorporado diseño a

través de servicios profesionales internos o externos verifican niveles anuales de facturación hasta un 50% más elevados que aquellas que no lo han hecho bajo ninguna modalidad. Estas empresas muestran además en promedio niveles de ventas en términos nominales de cerca de 30% mayores que el promedio de PYME industriales del AMBA.

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

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

**TABLA 1 - CARACTERÍSTICAS GENERALES.**

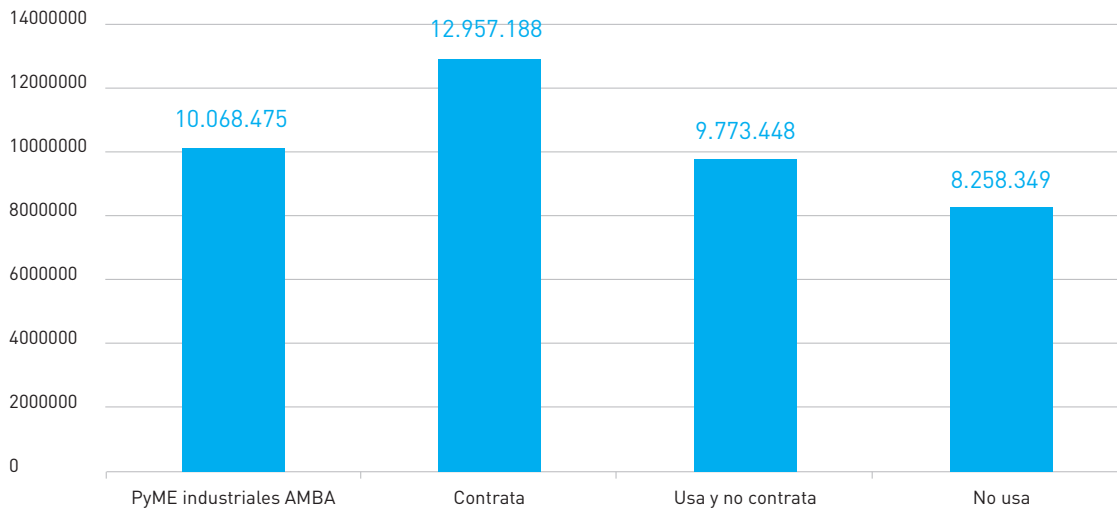
**CARACTERÍSTICAS GENERALES.**

**VENTAS NOMINALES (EN \$), DIMENSIÓN MEDIA (OCUPADOS PROMEDIO) Y PRODUCTIVIDAD LABORAL (VENTAS NOMINALES POR OCUPADO EN \$).**

	PyME industriales AMBA	Contrata	Usa y no contrata	No usa
Ventas	10,068,475	12,957,188	9,773,448	8,258,349
Ocupados	35	39	35	33
Productividad	287,671	336,114	276,555	247,330

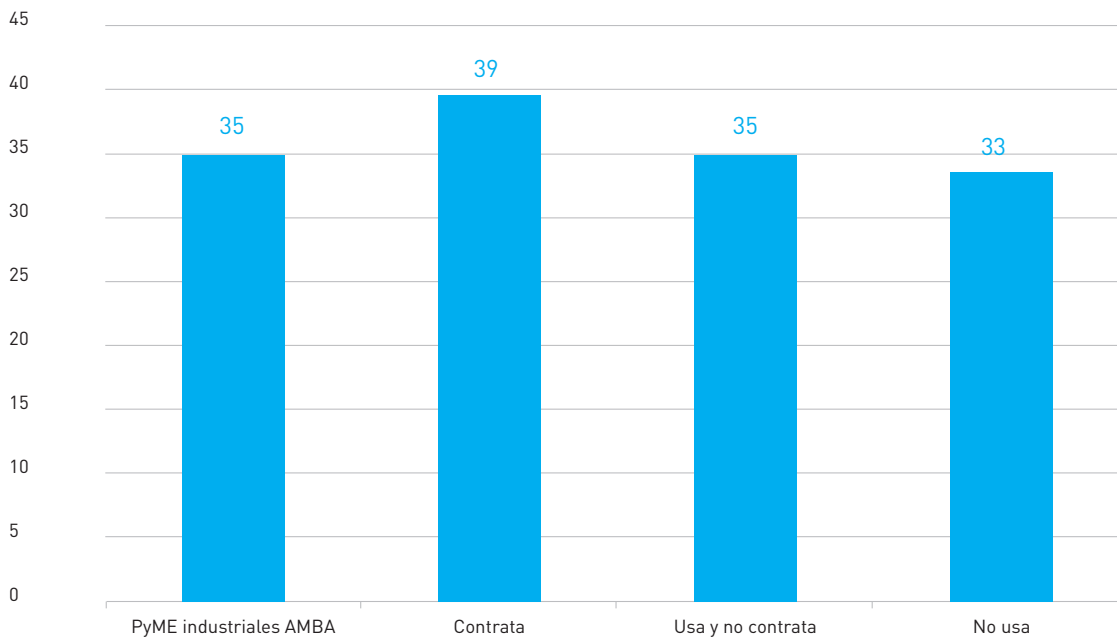
**FIGURA 15**

VENTAS NOMINALES PROMEDIO EN 2010 (EN \$).



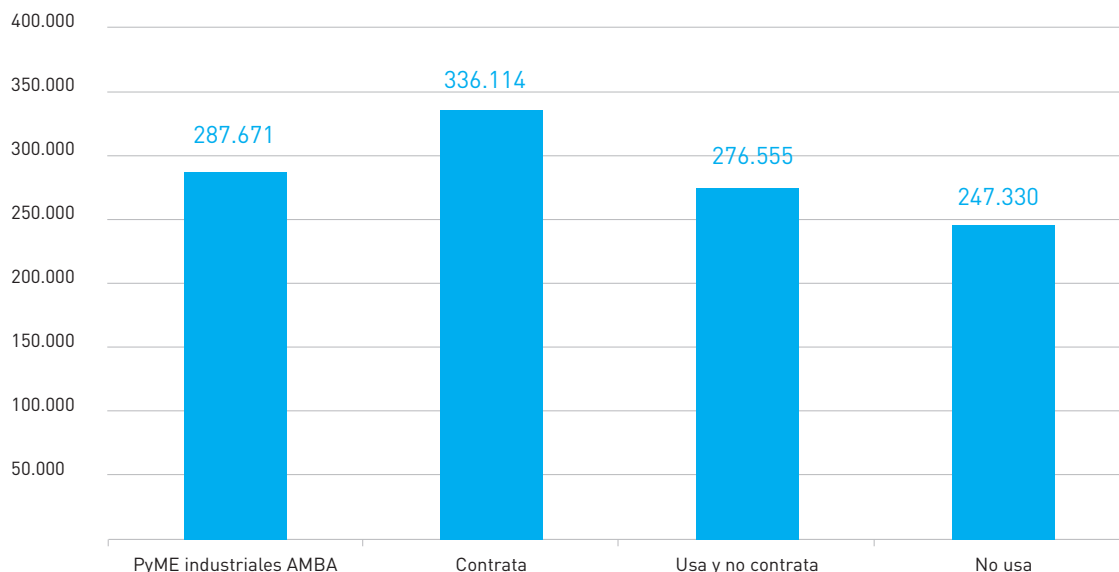
**FIGURA 16**

DIMENSIÓN MEDIA  
(OCUPADOS PROMEDIO) DE LAS EMPRESAS EN 2010.





**FIGURA 17**  
PRODUCTIVIDAD LABORAL  
(FACTURADO POR OCUPADO EN \$).



**INDICADORES ECONÓMICO – FINANCIEROS.** Es interesante analizar algunos aspectos de la estructura económico-financiera de las pyme que han contratado servicios profesionales de diseño de manera profesional en relación a las otras dos categorías identificadas.

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

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

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

**TABLA 2**  
**INDICADORES ECONÓMICO – FINANCIEROS SELECCIONADOS.**

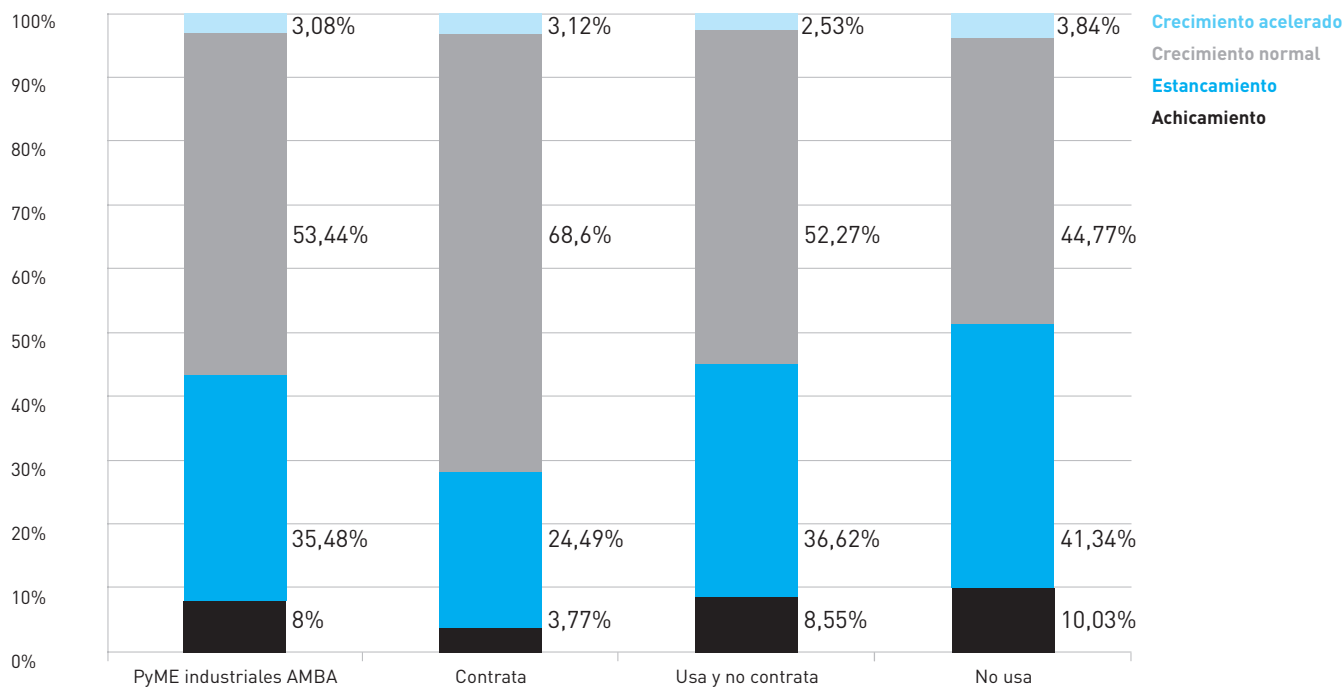
Indicador	Definición	PyME industriales AMBA	Contrata	No contrata	No usa
<b>Liquidez</b>					
Liquidez Seca o “prueba ácida”	$(\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio}) / \text{Pasivo Corriente}$	1.22	1.38	1.29	0.95
Inmovilización del Activo	$\text{Activo no Corriente} / \text{Activo Total}$	23.3%	22%	21.8%	27.4%
<b>Solvencia</b>					
Cociente de Solvencia	$\text{Patrimonio Neto} / \text{Activo Total}$	50%	56.6%	49.4%	45.8%
Costo Financiero sobre Ventas	$\text{Costos Financieros} / \text{Ventas}$	2.3%	1.6%	3.1%	1.9%
Cociente de Endeudamiento	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio Neto}$	1	0.77	1.02	1.18
Endeudamiento Financiero Total	$\text{Deudas financieras totales} / \text{Ventas}$	6%	7.7%	5.3%	4.1%
<b>Rentabilidad</b>					
Rendimiento del Activo (ROA)	$\text{Resultado Neto (antes de impuestos)} + \text{Costos Financieros} / \text{Activo Total}$	19.5%	24.1%	23.3%	25.7%
Rendimiento de las Ventas (ROS)	$\text{Resultado Neto (antes de impuestos)} / \text{Ventas}$	8%	7.4%	8.4%	8.5%

## DESEMPEÑO DURANTE 2010 Y PERSPECTIVAS PARA 2011

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

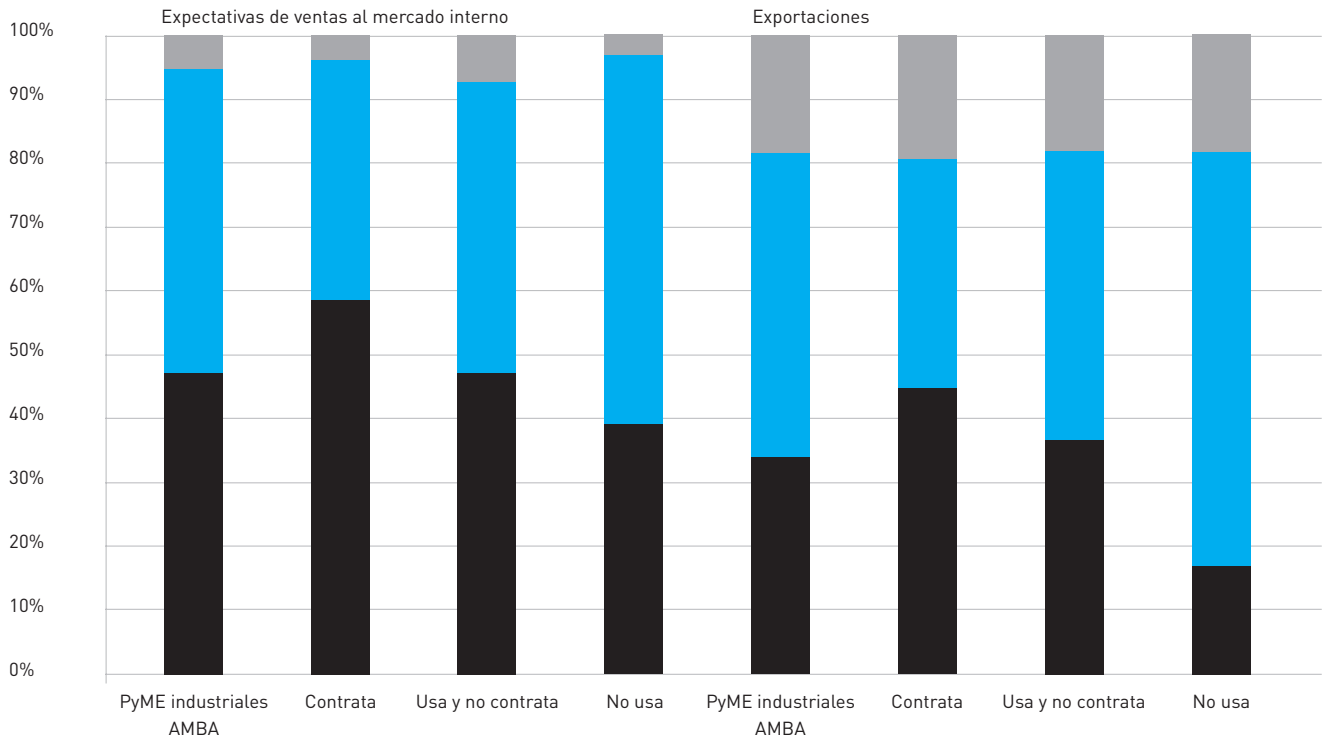
**FIGURA 18**

PRODUCTIVIDAD LABORAL  
(FACTURADO POR OCUPADO EN \$).

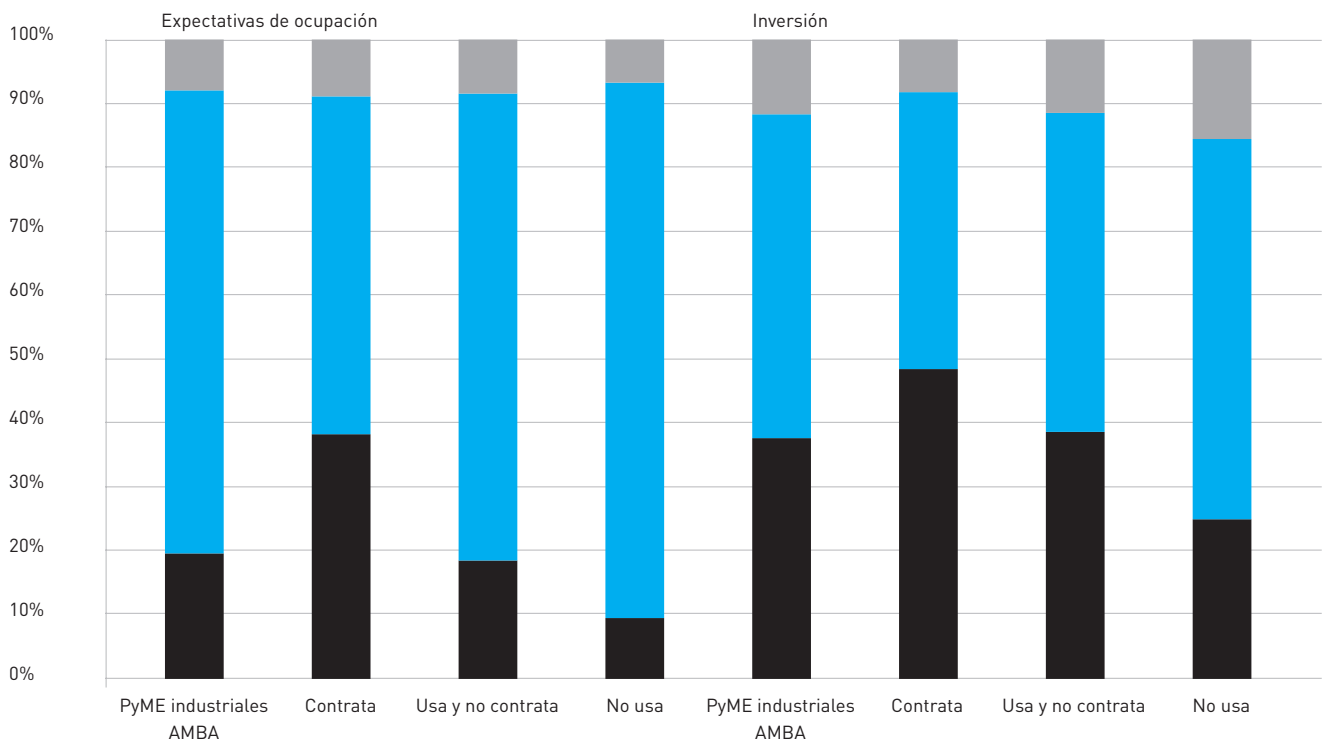


**EXPECTATIVAS DE EVOLUCIÓN DE VENTAS Y OCUPADOS PARA 2011.** Durante 2010 cerca del 60% de las pyme que han contratado servicios profesionales de diseño manifestaban que las ventas crecerían durante 2011 mientras que sólo menos del 5% pensaban que disminuirían. Este optimismo es destacable especialmente en comparación con aquellas empresas que no han incorporado diseño en forma profesional o que no han realizado actividades propias del diseño.

**FIGURA 19**  
 EXPECTATIVAS DE VENTAS AL MERCADO INTERNO  
 Y EXPORTACIONES PARA 2011 (% DE EMPRESAS)



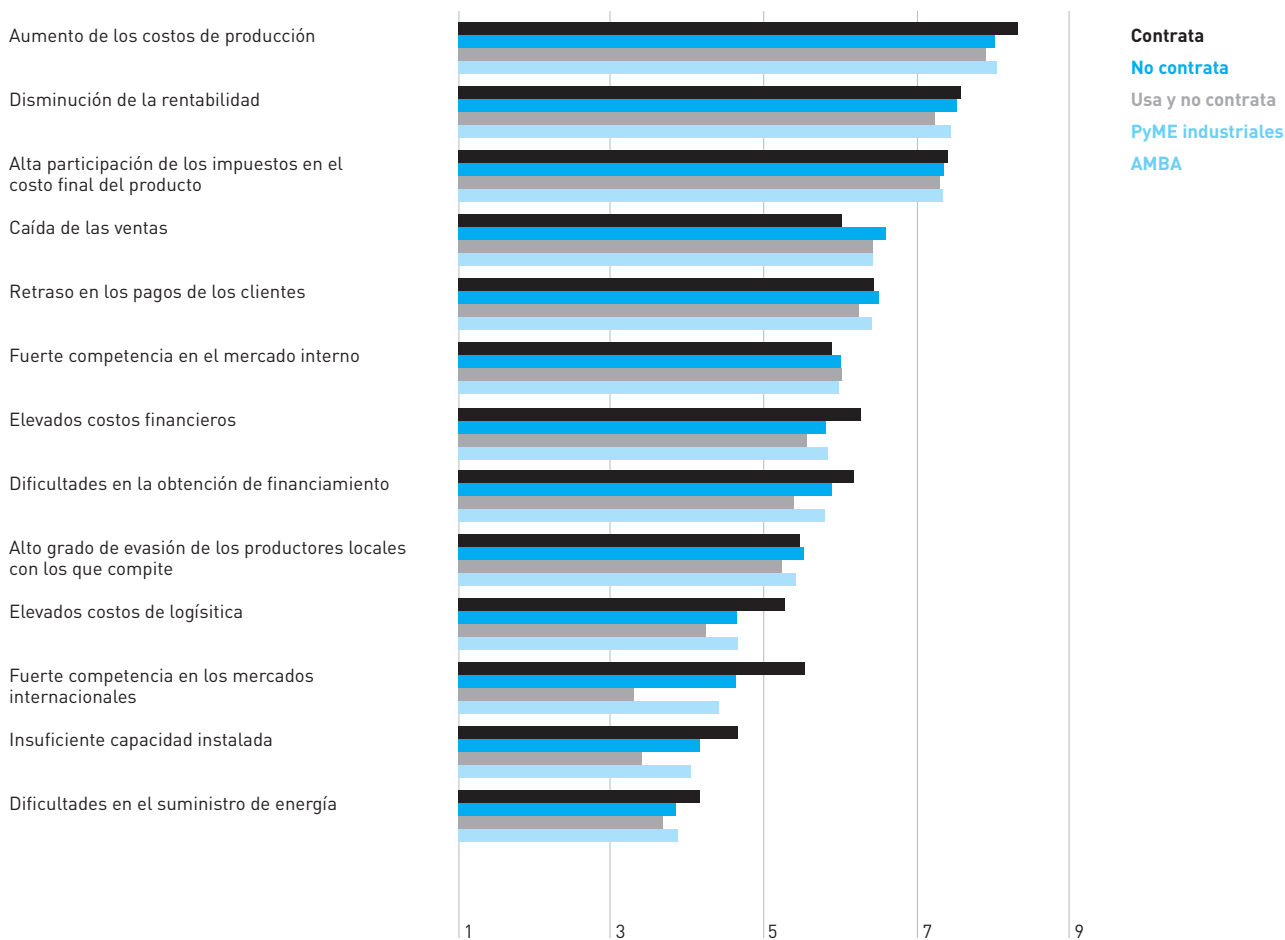
**FIGURA 20**  
 EXPECTATIVAS DE OCUPACIÓN E INVERSIÓN PARA 2011  
 (% DE EMPRESAS)



Las diferencias más significativas se encuentran en relación a la contratación de nuevos empleados. Mientras que en las tres categorías, un 20% de firmas manifestaron que durante 2011 disminuirían sus ocupados, entre las PyME contratantes de diseño cerca de un 45% incorporaría trabajadores, mientras que en el caso extremo, entre las firmas que no han incorporado diseño de ninguna manera, menos del 20% contrataría nuevos empleados. De verificarse las expectativas, es de esperar entonces que la ocupación se incremente en los primeros dos grupos de empresas y se mantenga estable en el último.

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

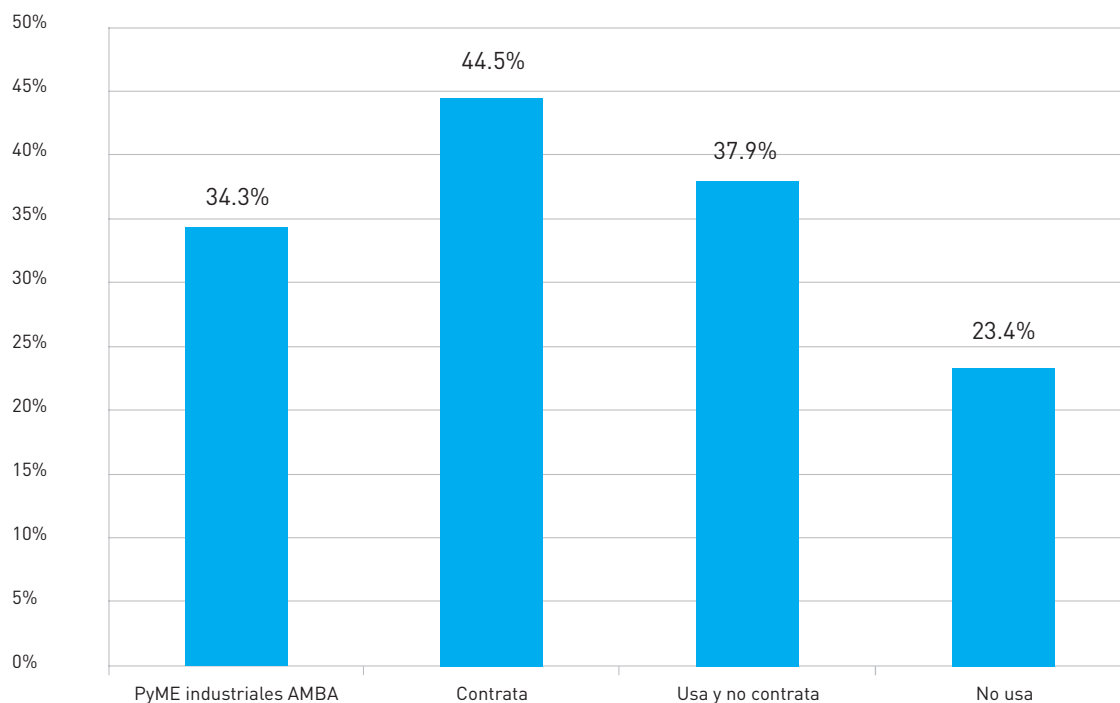
**FIGURA 21**  
VALORACIÓN DE LOS DESAFÍOS A AFRONTAR  
POR PARTE DE LAS EMPRESAS



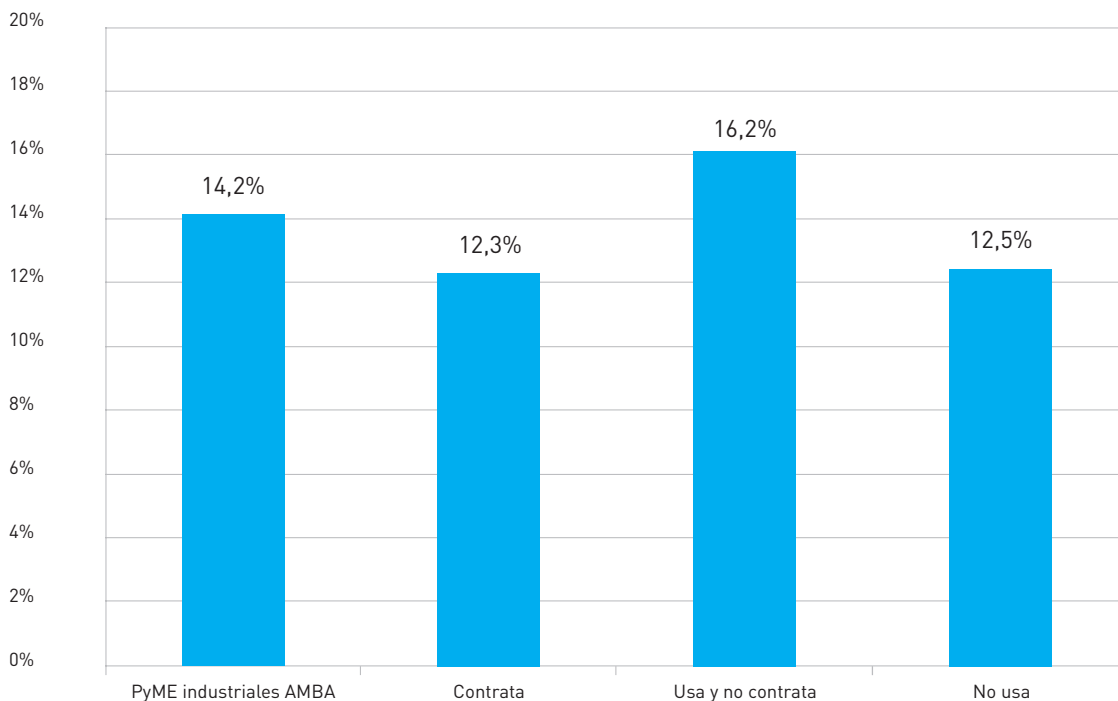
**INSERCIÓN INTERNACIONAL.** En términos generales se advierte una mayor inserción internacional por parte de las empresas que han contratado servicios de diseño en relación a aquellas que han realizado internamente tareas propias del campo del diseño (no contratan) y en relación a aquellas que no han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

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

**FIGURA 22**  
BASE EXPORTADORA



**FIGURA 23**  
APERTURA EXPORTADORA



**44,5%**

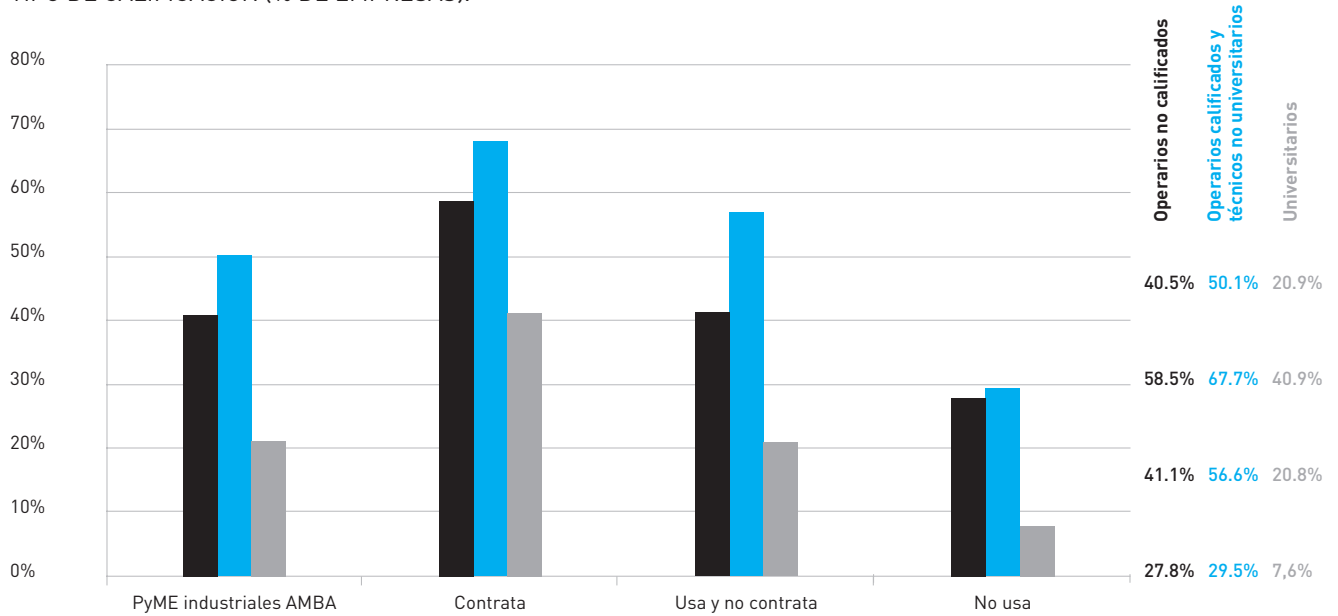
DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA QUE CONTRATAN DISEÑO SON EXPORTADORAS.

**BÚSQUEDA DE CAPACIDADES LABORALES.** Como se advierte en la siguiente figura, las empresas que han contratado servicios profesionales de diseño son al mismo tiempo más demandantes de recursos humanos de diferentes niveles de formación.

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

**FIGURA 24**

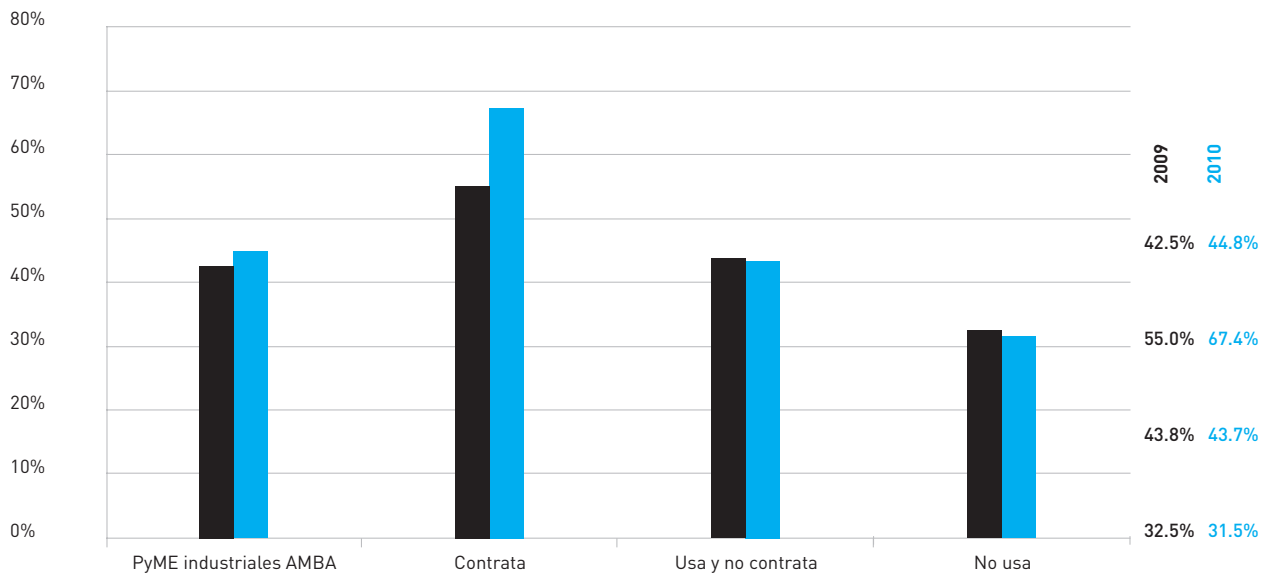
DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS DE DIFERENTES TIPO DE CALIFICACIÓN (% DE EMPRESAS).



**DIFUSIÓN DE LA INVERSIÓN EN 2009 Y 2010.** Las empresas que han contratado servicios profesionales de diseño cuentan con una mayor propensión inversora incluso en un año recesivo como 2009. Es de advertir que la proporción de inversoras en esta categoría se incrementó de manera considerable durante 2010, mientras que en las otras dos categorías de empresas las proporciones permanecieron estancadas. Se destaca el dinamismo de las empresas que han contratado servicios profesionales de diseño frente a los cambios de contexto económico.

**FIGURA 25**

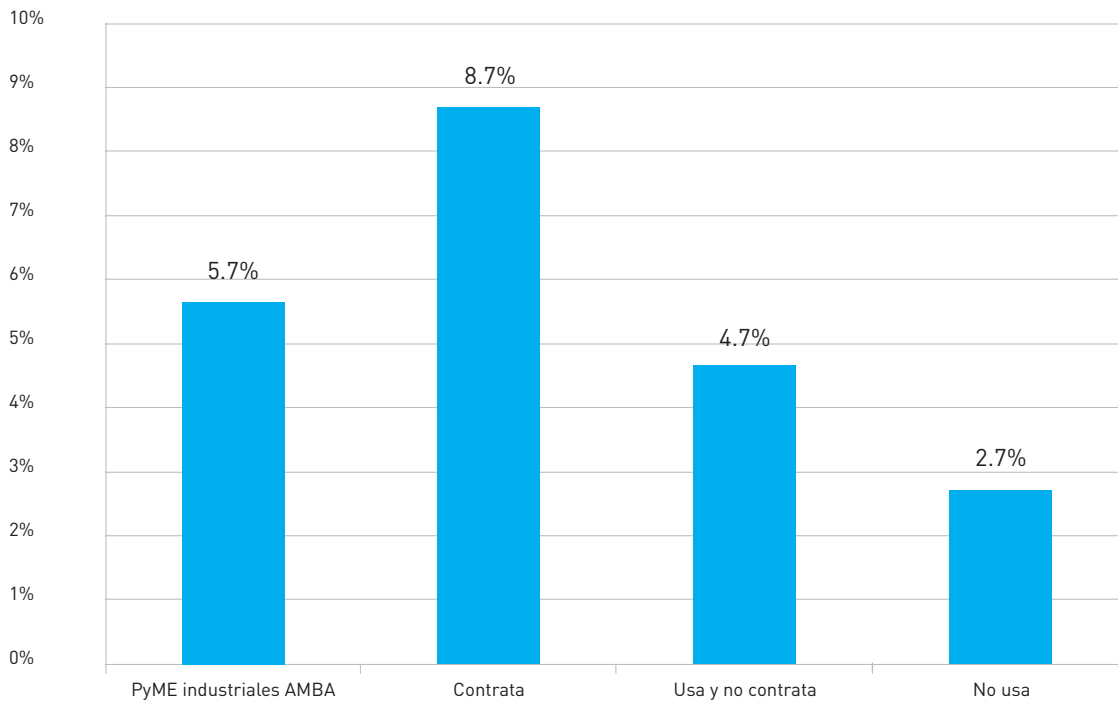
PROPORCIÓN DE EMPRESAS INVERSORAS DURANTE 2009 Y 2010





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

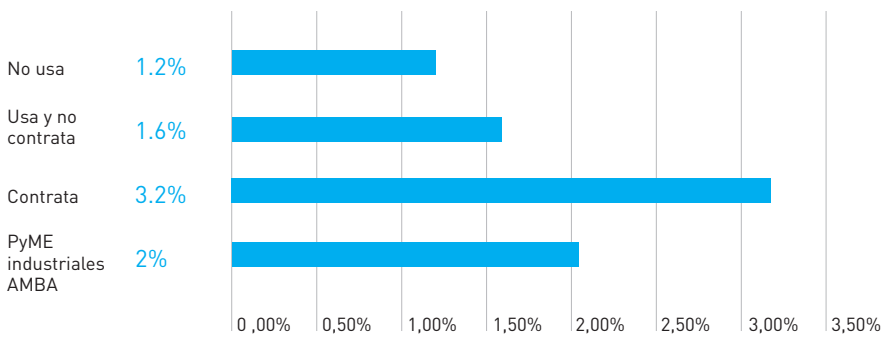
**FIGURA 26**  
MONTO INVERTIDO COMO PROPORCIÓN DE LAS VENTAS



La mayor predisposición a la inversión en servicios a la producción por parte de las empresas contratantes de diseño profesional se puede advertir en la proporción de ventas destinadas al gasto en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs). Entre este segmento de empresas el gasto en TICs duplica a aquel de las empresas que llevan a cabo internamente actividades no profesionales del diseño, y prácticamente triplican a aquellas que no han incorporado diseño en los últimos dos años.

**FIGURA 27**

GASTO EN TICS COMO % DE LAS VENTAS

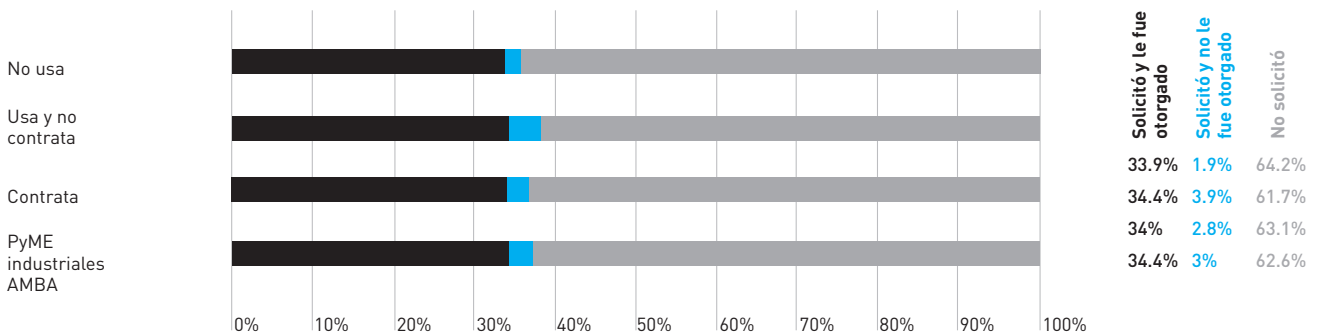


**POSICIÓN FRENTE AL CRÉDITO BANCARIO.** Finalmente, son destacables algunos aspectos referidos a la relación entre las empresas contratantes de servicios profesionales de diseño con el sector bancario.

En primer lugar, como se observa en la siguiente figura, no se advierten prácticamente diferencias en la proporción de pyme industriales solicitantes de descubierto en cuenta corriente entre los tres segmentos e incluso el rechazo de estas solicitudes es levemente mayor en los segmentos más relacionados con el diseño.

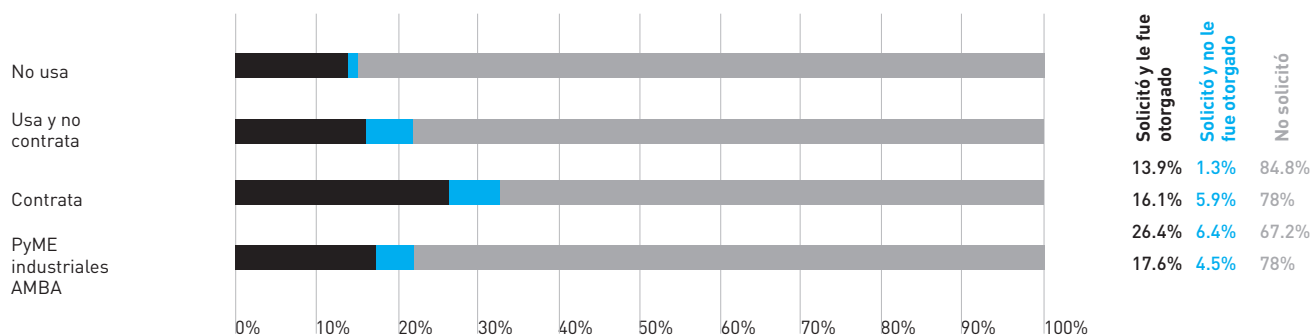
**FIGURA 28**

POSICIÓN FRENTE AL DESCUBIERTO EN CUENTA CORRIENTE (% DE EMPRESAS).

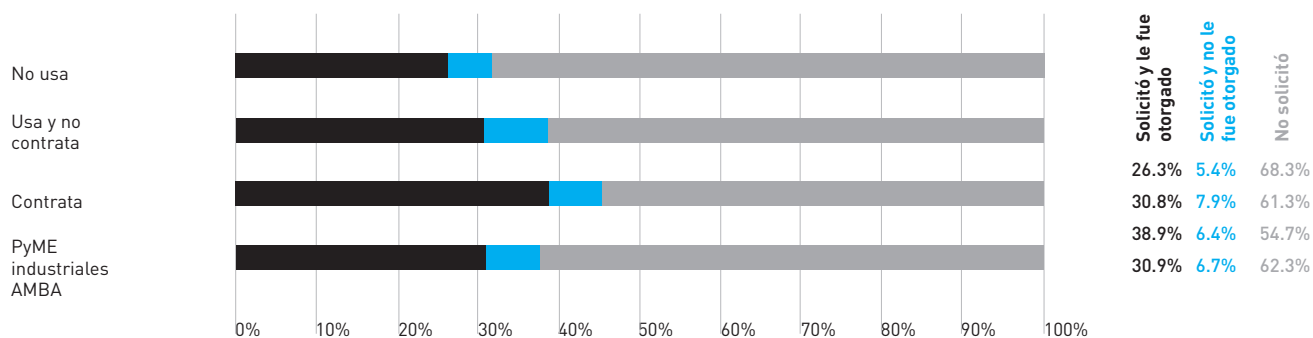


Sin embargo, frente a otro tipo de crédito más vinculado a la inversión –el caso del *leasing* es bien representativo de ello– o el prefinanciamiento de las exportaciones, entre otros, las empresas contratantes de diseño se posicionan con mayor solicitud y un relativo menor rechazo.

**FIGURA 29**  
 POSICIÓN FRENTE AL LEASING  
 (% DE EMPRESAS)



**FIGURA 30**  
 POSICIÓN FRENTE A OTROS CRÉDITOS  
 (% DE EMPRESAS)







**D.**

**CONCLUSIONES:**

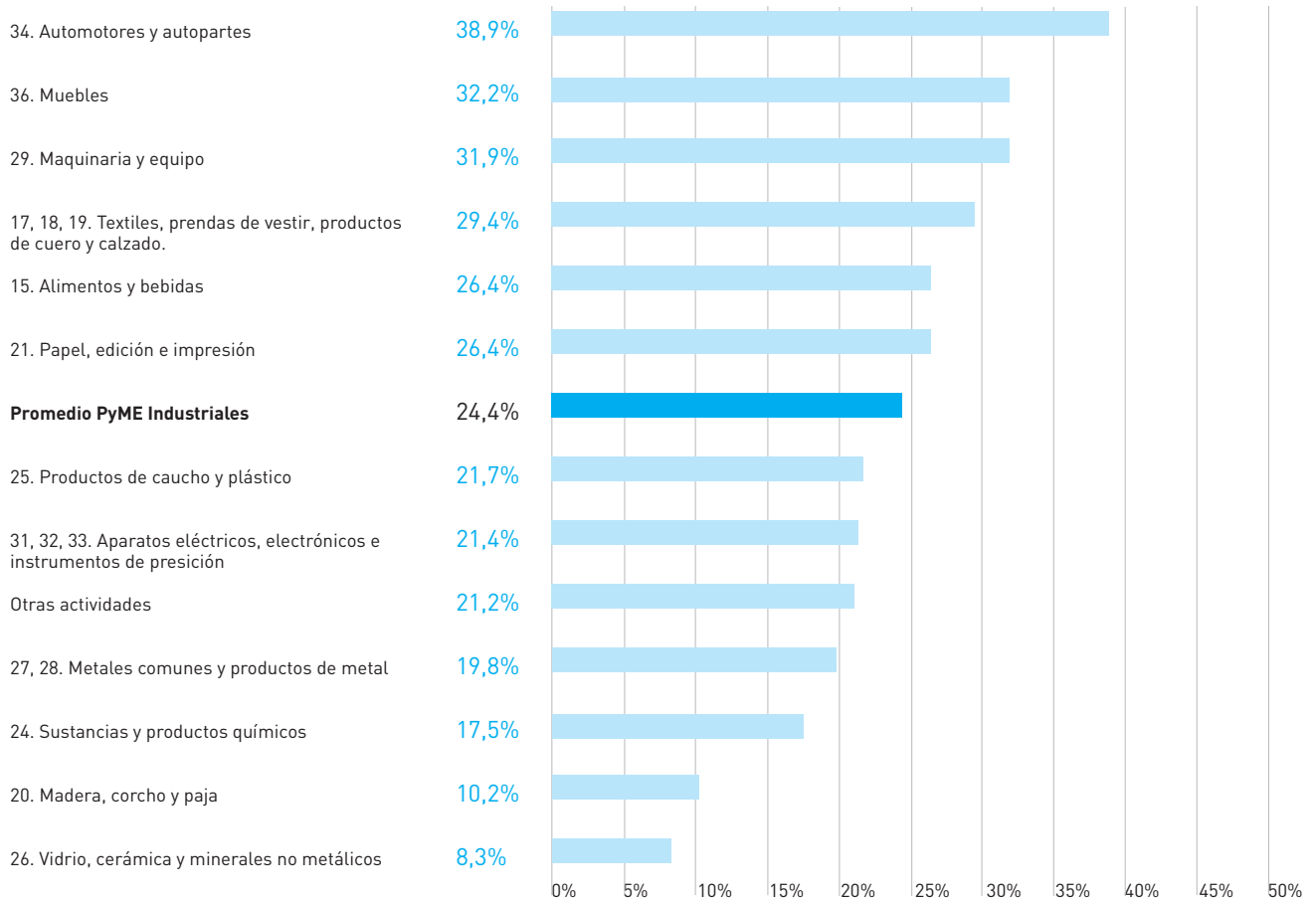
**HACIA UN OBSERVATORIO  
DE DISEÑO EN LA CIUDAD DE  
BUENOS AIRES**



**SE OBSERVAN CON CLARIDAD SECTORES DE ACTIVIDADES DE DISEÑO INTENSIVAS ENTRE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA.**

Una mayor proporción de empresas ha contratado servicios de diseño y un mayor porcentaje de sus ventas se ha destinado a la inversión en diseño entre las pyme industriales del AMBA de los sectores de Automotores y autopartes, Muebles, Maquinaria y equipo, Textiles, Alimentos y bebidas, y Papel, edición e impresión.

**FIGURA 31**  
PORCENTAJE DE PYME INDUSTRIALES QUE CONTRATAN SERVICIOS PROFESIONALES DE DISEÑO, POR SECTOR DE ACTIVIDAD. AÑOS 2009-2010.



LOS SECTORES CON MÁS PYME INDUSTRIALES MÁS ORIENTADOS A LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE DISEÑO SON "AUTOMOTORES Y AUTOPARTES", "MUEBLES" Y "TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR, PRODUCTOS DE CUERO Y CALZADO".



## **BUENOS AIRES CONTIENE TANTO ACTIVIDADES DEMANDANTES DE DISEÑO COMO OFERENTES APROPIADOS PARA SU SATISFACCIÓN.**

Si bien la actividad industrial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) ha venido creciendo sostenidamente en los últimos años, llegando en 2008 a casi duplicar su nivel crítico de 2002, la economía de la ciudad está centrada en los servicios, sector que contribuye de manera considerable al Producto Bruto Geográfico y alcanza cerca de dos terceras partes del total. En este contexto, en la CABA se concentra la mayor proporción de estudios de diseño y diseñadores independientes. En tanto, la industria manufacturera representa el 10% del PGB y está integrado, fundamentalmente, por los rubros Alimentos y bebidas, Edición e impresión, Textil y confecciones e Industria farmacéutica<sup>1</sup>.

Por otro lado, el Conurbano Bonaerense contiene cerca del 40% de la industria a nivel nacional. Esta configuración espacial de las actividades económicas nos indica que es necesario entender a Buenos Aires como una región integrada desde lo económico en la cual la demanda de diseño y otros servicios profesionales puede trascender los límites políticos y, de hecho, lo hace.

## **EL 69,9% DE LAS PYME INDUSTRIALES DEL AMBA HA LLEVADO A CABO ACTIVIDADES PROPIAS DEL DISEÑO CONTRATANDO O NO SERVICIOS PROFESIONALES MIENTRAS QUE EL 22,4% HA CONTRATADO DISEÑO.**

En promedio, el 22,4% de las empresas PYME de la región AMBA ha contratado servicios profesionales de diseño (figura 5). Este dato indica un relativamente bajo nivel de inserción del diseño respecto a otros países<sup>2</sup>.

La comparación es negativa en todas las modalidades de contratación (interna, externa por proyecto ó externa permanente). En promedio, 14 de cada 100 PYME de la región AMBA contrata externamente por proyecto, en tanto lo hacen 19 de las empresas de Reino Unido y 42 de las noruegas. Todavía es más marcada la diferencia al medir cuantas contratan internamente (personal propio de la empresa). En nuestro estudio son 4 de cada 100 las que cuentan con plantillas de diseñadores incorporados a la empresa, en tanto que son 34 en Reino Unido y 52 en Noruega<sup>3</sup>.

## **LA INVERSIÓN EN DISEÑO POR PARTE DE LAS PYME INDUSTRIALES ESTÁ EN LÍNEA CON LA INVERSIÓN EN TICS.**

En términos generales, se puede advertir que las PYME industriales que han invertido en diseño, lo hacen por montos mayores a aquellas que lo hacen en TICS. Como se advierte en la Figura 10, el gasto promedio en diseño alcanza el 2,3% de las ventas de las PYME industriales mientras que la Figura 27 muestra que el gasto promedio en TICS de las PYME industriales es del 2%. Sin embargo, es importante destacar que mientras la inversión en TICS se encuentra mucho más difundida entre las PYME industriales (más del 80% ha invertido durante los últimos dos años), la contratación de diseño es aún baja predominando la resolución de tareas propias del diseño de manera interna sin recurrir a profesionales especializados. En este sentido, resulta de vital importancia propender a acciones tendientes a difundir la importancia de la incorporación profesional de diseño entre las PYME industriales. En promedio la inversión anual en contratación de diseño por parte de las PYME industriales del AMBA es de unos \$320.000, lo que representa unos \$27.000 al mes en caso de que la contratación sea interna a la empresa o externa a través de diferentes modalidades.

## **EXISTE UN 47,7% DE LAS PYME QUE DESARROLLA ACTIVIDADES PROPIAS DEL DISEÑO SIN CONTRATAR SERVICIOS PROFESIONALES.**

En los últimos dos años han desarrollado actividades propias del diseño un 69,9% de las PYME industriales del AMBA (Figura 2). También sabemos que el 22,4% de las PYME contrata diseñadores, ya sean éstos profesionales o estudiantes (Figura 5). De este cruce de datos se deduce que existe un 47,5% de empresas que desarrollan actividades propias del diseño sin contratar diseñadores. Éstas constituyen un “campo fértil” sobre el cual es necesario promover la contratación, estimando que estas actividades arriban

1. Fuentes: Anuario Estadístico de la Ciudad de Buenos Aires 2009, DGEyC, agosto 2010; Buenos Aires en Números, DGEyC, enero de 2011 y Síntesis de la Economía de la Ciudad de Buenos Aires, Subsecretaría de Desarrollo Económico, septiembre de 2008.
2. Se compara con datos de estudios de Reino Unido y Noruega mencionados en la publicación Estudio de impacto del diseño en España de la Sociedad Estatal para el desarrollo de la Innovación y el Diseño (DDI), Madrid, 2005. Se aclara que estamos comparando resultados de estudios con distintas definiciones metodológicas y de delimitación del universo a estudiar: en el relevamiento que presentamos se encuesta a PYME del sector industrial, mientras que tanto en Reino Unido como en Noruega se aplicó a empresas de distintas ramas de actividad (y no solo productivas industriales) y con distintos cortes por tamaño de empresas (no solo PYME). Se descartó la comparación con los datos del estudio realizado en España porque en ese caso además sólo había considerado a empresas usuarias de algún tipo de diseño.
3. *Ibidem*.

a mejores resultados cuando son abordadas por profesionales. Interesa, entonces, conocer el grado de satisfacción sobre las actividades de diseño que presentan, tanto las PYME que contratan como las que no lo hacen. Caracterizando, también, al 47,7% que no contrata, es posible diagramar políticas públicas de apoyo y promoción del diseño en acciones estratégicamente dirigidas a estas empresas.

### **EXISTE CIERTO DESCONOCIMIENTO EN LAS PYME ACERCA DE LOS POSIBLES APORTES DEL DISEÑO.**

Tal como se puede apreciar en el cuadro “Motivo por el que las PYME industriales no contratan servicios de diseño” (Figura 13), el 82,7% de las PYME de AMBA que no contrata diseño considera que no lo necesita. Es un porcentaje suficientemente alto que permite desestimar las otras razones por las cuales no se contrata (el 8,4% lo considera caro; el 8,9% por otros motivos) en la planificación de políticas de promoción del diseño. Estos datos permitirían identificar los obstáculos que se le presentan al diseño para incorporarse en las PYME. En principio, da cuenta de cierto desconocimiento y falta de cultura de diseño en las empresas.

Esta deducción se apoya también en la información surgida a partir de tipo de actividad propia del diseño desarrollada en las PYME. Como se aprecia en los resultados de “Utilización de servicios de diseño por parte de las PYME industriales de AMBA” (Figura 3), el más utilizado es “Diseño digital, multimedia y/o web” (con el 41,3%), seguido a una distancia considerable de aproximadamente 5 puntos, por “Diseño de nuevos productos para su comercialización” (36,1%), “Rediseño / modificaciones de productos ya existentes” (35, 8%) y “Diseño de imagen corporativa o institucional” (35,7%). Estos usos del diseño, a excepción de este último ítem, representan actividades de respuestas casi inmediatas. Es evidente que los procesos a largo o mediano plazo no encuentran su espacio de desarrollo en este tipo de empresas.

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

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

### **EL DISEÑO SE RELACIONA CON LAS ÁREAS GERENCIALES EN LAS EMPRESAS.**

Mientras el 29,9% de las empresas medianas contratan diseño, el 20,5% de las pequeñas lo hacen (Figura 6). Este dato cobra sentido cuando se observa el cuadro correspondiente a “Perfil del personal que asume la función de diseñador” (Figura 14) cuando la empresa no contrata diseñadores. Allí se revela que el 40,4% de los gerentes de las empresas pequeñas asumen estas responsabilidades, mientras que el 31,9% lo hace en las medianas. Esta diferencia entre pequeñas y medianas, de casi 8 puntos en la dedicación a las tareas de diseño por parte de los gerentes, coincide con la diferencia de casi 9 puntos en la contratación de diseño.

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



# **E.**

## **NOTA METODOLÓGICA**



## LA ENCUESTA ESTRUCTURAL A PYME INDUSTRIALES

La Encuesta Estructural a PyME industriales 2010 fue distribuida por encuestadores de la Fundación Observatorio PyME y completada de forma autoadministrada entre los meses de julio y noviembre de 2010 por empresas pertenecientes a una muestra representativa diseñada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) a partir del Directorio Nacional Único de Empresas (DINUE).

## UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo de estudio de la Encuesta Estructural a PyME industriales 2010 comprende las empresas cuya actividad principal corresponde a la industria manufacturera y cuya cantidad total de ocupados oscila entre 10 y 200.

**ACTIVIDAD INDUSTRIAL:** Las empresas fueron clasificadas por rama de actividad económica según la actividad principal y el principal producto informado por éstas. Las distintas actividades fueron asignadas a su rama industrial según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), Revisión 3.1., que define como industria manufacturera a las actividades comprendidas en las divisiones 15 a 37.

**EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS:** Continuando con la definición empleada por la Fundación Observatorio PyME en estudios anteriores, se consideran empresas pequeñas y medianas a aquellas que cuentan con un total de ocupados de entre 10 y 200. En aquellas empresas que al momento de la selección de la muestra por el INDEC cumplían esta condición, pero que en junio de 2010 contaban con menos de 10 o más de 200 ocupados en total, se consideró para su clasificación como PyME industrial el criterio de monto de ventas determinado en la Comunicación "A" 3793 del Banco Central de la República Argentina actualizado por la Resolución 21/2010 de la Secretaría PyME y Desarrollo Regional de la República Argentina. Las empresas que no cumplían ninguno de los dos requisitos fueron excluidas del estudio.

## DISEÑO MUESTRAL

Las PyME industriales encuestadas forman parte de una muestra diseñada por el INDEC para la realización de la Encuesta Estructural 2002, realizada en el marco del Observatorio Latinoamericano de las Pequeñas y Medianas Empresas. La muestra estaba compuesta por 2.044 PyME industriales con un reemplazo por cada una. Las empresas fueron seleccionadas al azar siguiendo criterios de representatividad por región geográfica, actividad y tramo de ocupados. Posteriormente, se realizaron actualizaciones anuales utilizando listados censales correspondientes al Censo Nacional Económico 2004 proporcionado por diferentes Direcciones de Estadísticas Provinciales, listados de grandes clientes de las Empresas Provinciales de Energía Eléctrica y los Directorios de Empresas generados por los distintos Observatorios Regionales que se encuentran en funcionamiento, entre otras fuentes provinciales.

## ESTIMACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la Encuesta Estructural a PyME industriales 2010 fueron estimados utilizando ponderadores calculados a partir de una pos-estratificación por región geográfica y rama de actividad económica (clasificación CIIU Revisión 3.1., agrupada a 2 dígitos).

En la muestra originaria, cada región constituía un dominio de análisis con una única fracción de muestreo por dominio. Estas regiones son:

- Área Metropolitana de Buenos Aires: Ciudad Autónoma de Buenos Aires y partidos de Gran Buenos Aires.
- Centro: los demás partidos de la provincia de Buenos Aires, y las provincias de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe.
- Cuyo: las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis.
- Noreste: las provincias de Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones.

- Noroeste: las provincias de Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero y Tucumán.
- Sur: las provincias de Chubut, La Pampa, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Para cada región por separado, los ponderadores se calcularon manteniendo también por separado, en lo posible, cada división de la clasificación CIIU. Las ramas de actividad fueron agrupadas en los casos de baja cantidad de casos con respuesta a la encuesta; la cantidad mínima de casos encuestados en cada post-estrato fue 5.

Divisiones de la clasificación CIIU, rev. 3.1.:

- 15: Manufactura de productos alimenticios y bebidas
- 16: Manufactura de productos de tabaco
- 17: Manufactura de productos textiles
- 18: Manufactura de prendas de vestir
- 19: Manufactura de productos de cuero; manufactura de equipajes; manufactura de calzado
- 20: Manufactura de madera y productos de madera
- 21: Manufactura de papel y productos de papel
- 22: Actividades de edición e impresión y reproducción de grabaciones
- 23: Manufactura de productos de petróleo refinado y fuentes nucleares
- 24: Manufactura de químico y productos químicos
- 25: Manufactura de caucho y productos de plástico
- 26: Manufactura de productos minerales no metálicos
- 27: Manufactura de metales básicos
- 28: Manufactura de productos metálicos (excepto maquinaria y equipo)
- 29: Manufactura de maquinaria y equipo
- 30: Manufactura de equipo de oficina, contabilidad y computación
- 31: Manufactura de maquinaria y aparatos eléctricos
- 32: Manufactura de equipos y aparatos de radio, televisión y comunicación
- 33: Manufactura de instrumentos médicos, ópticos y de precisión, y de relojes
- 34: Manufactura de vehículos de motor, *trailers* y *semi-trailers* (incluye autopartes)
- 35: Manufactura de otros equipos de transporte
- 36: Manufactura de muebles y otras actividades manufactureras no clasificadas
- 37: Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos y no metálicos.

## DESCRIPCIÓN DEL PANEL

Las siguientes tablas ofrecen una descripción del tamaño de las empresas estudiadas (en monto de ventas anuales y cantidad de ocupados). Estos valores surgen de analizar los datos del panel sin utilizar las ponderaciones de la estratificación muestral.

	<b>Ventas (en miles de Pesos)</b>
El 50% presenta ventas menores a...	\$ 3.900
El 75% presenta ventas menores a...	\$ 9.903
Ventas promedio	\$ 9.733

	<b>Ocupados</b>
El 50% de las empresas tienen menos de...	25
El 75% de las empresas tienen menos de...	45
Ocupados promedio	38

Para los estudios sectoriales, las ramas de actividad fueron agrupadas en los siguientes sub-universos de estudio:

- Manufactura de productos alimenticios y bebidas (CIU 15)
- Manufactura de productos textiles; Manufactura de prendas de vestir ; Manufactura de productos de cuero; manufactura de equipajes; manufactura de calzado (CIU 17 - 18 - 19)
- Manufactura de madera y productos de madera (excepto muebles) (CIU 20)
- Manufactura de papel y productos de papel; Publicidad, imprenta y reproducción de medios (CIU 21 - 22)
- Manufactura de químico y productos químicos (CIU 24)
- Manufactura de caucho y productos de plástico (CIU 25)
- Manufactura de productos minerales no metálicos (CIU 26)
- Manufactura de metales básicos; Manufactura de productos metálicos (excluye maquinaria y equipo) (CIU 27 - 28)
- Manufactura de maquinaria y equipo (CIU 29)
- Manufactura de maquinaria y aparatos eléctricos; Manufactura de equipos y aparatos de radio, televisión y comunicación; Manufactura de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y de relojes (CIU 31 – 32 - 33)
- Manufactura de vehículos de motor, *trailers* y *semi-trailers* (incluye autopartes) (CIU 34)
- Manufactura de muebles (CIU 361)
- Manufactura de productos de tabaco; Manufactura de productos de petróleo refinado y fuentes nucleares; Manufactura de equipo de oficina, contabilidad y computación; Manufactura de otros equipos de transporte; Manufactura de muebles y otras actividades manufactureras no clasificadas previamente; Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos y no metálicos (CIU 16 – 23 – 30 – 35 – 369 – 37)



## CUESTIONARIO REFERIDO A DISEÑO

Sección referida a Diseño del Cuestionario de la Encuesta Estructural a PyME industriales 2010

01. ¿En qué rama del diseño ha utilizado servicios en los últimos dos años y cuál es su grado de satisfacción con los resultados? Considere “1” como **insatisfactorio** y “10” como **muy satisfactorio**?

Actividad	NO utilizó el servicio	Poco Satisfecho ←————→ Muy Satisfecho									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.1. Diseño de nuevos productos para su comercialización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.2. Diseño de elementos de uso interno (equipamiento, espacios internos, oficinas, uniformes, herramienta)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.3. Rediseño / modificaciones de productos ya existentes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.4. Diseño editorial (diseño gráfico, diagramación de textos)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.5. Diseño digital, multimedia y/o web	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.6. Diseño de imagen corporativa o institucional (marca, logos, papelería, tarjetas personales, folletería)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.7. Diseño de material promocional, merchandising, regalo institucional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.8. Diseño de <i>packaging</i> / embalaje	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.9. Diseño de mobiliario comercial, POP, stands, exhibidores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.10. Desarrollo de matrices, moldes, modelos y maquetas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.11. Desarrollo de planos, documentación técnica, representación 3D	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.12. Investigación y consultoría en diseño estratégico	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.13. Otro (especificar): _____	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

02. La empresa, ¿ha contratado profesionales diseñadores o estudiantes de diseño en los últimos dos años?

SI <sub>1</sub>      NO <sub>2</sub>      (pase a pregunta 34.)

03. En caso de haber contratado servicios de diseño, ¿a través de qué modalidad ha realizado la contratación?

	SI	NO
03.a. Interna (refiere a personal de la empresa)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
03.b. Externa por proyecto (refiere a estudios de diseño)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
03.c. Externa permanente (refiere a estudios de diseño)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>

03.1 ¿Qué cantidad de diseñadores o estudiantes de diseño / estudios de diseño contrató la empresa interna / externamente?

Cantidad de personas / estudios	<b>Sólo 1</b>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<b>De 5 a 10</b>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	<b>De 2 a 4</b>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<b>De 2 a 4</b>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>

04. En caso de haber contratado servicios de diseño, ¿cuál fue el tipo de remuneración?

	Si	No
04.1. <b>Presupuesto cerrado</b> (Cantidad fija, estimada y convenida al inicio del servicio. El pago suele efectuarse en función de las fases de desarrollo)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
04.2. <b>Royalties</b> (Se calcula en función de un porcentaje sobre las ventas -fijo o escalonado-, estipulado previamente)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
04.3. <b>Dedicación horaria</b> (Honorario por hora)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
04.4. <b>Cuotas regulares</b> (Se fijan honorarios mensuales o trimestrales estimando aproximadamente la dedicación media y las responsabilidades básicas)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
04.5. Otro (especificar): _____	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>

05. ¿Cuál fue aproximadamente el **gasto en Diseño** en relación a sus ventas totales (facturación sin IVA) para el año 2009?\*

$\frac{\text{Gasto en Diseño total 2009}^1}{\text{Ventas totales 2009}} \times 100 = \text{_____} \%$

1: el gasto en Diseño incluye contratación interna o externa de profesionales diseñadores y/o estudiantes de diseño y/o estudios de diseño específicamente.

06. ¿A qué fuentes acude la empresa para contratar diseñadores o estudiantes de diseño?

	Si	No
06.1. Centros tecnológicos	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
06.2. Asociaciones profesionales	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
06.3. Centros de promoción de diseño	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
06.4. Publicaciones y medios especializados	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
06.5. Proveedores	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
06.6. Relaciones profesionales	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
06.7. Universidades	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
06.8. Otro (especificar): _____	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>

07. ¿Cuál fue la incidencia de la contratación de diseño en...

	Alta	Media	Baja
07.1. ...la facturación de la empresa?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
07.2. ...la apertura de nuevos mercados?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
07.3. ...el aumento de la participación en el mercado interno?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
07.4. ...la imagen de la empresa / percepción de marca?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
07.5. ...la disminución de costos?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
07.6. ...el aumento de productividad?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
07.7. ...la satisfacción de clientes?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
07.8. ...la comunicación / organización interna de la empresa?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
07.9. ...la reducción del impacto ambiental?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
07.10. ...la mejora de la calidad?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3

08. Si la empresa no contrató profesionales diseñadores o estudiantes de diseño en los últimos dos años fue porque...  
(marque la opción que más se adecue a su situación)

- ...no sabe qué es  1      ...no lo cree necesario  3
- ...le resulta caro  2      ...otros (especifique) \_\_\_\_\_  4

09. A falta de diseñador, ¿qué perfil de la estructura organizativa de la empresa asume su función? (marque la opción que más se adecue a su situación)

09.1. gerente	<input type="checkbox"/> 1
09.2. personal de planta de producción	<input type="checkbox"/> 2
09.3. personal de áreas de administración, gestión o legales	<input type="checkbox"/> 3
09.4. personal del área de <i>marketing</i> , comercialización y ventas	<input type="checkbox"/> 4
09.5. otra persona externa a la empresa no diseñador	<input type="checkbox"/> 5
09.6. ningún perfil cumple la función	<input type="checkbox"/> 6
09.7. Otro (especificar): _____	<input type="checkbox"/> 7

## LISTA DE FIGURAS, TABLAS Y BOXES

### FIGURA 1

Distribución macro-regional de las PyME industriales (% de empresas).

### FIGURA 2

PyME industriales que utilizaron servicios de diseño, por macro-región (% de empresas). Años 2009/2010.

### FIGURA 3

Actividades propias del diseño llevadas a cabo por las PyME industriales que utilizaron servicios de diseño por tamaño de empresa (% de empresas). Años 2009/2010.

### FIGURA 4

Grado de satisfacción (de 1 a 10) de las PyME industriales por la utilización de los servicios de diseño de distinto tipo. Años 2009/2010.

### FIGURA 5

Contratación de servicios profesionales de diseño por parte de las PyME industriales, por macro-región (% de empresas). Años 2009/2010.

### FIGURA 6

Contratación de servicios profesionales de diseño por parte de las PyME industriales del AMBA, por tamaño (% de empresas). Años 2009/2010.

### FIGURA 7

Modalidades de contratación de servicios profesionales de diseño por tamaño de empresa (% de empresas que contratan). Años 2009/2010.

### FIGURA 8

Cantidad de profesionales diseñadores/estudios de diseño contratados por parte de las PyME industriales del AMBA (% de empresas que contratan).

### FIGURA 9

Tipo de remuneración en la contratación de servicios de diseño por parte de las PyME industriales de AMBA, por tamaño (% de empresas que contratan). Años 2009/2010.

### FIGURA 10

Gasto promedio en diseño en relación a las ventas totales por parte de las PyME industriales de AMBA que contratan diseño profesional, por sector de actividad. Años 2009/2010.

### FIGURA 11

Fuentes de información para la contratación de servicios profesionales de diseño de las PyME industriales de AMBA, por tamaño (% de empresas que contratan). Años 2009/2010.

### FIGURA 12

Incidencia de la contratación de diseño en las PyME industriales de AMBA (% de empresas que contratan). Años 2009/2010.

### FIGURA 13

Motivo por el que las PyME industriales no contratan servicios de diseño, por macro-región (% de empresas que no contratan). Años 2009/2010.

### FIGURA 14

Perfil del personal que asume la función de diseñador en las PyME industriales de AMBA, por tamaño (% de empresas). Años 2009/2010.

### FIGURA 15

Ventas nominales promedio en 2010 (en \$).

### FIGURA 16

Dimensión media (ocupados promedio) de las empresas en 2010.

### FIGURA 17

Productividad laboral (facturado por ocupado en \$).

### FIGURA 18

Fase de crecimiento por el que atravesaron las empresas durante 2010 (% de empresas).

### FIGURA 19

Expectativas de ventas al mercado interno y exportaciones para 2011 (% de empresas).

### FIGURA 20

Expectativas de ocupación e inversión para 2011 (% de empresas).

### FIGURA 21

Valoración de los desafíos a afrontar por parte de las empresas.

### FIGURA 22

Base exportadora.

### FIGURA 23

Apertura exportadora.

### FIGURA 24

Demanda de recursos humanos de diferentes tipo de calificación (% de empresas).

### FIGURA 25

Proporción de empresas inversoras durante 2009 y 2010.

### FIGURA 26

Monto invertido como proporción de las ventas.

### FIGURA 27

Gasto en TICs como % de las ventas.

### FIGURA 28

Posición frente al descubierto en cuenta corriente (% de empresas).

### FIGURA 29

Posición frente al leasing (% de empresas).

### FIGURA 30

Posición frente a otros créditos (% de empresas)

### TABLA 1

Características generales: ventas nominales (en \$), dimensión media (ocupados promedio) y productividad laboral (ventas nominales por ocupado en \$).

### TABLA 2

Indicadores económico-financieros seleccionados.

### BOX 1

El Master de Gestión de las PyME de la Moda, el Design y los Bienes de Alta Gama de la Sede de Buenos Aires del Alma Mater Studiorum-Università di Bologna.

### BOX 2

Programa de Incorporación de diseño en empresas, Centro Metropolitano de Diseño, Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires

### BOX 3

Definiciones de segmentos de empresas analizados según su demanda de diseño.

## GLOSARIO Y ABREVIATURAS

**APERTURA EXPORTADORA:** proporción de las ventas de las PyME industriales destinadas al mercado externo sobre el total de las ventas.

**BASE EXPORTADORA:** proporción de PyME industriales exportadoras sobre el total de PyME industriales.

**EMPRESAS QUE CONTRATAN SERVICIOS PROFESIONALES DE DISEÑO (EN LAS FIGURAS, “CONTRATA”):** se trata de empresas que han contratado profesionales diseñadores o estudiantes avanzados de diseño en los últimos dos años a través de diferentes modalidades (contrato en relación de dependencia, contrato externo por proyecto o contrato externo permanente) remunerando mediante presupuesto cerrado, royalties, dedicación horaria, cuotas regulares u otra forma.

**EMPRESAS QUE REALIZAN INTERNAMENTE ACTIVIDADES NO PROFESIONALES DE DISEÑO (EN LAS FIGURAS, “USA Y NO CONTRATA”):** se trata de empresas que en los últimos dos años, sin contratar interna o externamente profesionales del diseño, han llevado a cabo actividades del diseño a través de otro perfil de la estructura organizativa de la empresa que asume su función.

**EMPRESAS QUE NO INCORPORAN SERVICIOS DE DISEÑO (EN LAS FIGURAS, “NO USA”):** se trata de empresas que en los últimos dos años no han llevado a cabo actividades propias del diseño bajo ninguna modalidad.

**INDUSTRIAS CREATIVAS:** industrias que generan contenidos basados en imágenes, sonidos, textos y símbolos utilizando el capital intelectual y el talento creativo como insumos principales.

**PYME INDUSTRIALES – DEFINICIÓN OPERATIVA:** en este estudio, una empresa fue clasificada como PyME si la cantidad total de ocupados de la empresa estaba comprendida entre 10 y 200, en al menos una de las fechas de referencia (junio y diciembre de 2010) y si la empresa no pertenecía a un grupo económico integrado por empresas que, en su conjunto, sumaban más de 200 personas ocupadas.

**AMBA:** Área Metropolitana de Buenos Aires

**CAF:** Corporación Andina de Fomento.

**CMD:** Centro Metropolitano de Diseño.

**DGIC:** Dirección General de Industrias Creativas

**FOP:** Fundación Observatorio PyME.

**OIC:** Observatorio de Industrias Creativas

**PBG:** Producto Bruto Geográfico.

**TICS:** Tecnologías de la Información y la Comunicación.



**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**

COORDINADORA GENERAL INDUSTRIAS CREATIVAS  
**Marisa Bircher**

GERENTE OPERATIVA CMD  
**Anabella Rondina**

OBSERVATORIO DE INDUSTRIAS CREATIVAS

Coordinador

**Fernando Arias**

Equipo

**Gabriel Mateu**

**Paloma Oliver Málaga**

**Laura Sanni**

**Karina Luchetti**

INSTITUTO METROPOLITANO DE DISEÑO  
E INNOVACIÓN (IMDI)

Coordinador

**Marco Sanguinetti**

Equipo

**Camila Offenhenden**

**Nadia Horta**

Agradecimientos

**Mariana Massigoge (coordinadora Gestión de Diseño),  
Ileana G. Mangini (coordinadora Imagen y Comunicación),  
Analía Fabre, Leonardo Nespolo y Omar Grandoso (equipo  
Imagen y Comunicación) y Pablo Ramborger (equipo  
Galanternik).**

**FUNDACIÓN OBSERVATORIO PyME**

DIRECTOR

**Vicente Donato**

Equipo

**Laura Mastrocello**

**Constanza Schejter**

**Catherine Cruz Pinzón**

**Martina Zubarán**

**Rodrigo Segovia**

### **Fernando Arias**

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

### **Ignacio Bruera**

Economista (UBA). Master en Relaciones Internacionales (Università di Bologna, UNIBO), Maestrando en Economía Urbana (UTDT), especialista en desarrollo productivo y territorial, profesor universitario e investigador asociado del Centro de Investigaciones sobre Desarrollo Económico, Territorio e Instituciones – CIDETI (UNIBO-BA).

### **Laura Mastroscello**

Economista (UTDT). Maestrando en Generación y Análisis de Información Estadística (UNTREF). Actualmente se desempeña como Investigadora de la Fundación Observatorio PyME.

### **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).

### **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).





**Pyme+Diseño. Un estudio sobre la demanda de diseño de las Pyme industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires** es un primer paso en la generación de información sobre la incidencia económica del diseño en el ámbito local y el valor que sus distintas disciplinas agregan como factor de diferenciación y competitividad en los mercados local e internacional. El trabajo explora las prácticas de incorporación de diseño por las empresas del AMBA e indaga modalidades de contratación, remuneraciones y niveles de gasto en diseño. También introduce el análisis cualitativo en lo atinente a la importancia del diseño en la estrategia empresarial, las disciplinas del diseño intervinientes, y la comparación de desempeño entre empresas del ámbito local que incorporan estas perspectivas y las que no las utilizan, entre otras cuestiones.

El trabajo se comenzó a gestar a fines de 2009 cuando confluía el interés de la Fundación Observatorio Pyme (FOP) de conformar un observatorio sectorial dedicado al diseño con la misma necesidad de la Dirección General de Industrias Creativas (DGINC) del GCBA y su Centro Metropolitano del Diseño (CMD) de dimensionar el diseño en la Ciudad de Buenos Aires. El que tiene entre sus manos el lector se trata, entonces, del primer trabajo conjunto entre estas instituciones. El mismo es resultado de la elaboración por parte de los equipos técnicos de la DGINC, el CMD y la FOP de un cuestionario orientado a analizar la demanda de servicios de diseño por parte de las pyme industriales del AMBA, el que fue incluido como un módulo específico en la Encuesta Estructural 2010 a pyme industriales de todo el país que realiza anualmente la FOP.

Por los importantes datos que ofrece este relevamiento y el análisis que lo acompaña, se espera que el informe funcione como aporte a los diversos sectores económicos involucrados y los profesionales del diseño, y que resulte una herramienta útil para funcionarios e instituciones públicas que desarrollan programas para la promoción del diseño local y su inserción en el entramado productivo.

Organizan en conjunto

Ministerio de  
Desarrollo Económico

