

PANEL :: "Interacción entre empresas, diseñadores y sector público. La traducción del lenguaje del diseñador en el ámbito empresario"

Presentador: El panel está compuesto por el Presidente del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), doctor Mario Aramburu; la Subgerente de Desarrollo Regional y responsable del Programa de Diseño del INTI, Ingeniera Marina Pérez Zelaschi; el Coordinador General del Centro Metropolitano de Diseño (CMD), Licenciado Adrián Lebendiker; el señor Director de la Federación Argentina de la Industria de la Indumentaria y Afines, señor, Jorge Lacaria; el Presidente de la Cámara Industrial de la Manufactura del Cuero y Afines de la República Argentina, señor Marcelo Szarfmeser. El panel será coordinado por la Licenciada Olga Muíño, quien pertenece a la Secretaría de Industria, Comercio y Minería.

Lic. Olga Muíño: Buenos días. A mí toca la tarea de coordinar el panel, y no de coordinar el debate, que es lo que nos hubiera gustado a quienes organizamos esta Primer Jornada Nacional de Diseño. Como ustedes habrán visto, el programa es amplio y queremos que todos tengan cabida, para que quienes interactúan en esto del diseño puedan venir a exponer sus ideas. Lamentablemente, ese es nuestro rol como coordinadores. Quien va a hablar en primer lugar es el señor Jorge Lacaria, representante de la Cámara Argentina de la Industria de la Indumentaria.

Sr. Jorge Lacaria: Muy buenos días. Como representante de una industria en la que el diseño es una de las grandes fortalezas, quiero agradecer a las autoridades involucradas en esta Jornada Nacional, y también a todos los Asistentes que nos acompañan, el haber generado este espacio, que se propone avanzar sobre uno de los grandes desafíos sectoriales como lo es la articulación de dos universos que, indefectiblemente, deben complementarse para potenciarse: el productivo y el creativo. Uno sin el otro pierde gran parte de su sentido, pero sobre todo, de manera aislada, desaprovechan una ecuación que ha convertido a nuestro país en un referente natural de moda y diseño. Eso nos confiere una oportunidad única, que debemos capitalizar en un mercado tan globalizado y, a la vez, ávido de productos diferenciados.

Para entender la importancia del sector, quiero comenzar por contar quiénes somos. Indumentaria es un sector fundamentalmente de mano de obra intensiva, transformador de insumos textiles, cuyos productos terminados contienen un alto valor agregado y alta sensibilidad, especialmente por efectos de estacionalidad y de moda. Está integrado, por cerca de 2.000 PYMES (de las cuales el 85 % tiene menos de cuarenta empleados), con alta

capacidad creativa para el desarrollo de diseño, de prestigio en Latinoamérica como un país referente de moda y de diseño, y con capacidad de adaptación a los continuos cambios coyunturales. La principal característica del sector es la mano de obra ocupada intensiva, sobre todo femenina, ya que aún la tecnología más sofisticada requiere un operario para cada máquina de coser. Pero también, por la manera de transformar insumos, podemos decir que Indumentaria es una industria de creatividad intensiva.

El diseño hoy se ha convertido en un área prioritaria dentro de las empresas. La necesidad de competir con nuestros productos en el mundo, sumada a la profesionalidad de los nuevos diseñadores de indumentaria, que se han formado de manera más íntegra y realista, nos ha permitido a los industriales comprobar en la práctica las ventajas que indefectiblemente confiere el diseño. La capacidad creativa de nuestro país es enorme: tenemos un conjunto de jóvenes diseñadores merecedores de la admiración de operadores internacionales de moda, y una enorme cantidad de egresados y estudiantes universitarios de la carrera de Diseño.

Y, más allá de estar convencido de que debemos apuntalar esta ventaja competitiva para bien de la industria, creo que también debemos sentirnos responsables de encontrar un ámbito propicio para el desarrollo de los aproximadamente 1.700 egresados y más de 3.000 estudiantes de la carrera de Diseño que, sin duda, son una de las bases del crecimiento de la Industria Argentina. Y cuando hablo de toda la Industria quiero recordar que el diseño no se aplica sólo a un vestido de alta costura, o convierte a una prenda diferenciada en un producto de alta moda. El diseño también transforma una remera de uso cotidiano en una comfortable y práctica, a un *overalls* de trabajo



en un elemento funcional y de seguridad, y a un simple abrigo en una prenda protectora.

El diseño es, en cada una de las prendas, un componente fundamental. Además de su valor intrínseco, queremos mostrar la importancia de la Industria de la Indumentaria en cuanto al valor agregado que genera, en parte gracias al diseño, a lo largo de toda la cadena sectorial. Para demostrar la bajísima inversión que requiere, les puedo dar algunos datos comparativos sectoriales: la inversión por puesto de trabajo, en el caso de la hilandería, es a razón de 90.000 u\$s; en tejido plano es a razón de 125.000 u\$s por puesto de trabajo; mientras que en confección apenas se asciende a 3000 u\$s por puesto de trabajo.

Para poder proyectarnos hacia el futuro deberíamos hacer una reseña de qué nos pasó en la década del '90. Por eso, para poder entender el presente y avanzar, quiero contarles de manera muy resumida qué nos pasó en ese período; y verán ustedes que eso también tiene relación con el tema que nos ocupa. Durante la década del '90, el incremento de las importaciones fue de 9.800 % y la caída de los precios de un 52 %; se perdieron 2.500 empresas de confección y 180.000 puestos de trabajo. Apuntando hacia el proyecto de este plan que nos interesa, la postconvertibilidad nos muestra un escenario totalmente diferente: durante el año pasado se contrajeron las cifras en un 85 %, comparándolas con las del 2001. Eso significa que la industria argentina está comenzando un proceso de sustitución de importaciones. Por otro parte, si bien la inserción de la moda argentina en el mundo será un proceso a mediano plazo y requiere de políticas que fomenten sostenidamente la producción y las exportaciones, hoy podemos mostrar ya un crecimiento del 70 % del volumen de la indumentaria exportada en el año 2002, comparada con el 2001.

Nosotros debemos superar en el mediano plazo algunas dificultades, como por ejemplo la incertidumbre de cuánto va a durar esta situación de mercado, la imagen negativa que tiene el país, la falta de financiación por la inexistencia de crédito, los insumos dolarizados, las dificultades en el abastecimiento interno y externo, las retenciones en las exportaciones, la retracción del mercado regional y, sobre todo, la falta de mano de obra. ¿Cuáles son las oportunidades que nos ofrece esta actualidad del mercado?

En principio:

- ❖ La sustitución de las importaciones.
- ❖ El acceso a nuevos mercados, desarrollando consorcios de exportación.
- ❖ La posibilidad de potenciar la economía nacional y regional, creando productos altamente diferenciados y utilizando el posicionamiento de Buenos Aires, Argentina, a nivel internacional.
- ❖ Capacidad inmediata de incrementar la producción y a partir de una cadena creativa ya estructurada.
- ❖ La oportunidad de brindar servicios a partir de la localización geográfica.
- ❖ La flexibilidad conferida por el tamaño de sus empresas, mayoritariamente PYMES.
- ❖ La rápida respuesta que podemos ofrecer a las nuevas modalidades de abastecimiento de modas.

Para aprovechar cada una de estas oportunidades, los industriales necesitamos a nuestros creativos, y sabemos que podemos contar con ellos. El nuevo orden mundial y el ya cercano final del Acuerdo de Textiles y Vestimentas, nos obliga a definir con convicción cuál será nuestro rol en el mercado internacional de la moda. Abstractamente, se puede decir que el mundo se va a dividir como una compañía, con diferentes departamentos, y que cada país tendrá su ubicación según la fortaleza que desarrolle. Habrá países con fuerza de producción, de comercialización, de diseño o de tecnología. Argentina quiere y puede compartir con Italia y Francia el Departamento de Diseño Sofisticado. Y en esta misión, todos los que estamos aquí tenemos un rol protagónico que cumplir.

Lic. Olga Muño: En primer lugar voy a felicitar al señor Lacaria, porque ha utilizado menos tiempo del que disponía. En segunda instancia, le vamos a ceder la palabra al señor Marcelo Szarfmeser, que acaba de llegar de Europa, y es el representante de la Cámara Industrial de la Manufactura del Cuero y Afines de la República Argentina.

Señor Marcelo Szarfmeser: En primer lugar, agradezco en nombre de todo el sector, la posibilidad que se nos brinda de expresar nuestra opinión en esta jornada. Tratando de no ser redundante con lo dicho por otros disertantes., voy a comenzar haciendo un pantallazo de todo el sector y luego entraré de lleno en el Diseño. Primero les voy a contar un poco a quiénes representamos y cómo se compone nuestro sector, que es toda la manufactura del cuero. En



nuestra jerga se llama así a la *marroquinería* y todo lo que ella abarca (ya sea en cuero o en otro tipo de materiales como sintéticos, tejidos, etc.), la ropa de cuero en general, *la talabartería*, que incluye las monturas y todo lo ligado a los caballos y al campo que este hecho en cuero, y *accesorios en cuero en general*, como artículos de escritorio, etc.

Las características más importantes del sector son las siguientes:

- ❖ Está íntegramente formado por PYMES, de las cuales el 95 % son pequeñas.
- ❖ Una rápida respuesta al aumento de la demanda, como se está demostrando.
- ❖ Mano de obra intensiva. Podemos decir que en lo que es empleo hemos multiplicado al menos por doce el empleo que ocupan nuestros proveedores de materias primas, y por cuatro las divisas generadas.
- ❖ Al igual que lo expresado para la en Indumentaria, la inversión por puesto de trabajo es muy baja, alrededor de 4.000 o 5.000 u\$s en la actualidad
- ❖ Insumos en más del 95 % nacionales.
- ❖ Productos tradicionales de nuestro país. Hace poco en una reunión en la Secretaría de Turismo me contaban acerca de una encuesta que indicaba que los productos más buscados por los turistas que llegan al país son aquellos confeccionados en cuero.
- ❖ Es un sector volcado tanto al mercado interno como a lo externo. Durante la convertibilidad, pese a lo difícil que fue, se pudo mantener un piso de exportaciones, que aunque fue bajo, fue muy importante poder mantenerlo.
- ❖ Hoy día sólo el 15 % de los cueros que producen las curtiembres se manufactura hasta el producto final. El cuero en un producto de oferta inelástica, ya que la oferta depende de la faena que haya en el país. Y es un producto muy requerido en el mundo. Por suerte, las curtiembres han podido mantenerse durante la convertibilidad y hoy tenemos materias primas de excelente calidad, pero tenemos que manufacturarlos en nuestro País.
- ❖ Sólo como ejemplo, podemos decir que si se manufacturara en el país el 100 % de los cueros hasta producto final (ya sea nuestros o del sector calzado, que es un sector afin) se podrían generar más de 150.000 empleos y más de 3.000 millones de divisas. Este es un

proyecto a largo plazo, pero es un sueño que no abandonamos.

La situación actual, después de la convertibilidad es la siguiente. La convertibilidad nos redujo a un 25 % de lo que éramos, pero ahora no discutiremos por qué. Después de la devaluación se frenó la caída y se ve una recuperación a partir de junio de 2002, fundamentalmente apoyada en tres patas: sustitución de importaciones, ventas al turismo y un aumento en el volumen exportado. Eso se pudo lograr, fundamentalmente, por la baja de precios que tuvimos en nuestros productos en dólares, pese a tener las materias primas dolarizadas (y algunas aún con inflación en dólares). Como todas, tenemos un gran problema de financiamiento para crecer y una falta de horizonte claro a nivel macroeconómico. Nos preguntamos si sólo con la devaluación y haber frenado la caída del sector nos conformamos. La respuesta es que no, que sería muy chiquito pensar así. Esto sólo sirvió para frenar la desaparición de nuestro sector, y de muchos otros; pero hay que aprovechar la coyuntura para generar un proyecto serio de largo plazo, y no sólo para hacer una pequeña diferencia, como tal vez se pensaba en el pasado.

Decimos que hay que aprovechar nuestra riqueza natural, que es el cuero, y en este gráfico sencillo, podemos ver que pasa con el empleo generado en un producto de cuero tomado como ejemplo; en color rojo, vemos cuánto se genera en el proceso inicial, hasta el cuero salado; en amarillo podemos apreciar cuánto se genera hasta el cuero terminado; y en verde cuánto se generaría si lo pudiéramos estar manufacturando hasta el final. Las diferencias son realmente impresionantes. Como vemos más del 90% se genera en las manufacturas y menos del 10% en las materias primas.

Lo que nosotros proponemos para crecer es tender a manufacturas la mayor cantidad de nuestro cuero en nuestro País, y para esto insertarnos en el mundo en base a calidad, diseño, servicio y seriedad, acompañado por la generación de una marca país *100 % Cuero Argentino*. Esto lo tenemos que hacer apoyándonos en las exportaciones, porque allí es donde está el gran mercado para crecer. Y tenemos que salir ya, a buscar los mercados perdidos en la década pasada. Ahora bien, la pregunta es: ¿cómo podemos hacerlo?

Los cuatro puntos a considerar serían los siguientes: desarrollo de un diseño propio,

logrando incorporar el diseño a nuestras industrias como un valor permanente; un plan de promoción y marketing en el exterior para imponer la marca argentina; tener precios competitivos, para lo cual hace falta eficiencia, financiamiento, una adecuada política fiscal y laboral, un adecuado costo país, etc.; y una real vocación exportadora, de salir a venderle al mundo esos diseños y esa marca, en lugar de esperar que el mundo nos venga a comprar.

Para esto venimos proponiendo desde hace un tiempo la creación de un fondo, con aportes mixtos, privados y públicos, de los cuales una parte podría salir de un porcentaje de las retenciones actuales a las exportaciones de cuero. Porque para todo esto hacen falta recursos. Nosotros podemos hablar de generar Diseño y de muchas otras cosas, pero sin recursos económicos nos quedamos en la mitad del camino.

¿Por qué decimos que el diseño es una pata fundamental de esto? Primero, porque está clarísimo que el mundo no sólo compra precios o calidad, sino que también busca productos originales. Y los productos originales no sólo tienen que ver con algo estafalario o de alta moda, sino también con cosas básicas que hacen que un producto sencillo se transforme en algo muy comercial. Porque tener diseño propio, además de apoyar el valor de la marca país Argentina (que requiere diseño y trabajo de marketing en el exterior) es lo que nos va a dar el plus para permanecer en los mercados en el futuro, cuando ya no tengamos los precios más competitivos. Si en cualquier ámbito hablamos de una corbata de seda italiana y una corbata de seda de cualquier otro país ya, a priori, en el imaginario, se va a pagar un poco más por la italiana. Eso es lo que tenemos que lograr con los productos de cuero argentino: que esté en el imaginario que el producto argentino tiene diseño, tiene calidad, y un precio normalmente competitivo. Vuelvo a repetir que, como ejemplo de esto podemos pensar en el caso de la moda italiana.

Entonces, el Diseño va a ser lo que nos va a permitir mantenernos en los mercados. Ahora también digo que el Diseño hay que vincularlo con la producción; porque si sólo se tratara de esfuerzos individuales o no vinculados, no vamos a lograr dar el salto necesario para dejar de exportar sólo materias primas y poder exportar productos con valor agregado (con la consiguiente generación de empleo y divisas). Hago hincapié en esto porque creo que es lo que

más nos cuesta; y acá hago un mea culpa nuestro que, quizá, no nos hemos acercado como corresponde a las universidades y a los diseñadores ya recibidos. Ese es un salto que tenemos que dar.

De nuestra parte, estamos dispuestos más que nada a escuchar, porque creemos que del tema diseño hay muchos que saben más que nosotros; pero por lo pronto proponemos algunas bases. Desde ya, me parece necesario aprender de experiencias en otros países; hay que tratar de sacar lo bueno que otros hayan hecho. No hablo de copiar, sino de ver cómo lo lograron, cómo fueron evolucionando.

Segundo, desde el lado de los empresarios, debemos internalizar dentro nuestro que la innovación y el Diseño no son un riesgo, sino una inversión importantísima para poder permanecer en el tiempo. También tenemos que ver al Diseño como un valor agregado en un producto comercial y no sólo como una obra artística. Lo digo sin intención peyorativa, pero es muy importante incorporar el diseño con una visión agresiva de venta: la necesidad del diseño para poder vender y tener mas rentabilidad. Luego debemos vincular fuertemente a las instituciones educativas y a sus alumnos con el sector productivo. Desde que se lanzó este plan nosotros nos hemos reunido con gente de las universidades y hemos visto que el cuero, que es un producto tan tradicional y tan importante en nuestro país, no está insertado como materia prima básica que hay que estudiar. Entonces ahí tenemos un error nuestro, que no nos hemos acercado. Ese vínculo debe ser más fuerte. Desde ya que los diseñadores deben incorporarse a las industrias, porque son los que nos van a ayudar a generar mayores utilidades.

También es necesario que los diseñadores entiendan al diseño como un elemento mas de un producto comercial, y no como lo único importante. De la misma forma se debe entender al trabajo del diseñador, que es un profesional que debe estar dispuesto a trabajar dentro de la "cultura" de cada empresa, y que debe ser tenido en cuenta a la hora de encarar una nueva temporada de trabajo o línea de productos, como son considerados otros sectores de la empresa.

Antes de terminar, quiero mostrarles que podemos ganar con un proyecto serio de largo plazo, incorporando diseño, calidad y una fuerte vocación exportadora del sector privado y del sector publico. Hablamos de 3.000 millones de



u\$s de exportaciones, y de más de 150.000 puestos de trabajo. **Yo pregunto si vamos a seguir regalándole a otros países la posibilidad de aprovechar el potencial de los cueros argentinos, que tienen fama mundial porque son de gran calidad. o de una vez por todas vamos a decidirnos entre todos a generar esa riqueza en nuestro País.**

Quiero mostrarles un gráfico con la proyección de ingreso de divisas de aquí a diez años. Lo que vemos en amarillo son las divisas que hoy día ingresan por exportación de cuero y que las transformaríamos en carteras, portafolios, ropa de cuero, monturas, cinturones, etc. Como vemos en el gráfico, a medida que avanza el plan a lo largo de los años, estaríamos tomando mayor cantidad de esos cueros para manufacturarlos en nuestro país. En verde vemos cuanto se le agrega en generación de divisas al manufacturarlo. Me voy quedando sin tiempo, de modo que voy a exponer la idea final que es que, a largo plazo, transformamos los 800 millones de u\$s de cuero que se están exportando en más de 3.000 millones de u\$s.

En el gráfico siguiente tenemos algo similar respecto del empleo: la primer columna corresponde a los primeros tres años, donde podríamos generar 15.000 nuevos puestos de trabajo; la siguiente, a cinco años; la otra a diez años; y la última a largo plazo.

Como conclusión final, podemos decir que creemos que sin diseño y calidad va a ser imposible generar este proyecto. Desde ya que el sector está ávido a incorporar a los diseñadores a trabajar con nosotros, codo a codo, para meternos en el mundo como corresponde.

Muchas gracias por haberme escuchado.

Lic. Olga Muiño: Ahora le vamos a ceder la palabra al Licenciado Adrián Lebendiker, que es el Coordinador General del Centro Metropolitano de Diseño (CMD), uno de los organismos que nos ha apoyado y ha colaborado muchísimo en la organización de esta Primer Jornada Nacional de Diseño.

Lic. Adrián Lebendiker: Buenos días. El día 21 de diciembre del año 2001 inauguramos el Centro Metropolitano de Diseño, en un momento poco propicio para los proyectos de largo plazo. De todas formas, esa inauguración era la culminación de un proceso de trabajo de casi un año y medio, de *start ups* de programas e instrumentos, y era el comienzo también de un proceso de sucesivas

inauguraciones y crecimientos que culminará a fin del año 2005, con la inauguración total del Centro Metropolitano de Diseño. Esta será una institución que tendrá una superficie de 14.000 m², dedicada a nuevos emprendimientos, a la asistencia de empresas, a las exposiciones y a la investigación.

Semejante inversión requería de un proyecto o programa, y en esta breve exposición quería comentarles cómo fue nuestro recorrido, nuestras experiencias, conclusiones y errores que nos llevaron a este punto, para poder ir avanzando juntos. El Programa del Centro Metropolitano de Diseño, se inscribe en un conjunto de políticas activas de la Secretaría de Desarrollo Económico que, en su mayoría, son novedosas para el desarrollo de la ciudad de Buenos Aires. Hay instrumentos, programas y áreas dedicadas a la innovación tecnológica, al desarrollo de proveedores, a la asociatividad, a la exportación, al comercio exterior, a los microemprendimientos, al fomento del emprendedorismo, a la asistencia técnica o financiera, que sostienen un proyecto estratégico de desarrollo económico para la ciudad.

Dentro de ese marco, la pregunta que nosotros nos hacemos es si es posible que el Diseño sea un factor de modernización productiva y aporte al desarrollo económico de la Argentina, o simplemente iba a ser un producto de aquel, como fue en muchos países periféricos. Las posibilidades que nos brindaba Buenos Aires para desarrollar este emprendimiento eran las que voy a mencionar a continuación:

- ❖ Buenos Aires es una ciudad que acumula una enorme capacidad de talento y que, específicamente en el Diseño, a lo largo de la década del '80, y a partir del surgimiento de las universidades vinculadas al tema, ha aumentado la oferta de profesionales (no sólo de diseño, sino también de comunicación y de profesiones anexas).
- ❖ Hay una prolífica actividad cultural, estatal y privada, que hace de Buenos Aires una gran caja de producción cultural, muy destacada respecto de otras ciudades de América Latina.
- ❖ Una variada oferta comercial que, en los años '90, tuvo un auge a través de segmentación de comercios y de *shoppings*.
- ❖ Una importante industria manufacturera que, a pesar de la caída de las décadas del '80 y '90, representa en la ciudad un altísimo porcentaje de su producción.

- ❖ Hay una gran cantidad de eventos vinculados a la cultura y al Diseño. Y, dentro de lo que son las industrias específicamente vinculadas al diseño, un porcentaje que orilla el 17 % del PBG, si lo juntamos con el resto de las industrias culturales que existen en la ciudad (industria editorial, industria del espectáculo y producciones audiovisuales). Todas ellas contienen una mano de obra del orden de las 190.000 personas ocupadas.

Nosotros hemos detectado dos grandes problemas: por un lado, una sobre oferta de profesionales del diseño que muy difícilmente pueda ser absorbida por la industria manufacturera en el corto plazo; y, por el otro, en todo el sistema de innovación un problema de graves desarticulaciones. Estas pueden verse entre empresas, con instituciones gubernamentales, agencias de producción tecnológica, universidades, etc. Estos son los dos focos en los que hemos hecho hincapié en un nuestro programa: atacar los problemas de competitividad derivados de la falta de innovación, de la desarticulación del sistema de innovación general; y, por otro lado, los problemas de baja tasa de natalidad de empresas, que ha sido un dato muy determinante en las últimas dos décadas. No sólo han muerto muchas empresas, sino que han nacido demasiado pocas.

El Programa de Diseño en la Ciudad de Buenos Aires apunta a concentrarse en la generación de herramientas para atacar estos problemas vinculados al Diseño. Tenemos entonces, competitividad y fomento del emprendedorismo, surgimiento de nuevas empresas en base al diseño y desarrollo de productos diferenciados. En cuanto al primer universo de competencias, Innovación y Competitividad, planteamos en primer término un eje en la innovación y el diseño.

Quiero explicarlo a través de un ejemplo de programas que nosotros venimos desarrollando. Hemos trabajado en una convocatoria denominada EUCALIX u “Operación Eucaliptos”, en forma conjunta, con productores forestales de eucaliptos, con muebleros, diseñadores, la cadena de comercialización Easy, instituciones como el INTI y el INTA (que han transferido el *know how*) y el Centro Metropolitano de Diseño (CMD). El objetivo fue, dada la gran producción de maderas de bosques cultivados que hay en la Argentina y la poca producción mueblera de estas maderas, desarrollar muebles de producción nacional con

madera de bosques cultivados, en este caso de eucalipto.

Para nosotros era un programa testigo, porque operaba sobre toda la cadena de valor, desde el cultivo hasta la comercialización del mueble. ¿Cómo operan la innovación y el Diseño en nuestro programa? Por un lado, tenemos la innovación tecnológica y, por el otro, la innovación cultural. En general, los instrumentos que suelen derivarse de los programas de innovación tecnológica, en este caso, no alcanzaban para el desarrollo de este objetivo. Son instrumentos de políticas de ofertas que promueven el desarrollo de determinadas tecnologías. Se había llegado, en el caso de las maderas cultivadas, a un determinado nivel de desarrollo tecnológico que permitía la utilización de estas maderas en la fabricación de muebles (procesos de secado y acabado) pero no se llegaba a la producción del mueble.

Fue necesaria la apreciación de que los consumidores europeos venían migrando hacia compras de muebles con maderas de bosques cultivados por modificaciones culturales, o ecológicas, para empezar a tironear de esta perspectiva y de este mercado potencial, poner en línea a toda la cadena y desarrollar mancomunadamente este proyecto. Los productores forestales debían desarrollar maderas utilizables para los muebles, y lo mismo para los secaderos y productores muebleros; mientras que los diseñadores tenían que desarrollar proyectos para que sean vendidos en Easy y luego ser exportados. Por lo tanto, la articulación de la innovación tecnológica y la innovación cultural, las políticas basadas en la demanda más que en la oferta, la transferencia del *know how*, y la creación y el flujo de conocimiento fueron elementos determinantes para que ello se llevara a buen término.

El otro eje es el diseño estratégico. Vinculado al ejemplo que hemos dado, es la definición y la búsqueda de productos que nosotros podemos diseñar con este stock de tecnologías, de materias primas y de recursos humanos. Necesitamos generar y desarrollar perspectivas de futuros escenarios de consumo y necesitamos proyectar a partir de ellos nuevos productos y sistemas de productos capaces de ser desarrollados de acuerdo a las bases que nosotros tenemos y a las perspectivas de desarrollo tecnológico que en este momento se están dando. En este caso, tenemos un desarrollo potencial muy grande de maderas de bosques cultivados subutilizadas, y tenemos tecnologías



para poder aprovecharlas. Nosotros, lo único que hicimos fue poner el foco en el desarrollo de productos diferenciados.

El otro punto es la Gestión de Diseño. Para juntar todo esto era imprescindible articular todas las partes. La Gestión de Diseño, para nosotros, no está sólo focalizada en la empresa, sino que está puesta en articulación con todos los sectores de la cadena de valor. El desarrollo de productos diferenciados, en el caso del ejemplo, estuvo focalizado en la Gestión de Diseño de la cadena de valor. Pero tenemos otros programas donde la Gestión de Diseño la integra horizontalmente. Asistimos a la Gestión de diseño en las Empresas, detección de nuevos mercados, y la posibilidad de ir desarrollando identidad estratégica para posicionar estos productos, claramente, de desarrollo local.

El otro gran universo que antes mencionaba es el fomento del emprendedorismo. Para nosotros es muy importante el desarrollo de nuevas empresas. ¿Cómo lo encaramos? Por un lado, hacemos asistencia técnica y financiera a diseñadores y emprendedores, vinculaciones de diseñadores y emprendedores, incubación de proyectos, y seguimiento y asistencia a proyectos ya incubados. Nosotros tenemos una incubadora que inauguramos el 30 de mayo, donde trece nuevos proyectos van a empezar su proceso de incubación; y tenemos la perspectiva de que en tres años sean sesenta los proyectos que estén funcionando.

El modelo de gestión que nosotros desarrollamos para esto, resumiendo los puntos anteriores es:

- ❖ **Sistémico:** porque entendemos que las políticas focalizadas en un solo punto del Diseño, en el caso de las políticas públicas, no tienen el impacto necesario como para generar movimientos suficientes. Entonces, vemos los problemas de toda la cadena, de toda la articulación y tratamos de operar en forma sistémica. Y, además de trabajar sobre la industria, porque nos parece que hay que generar un ambiente proclive, estimulante para que haya inversiones y para que la ciudad de Buenos Aires viva el Diseño. No debe ser sólo un proceso que se dé de cara a las empresas.
- ❖ **Sectorial:** porque lo abordamos desde el sector foresto - mueblero, desde la moda, desde el diseño interactivo.
- ❖ **Selectivo:** porque buscamos nichos.

- ❖ **Interactivo:** porque no generamos políticas de oferta, sino de oferta y demanda. Y con un alto involucramiento empresarial.

En conclusión, podemos decir que la misión del CMD es mejorar la dinámica de los negocios, la competitividad de las empresas y la calidad de la vida de la gente, a través de un manejo efectivo del diseño, aportando el desarrollo económico de la ciudad de Buenos Aires. Nuestra misión es ser una institución líder en estos puntos que hemos planteado.

Ahora repasaré rápidamente los programas del CMD, donde se operativizan estas cosas. En cuanto a la Gestión Estratégica de Diseño, crear nuevos productos para competir en mercados saturados. Operamos sobre el sistema moda, producto y diseño interactivo. Hemos hecho programas de gestión en la cadena de valor: Eucalix, Salix; estamos trabajando en pino, bricolage, etc. Trabajamos en Gestión de Diseño de empresas, hemos desarrollado un galardón para alianza entre empresas y diseñadores en el área de modas. Estamos en el desarrollo de un área de diseño de prototipos para poder subsidiar el desarrollo de los mismos.

Otro grupo de programas es *Festivales y Semanas del Diseño*. Acá lo que pretendemos es crear un ambiente estimulante para la innovación y el Diseño. MODABA, fue el festival de moda, en marzo y septiembre, participaron 90 eventos. BAND (*Buenos Aires Negocios de Diseño*) orientados a productos para el hogar fue en Octubre y participaron 70 eventos. Está en preparación DIBA (*Diseño Interactivo en Buenos Aires*). Todos estos son programas propicios para posicionar a Buenos Aires como un centro de Diseño.

En el tercer grupo, es el fomento al emprendedorismo, donde apuntamos a crear una nueva generación de empresas, basadas en el desarrollo de productos diferenciados. Y el cuarto grupo de programas es *Investigación e Innovación, Estrategias y Gestión de Diseño*. Allí creamos contenidos para la innovación. Una vez articulados todos los sectores y con conocimientos transferidos, necesitamos perforar el techo de esos conocimientos adquiridos, generar y abrir campos de investigación, innovación y estrategias de diseño. Y, finalmente, poder compartir contenidos con otros países desde nuestra propia experiencia. A partir de ahí: capacitación, publicaciones, talleres y seminarios.

El último grupo de programas es *Información, promoción y difusión*. Allí creamos *networks* y difundimos las mejores experiencias del diseño local. Nosotros tenemos una base de datos para proveedores y clientes, que día a día es consultada por no menos de quince diseñadores y empresas. Está saliendo el *website*, tenemos una revista, catálogos y publicaciones especializadas.

Veamos brevemente nuestra gestión en números:

- ❖ 360 asistencias a empresas durante el 2002.
- ❖ 24 alianzas a empresas de diseñadores para el desarrollo de productos del sistema moda.
- ❖ 21 actores participantes entre empresas, diseñadores, organismos estatales y consultores en el programa EUCALIX.
- ❖ 5 operaciones en innovación y materiales similares a EUCALIX, en marcha para el 2003.
- ❖ En *Negocios de Diseños de Buenos Aires* participaron: 7 exposiciones comerciales, 8 exposiciones conceptuales, 70 espacios comerciales, 30 conferencias y seminarios, visitas a fábricas para periodistas, 7400 visitantes constituyeron el movimiento de personas en ese evento, 45 compradores del exterior y un volumen mínimo de negocios de 700.000 pesos.
- ❖ 1500 personas asistieron a varias de las diversas conferencias y seminarios. MODABA, que se está haciendo, está conformada por 90 eventos totales, 26 presentaciones, 3 jornadas, 4 ferias de diseño, 7 eventos promocionales, 3 convocatorias a diseñadores y 5 desfiles.
- ❖ Por el área de capacitación del CMD pasaron 780 personas durante el 2002.
- ❖ La tirada de la revista *IF*, que se distribuye gratuitamente, fue de 6000 ejemplares.
- ❖ 369 fueron los inscriptos en el programa INCUBA; 159 los que presentaron proyectos y 13 los que fueron calificados para empezar a incubar.
- ❖ 6200 personas pasaron por el CMD durante el año 2002 para ver algunas de las 11 muestras realizadas.
- ❖ La obra de reciclaje: inauguramos 800 m² para el primer módulo, que hoy está vigente. 1200 m² más se inaugurarán a fin de mayo para la incubación de proyectos. 14.000 m² cuadrados es la superficie total del proyecto, que esperamos inaugurar a fin del año 2005.

- ❖ 60 serán los módulos para proyectos para asistir a empresas de proyectos incubados, con 50 m² para cada empresa.
- ❖ 3000 m² cuadrados de superficie a disposición para exposiciones y muestras.
- ❖ 2 laboratorios de diseño y 1 anfiteatro con capacidad para 200 personas.

Esto es para nosotros un gran esfuerzo, y para quienes han participado lo es más aún. Nuestro compromiso por seguir pujando por la instalación del Diseño y porque la organización productiva tenga al diseño como un factor de competitividad. Para finalizar: donde hay diseños hay proyectos, si hay proyectos hay futuro y si hay futuro hay esperanza. Muchas gracias.

Lic. Olga Muño: Luego de haber escuchado estos números, vamos a cederle la palabra a la Ingeniera Marina Pérez Zelaschi, Subgerente de Desarrollo Regional del INTI, otro de los organismos que depende del Ministerio de la Producción. El INTI es también uno de los organismos que ha organizado este evento.

Ing. Marina Pérez Zelaschi: Luego de los números de Adrián, yo también les traigo algunos, pero son poquitos, porque no pretendo abusar de su memoria. Para mí es un placer compartir esta jornada con tantos amigos (que he visto en la mesa y en hall de entrada), por lo cual me siento muy cómoda. Es también un placer poder presentarles lo que estamos haciendo en el INTI, en el área de Diseño.

Quiero comenzar con una pequeñísima semblanza de lo que es el INTI. Muchos de ustedes se acercan desde distintos centros, porque nuestra organización es lo suficientemente compleja para tener distintos abordajes; y tiene una estructura mixta compuesta por treinta centros de investigación y desarrollo, que abarcan una infinidad de temáticas diferentes, muchas de ellas sectoriales e industriales (como por ejemplo textiles e indumentarias, plásticos, lácteos, carnes) y otros que tienen que ver con el uso racional de la energía (meteorología). Esto nos brinda una diversidad bastante grande como institución. Es un organismo descentralizado, con una estructura mixta, porque cada uno de los centros tiene un Comité Ejecutivo que lo dirige, formado por empresarios y representantes del Estado. Los empresarios de cada sector, por supuesto, tienen dinámicas y actitudes diferentes, lo cual

configura también que los centros tengan algunas modalidades distintas.

En el INTI somos reconocidos porque tenemos casi cincuenta años de trayectoria en general, de trayectorias tecnológicas, de tecnologías de las más duras de todas. Respecto del tema del Diseño, nuestro posicionamiento interesante es que hemos logrado que un conjunto muy significativo de empresas, particularmente PYMES, nos tengan confianza. Este no es un tema menor. Nos tienen confianza no estrictamente en el tema de diseño, pero ya tenemos un lenguaje común y nos reconocen como que somos serios. Esto es lo que nos ha llevado a pensar que podemos aportar algo desde otras miradas complementarias a las que se planteen a lo largo de la jornada, como lo es nuestra mirada tecnológica.

El mapa que está expuesto Centros de Cuero, Centro de Pesca, que está en Mar del Plata, y estos otros puntos son que, además de Centros, tenemos Delegaciones. Desplegamos una cobertura a lo largo de todo el país; somos unas 1.200 personas, aunque la mayoría está localizada en Parque Tecnológico Migueletes, que está en Buenos Aires.

Esta es un poco la historia, el panorama general. Ahora les quiero contar que estamos trabajando en la reordenación de nuestros roles, en el INTI, y tratando de focalizar la mayoría de nuestras actividades en tres roles principales: uno es ser referente técnico para las regulaciones de calidad o identidad de productos. Varios de los panelistas anteriores hablaron de excelencia, calidad y exportaciones. Estos factores son casi una trilogía que va junta. Y el tema del ser *referente técnico en regulaciones*, no sólo obligatorias, sino en certificación de productos; cada vez más el mundo nos está exigiendo que nuestros productos tengan algún tipo de certificación. El INTI viene preparándose para esto, con la acreditación de sus laboratorios; pero muchas veces en el campo de las certificaciones voluntarias son importantes otros condimentos adicionales y no sólo las cuestiones técnicas.

Otro de los roles es el de *responsable tecnológico* para integración al tejido productivo de la toda la comunidad. Esto implica reconocer, obviamente, todo el tema del desempleo, de la desocupación y de la potencialidad que tiene mucha gente, que puede volver a insertarse en el mercado de trabajo desde distintos ámbitos: asociarse, trabajar en conjunto, desarrollar capacidades de emprendedores en distintos

ámbitos. Y ahí el INTI puede actuar nuevamente desde su rol tecnológico, promoviendo emprendimientos productivos prolijos.

El tercer rol es el de *asistente para la competitividad de las empresas*, que es el más tradicional. Es aquí donde tenemos más experiencia y es aquí donde insertamos nuestro plan de Diseño, para dar un adicional más dentro de nuestra asistencia, y poder facilitar la incorporación de Diseño en esto que, la mayoría, son clientes nuevos desde hace mucho tiempo.

Para no pecar de dejar ciertas cosas en el olvido, quiero referirme a algunos antecedentes que tenemos en el INTI, en el tema de Diseño. El INTI, hace ya muchos años, tuvo un Centro de Diseño (CIDI), que tal vez alguno de ustedes recuerde. Incluso quizá conserven publicaciones de aquel centro, que se desactivó hace más de veinte años. Pero en muchos de los centros quedaron algunos temas que fueron creándose y trabajándose. Como antecedentes recientes podemos mencionar el tema de Textiles e Indumentarias. El Centro de Textiles (que es muy caro a mis afectos porque también trabajo ahí) tiene desde hace un tiempo un servicio de Análisis y Tendencias de Moda, que va creciendo muy vertiginosamente. Esto, primero, fueron nuestros primeros pilares en esto de relacionarnos con las empresas; y hoy en día estamos como desbordados. Y tiene que ver con esto de poder estar satisfaciendo una demanda que, en muchos casos, es potencial, pero a floró.

En el tema de envases y embalajes, tenemos un centro que se dedica a esto, trabajando en diseño de envases, en diseño de materiales amortiguantes; tenemos centros de metal - mecánicas, uno en Córdoba y uno en Buenos Aires, que trabajan en análisis estructural de componentes. También está el centro de la madera y de muebles, que estuvo trabajando junto con el Centro Metropolitano de Diseño, en la parte de tecnología de las maderas. Tenemos también un centro de cueros en La Plata, que trabaja con calzados. Lo que estamos haciendo es explorar cómo incorporar desde el Diseño y la capacitación a través del Diseño. Seguramente me estaré olvidando de algunos, pero quería darles un panorama de que es bastante distinto lo que ha pasado en los distintos centros, porque los sectores son diferentes.

Ahora estamos en el tema de *ProDiseño* del INTI, que es un programa interdisciplinario, que está respetando las identidades de cada uno de los centros y tratando de configurar las mejores estrategias y energías que podamos. El

objetivo de este programa es promover activamente la incorporación de la cultura del diseño en las empresas. Decimos *activamente* porque estamos pensando en un set inicial de acciones bastante concretas. Esto seguramente se va a ampliar. Lo que me interesa que quede como mensaje es que nuestro Programa de Diseño está en relación con muchos otros actores dentro de este panorama.

La primer acción es facilitar mecanismos para la articulación entre la oferta y la demanda. A poco que hurguemos vemos que los empresarios no saben estrictamente qué es lo que tienen que pedir; pero aparece esta demanda por el tema de diseño. Por eso pensamos que uno de nuestros roles puede ser facilitar esta articulación. Una segunda, es ofrecer el financiamiento para la incorporación del diseño; algunos de los panelistas anteriores mencionaban este tema como una dificultad obvia. No es que vayamos a resolver el problema de todo el mundo, pero desde la institución estamos ofreciendo algo de financiamiento.

Otro abordaje es la actualización profesional en procesos productivos y propiedades de los materiales. Ahí es donde somos fuertes, donde conocemos más de los materiales. Muchas veces somos conscientes de que podemos complementarnos con el mundo del diseño en este sentido. Y, por supuesto, promover y difundir la cultura del diseño como corolario general de todas las acciones. Si nos remitimos específicamente a la primera, a la articulación, les puedo decir que la demanda nosotros la percibimos latente y a poco que rascamos aparece. Pero pensamos que teníamos que organizar, de alguna manera, cómo satisfacer dicha demanda y organizar la oferta. Creamos una base de datos de diseñadores, en febrero del 2003; se ingresa a partir de la página web, y hoy en día cuenta con 264 diseñadores, de los cuales 181 son de Capital Federal y Gran Buenos Aires, y 83 son del interior. Para nosotros eso es un hecho auspicioso, porque en dos meses (en vacaciones y con complicaciones de toda naturaleza) tener esa cantidad de diseñadores dispuestos a trabajar con las empresas nos parece sumamente interesante.

Los mecanismos de financiación que tenemos disponibles y más organizados hoy en día son tres, pero tenemos también la posibilidad de que en el intercambio entre diseñadores y empresas formulen un proyecto, lo presenten al INTI y lo podamos evaluar. Los tres que tenemos tipificados son: el mecanismo de la tutoría, el de la incorporación del diseñador con tutoría desde

el INTI, o el trabajo interdisciplinario. Brevemente les voy a contar de qué se tratan.

Respondiendo a las demandas, tuvimos empresarios que nos dijeron: *"A nosotros nos interesaría si ustedes pueden hacer alguna tutoría en la Gestión de Diseño. Yo contrato al diseñador (ya lo tienen, o contratan alguno), pero me gustaría tener cierta certeza respecto de cómo se va a desarrollar ese proceso"*. Esa es la modalidad de la tutoría, donde el INTI está dispuesto a financiar este servicio de asistencia técnica. La otra modalidad es la contratación del diseñador y la tutoría, y también estamos dispuestos a financiarla. Esto es que dentro de la base de datos, alguna empresa quiera contactarse con un diseñador y contratarlo. El INTI está dispuesto a financiar esa contratación y monitorear el plan de trabajo. Finalmente, en cuanto al trabajo interdisciplinario estamos pensando, probablemente, en proyectos de mayor envergadura, que incorporen varios centros y varias problemáticas diferentes respecto de los materiales. Allí nuevamente, el INTI tomaría un rol de coordinación.

Estas son las tres tipificadas pero, como les decía, estamos abiertos a propuestas. Estamos construyendo este camino, y queremos hacerlo en conjunto. Otra de las acciones que teníamos era la actuación profesional. Aquí esto es, fundamentalmente, trabajar con algunos de los temas que ya han aparecido como muy interesantes y donde hay una demanda concreta respecto del mundo del diseño. El tema es ver qué es lo que le interesa saber de los nuevos materiales; tanto de materiales textiles, como de plásticos y compuestos o de procesamientos de plásticos y compuestos, de procesos y curtidos de pieles (no sólo vacunos, sino también de otras pieles no tradicionales), características y propiedades de las maderas, embalajes y materiales amortiguantes o cálculo estructural.

Este es un primer panorama en el que estamos respondiendo exclusivamente a la demanda y, en realidad, podemos armar seminarios muy fácilmente con estos temas. Querría como reflexión final decirles que, como decía el Ministro al principio, lo que nosotros vemos desde nuestra organización (y desde las otras también) es que tenemos ganas de hacer cosas, y que la oferta que les hacemos desde el INTI es que nos miren como la solución tecnológica a esos problemas de diseño.

Muchas Gracias.

Lic. Olga Muñio: Bueno, vamos a cerrar el panel con la presencia del Presidente del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, institución que también organiza este evento, Doctor Mario Aramburu.

Doctor Mario Aramburu: Buenos días. Voy a tratar de ser breve para compensar un poco los excesos de tiempo. Todos los que nos encontramos esta mañana acá reunidos compartimos una profunda preocupación y objetivos comunes. La realidad económica de la Argentina impone al sector productivo y a los organismos del gobierno la tarea de revisar los nuevos escenarios, adaptarse a los nuevos factores y oportunidades de competitividad y transitar de la manera más eficaz posible el camino hacia un contexto de crecimiento. En este sentido la visión compartida de la Secretaría de Industria, Comercio y Minería, del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (que presido) y del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, dependientes del Ministerio de Producción de la Nación, entienden al Diseño como un elemento que puede brindar una contribución fundamental al desarrollo económico argentino. Esa misma visión es la que nos reúne hoy aquí con otras entidades que trabajan en el mismo sentido, como la Fundación Exportar, el Centro Metropolitano de Diseño, la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires, la Universidad de Tres de Febrero y, por supuesto, ustedes.

Pero debemos partir de una concepción mucho más amplia. Diariamente hablamos de globalización y de las consecuencias que ella genera, especialmente por los cambios que ocasiona en la economía mundial, así como de la competencia creciente que cualquier empresa debe enfrentar para concretar la venta de sus servicios o sus productos. Si bien en algunos casos esta globalización produjo ventajas, también ocasionó desventajas, entre las que podemos mencionar la vulnerabilidad territorial de los países y el desdibujamiento del rol del Estado. Países como el nuestro viven este proceso aún en una forma más profunda, coincidiendo en numerosas ocasiones con la pérdida, por parte del Estado, de su rol de nexo entre las políticas públicas que desarrollan al sector productivo y las distintas necesidades de la sociedad.

En el caso específico del diseño existe una significativa y creciente oferta de Universidades Nacionales para la capacitación y formación de profesionales en sus distintas

vertientes: industrial, gráfico y textil. No obstante, todo este capital humano pierde gran parte de su sentido, sino se puede luego incorporar su conocimiento y experiencia a la práctica de las empresas y de la producción. Quizá por ello radica aquí uno de los mayores desafíos de la Argentina: recrear el rol del Estado en este nuevo marco. Es preciso entonces que el Estado encare este proceso constituyéndose, mediante el diseño de adecuadas políticas públicas, en un nexo entre el sector productivo y otras áreas de la sociedad tales como la Investigación y la Educación. Incluso, si es necesario, mediante subsidios bien entendidos, los cuales no tienen que ser una mala palabra sino, por el contrario, constituir una herramienta utilizada por todos los países del mundo para promover el crecimiento de los sectores estratégicos de sus economías.

Ya hemos dicho que en el caso específico del Diseño, tanto industrial como gráfico y textil, existe un valioso capital intelectual y humano, que debe integrarse con las industrias y la Producción para incorporar en ellos su conocimiento y experiencia. Todos sabemos que este camino no es fácil, pero aquí es donde la contribución del Estado resulta clara: desde la coordinación de los distintos sectores hasta variadas formas de apoyo, para que las empresas puedan sumar al diseño entre sus fortalezas. Partimos del convencimiento de que el Diseño argentino es estratégico para el crecimiento productivo del país y para mejorar nuestras capacidades exportadoras; creemos que ofrece un inmenso potencial para la competitividad de nuestros productos, permitiéndonos diferenciar nuestra producción, dotándola de valor agregado y facilitando su inserción en los mercados mundiales.

Por todo ello, el 23 de diciembre de 2002, nosotros, la Secretaría de Industria, Comercio y Minería, el INTI y el INPI pusimos en marcha este Plan Nacional de Diseño. Nuestro objetivo es ambicioso, pero consideramos que es indispensable: convertir al diseño en un elemento indispensable dentro de la gestión y el gerenciamiento de las empresas, acercando a empresarios y diseñadores para que puedan intercambiar su experiencia y obtener conjuntamente productos con mejor calidad, funcionalidad y atractivo estético.

El mero hecho de que sea el Ministerio de la Producción quien haya tomado esta iniciativa a través de la Secretaría y dos organismos descentralizados que están en su

órbita es significativo acerca de la importancia del Diseño para la actividad industrial y empresaria. Eso también lo ratifica el hecho de que nos acompañan la Fundación Exportar, el CMD y dos prestigiosas universidades. La concreción de esta Primera Jornada Nacional de Diseño, como espacio de reflexión y encuentro entre el Diseño y la empresa es un logro significativo que constituye para nosotros una inmensa satisfacción. Y también implica un profundo agradecimiento a todos aquellos que han colaborado para hacerlo posible.

Como presidente del INPI, quiero mencionar algo acerca de nuestro instituto y de por qué estamos comprometidos con este plan nacional. El INPI es la autoridad de aplicación de las leyes de patentes y modelos de utilidad, modelos y diseños industriales, marcas y transferencias de tecnologías, para la protección de todos estos valiosos activos de la propiedad industrial. Ofrece además, a través de su departamento de información tecnológica, la búsqueda en las bases de datos oficiales, nacionales y extranjeras, de todas las patentes registradas en vigor o en dominio público. Finalmente, debo decir que esta es nuestra visión y estos son nuestros propósitos: estamos seguros de compartir con ustedes muchos de ellos y el empuje necesario para alcanzarlo. Queda mucho por hacer aún, pero creemos que Argentina cuenta con todas las condiciones para alcanzarlo. Los invitamos a trabajar juntos para ello.

Muchas gracias.

Lic. Olga Muíño: Yo simplemente quiero agradecer a los expositores en nombre de la Secretaría de Industria, Comercio y Minería, por haber dedicado su tiempo para preparar esta charla; a las cámaras empresarias que nos acompañan por apoyar la iniciativa de este Plan Nacional de Diseño, con quienes ya hemos firmado convenios sectoriales para trabajar en actividades concretas; al Centro Metropolitano de Diseño por haberse sumado a esta iniciativa y, obviamente al INTI y al INPI con quienes, como ya lo dijo el Dr. Aramburu, estamos trabajando y hemos organizado esto. Muchas gracias.

PANEL :: "Diseño y competitividad industrial. Cómo ganar mercados a través del diseño".

Lic. Graciela Adán: Buenos días. A mí, más que coordinar, me parece que la única función que voy a tener acá es hacer unos breves comentarios sobre nuestros panelistas. Ambos van a hablar de dos temas que nos vienen preocupando, como son el Diseño y la Competitividad, incluidos dentro del tema industrial y los mercados. Ya adelantaron parte de sus currículum, pero yo voy a hacer dos reflexiones. La primera es que tengo a Italia (y cuando digo *Italia* abarco a la Unión Europea), en la persona de Di Bartolo; y tengo a Blanco, que es Buenos Aires, Argentina (y MERCOSUR). Son dos grandes profesionales, con una gran trayectoria en el campo de la Industria, en el desarrollo industrial, pioneros en fundar ámbitos académicos y ser parte de ámbitos de discusión de federaciones o de asociaciones. La única diferencia es que los caminos que tomaron para hacerlo fueron distintos.

El Arq. Blanco se recibió de arquitecto y primero se fue a la actividad privada, hizo una serie de obras, trabajó para distintas empresas grandes, nacionales y extranjeras radicadas en la Argentina, trabajó para el Estado Argentino, con TELAM; también haciendo hospitales o escuelas, como así también la Biblioteca Nacional. Después de las universidades de La Plata y de Mendoza, en el año '85 fue a la Universidad de Buenos Aires a fundar la escuela de Diseño. En cambio, el caso de nuestro amigo Di Bartolo fue al revés: primero estuvo en la parte más académica y luego hizo una segunda etapa en el mundo de la empresa. No obstante ambos han llegado al mismo puesto y creo que en este debate hay, por la Unión Europea, un camino recorrido y, por el MERCOSUR, un camino a recorrer.

Me gustaría que después de que hable cada uno, ellos mismos hicieran algún comentario para generar algo que podamos debatir durante el almuerzo. Yo le voy a ceder la palabra al Dr. Di Bartolo, que está radicado en Milán, trabajando para el Instituto Europeo de Diseño de esa ciudad. Él ha trabajado en proyectos como, por ejemplo, autos de Fiat; ha trabajado también para grandes empresas como LAICA, Design Center of Boston, Motorola, Piaggio y otras antes mencionadas.

Dr. Carmelo Di Bartolo: Muchas gracias al Plan Nacional de Diseño por la invitación y gracias al Profesor Ricardo Blanco por su amistad y su cariño, y muchas gracias a ustedes que están hoy aquí.

Creo que el Señor Ministro, que habló de materias primas y de diseño como valor de competitividad, y el primer panel, que habló en un idioma económico de estadísticas, de competitividad, de manufactura, han hablado del diseño de manera inusual. Digo esto porque, a pesar de que el Diseño tiene cien años como disciplina, aún hoy quedan ciertas dudas y no se entiende bien de qué se trata. Quizá se habla demasiado, pero se hace poco diseño. Una primera invitación es a hablar menos de diseño y a concretar más; a no esperar tanto un proyecto fantástico y maravilloso de la propia vida, sino a trabajar sobre la cosa pequeña. Y esa cosa pequeña se va a convertir en el proyecto más maravilloso del mundo, porque intenta solucionar el problema.

Uno de los aspectos importantes de la mala fama del diseño es que muchas veces el diseñador crea problemas en lugar de resolverlos. Tal vez porque asume esa postura absolutamente egocéntrica de que el diseño está en el centro del universo; y quizá sea el centro de nuestro universo particular, pero el Diseño hoy en día es un proceso. Si no entendemos que el Diseño es un proceso estamos dando vueltas sin llegar a ningún sitio.

Otro aspecto es que una cosa es la cultura de la empresa y otra la cultura del proyecto. Hay empresas que no tienen una cultura del proyecto, pero hay muchos diseñadores que no tienen una cultura de empresa. Entonces, se habla en dos idiomas distintos y no se entienden. Yo me pasé una vez haciendo reuniones entre las empresas y vetando las reuniones, porque las reuniones son elementos fantásticos para crear otros problemas. Todo el mundo dice cosas estupendas pero nadie se entiende, porque cada uno está asido a su postura. Entonces, me parece importante crear una cultura de empresas y una cultura de proyectos.

Se habla mucho de globalización y se cree, de forma equívoca, que el Diseño es saber manejar un ordenador o saber manejar una

tecnología. Pero eso no es el diseño, esa es la herramienta. Hay que tener cuidado porque la tecnología es la misma en todo el mundo, y se está acuñando lo que se ha dado en llamar el *glocalismo*. Hay que disfrutar de toda la información y el conocimiento que el mundo ofrece cada medio segundo. No hay que esperar seis meses para que llegue la información de un centro de diseño que está cambiando el mundo; porque el mundo está cambiando cada medio segundo. Pero hay que tener en cuenta también una fuerte demanda que es la identidad. Y la identidad es un valor, porque si vamos a hacer la misma cosa que hace Taiwán o que hace Italia, no funciona.

Otra palabra mágica es la *flexibilidad*, la adaptabilidad. Aquí se ve el valor de las PYMES, porque son pequeñas empresas, no son dinosaurios. Hay que trabajar desde el diseño y desde las PYMES sobre la flexibilidad y la adaptabilidad. Y hay que crear una red de excelencia dentro de la cual situar al diseño para lograr la competitividad. Yo voy a compartir la típica experiencia italiana, donde podemos apreciar el por qué de algunas cosas. Hoy se ve mucho entusiasmo por el Diseño italiano, pero yo creo que hay una visión epidérmica y superficial. En Italia el Diseño es una cosa absolutamente sumergida, pero es un sistema, es un proceso.

Quiero empezar este recorrido o este cuento con dos imágenes, que son el Príncipe y el Artista. Esa diapositiva me gusta mucho, por lo cual la vamos a ver varias veces durante la ponencia. Hablar del príncipe y del artista no implica una clase de Historia del Arte; es esta postura que siempre ha existido en Italia de que detrás de todo artista hay un príncipe. Y el príncipe es el mecenas, el empresario, el político, una persona que tiene un deseo político o empresarial y quiere tener éxito. Para eso encarga un artista. Todos los pintores del '400 fueron empresarios; Rafael y Leonardo eran empresarios que tenían su oficina, su despacho y sus trabajadores, tal como ocurre ahora. Se han descubierto recientemente en cartas de Leonardo, gráficos de cómo llegaba el encargo de parte del príncipe, del conde o de un noble, de cómo desarrollar un producto. Se dejaba en claro que el artista no tenía que diseñar una mesa o una máquina bélica, sino solucionar un problema. En Italia siempre ha existido esa

relación muy íntima entre la empresa y el diseñador.

Italia, al igual que todos los territorios del mundo, tiene su peculiaridad, su manera de hacer las cosas. Sobre esta manera se han escrito muchos libros, pero tampoco hay tanto que escribir. Simplemente, hay que tener la capacidad de ver las cosas que, en apariencia son insignificantes, pero que tienen un gran valor. Entonces, el territorio (con su calor y su frío) determina una experiencia casi temática. En Udine hay un distrito productivo de gran excelencia donde se producen sillas. No hay chino que pueda competir con ese distrito productivo. Hay una capacidad impresionante que va más allá de un diseñador que ha producido la silla más bonita, o una silla con cuatro patas, o con siete, o con una. Se trata de la manera de hacer un trabajo de equipo y recuperar una experiencia histórica muy importante. Ustedes tienen su experiencia histórica. Es realmente una pena hablar de la *Primer Jornada de Diseño*; quizá sea la Primer Jornada Nacional de Diseño del Plan Nacional del Diseño. Pero ustedes tienen una experiencia histórica de gran excelencia que, desde los años '60, ha hecho diseños de grandes cualidades.

En Italia, la experiencia, la sabiduría y la información se pasaba de padres a hijos, de maestros a muchachos. Estaba el concepto de taller. Y quizá hoy habría que hacer en las universidades una gran escuela de Atenas, donde se habla de grandes ideas y de grandes desafíos pero, al mismo tiempo, se trabaja con las manos y con la cabeza. No hay que crear esa esquizofrenia entre la manera de pensar y la manera de hacer, porque eso sería fatal. Es importante manejar la cosa con la mano y pensarla. El Diseño no es hacer un dibujito estupendo, eso es dibujo. El diseño es pensar. No es casualidad que, en Italia, los mejores diseñadores hayan hecho una carrera humanística: un Liceo Clásico o la Carrera de Letras.

Podemos comenzar una historia, allá por los años '50, cuando se estaban construyendo los trasatlánticos. Los trasatlánticos son ciudades flotantes, que necesitan de todo: sillas, mesas, baños, etc. Pasaba la Segunda Guerra Mundial, que fue un desastre. Acá hay dos oportunidades: vivir el desastre como un desastre y arruinarse el hígado, o utilizar el desastre como una gran

oportunidad. Y es aquí donde aparece la postura de la creatividad. La creatividad no es el artista, más o menos curioso, que hace una cosa tan original que no se entiende; la creatividad es solucionar ese problema. La gran diferencia entre un artista y un diseñador industrial, es que el primero produce una obra para sí mismo, y el segundo tiene un encargo, con límites de mercado, de tecnología, de forma, etc. Pero gracias a estos límites surge la creatividad. Ese concepto del artista incomprendido por el empresario ya ha quedado atrás; es algo romántico y antiguo.

Pasamos a un concepto en el cual, en un momento de gran desastre, vuelven a surgir el príncipe y el artista. A Gio Ponti le habían hecho un encargo los astilleros que construían los trasatlánticos de miles de sillas y miles de mesas. Eso lo hacía el arquitecto, muy bonito, muy ecléctico, pero no era empresario. Él habló como un carpintero que tenía un taller de veinte personas, que se llamaba Casina. Y así salió la Leggera, que es un rediseño de una silla de Chiavari pero ligera, porque hay que poner mucho peso encima de un barco. Ponti, mientras tanto, se preocupaba por la cultura del diseño, inventando la revista Domus. Lo que vemos es que en esa conversación entre el príncipe y el artista, el artista toma conocimiento de la empresa y el príncipe toma conocimiento de lo bello, de la cultura. De este modo se funde la cultura de la empresa con la cultura del producto. Así, él empezó con la pieza para montar la silla, pero cuando terminó de producir todas las sillas, las mesas y las camas para los trasatlánticos, ese señor que tenía veinte obreros se encontró con una industria enorme. Y no tuvo más remedio que comenzar a comercializar esto. Entonces, no se limitó a producir muebles que le diseñaba Ponti u otros diseñadores, sino que se dedicó a producir muebles de los grandes maestros. Esto nos muestra la importancia de que la cultura de un empresario se convierta en marketing, se convierta en nuevas oportunidades de mercado.

Volvamos a los años '50, cuando se diseñó la lavadora de Candy. Dicha lavadora se diseñó en la cárcel. Uno de los hermanos Fumagalli estaba preso de los americanos, y en la celda vio a un hombre que tenía una lavadora con dos rollos; él la vio, hizo un dibujito y se lo mandó a su hermano a Monza. Así nació la primera Candy: de una copia americana, pero

optimizada. En la imagen vemos la máquina de café Pavón (siempre hecha por Gio Ponti), que parece algo totalmente moderno, pero ha nacido en los años '50.

Estamos en una época en la que Italia no tenía nada pero tenía todo. Porque tenía un deseo tremendo de hacer todo. Empezando el desafío, por intermedio de las Américas y del Plan Marshall; pero no hay dinero que valga si no hay una postura positiva por parte de los empresarios y de toda la gente que contribuye al desarrollo. No es la financiación lo que soluciona todo el problema; el empresario tiene el papel de arriesgar de su bolsillo. Si hay ayuda se la aprovecha, pero es importante que cada uno se aboque a su papel y a su tarea. Cuando empezamos a crear el desarrollo de la industrialización en Italia, todo el mundo tenía una lavadora y tenía un coche. Recordemos el éxito de Fiat, en dar movilidad a los italianos con su 600 y con su 500; eso es dar puestos de trabajo, creando una movida de gente importante. Fiat creó una movilidad en Italia, pero ofreció puestos de trabajo. Incluso en situaciones controvertidas y con problemas sociológicos importantes. Y así, mucha gente dejó de irse al exterior y se fue a Torino, a la planta ensambladora de Fiat. Eso significaba un cambio de vida y un bienestar difundido.

Mientras tanto, con esos conceptos de los nuevos materiales, había arquitectos como Molino, que era un arquitecto imposible de definir. Porque otra manía de la sociedad es que te clasifica: "¿Tú haces diseño industrial? Bien, toda la vida haciendo diseño industrial" o "¿Tú haces biónica? Bien, toda la vida buscando mariposas". Mientras tanto, el mundo cambia cada medio segundo. Uno monta un centro de pensamiento para cambiar el mundo y, luego de cinco años, se da cuenta que el mundo ya ha cambiado veinticinco mil veces. Molino era un arquitecto completamente loco (en un sentido estupendo de la palabra), era alpinista, le gustaba la velocidad, casi como un futurista de los años '20.

Otra cosa importante es la mezcla entre los arquitectos, los diseñadores y las figuras intermedias. No es verdad. Yo muchas veces me asusto de cuántas escuelas de Diseño hay en Latinoamérica (en Chile hay 58 universidades del Diseño, en un país con 15.000.000 de personas). Todo el mundo busca una licenciatura; y como no encuentra trabajo busca

dos licenciaturas; y como no encuentra trabajo hace dos licenciaturas, tres maestrías y un doctorado... Y al final, el único negocio lo hace la empresa que fabrica marcos para diplomas. Yo utilizo esta manera de expresarme para quitarle dramatismo a esta historia, pero es algo realmente muy dramático. Todo el mundo quiere una licenciatura, y me parece fantástico. Pero falta el electricista, falta el maquinista, etc. Falta esa figura intermedia en el mundo del Diseño. El Diseño, repito, es un proceso que no debe identificarse sólo con el vértigo de esa pirámide que es el diseñador. Hay que trabajar en un mundo formativo, consciente, plausible y, para usar una palabra de moda, sostenible.

Recordemos la historia de Nizzoli, que era un gráfico que hacía afiches publicitarios. Y Olivetti, un gran príncipe de la Industria Italiana, le encargó (un poco por intuición y un poco por inconsciencia) a ese señor la máquina de escribir. Nizzoli empezó a trabajar muy seriamente con ingenieros mecánicos y maquetistas. También podemos mencionar a Giovanni Sacchi, una personalidad increíble, que ha desarrollado en el Diseño un papel importantísimo; los trabajos de muchos arquitectos han pasado por las maquetas de Sacchi. Así, las maquetas se convirtieron en una herramienta de trabajo, para cambiar el proyecto paso a paso.

Lo que sucede es que se crea una tradición, se crea una manera de trabajar y de reflexionar sobre las cosas. Esto, a largo plazo, crea un código genético. Es muy importante este código genético, esta manera de hacer las cosas. La primer consecuencia de eso es *la identidad*, o la marca. Hoy día se creó la marca del Diseño Italiano y se acabó. Por 55.000 años todo el mundo estará convencido que lo único es el Diseño Italiano. Y tiene sus cosas positivas y sus cosas negativas, pero es una marca tan fuerte que vende todo.

Ahora me gustaría pasar a la parte más concreta del Diseño. ¿Por qué en Italia el Diseño es tan fuerte? Algunos piensan que es porque tiene los mejores diseñadores. Está bien, pero hay estupendos diseñadores en todo el mundo, quizá mucho mejores que los italianos. Y da la casualidad que hoy las empresas italianas tienen produciendo diseño italiano a una gran cantidad de diseñadores extranjeros. Eso nos lleva a pensar que no se trata de los diseñadores, sino

de un sistema en el que la empresa ha tomado al toro por las astas.

En la conformación del sistema "diseño" han tenido una gran importancia los distritos productivos. No hay economista que pueda describir un distrito productivo italiano, porque cada distrito se formó sistemáticamente a través de necesidades. No había un plan nacional o regional para montar una comarca o un distrito de excelencia. Han sido personas que han trabajado, han llegado a un determinado nivel de excelencia y han montado su empresa. Los chicos de veinte años ni piensan en trabajar como empleados, sino que se montan sus pequeñas empresas, aunque sea en un sótano. Pero tienen unas ganas tremendas de trabajar con su orgullo y su capacidad, y de su propio bolsillo; si el gobierno les da un dinerito, estupendo. Pero la industria italiana no ha logrado esos niveles cualitativos por la ayuda administrativa.

En Italia hay todo un sistema de distritos productivos. Pongamos por ejemplo la idea de la moda. Todo el mundo dice: *Ah, Armani ¡Qué Maravilla!*". Bueno, Armani es el punto central de una línea horizontal impresionante. Pero atrás de Armani están los mejores diseñadores de tejido (eso que se da en llamar *diseño de materiales*), los mejores químicos que producen las tintas, están los mejores *buyers*, que van dando la vuelta al mundo para buscar una tela china y ven cómo se puede trabajar, están los mejores estrategias de licencias comerciales, etc. En una palabra, detrás del producto están los mejores en todo, quienes proporcionan ese elemento que le permite a Armani armar un equipo de trabajo y de diseño que funcione lo mejor posible. Pero después de Armani hay otra cadena horizontal, donde están los mejores técnicos en comunicación, en iluminación. Piensen que un desfile puede durar diez minutos, pero hay un agregado de excelencia impresionante, que incluye a los mejores directores de cine, a los mejores maquilladores, la mejor comunicación, etc. Está lo mejor de lo mejor. Porque hoy en día Armani no te vende un traje, te vende un olor, te vende una experiencia, te vende algo espiritual. Uno lo compra o no lo compra y se acabó. No se compra una chaqueta Armani para resguardarse del frío o del calor. Es otra cosa.

En el mundo del tejido, hay tela que se convierte en calzado, en bolsas, en tela técnica

anti – incendios, se convierte en alta moda. La materia prima es casi la misma, lo que cambia es la manufactura. En el campo de la cerámica, la comarca de Faenza es impresionante; hacen kilómetros de azulejos y cerámica. Pero la cerámica es tierra cocida; lo que cambia es el proceso. Se puede hacer mosaicos, cerámicas, prótesis biomédicas, prótesis dentales, equipos para los coches y hasta se va a la luna. Siempre es cerámica; pero en el distrito productivo hay una red de excelencia que permite trabajar en distintos campos. Y, lo más importante, es que cada empresa monta su máquina – herramienta, porque eso es lo que hace la diferencia. Entonces, muchas veces, la innovación te permite modificar una máquina – herramienta y tener una cuota de mercado distinta.

Regresamos a esa historia del príncipe y el artista. Otro príncipe es Adriano Olivetti que ha hecho simplemente una revolución. Ha hecho máquinas para escribir, luego ha hecho ordenadores, luego ha hecho una escuela de Atenas para los empleados, involucrando sociólogos e impulsando la ergonomía en Italia, trabajando con los más importantes diseñadores. Ha pinchado a los chicos para que se levanten, creando escuelas y una cultura del trabajo. No es: *“Yo te pago un euro por hora, y se acabó”*; es: *“yo te pago porque tengo que pagarte, pero te creo un ambiente para que puedas trabajar con cierto confort y bienestar”*. Estas son palabras de los años '60; parece mentira. Pero esto es muy revolucionario.

Otro príncipe, un poco más fuerte, es Piero Ambrogio Busnelli, cuya empresa pasó de propiedad por el grupo Gucci. Es curioso cómo la empresa de la gran Alta Moda se está incorporando al diseño de los muebles. Otro ejemplo sería Antonio Citterio, que es una persona de una gran inteligencia, que siempre sabe interpretar el diseño de productos de manera actual. También podemos pensar en *Valentino*, *Alta Costura*, que te vende su perfume. Se crea toda una línea de accesorios, porque hoy día el mundo de la moda factura mucho más por los accesorios que por el traje mismo. Es pura ingeniería financiera y pura marca vendida.

Vean a Benetton que, además de haberse comprado buena parte de La Pampa, lo que hizo fue inventar el color. Parece mentira, pero con esos colores y con una comunicación tan fuerte llegó a ser dueño, junto con un socio,

de las autopistas italianas. Vean cómo a partir de una camiseta con color se pueden crear verdaderas fortunas, siempre y cuando se piense en un proceso, y no sólo en una camiseta con fines decorativos. También tenemos el caso de Fiorucci, con sus transgresiones.

ABT Print es una empresa que hace diseño de materiales semi elaborados. Hoy escuché hablar de eucalipto. Nosotros estamos desarrollando un plan similar en Galicia sobre *Eucalyptus globulus*. Toda la gente entiende que se está modificando el ecosistema de Galicia, porque ese *Eucalyptus globulus* está rellenando todo el paisaje gallego. Pero el problema es ver qué se puede hacer con ese árbol que crece en ocho o diez años, aparte de la pasta celulosa. Bueno, se pueden hacer muchas otras cosas. Hay fronteras importantes. Tenemos el plástico, la melamina, el papel serigráfico. Hay aplicaciones que simulan la sustitución de la madera.

Aquí vemos una empresa que comienza a partir del tronco y disfruta toda la materia prima. El problema no es producir materia prima, que se vende por toneladas. Hay que manufacturar esa materia prima y darle valor agregado. Esa es la forma de darle valor y recuperar dinero. Hay empresas como la Tabú, que hace materiales para laqueado de maderas. También tenemos a Enzo Fantonni, que es otro ejemplo impresionante. Hubo un terremoto en Friuli y todo el mundo estaba desesperado, pero reaccionaron de un modo increíble. Recibieron ayuda pública e internacional, pero tuvieron una gran sabiduría y una gran inteligencia. Y hoy en día es una de las comarcas más ricas del mundo: la parte de Udine y de las tres Venecias, con centros especializados en botes de esquí, en gafas, en maderas, etc. Es Fantonni que trata todo el proceso desde el tronco hasta el remolino de troncos, y hasta llegar al producto.

Parece mentira, pero en Italia no hay un museo serio del diseño. No hay un centro de diseño serio. Menos mal que no lo hay. Lo que sucede es que cada empresa tiene su propio museo. Cuando una empresa empieza a crecer se convierte en un orgullo; y pasa de generación en generación y produce cosas innovadoras, a las que les va bien en el mercado. Una pieza que se produce es una cosa muy importante, y así cada empresa italiana va formando su pequeño museo del producto. Cada empresa se monta su

laboratorio para probar la ergonomía, para probar su ensayo. Pero no hay dramatización, en cinco minutos se lo monta y en cinco minutos se resuelve y se pasa otra cosa.

Pasamos ahora a la empresa como moroso. Tenemos muchísima gente que produce muebles y entonces damos la vuelta a un proceso empresarial distinto. Porque el mercado cambia, entonces el moroso empieza a ser el *contract*, llave en mano. Produce siempre, camas, sillas y todo eso; pero produce, llave en mano, barcos, trasatlánticos, hoteles, centros de congreso. Es un negocio tremendo. Eso empezó con los árabes, que hacían los grifos de oro y todo eso. Lo que quiero mostrar es cómo el empresario italiano sigue dando la vuelta y se adapta, como un camaleón a la necesidad del mercado. A veces se inventa mercado y a veces se capta el cambio de mercado y se adapta.

Mira a ese señor que te hace el cobertor por años y años después inventa la cama textil. Una manera de contaminar la confección textil y el mueble. El señor Armani, que está montando sus tiendas en todo el mundo, lo que hace es montar centros donde, si bien se compra, se vive una experiencia. El vende experiencia y parece que con la espiritualidad está facturando de una manera impresionante. Giorgio Armani, ya el año pasado se presentó con éxito en el salón del mueble. Y este año va a volver a insistir. Es increíble como la línea Armani, que siempre ha sido de una gran sobriedad y sensibilidad, se ve en el mundo del mueble, con un cierto éxito. La clave importante es eso que los americanos llaman *contaminación*. Si uno piensa hacer toda la vida muebles de piedra, puede estar equivocándose o restringiendo mercado. En cambio, si uno empieza a mezclar materiales quizá sea mejor. Por eso es super importante la pequeña empresa, porque muchas veces no tratan tecnología, sino el ensamblaje de tecnología. Y la tecnología cambia y se va dirigiendo a proveedores distintos.

El diseño es, como les decía, un proceso. Hay que pensar la estrategia de mercado, de producto y de comunicación. Lo importante es que la estrategia de mercado determina la idea del negocio (*business ideas*), determina ideas de productos o de comunicación. Es fundamental ser creíble; antes de empezar a hacer las cosas, hay que ser

creíble. Pongamos como ejemplo a Prada: que piensa la producción, la tienda, la investigación, los accesorios, el producto y la comunicación. Por ejemplo, en el mundo de la estrategia, piensa hacer una estrategia puntual sobre los accesorios. Crea una red mundial, crea su investigación sobre un nuevo tipo de materiales, su diseño específico de la tienda (que se lo encarga a los arquitectos más importantes del mundo).

Cuando hablamos de producto, la famosa bolsa de Prada se convierte en un testigo importante que caracteriza toda su producción; y cuando se habla de comunicación, hablamos del barco de la American Cup que, parece mentira, pero es un negocio. Es una marca que se lleva adelante. Se hace la fundación y todo eso.

B & B Italia manda a diseñar el edificio a Renzo Piano. El edificio mismo comunica lo que es adentro. Ese es un aporte semiótico importante. Los *stands* de las ferias no son un chiringuito con cuatro telas, son verdaderas arquitecturas. Porque muchas veces yo tengo un buen producto, pero carezco de mercado y no lo puedo comunicar; o tengo un buen mercado, tengo un buen producto y no lo puedo comunicar. Y otras veces no tengo ninguna de las tres. Lo quiero demostrar es la importancia de que las tres cosas estén bien coordinadas. Existen una rama del diseño que se llama *Design Management*, que se ocupa de coordinar todas esas cosas, y con muy poco protagonismo.

Otro tema es el producto. Nunca hay que trabajar con un solo diseñador; si hay varios mercados y varios *targets*, hay que trabajar con distintos diseñadores. En cuanto a la publicidad hay que hacer una revista, un centro de investigación con sus cualidades. En esta imagen hay una pirámide que me gustaría que veamos. El trabajo del diseño, después de cien años, se ha estructurado: hay un zócalo importante, que es el rediseño luego viene el diseño del producto, el diseño de concepto, el diseño avanzado y el diseño estratégico. Cuando yo hablo *rediseño* le estoy hablando a todo el mundo. Todo el mundo usa un cepillo, unos zapatos y una cama. Bueno, todas esas cosas alguien las ha diseñado. Esto nos lleva continuamente a rediseñar, que es una actividad absolutamente legítima y fantástica, que requiere de una gran capacidad y sensibilidad.

Lo que se hace luego es añadir valor a esos productos, con el diseño de producto. Aquí se mejora, se da un valor más ergonómico, más tecnológico o más estético. Hay un cuidado, hay una herramienta donde se hace el diseño de producto. Luego se diseña el nuevo concepto que genera el producto, después la estrategia del producto y, finalmente, la estrategia de la empresa.

Quiero mencionar algo que no escuché hoy cuando se habló de empresa: el tipo de empresa. Más allá de si la empresa es pequeña o mediana, es muy importante ver si se trata de una *empresa innovativa* o una *empresa competitiva*. Esta distinción me la presentó el Arquitecto Blanco, hace unos años, paseando por Madrid. Este es un foco de contradicción constante con los diseñadores, porque los diseñadores no entienden cuál es el perfil de la empresa. Y entonces, empiezan diseñando cosas que no son apropiadas para ese tipo de empresa. Las empresas competitivas son aquellas que hacen rediseño y un poco de diseño de producto. Ese empresario quiere aguantar con rediseño y competir, no le tenemos que ir a complicar la vida. Hay que respetar ese *target*. Pero también tenemos la empresa innovativa que trabaja sobre el diseño de concepto y el diseño de producto. Esta empresa crea mercado.

Veamos un ejemplo muy rápido. Alessi es una gran empresa que apunta al diseño estratégico. Esta empresa se plantea su filosofía en base a un cambio generacional, publica su editorial, cuida el aspecto de los edificios, contrata distintos diseñadores, crea su diseño y su tienda interna como estrategia. El diseño avanzado empieza a cambiar mercado; Alessi se pone a hacer relojes, joyas, calculadoras, ceniceros, etc. y siempre con una gran ironía. Y Alessi también hace diseño de concepto, y crea el concepto del "objeto afectuoso": *"Ay, que cariñoso que es, me lo compro"*. Y aquellos que viajen pueden ver en todos los aeropuertos del mundo que Alessi vende cosas muy cariñosas que no sirven para nada.

Veamos otro ejemplo. Hay una empresa que produce estanterías y cajas de supermercados. Ellos estaban un poco asustados porque todo el mundo ahora habla de *e-commerce* y temían que los supermercados no sobrevivieran. Entonces les desarrollamos una

estrategia de producto que luego se desarrolló en productos. Hay otra empresa, la LAICA, que nos pidió una conexión dentro de la zona del automóvil y la zona de casas. LAICA es como la Ferrari de las "Caravanas" en Europa y lo que querían era la integración de dos espacios. Hemos estado trabajando con esta mapa, durante seis meses, con el objetivo de involucrar a la gente de las empresas.

Nosotros no diseñamos el producto y, en muchos casos, lo que menos nos interesa es el producto. Lo que me interesa es crear el concepto de producto e involucrar a la gente de la empresa, que sabe manejar el producto mismo y lo sabe diseñar con su código apropiado. Este es un ejemplo de Fiat, con quienes inventamos un nuevo centro llamado *Advanced Design Center*, que tiene tres laboratorios distintos: uno de *concept design*, otro de *biónica* y otro de *Nativia Lab*. Aquí estamos trabajando sobre materiales biodegradables, como por ejemplo un plástico hecho con maíz, que es parecido al propileno. Lo que hacemos es ver cómo se puede trabajar creando materiales distintos.

Aquí vemos materiales con alto contenido tecnológico, como aquellos materiales con memoria de forma y todo eso. Aquí vemos un trabajo que hicimos con la Piaggio. Lo interesante es que el cliente no nos pidió hacer una moto, sino que nos encargó un concepto sobre la ligereza. Ellos querían un *moto scooter urbano ligero*. Ese es el tema sobre el que estamos trabajando a diario desde hace cuatro meses. ¿Qué le puedo enseñar yo a Piaggio sobre moto scooter? Yo entro, como un perfecto ignorante del sector, y mi ignorancia se convierte en un estímulo para ellos. Es importante que el diseñador se preocupe por quitarse el traje del protagonismo y ponerse el traje de la colaboración. Porque si no se produce una pelea en la que casi siempre muere el diseñador.

Aquí vemos un diseño de concepto que desarrollamos en 1994 con la Fiat. La *Múltipla* tiene una historia importante, porque fue el primer coche que se diseñó a partir de su interior. Este coche es un patito feo, y es tan feo que es una maravilla de cariñoso. Regresando a LAICA vemos el paso del *concept design* desarrollando un ámbito inteligente dentro de la caravana. A todo esto hay que darle credibilidad,

hay que diseñar butacas, trabajar con la gente que hace maquetas, con los proveedores, etc.

Y aquí regresamos a los señores que tenían miedo que desaparecieran los supermercados. Nosotros les dijimos que los supermercados van a seguir, pero hay que darles inteligencia; hay una caja completamente nueva, que si se bloquea por más de 24 hs, el dueño del supermercado le pide los daños a la empresa de las cajas. Entonces, aquí introducimos el color, las luces, etc. Aquí vemos cuando desde el concepto se pasa al producto, del diseño como ingeniería de producto y todas esas cosas. Es importante el tema de la adaptabilidad: la misma estantería cambia de piel, cambia de forma, etc.

Otra cosa que no quiero olvidar es la importancia de alma. Si la empresa no tiene alma es un lío. Este es un ejemplo de empresa sin alma, que vendían porque moldeaban plástico y un día se pusieron a hacer enchufes. Pero hacían cosas con un perfil muy bajo. Nosotros empezamos a trabajar con los distribuidores. Este es un alargue, para el cual miramos cómo los obreros se enrollan el cable en el brazo y le dimos una buena ergonomía, un color atractivo, tres metros de hilo y un zócalo. Este es un zócalo que generalmente son feos y están llenos de polvo. Nosotros lo "limpiamos", le pusimos los enchufes a los lados, duplicando de tres a seis, y lo convertimos en un objeto que no hay que esconderlo.

Quiero que vean que, con estos ejemplos, estamos yendo de las cosas más complicadas, como un coche, a las más simples, como un alargue. El encargo este llegó en mayo de 2000 y terminamos todo en mayo de 2002. Parece mentira, pero para hacer un bolígrafo si uno tiene buena capacidad puede demorar un año. No son cosas que se hacen con la varita mágica. Son objetos normales y esto lo digo para hacer un elogio de la normalidad. El Diseño es algo normal; un diseño es algo que se puede comprar en una ferretería y se acabó. Este es un rediseño de una lámpara que se pone debajo de la cocina. Hemos visto comunicación, integración, innovación y estrategia.

Muchas empresas estatales regionales de España me han pedido trabajar sobre planes regionales de diseño y mi primer ocupación es la de no repetir fotocopias y hacer las cosas paso a paso. Aquí intentamos ver cuáles son los factores competitivos: los económicos, los

tecnológicos y los cualitativos. Luego vemos los factores diferenciación: diseño, innovación, formación e investigación de mercado. Aquí tenemos la competitividad del producto con un proceso de diseño integrado.

Este es un proyecto que inventé en 1992 en la región de Castilla, La Mancha, donde el pasado viernes, después de ocho años de trabajo se inauguró el Centro Regional de Diseño. Allí fuimos a dar el enhorabuena a ese Centro. Aquí, su consejero me había pedido de montar una escuela, lo cual significa una año para diseñarla, entre tres y cinco años para hacerla, de tres a cinco años de experiencia de la gente. Y al final la experiencia real en el territorio la tiene después de diez años. Entonces, para la gente que tiene más prisa, quizá, la formación convencional no funciona. Aquí trabajamos formando veintiocho profesionales obsoletos, de cuarenta años, que no sabían cómo continuar. El segundo año desarrollamos a treinta personas que después de cinco años de licenciados no sabían qué hacer. Aquí enseñamos a 28 personas recién graduadas para formar su propia empresa de Diseño.

Un error común en los diseñadores es pensar que la Oficina de Diseño es una empresa. El segundo error es que se suman dos socios diseñadores y luego de seis meses se matan entre ellos. Aquí lo vemos a Miguel Angel Mila, el nuevo director del Centro de Diseño Castilla, La Mancha. Es una de las personas que participó en el reciclaje profesional. Y aquí no sólo formamos diseñadores, sino economistas, ingenieros, semiólogos, abogados, etc. Hoy hablaron de patente marca, algo fundamental, pero si la señora que lo hace no tiene un poco de cultura del diseño no la podrá sobrescribir. Entonces, al final se copian.

Estos son agroalimentarios. Aquí vemos una etiqueta de una chaqueta, que es gráfica. Hay muchos gráficos que trabajan para diseñar la etiqueta de un traje. Esto es el Plan Nacional del Sistema de Diseño de Colombia, que yo he desarrollado como director del Instituto de Diseño. Aquí desarrollamos una primera parte embrional del sistema de diseño y luego la cosa pasó a otro sistema.

Esto es Austria, donde desarrollamos un proyecto sobre la economía y la formación del emprendedor, la persona intermedia que no tenía cultura de competitividad y diseño.

Entonces, esa gente que históricamente estaba en su aldea produciendo el tejido más bonito del mundo, fracasaba cuando llegaban los asiáticos vendiendo las camisetas muy baratas.

Acá vemos una imagen de Canarias, donde no hay empresas. Son siete islas con cultura comercial en lugar de industrial. Aquí lo que hicimos fue trabajar sobre el diseño de turismo, diseño de la tercera edad, diseño de materiales, diseño de ocio y tiempo libre y diseño de las energías renovables. Aquí desarrollamos una parte importante de la formación. Esta otra imagen es de momentos de trabajo, de visitas a empresas, etc. Estas son lámparas fotovoltaicas con energía renovable. Esta otra es una imagen del turismo; y acá sucede algo interesante, a partir del folleto de la agencia turística se equivocan de palmera y le ponen la palmera del Caribe, del Pacífico. Entonces, la gente llega a Canarias esperando ver las palmeras del Pacífico y las blancas playas caribeñas, algo que, naturalmente, no encuentra. Incluso, aunque la cadena hotelera es sin personalidad se crea un mercado importante.

Para terminar, quiero mostrarles un trabajo con la empresa Fiat, donde tenemos un programa en el cual cada quince días incorporamos quince chicos de distintas partes del mundo (de Argentina han pasado como cinco). En estos cuatro años han pasado más de 200 personas de 24 países del mundo, de 56 universidades. Se diseñan productos y, sobre todo, moviéndose. Estos otros son proyectos de comunicación interactiva con trajes e interfaces, dialogando y charlando. Este otro es un trabajo con el ayuntamiento de Milán, donde se ha desarrollado un plan estratégico sobre la movilidad de Milán. Cuando se habla de Milán, se habla de un administrador que se convierte en príncipe, de un jefe de producción y se convierte en príncipe, y de un señor que tiene la humildad, la capacidad y el gusto de contestar de maneras apropiadas.

Muchísimas gracias.

Lic. Graciela Adán: Dr. Di Bartolo queremos agradecerle su sólida, agradable y muy entretenida exposición. Quiero decirle que, si bien a mí me acusan de hablar rápido, usted me ha ganado. Antes de cederle la palabra al

Arquitecto Blanco, quiero decir dos o tres cosas. A mí se me prendió un semáforo colorado cuando dijo que el límite eran el mercado y la tecnología, y tuve otra luz roja cuando dijo que en Italia el diseño tiene más que ver con el sistema y con los empresarios que con los diseñadores. Creo que lo que más claro nos ha quedado es que gran parte de esto depende de la visión del empresario y que el Diseño está dentro del sistema de la empresa. Para mí eso es lo más claro. Y si bien pensé que se me iban a caer los ídolos, no fue así porque en toda la conferencia no pasó un solo aviso de un diseñador que no fuera italiano.

Dr. Di Bartolo: No, no. Hay algo en lo que hemos visto. Por ejemplo en Alessi hay muchos diseñadores extranjeros. Creo que lo que más abundan en Italia son los diseñadores ingleses y holandeses. Y no debemos olvidar tampoco que muchos de los diseñadores de gran éxito que tiene Italia son argentinos.

Lic. Graciela Adán: Lo que nos ha quedado claro es la necesidad de que el empresario se considere empresario, arriesgue y tenga sistema. Ahora le voy a ceder la palabra al Arquitecto Blanco. En ambos casos estamos ante excelentes profesionales, pero también ante excelentes docentes, que han sido pioneros (sobre todo el Dr. Blanco en la Argentina) en la Universidad. Y nunca han dejado de tratar de acercarse a este empresario al que le reclamamos todos los días que sea cada vez más empresario.

Arq. Ricardo Blanco: Buenos días. Yo antes de comenzar quiero agradecerle a Carmelo que haya usado parte de mi tiempo porque aprendí muchas cosas que no sabía y otras que son totalmente nuevas. El, en un momento dijo que esta era la primer jornada del Plan de Diseño y no del diseño. Yo recién comentaba con Hugo, que hubo un pequeño olvido de los participantes anteriores y que sentía que la tierra temblaba porque Uribe, en su tumba, estaba moviéndose. El Diseño en la Argentina tiene una actividad bastante grande, tal es así que este año se cumplen los cuarenta años de la Primer Exposición de Diseño Industrial que se hizo acá, que ocupó tres pisos del Teatro San Martín y fue

realmente fantástica. El CIDI ya estaba formado, al igual que la escuela de Diseño de Mendoza y de La Plata. Pero lo que quiero demostrar es que hace más de cuarenta años que el Diseño está implantado en la Argentina, más con los pioneros. Ya hemos asistido a varias "primeras jornadas" y esperemos que haya otras.

Quienes manejan información con respecto a los diseñadores sepan que, en este momento, y sólo de la UBA (a quien represento) habrá entre diseñadores textiles e industriales aproximadamente 1.500 profesionales. Y en todo el país habrá otros 1.500 diseñadores industriales, con colegios y con tarifarios. Esto indica que todo está en marcha desde hace varios años y sería importante que las instituciones que participan estén al tanto de esto.

Yo voy a leer un trabajo porque hay algunos puntos que me gustaría precisar en detalle: el diseño industrial es una actividad profesional que puede ser mirada desde varios aspectos. El más mediático es el que describe al diseño como algo vinculado a la decoración, al equipamiento y a la moda; otro aspecto es aquel que lo describe como homónimo de *Producto*; y otro es el que sólo recalca en la belleza de ese producto. Durante los últimos años, en parte debido a la crisis que atravesamos, se ha considerado al diseño como una salida económica. Por otro lado, hay diferentes corrientes de opinión que consideran a la exportación como una única salida económica. Yo pregunto por qué no podemos juntar ambas. Primero: aceptemos que se ha entendido que no se puede exportar cualquier cosa que no esté diseñada. Exportar materia prima parece que no es lo mejor desde lo económico, aunque parece que sí lo fuera desde la factibilidad. También se ha percibido que si los productos tienen algún valor agregado son más convenientes económicamente.

Lo que se siente es que a veces apostamos el todo por el todo. Antes no había exportación pero sí importación; ahora parece que sólo debe haber exportación. Lo que nos dice esto es que no se reconoce una voluntad de competir. Se desea ir afuera porque estamos baratos, no porque vamos a ir a llenar un hueco del mercado que no está atendido. Yo me pregunto: ¿Antes no se importaba para atender al mercado interno? Creo que además de intentar exportar podríamos atender al mercado

interno también. Eso sí, lo tenemos que hacer con nuevas miradas, compitiendo a través de un mejoramiento de la calidad del producto. Si antes no podíamos hacer buenos productos, y por eso los importábamos, si no podíamos competir antes con algo que venía de afuera y estaba bien hecho, la pregunta es por qué vamos a hacerlo ahora que no competimos. Este es un desafío para los productores.

Lo que sí creo es que el diseño puede ayudar a mejorar la competitividad de los productos. En principio, esta es una verdad de perogrullo. Digo esto porque el diseño es un componente intrínseco del producto. Normalmente se habla del diseño como un valor agregado; esta es una definición que a mí no me convence. El diseño no es un agregado al producto, sino que intrínseco del producto. Pensar lo contrario es aceptar que un producto puede no estar diseñado. Creemos firmemente que no debe considerarse un producto sin diseño. Esta consideración es lo que hizo competitivo a los productos de ciertos países, como los escandinavos, los italianos o, en última instancia, los de España.

Entendido así, aclaremos que el diseño no debe ser visto como el tratamiento artístico del producto, sino que es la operación de proyectar un producto integralmente, es decir, atacar el problema desde la necesidad de la gente o la demanda del mercado, formular una condición técnico – productiva posible, y realista, y evaluar las implicancias económicas y socio – culturales del producto. Diseñar quiere decir proyectar, tener un plan mental. No podemos quedarnos sólo en el resultado de un producto, sino que debemos considerar cómo se comporta ese producto en el mercado, cuál va a ser su performance. Esta aproximación a cómo se comporta el producto en el mercado, sumada a cómo se utiliza, qué imagen tiene, cómo funciona, etc. es lo que hará que un producto sea un buen diseño. Esto lo puede hacer quien conozca todas las áreas y nadie puede hacerlo solo. El conocimiento de todas las áreas lo debe hacer el producto con el vendedor y el comprador. Una vez que esto está vislumbrado, debe venir alguien y lograr ese equilibrio del que hablamos. Y ese alguien es el diseñador.

El diseño del producto es una actividad multidisciplinaria, y los diseñadores son parte de

estos equipos. No son los únicos, pero son necesarios. Lo que se puede decir es que el diseño no compete solo a los diseñadores; como se dice vulgarmente, el diseño es demasiado importante para dejarlo sólo en manos de los diseñadores. Debemos aclarar que el diseño no es una ciencia, y mucho menos una ciencia exacta. Es una disciplina donde lo aleatorio tiene mucho peso, y en la que existen un antes y un después en forma permanente. Antes de tener el producto y después que está en el mercado; antes de lanzar uno nuevo y después de su éxito o fracaso. Es una disciplina de la incertidumbre y del riesgo, de la alternativa y la posibilidad; es una disciplina en la que participan varios actores imposibles de soslayar. Habías dicho que entre esos actores está el empresario. Este, sea fabricante o productor, es quien realiza lo que él cree que los demás quieren o necesitan. También está el comprador, que necesita o quiere algo y lo sale a buscar; pero no lo tiene totalmente claro y espera que se lo ofrezcan. Luego, está el vendedor, que es quien le dice al comprador que lo que vende es lo que él necesita. Y, por último, está el diseñador, que intenta participar del juego interpretando lo que el fabricante puede hacer, lo que el comprador cree que quiere y lo que el vendedor considera que el otro necesita.

En este juego hay, hoy por hoy, una falencia. Se está soslayando a un actor del elenco: el diseñador. Llegamos a una industria que no utiliza diseñadores. ¿Por qué ha sucedido esto? Los tres sectores que mencioné (fabricante, comprador y vendedor) creen saber la solución, por lo cual creen poder prescindir del otro que los interpreta. Sólo quieren que cada uno cumpla su rol: que el comprador compre, que el vendedor venda y que el fabricante fabrique. El diseñador, en cambio, es el único que no está seguro; para desarrollar su propuesta necesita que el fabricante le diga qué puede hacer, que el comprador le diga qué necesita y que el vendedor le sugiera qué puede vender. Tal vez si se integrara al diseñador en ese equipo nos arrimemos a una solución más consensuada.

El diseño de productos es una actividad estratégica, que condiciona el futuro de la empresa. El diseño es necesario, aunque conlleva altas dosis de riesgo e incertidumbre. Es una inversión y no un costo. Si bien es cierto que en algunas empresas el tiempo y los costos

de desarrollo de un diseño tienen importancia, esto se debe evaluar como una inversión. Es una disciplina encarada por profesionales universitarios entrenados en articular toda una problemática en pos de lograr que el producto compita y gane. Se ocupa de cómo debe ser el producto que más beneficie a los intereses de la empresa y al usuario en un momento determinado.

Todos los diseñadores saben que las empresas productivas tienen como objetivos el lograr beneficios. Y saben también que la realización de un óptimo diseño no es que sea bueno sólo para salir publicado en las revistas o para enviarlo a un concurso o a un museo. Eso está bien si sirve a la empresa, pero no es lo único, ni siquiera lo esencial. Los productos sólo compiten cuando están bien diseñados; y un diseño bien hecho es aquel que atiende a todos los frentes en su justa medida. Un producto de forma sofisticada que no es entendido por el usuario o el comprador no va a ser requerido. Un objeto que no funcione bien, simplificando las necesidades del usuario no va a ser solicitado. Un producto que no esté bien construido, que esté mal fabricado, con malos materiales, no va a ser comprado. Pero cualquier producto que cumpla con bondad estas condiciones orientará a la empresa a continuar en ese camino de buena respuesta al y del comprador. Poco a poco la empresa será más exitosa, más competitiva y eficiente, ya sea en el mercado nacional o en el internacional.

En general, el común de la gente, cuando habla de diseño, habla de los resultados del acto de diseñar; o sea que a los objetos los llaman *diseño*. Pero el objeto es la parte intermedia de un proceso muy amplio, que integra la creación, la fabricación, la puesta en mercado y el logro de rendimientos económicos de un producto. Ahora bien, aceptemos la realidad, el diseño no participa del género empresarial. Existe un divorcio entre la empresa y los diseñadores. Los empresarios no saben qué hacer con ellos y manotean soluciones.

Me interesaría que cuando los empresarios cuenten sus desencuentros con los diseñadores no lo hagan como una generalización, sino con nombre y apellido. Estoy en contacto con los diseñadores jóvenes y conozco a algunos que trabajan dentro de empresas y, en general, no tienen problemas. Los diseñadores *free lance* no tienen la misma

suerte. Sé también de empresarios que han dicho que trabajaron con ellos y, sin embargo, no los conocen. Debemos blanquear la situación y hablar de hechos concretos. Si un diseñador no anda para una empresa se debe buscar otro, del mismo modo que se hace con un contador, con un médico o con un ingeniero.

Frente a esta situación se pueden detectar errores básicos y podemos plantear algunas soluciones. Comúnmente suele suceder que un error que puede cometer un empresario al encargar un diseño es contratar a un diseñador para resolver los problemas de un producto y, a continuación, relajarse y no comprometerse. A su vez, el error más grande que puede cometer un diseñador profesional es aceptar un encargo de este tipo sin ninguna orientación. El diseñador necesita estar inserto en un proceso de desarrollo de nuevos productos, en el que precisa la colaboración de otros especialistas, debiendo ser dirigidos por la empresa.

Frente a ello se pueden plantear algunas precisiones. Los diseñadores deben saber que los resultados de su trabajo profesional sólo se convierten en productos por la existencia de un proceso que considera todos los factores relacionados a su fabricación y comercialización. A su vez, los empresarios deben ser conscientes de que en la creación de los productos, la concentración en una sola dirección (ya sea la imagen, los aspectos técnicos o de mercado) producen deficiencia en el producto en cuanto a su contribución al margen bruto de la empresa. Esto nos lleva a reflexionar en lo siguiente: antes de pensar en un diseñador, la empresa debe establecer un programa de diseño. Sólo si existe un proceso que vaya disminuyendo la incertidumbre inherente a un nuevo producto, se convertirán las ideas en productos, y disminuirán las posibilidades de fracaso en el mercado.

Quiero recordar algo que he dicho muchas veces y ahora ha ratificado Carmelo. El diseño italiano lo han hecho los empresarios italianos. Ellos fueron a buscar a los diseñadores (en ese caso arquitectos) y les dieron indicaciones precisas. Carmelo habló de la revista "Domus", creada por Gio Ponti, que es una de las revistas más serias y profesionales del diseño. Yo recuerdo que, en la década del '80 había salido una serie de esa revista, cuya

portada era la cara de los empresarios: Amadeo Cassina, Adriano Sanotta, etc.

La aproximación que hace el empresario al mundo del diseño, en general, la hace de manera extrema. O bien lo convoca en una etapa tardía del desarrollo del nuevo producto, o bien deja trabajar al diseñador sin orientación, lo cual produce ineficacias importantes en la implementación del producto, en la fabricación o en el mercado. En general, está en el imaginario que el diseño es caro. Yo quiero comentar algunas de las razones que se esgrimen. Por ejemplo: *"Un diseñador es caro porque sus honorarios son caros"*. Frente a ello yo quisiera saber cuántos industriales han pedido presupuesto a diseñadores profesionales por su trabajo; ahora bien, si ello sucedió, quisiera saber cuántos llamaron a otro si el primero les resultó caro. Y, en tercer lugar, cómo computaron ese valor: ¿cómo gasto o como inversión?

Otro argumento es: *"Yo llamé a un diseñador y la experiencia fue un fracaso"*. Yo me pregunto si no puede pasar lo mismo con un médico o con un contador. En esos casos uno qué hace: ¿se muere, deja de pagar los impuestos o prueba con otro profesional? También se dice: *"El diseñador hace lo que él quiere y pretende que nosotros lo fabriquemos"*, la pregunta en este caso es: ¿El empresario le dijo qué podía hacer y qué no podía hacer? También se comenta: *"¿Por qué no me traen un dibujito y si me gusta lo hago?"*; pregunta: ¿se olvidaron que siempre hicieron lo que les gustaba y es eso lo que hoy no se vende?

Frente a ello, y como contribución a intentar mejorar la relación diseñador – empresa, quisiera comentar las maneras clásicas de establecer esta relación. Primero: la empresa puede contratar a un diseñador industrial para que aporte ideas y luego la implementación la hace la propia empresa. Segundo: Puede contratar un estudio de Diseño industrial que se responsabilice del total de la implementación del proyecto. Tercero: puede contratar diseñadores cautivos (internos a la empresa). Cuatro: Puede copiar. Evaluemos cada posibilidad.

1) *Contratar ideas o nombres*. El hecho de que un diseñador proponga una idea y se desvincule rápidamente del desarrollo del objeto lo libera de la responsabilidad del resultado. El diseñador es un profesional que cobra por su trabajo, no

un artista que vende su obra. Hay varias maneras de pagar ese trabajo. En términos económicos, el *Royalty* actúa como equilibrador en relación al éxito o al fracaso del producto, pero no paga el trabajo realizado. Acá quiero hacer una acotación vinculada a la Asociación de Diseñadores de Mar del Plata, que tiene un documento bastante detallado de un tarifario del trabajo de diseño. Tanto ellos, como el colegio de la gente de la Provincia de Buenos Aires, se han puesto a trabajar para blanquear estas situaciones.

La modalidad de contratar a alguien es contratar nombres conocidos; en realidad se está contratando a un estilo o a una marca. Esto puede funcionar para ciertos productos, sobre todo para aquellos más mediáticos, que tienen mucha prensa. Esta orientación sirve siempre que el estilo o nombre del diseñador sea conocido y pueda ser explotado como factor en sí mismo; en segundo lugar, es necesario que existan recursos empresariales para lanzamiento y publicidad. Y, finalmente, siempre que la empresa utilice el nombre del diseñador como norma de proyección en el mercado (este es el caso italiano o europeo, pero no el norteamericano).

Hoy los diseñadores argentinos no son muy conocidos por el mercado porque las empresas no ponen su nombre. Sin embargo, hoy en día, en el mundo, el nombre del diseñador es una plusvalía en el diseño. Aquí hay empresarios que nombran con orgullo al diseñador, por lo general, cuando es italiano; y no saben que tal vez ese modelo haya sido lo primero que hizo ese diseñador, a quien no conoce nadie. Pero ellos tienen en claro que el nombre del autor es una ventaja marquetinera y la utilizan. La pregunta es por qué no hacen lo mismo con los diseñadores de acá.

Frente a esto quiero mostrar dos cosas. Esto es una ampliación de la tarjeta que hace algo que ustedes seguro no entenderán, porque no se ve el producto. Esto son macetas. Pero lo que está muy en detalle son las fotos y los nombres de los diseñadores. O sea que es más importante la cara y el nombre del diseñador que el propio producto. Y acá hay cuatro conocidos, los demás son desconocidos. Y este es otro folleto en el que el producto no aparece, sino que aparece toda la lista de diseñadores. Digo esto, y espero no comprometer, pero todos ustedes que están acá, a la mañana

utilizan algo de un diseñador argentino que está acá presente y no saben cómo se llama. Y cuando haga frío usarán las estufas de otro diseñador del que tampoco saben el nombre.

2) *Contratar procesos completos*: este sistema es más para productores que para fabricantes. El productor es quien intermedia entre el mercado, el fabricante y el diseñador. Esto puede tener un costo alto, pero es útil cuando la empresa no tiene una oficina de diseño que lo respalde y realice investigaciones de mercado.

3) *El diseñador cautivo*: esta variante es útil si se producen cambios en la mentalidad empresarial, respecto a la responsabilidad y participación de ambos (empresario y diseñador). Debe haber un mayor compromiso en el empresario pues debe pautar bien sus diseños. Los empresarios deben valorar su tiempo y dedicarse a la gestión empresarial, a diseñar sus empresas y no a diseñar sus productos (para eso están los diseñadores). Si se logra que el diseñador se ponga la camiseta y se comprometa con la empresa el éxito va a ser más seguro.

4) *Copiar*: los empresarios amigos, a veces me dicen que es más fácil copiar que desarrollar nuevos modelos. La copia es una salida en la que nos amparamos cuando no queremos correr riesgos. Es sintomático, pero los empresarios copian porque ven un producto con condiciones de éxito. Acá hay dos miradas: si esto es así, yo sugeriría que analizaran bien ese producto y saquen pautas para que los diseñadores diseñen nuevos productos. Estos, serán productos inspirados en esas pautas, pero no serán copias. La otra es que muchos empresarios miran las revistas y creen que lo que está allí es de éxito. Y muchas veces – Carmelo no me deja mentir – son fotos que se sacan para el Salón del Mueble o algo así y esos productos después no se hacen. Acá se esas cosas se han copiado. En términos económicos los empresarios saben que no van a venir del exterior a defender un modelo en términos legales, porque es bastante engorroso y no somos un mercado interesante. Ahora bien, debemos reconocer que esto, que estamos llamando *copias*, es un vulgar robo o hurto. Porque se le está robando al empresario y al diseñador extranjero, que no pueden hacer nada para impedirlo. Lo que sucede es que copiar es

un motivo para no exportar, porque no se va a poder vender lo que es de otro. Yo recomendaría que saquen bien los números y vean que el costo del diseñador se diluye en el producto; lo que pesa en el costo de la empresa es la suma de correcciones que se deben hacer para que una copia salga bien. Y eso nunca se computa.

Veamos cómo podemos trabajar en la introducción a nuevos mercados. Consideramos que el mercado interno todavía hay que ganarlo; algunas áreas no están bien atendidas. En el campo del mueble se puede considerar que, hasta la debacle económica, el público quería productos importados. Pero ahora que no están más esos modelos ¿cómo se los atiende? Antes no se podía competir por precios, ahora dicen que eso es posible; lo que sucede es que los modelos que se hacen aquí ya son pasados en cuanto al gusto del público, pues éste ya tuvo contacto con productos más actuales. Esto le da a la industria la oportunidad de actualizarse en sus catálogos y dar respuestas adecuadas al mercado interno. Y pasar así a competir en el mercado externo.

El otro punto, del cual Carmelo dio las pautas muy claras, es que existe la fantasía de poder conquistar mercados internacionales con el "diseño argentino". Yo diría que primero debemos presentarnos en los mercados con productos argentinos; si estos son buenos y vuelven a ser solicitados, se irá viendo que esos productos argentinos son buenos porque también son diseño argentino. Tenemos que tener claro que el mero hecho de haber sido hechos aquí no es una pauta de importancia competitiva. Yo diría que, hoy por hoy, hasta puede ser una pauta negativa. Debemos entender que el diseño se vehiculiza en los productos; si no hay producción, no podemos hablar de diseño. El camino es ese y no el inverso.

El panorama se amplía con la permanente renovación, que es producto de un cambio de mentalidad. En términos generales, la gente no necesita más sillas, ya las tiene. Lo que la gente desea es otra silla, otra mesa. Y todo eso tiene que ver con el gusto y con el placer, de lo cual se ocupa el diseño. Quienes saben de eso del placer son los diseñadores jóvenes. Lo que sucede es que los diseñadores jóvenes tienen para presentar un solo elemento: el

diseño, sus ideas. Pero no pueden competir en calidad, precio, antecedentes o producción. Ellos sólo pueden hacer del diseño la utilización de la novedad. Pensemos algunas sutilezas del mercado, por ejemplo en el caso del mueble: si antes eran claros ahora deben ser oscuros; si antes se usaba metal y cromado, ahora es aluminio o pintura gris. Esto fue por lo que durante años pelearon las empresas, pero hoy no tiene el mismo significado. Los nuevos productos son la clave para el crecimiento de una empresa. Cuando se detecta una necesidad de mercado, la respuesta debe ser ágil; muchas empresas cometen el error de proyectar nuevos productos cuando están en declive. Pero cuanto más rápido una industria comienza a proyectar y desarrollar nuevos productos, mayor es la estabilidad de sus lucros.

También hay que decir que la experiencia indica que los nuevos productos deben ser distintos de los ya existentes. De esa manera hay mayor chance de suceso. Los consumidores están más dispuestos a aceptar lo nuevo que lo que ya conocen. Todo esto nos dice, en momentos de crisis, que las adecuaciones de los modelos anteriores no son lo más indicado. Sólo pueden ser adecuaciones de viejos modelos si permiten ir acercándose a las nuevas propuestas. El diseño debe entenderse como un elemento fundamental para darle valor y crear identidad visual para productos y empresas. A través del diseño la empresa incorpora innovación, confiabilidad, racionalidad, evolución tecnológica, calidad estética, mejoramiento funcional y adecuación social, económica y cultural.

Ahora bien, cuando me pidieron que arme esta charla me hicieron algunos comentarios sobre el sector público también y quiero hacer una breve reseña. El sector público es aquel que se debe ocupar del público usuario y no del público consumidor. No obstante, en estos tiempos globalizados, siempre hay alguien que obtiene beneficio con ellos. O sea que la ecuación económica va a ser la misma. El público usuario es aquel que no busca sino que necesita usar las cosas. Sin embargo hay situaciones que podemos analizar. Por ejemplo, hay que equipar la ciudad y, sin embargo, no se recurre a diseñadores de acá; se buscan empresas extranjeras que ya tienen los productos. Hay vandalismo en los trenes y no se recurre a los diseñadores que pertenecen a la

misma sociedad que produce ese vandalismo. Hay colectivos incómodos y para mejorar su ergonomía no se utiliza a los diseñadores que usan esos colectivos todos los días.

Todos estos temas tomados desde el diseño pueden desarrollar propuestas productivas competitivas, o sea que generarían trabajo y hasta una competencia internacional. Hoy la licenciada mencionó el equipamiento que hicimos de la Biblioteca Nacional, y yo quiero comentar algo al respecto. Cuando estábamos trabajando, la gente de la Biblioteca Nacional de Venezuela ofreció sus modelos, porque a partir de haber hecho lo que nosotros después hicimos, ellos montaron una industria exporta muebles de bibliotecas. Acá se olvidó todo.

Se les pide a los diseñadores que resuelvan problemas sociales, como por ejemplo el de los cartoneros o el de los "sin techo". Estos problemas deben ser encarados con planes de gobierno, en algún lugar de los cuales aparecerá el procedimiento necesario para resolver las necesidades. Y allí estarán los diseñadores. Estarán bien formados para dar respuestas y los productos los van a realizar las empresas que están equipadas para ello. No es el diseño el que resuelve el problema; el diseño sólo organiza la materialización de los productos y la gestión para llevarlos adelante. El diseño no es una identidad en sí misma, el diseño no es el producto en sí mismo, sino que es la manera en que los productos están hechos. Buenos diseños son buenas producciones; diseños competitivos es producción competitiva; diseño argentino es producto hecho en la Argentina. Entonces, un buen diseño argentino, será un buen producto realizado en un buen país. Esto nos demuestra que debemos atacar el problema desde varios puntos.

PANEL :: “El diseño y la gestión empresarial”.

Presentador: Nos encontramos en la apertura de este tercer panel, que tratará del diseño en la gestión empresarial y presentación de casos exitosos. El panel estará a cargo de empresarios de las firmas “Ferrum F-V”, “Rapi-Estant”, “Fontela” y “Toot”. La coordinación del panel estará a cargo del Diseñador Industrial Eduardo Naso, quien preside la Asociación de Diseñadores Industriales. A él le cedemos el uso de la palabra.

D.I. Eduardo Naso: Buenas tardes. Antes de que los empresarios aquí presentes comiencen a exponer, quiero manifestar mi satisfacción como Diseñador Industrial (representando a todos los diseñadores industriales) por presentar a este importante panel. Creo que en toda la jornada mucho se ha hablado de empresarios y aquí están presentes. Claro que éstos son empresarios que han incorporado el Diseño en sus empresas y han obtenido excelentes resultados de dicha incorporación.

No quisiera repetir cosas que hoy se dijeron; creo que Ricardo Blanco brindó apreciaciones muy exactas acerca de lo que sucede en el campo del Diseño y en esta relación diseñadores - empresarios. Pero me gustaría manifestar algunas expresiones, para complementar la mesa, de empresarios que no están aquí. Algunos han manifestado que no incorporan el Diseño, porque el momento coyuntural y los problemas financieros no se lo permiten, otros no tienen el tiempo para preocuparse por el diseño, ya que deben dedicarse a cubrir sus cuentas bancarias, problemas con los empleados, etc.

Además, tal como decía Ricardo, consideran al diseño como un gasto y no como una inversión. Y si fuese una inversión los resultados se obtendrían a mediano o largo plazo, mientras que ellos necesitan respuestas económicas inmediatas. Otros, que han incorporado Diseño y no han obtenido el resultado satisfactorio esperado, manifiestan que no les interesaría volver a contratar diseñadores para su empresa. Yo creo que esto equivale a negar la medicina a causa de un resfrío mal curado por un mal profesional. Pero lo que sí quiero resaltar son los comentarios de aquellos empresarios que sí han incorporado diseñadores. Muchos de ellos ponen como ejemplo que así como quien no tiene teléfono celular hasta que no lo adquiere no necesita de él, y después de comprarlo le es imprescindible. Lo mismo sucede con quien no tiene cierto electrodoméstico en la casa y prescindir de él, pero cuando lo tiene le es imprescindible; o con quien no tiene vehículo y puede transitar libremente por cualquier lado,

pero una vez que lo adquiere le es imprescindible. Del mismo modo, los empresarios manifiestan que cuando descubren el diseño industrial y lo incorporan a su empresa (y obtiene resultados exitosos) lo incorporan a su modo de trabajo y a su programa de empresa.

Voy a presentar a las personas que conforman este panel. Está presente Guillermo Viehner, Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires, Presidente de Ferrum S.A, de cerámica y metalurgia, y Director de FV. A su lado está el señor Enrique Roberto García, que es Gerente de Producción de Fontela, destacada firma fabricante de muebles. A su lado está el señor Daniel Vilaríño, Director de Producción de Toot, empresas de calzado. Y, a mi derecha, el Dr. Ariel Wilner, Director de Rapi - Estant, una empresa muy conocida en el mercado. ¿Quién de nosotros no tiene algún producto de su empresa en alguna parte de nuestra casa? Ellos van a exponer y contar la experiencia de sus empresas con el Diseño. Va a comenzar la presentación el ingeniero Guillermo Viehner, de Ferrum- FV.

Ing. Guillermo Viegner: Ante todo buenas tardes. Espero que estén lo suficientemente despiertos como para que me puedan escuchar. Después del almuerzo, si bien han tenido los talleres es un tiempo en el que uno tiende a dormirse; pero vamos a intentar que eso no suceda. Ante todo quiero agradecerle a la Secretaría de Industria, Comercio y Minería, al INTI, al INPI, al Centro Metropolitano de Diseño, a la Fundación Exportar, a la Universidad Nacional de 3 de Febrero y a la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo por habernos invitado a contarles nuestra experiencia industrial en Argentina, donde el Diseño es una parte más del trabajo que estamos haciendo día a día.

FV es, ante todo, una marca que espero conozcan. Es una empresa que fabrica grifería y accesorios sanitarios; es una empresa nacional y familiar, que ha sido fundada por mi abuelo. Luego la compañía pasó a manos de mi padre y mis tíos y hoy es mi generación la que está a cargo. La empresa tiene presencia fabril en Brasil y Ecuador, y además tenemos oficinas



comerciales en Colombia, Perú y Estados Unidos. Ferrum fabrica sanitarios como negocio principal, pero además tenemos una unidad de negocios que es bañeras de acrílico con y sin hidromasaje. En el norte de Santa Fe, contamos con una planta de MDF, que se comercializa con el nombre *Tableros Guillermina*. Como verán tenemos productos para divertirnos.

Yo les voy a pedir que se imaginen todos una flor. Más precisamente imaginense una margarita. La margarita está compuesta por una parte central y varios pétalos. Todos nosotros tenemos la capacidad de definir cuándo una flor nos agrada o no nos agrada. Esto, en cierta forma, se puede asimilar a una empresa. El centro de la flor sería el producto que la empresa produce, aquello que es el corazón de la flor. Mientras que los pétalos son aquellas cosas que vamos generando, que le van dando valor: la calidad del producto, el diseño, la venta, el servicio post venta, etc. Como verán, el diseño forma parte de esa flor, y al igual que en el caso de la flor nosotros podemos rápidamente ver si el producto nos agrada o no nos agrada.

En los años '80 la realidad era que lo que importaba era la calidad del producto. Era un tema percibido como muy importante para el consumidor americano. Hablo del americano porque, a la larga, estábamos viendo todos los mercados que estábamos abasteciendo. Entonces, estudiamos las diferentes realidades, de Estados Unidos, Centroamérica y América del Sur, donde las diferencias de gustos son impresionantes. Esa flor de los años '80 en que la calidad era un componente importante, a comienzos de los '90 comenzó a marchitarse. Y nosotros debimos preguntarnos el por qué, de modo que comenzamos a ver qué había pasado en esa década. En primer lugar estaba la globalización que, si bien a la Argentina llegó en el '90, en el mundo a partir del '85 fue muy violenta. Con eso la cantidad de productos que iban y venían era muy importante. Las comunicaciones a nivel de Sudamérica cambiaron impresionantemente; y a partir de las comunicaciones aparece internet.

Eso hace que el flujo de información por parte de los consumidores a los que nosotros estábamos habitualmente abasteciendo empiece a cambiar. Además, la tecnología tiene un acceso a todos nuestros competidores muy rápido, por lo cual esa diferenciación de calidad, servicio post venta y demás, ya no nos diferenciaba. Entonces, encontramos que ya no teníamos qué ofrecer como diferente. Eso es lo que uno siempre quiere: ofrecer algo diferente por lo cual nos

elijan. Cuando empezamos a ver este problema nos dimos cuenta que un elemento muy importante que teníamos que introducir dentro de la política de compañía, era el diseño. El Diseño era la parte que más estaba empezando a influir dentro de la realidad de nuestra compañía por el cual tuvimos que tomar acciones.

El primer paso fue decirnos a nosotros mismos que teníamos que tener una política de diseño. Necesariamente, desde la dirección de la compañía vimos la necesidad de estructurar esto. Así como teníamos estructurada la calidad en los '80, tuvimos que aprender internamente a estructurar el diseño como un esquema mental desde nosotros hasta el operario. En 1992 desarrollamos formalmente, tanto en FV como en Ferrum, el Departamento de Diseño Industrial, cuyo objetivo era cubrir las necesidades del mercado, brindando nuevos diseños, con una clara consciencia empresaria que sabe que el diseño valoriza el producto y jerarquiza a la empresa. Es decir que vimos al Diseño como algo que permite diferenciarnos, lo cual es una clara política de empresa.

El equipo de diseño en ambas compañías debía cubrir los aspectos de ingeniería, de marketing, de investigación y desarrollo, de modelos y diseñador. Pero esto no era un personaje en cada una de las áreas, sino que detrás de cada persona que estaba trabajando en el equipo teníamos a toda la organización trabajando internamente y forzando a meter la cultura del diseño. Meter la cultura del Diseño en una compañía es algo muy difícil hasta para mí, que tengo la formación de ingeniero industrial. Por acá está escondido Juan, nuestro diseñador, con quien hemos tenido debates muy intensos acerca de cómo introducir el tema del diseño internamente.

Pero lo importante del tema es esta estructura más ir armando la cultura del diseño dentro de las empresas nuestras. El proceso del diseño que se lanza al mercado requiere de etapas rigurosas. Esto es una verdad, porque si no aceptamos las etapas, o dejamos alguna etapa de lado o la hacemos incorrectamente, puede pasar que al lanzar el producto tiremos un esfuerzo muy importante a la basura. El resultado final es un producto de los aportes de cada uno de los integrantes, pero como organización. El equipo es una consecuencia de esa cultura que vive la compañía.

La primera etapa que tenemos es cómo cubrir la necesidades de mercado, cuáles son los nichos posibles y a dónde y por qué tiene que



apuntar el nuevo producto. Esto es, sencillamente, preguntarme a quién quiero llegar, qué prestaciones me busca el consumidor y qué funciones tiene que cumplir el producto. Me pregunto para qué lo quiero hacer, quién lo va a usar, etc. Y lo más interesante que vivimos es que esto nos empieza a generar una cultura de mayor sensibilidad respecto de las necesidades de nuestra comunidad. Estas cosas, dentro de la compañía se manifestaron prácticamente de la siguiente manera: la comunidad pedía ahorro de agua, y nuestra respuesta fue el "Prematic", ese sistema por el cual cuando vamos al baño y apretamos el botón se corta el agua. Ahora que se privatizó el agua, la comunidad quería un sistema que cuando se fuera no dejara el agua abierta.

Otro tema es el de la discapacidad que, desde la organización nuestra, en los '80 no los veíamos. Empezamos a analizar qué era la discapacidad permanente, qué era la discapacidad temporaria y cuál era la discapacidad de nacimiento. La respuesta de Ferrum fue la línea *Espacio*, que es aquella que los ingenieros han diseñado para que los discapacitados puedan sentirse como persona en el baño. Otros temas fueron el de la grifería electrónica, el de sanidad e higiene y el ergonómico. Piensen que la altura de la gente va a aumentando, por lo cual a los sanitarios les estamos comenzando a cambiar la altura. En vez de tener una altura de 380 mm, hoy se diseñan sanitarios con una altura de 400 mm.

Terminada la etapa uno en la que nos hicimos todas estas preguntas, comenzamos a ver cuál era la forma más rápida de tener respuestas. Y empezamos a usar estas tecnologías nuevas que nos dan las computadoras, que es el diseño en 3D. El diseño en 3D nos permite tener un poco de idea de la forma y alternativas visuales más rápidas (lo cual nos permite ahorrar mucho tiempo haciendo pequeñas maquetas).

En la etapa tercera hacemos las maquetas, que comienzan siendo pequeños prototipos, rápidos de lograr. Hacemos el estudio de factibilidad, o sea ver cuáles son los problemas que podemos llegar a tener en la producción. Después vamos valorando si el producto que estamos diseñando sirve para este mercado o vamos a tener un costo que supera al nicho de mercado al cual queremos entrar. En la figura que mostramos veíamos pequeñas maquetitas, en las que rápidamente podíamos darnos cuenta de la tridimensionalidad de los

elementos. Lo que hacíamos ahí es darnos cuenta de la forma.

Luego debemos animarnos a pegar el paso cuatro, que es el prototipo a tamaño final, pero en un material en que se pueda hacer rápidamente. Entonces llegamos a la maqueta en yeso, pero ya en tamaño real, 1 en 1. Cuando ya aprobamos la maqueta vamos al material definitivo. Acá ven un pedazo de grifería hecho en metal, que necesitamos una grúa para levantarla porque no tiene los orificios, pero eso no nos interesa. No nos interesa el funcionamiento porque eso sabemos cómo hacerlo, lo que nos preocupa es cuál es la forma que agrada. Y con esto nos vamos a hacer los estudios de mercado, para ver si lo que hicimos realmente funciona o no funciona.

A partir de aquí les iremos mostrando diferentes etapas del proceso que hemos descrito, acerca de cómo fuimos llevando el diseño a lo interno de la planta de ambas compañías. Acá tenemos la línea *Andros* donde vemos cómo combina la grifería con el sanitario. Tenemos una pequeña muestra de lo que es la línea *Aviñón*, que son maquetas de yeso. Pero esto en algún momento dado estuvo en presentación. Cuando diseñamos esta pieza nos dedicamos a pensar fundamentalmente en el arquitecto, en el sentido de darle soluciones múltiples al diseño del baño. Ustedes pueden ver que esas son piezas asimétricas: una tiene la bacha a la izquierda y la otra a la derecha, lo cual le permite al arquitecto tener funciones múltiples para ir adecuándose a los diferentes problemas de espacio o volumen que puede llegar a tener.

En esta imagen vemos la línea completa de *Aviñón*. Allí pueden ver cómo hemos diseñado este depósito, que está absolutamente fuera de tamaño. Es una escultura que hemos diseñado, para poner algo diferente. Desde el punto de vista funcional, el agua llega hasta acá, el resto está vacío; pero tiene una función de escultura y diseño que nos permite brindarle a la comunidad elementos diferenciales. Acá vemos un poco de diseño de la línea *Chess* de FV, en la que empezamos a ver volantes. Esto ya pasa a ser grifería de joyería, ya no es la línea de grifería normal de los '80, sino que tiene un diseño donde se le da mayor importancia al volante. Ya no escondemos aquello que queríamos esconder.

Para las pequeñas pruebas de prototipo en grifería usamos una tecnología que es el cat. Con el cat hacemos prototipos en estereolitografía, que nos permite rápidamente

hacer pruebas funcionales y de funcionamiento. Es una herramienta muy apta y muy útil. Todas estas líneas que estamos mostrándoles tienen menos de cuatro años, con lo cual queremos mostrar que una de las cosas más importantes es el trabajo sistémico. Tiene que haber un principio y un fin, pero todos los días tenemos que avanzar en ese trabajo. La línea *Limos* es el primer ejemplo donde la columna deja de ser un juego en el lavatorio; estamos de algún modo viendo la necesidad de nuevos materiales. Esto se debe a que presenta una bacha tan grande que no podría hacerse con los materiales que usábamos anteriormente.

Esta es una imagen de la línea *Swin*, donde necesitábamos un pico de cocina con todas estas funciones, pero económico. Y ahí hubo que hacerle un poco de diseño a esa pieza en la que, como el valor es muy bajo, el tema de costos fue muy complejo. La línea *Marina* presenta un cambio de tendencia. Acá tenemos la serie completa, con el sistema cat incorporado. Este es el modelo original que nos presentó Juan, nuestro diseñador; esto nos gustó y dijimos: "OK hagamos esto". Y en esta foto vemos lo que hicimos, esto es lo que hoy estamos vendiendo en el mercado argentino y en los otros mercados que les mencioné.

Este es otro ejemplo de la línea *Marina*, en 3D, donde pudimos ver la forma, estudiamos la profundidad de la pieza y estudiamos cómo lo podíamos hacer a nivel fabril. Después estudiamos la atomización del mueble, donde ya podíamos ver cómo lo íbamos a armar y cómo lo íbamos a fabricar industrialmente. En el inodoro de la línea *Marina* aparece el tema ergonómico. Este es un modelo que vamos a lanzar en el mes de junio, ya con la altura más alta. Esta es la foto de presentación. Este es un ejemplo de grifería muy económica, que es la línea *Pomba*, que tiene alto diseño. Acá vemos una imagen del pico que hicimos en madera, que nos gustó y es el que hoy forma parte de la línea. La línea *Pomba* tiene ocho años, esta es de las más antiguas que les mostramos.

Acá pasamos a la línea *Minimalista*, que es la primera línea de lujo lanzada en combinación por FV - Ferrum. Hicimos un trabajo muy importante, que nos ha permitido tener todas estas ventajas. Esta otra es la línea *Murano*, que se hizo absolutamente toda en computadora y hoy es una realidad que la estamos comercializando fuertemente. Esto que vemos ahora son todos prototipos que, dentro de la compañía, tenemos en espera. No los hemos

lanzado todavía porque el mercado no está maduro, o porque nos falta algo para terminar de cerrarlo industrialmente. Lo que hacemos es tratar de anticiparnos a la moda que podemos llegar a tener y ese es un trabajo de mucho esfuerzo, que requiere de una gran coordinación entre todos los que estamos en la compañía.

En veinte minutos hemos tratado de mostrarle a ustedes el trabajo de nuestra compañía, pero ya estoy cansado de hablar tan rápido. Esto es lo que queremos compartir con ustedes, ya que es nuestra experiencia. Espero que, tanto a diseñadores como a empresarios, les pueda servir de algo y les agradezco por haberme escuchado.

Presentador: Le pido disculpas a Guillermo por haberlo apurado con el tiempo, pero queremos que en el breve lapso del que disponemos todas las empresas tengan tiempo de expresarse. A mí me parece muy importante lo que acabamos de escuchar; pero lo que más me sorprendió es que Guillermo habla en el lenguaje de los diseñadores. Yo creo que si no lo hubiese presentado no podríamos imaginar que él es el presidente de la empresa, sino que pensaríamos que es el Jefe del Departamento de Diseño. Por otro lado me pareció muy importante lo que dijo acerca de que el Diseño está incorporado en todo el personal de la empresa.

Voy a contar rápidamente una experiencia personal. Yo trabajé muchos años en una empresa llamada *Bureau*; que era una empresa que vivió fundamentalmente del diseño y se educaba a todas las áreas a partir de lo que se llamaba *comité de producto*. Había reuniones semanales, en las que participaba la gente de finanzas, la gente de producción, la gente de comercialización, la gente de desarrollo, la presidencia de la empresa y, obviamente, los diseñadores. Entonces, se generaba una conciencia de diseño en toda la empresa y en determinados momentos los demás componentes de ese comité (más allá de los diseñadores) eran los que exigían diseño. A continuación va a exponer el señor Enrique Roberto García, que es Gerente de Producción de Fontenla.

Sr. Enrique Roberto García: Muy buenas tardes. Ante todo quiero agradecerle a la Secretaría de Industria y a todos los entes que han participado por permitirme contar un poco cuál fue a trayectoria de nuestra empresa.

Mobiliarios Fontenla es una empresa que tiene más de cincuenta y cinco años en plaza. Ha

comenzado como un taller de ebanistería, donde se han producido siempre muebles de estilo que, en su época tenían una buena comercialización y eso permitió que el taller fuera creciendo. Pero, como a todos nos ha pasado, en las últimas décadas, la depresión de los mercados internos nos ha llevado a pensar qué era lo que podíamos hacer para el otro lado del mundo. Nos replanteamos qué era lo que podíamos fabricar y cómo podíamos salir a competir con grandes empresas. Sabíamos que en Italia y en Francia se hacían muebles de alta calidad y que Estados Unidos tenía una producción seriada de muebles.

Entonces, la gran investigación comienza pensando qué es lo que necesita el mercado extranjero y quiénes son aquellos que necesitan de nuestros productos. Así descubrimos que en el mercado extranjero, principalmente en Estados Unidos (que es donde hicimos pie para encontrar un nicho), era posible comenzar con productos de alto valor agregado. Pero con la mano de obra de los ebanistas que teníamos no era suficiente, por lo cual teníamos que incorporar algo más a todo esto. Debíamos empezar a refrescar un poco más todas las líneas de muebles tradicionales y ver qué otro tipo de muebles le podíamos ofrecer al mercado. Desde este punto de vista teníamos una sombra muy grande, que es el diseño italiano. En esa época el diseño italiano arrasaba todos los mercados.

A partir de ese momento comenzamos a generar, dentro de la empresa, una conciencia de cómo empezar a generar el diseño. Se fue trabajando, llegamos a los Estados Unidos con el paquetito de muestras debajo del brazo. Mostramos qué era lo que podíamos hacer y comenzamos a encontrar algunos interesados en nuestros productos. Y, a partir de ese momento, nos empezamos a dar cuenta del valor que tenía el diseño aplicado a nuestros productos. Hoy tenemos la gran responsabilidad de generar, por lo menos, dos o tres líneas nuevas todos los años. Hemos conquistado el mercado de Estados Unidos, hasta tal punto que el 70 % de nuestra producción sale al exterior y el otro 30 % queda en el mercado interno.

Yo les quería contar cómo y por qué el diseño se incorpora en nuestra empresa. Traje un video de un evento que hicimos el año pasado. Nuestra empresa, con la vocación de exportación y exportación de diseño, ha convocado a algunos diseñadores argentinos para que presenten sus modelos. Quiero mostrarles la repercusión que ha tenido este evento, a tal punto que en aproximadamente cinco o seis horas, han

desfilado más de 2.500 personas por el hotel continental. Eso es para que se den cuenta del efecto que ha tenido toda la movida de diseño el año pasado.

[Se transcribe a continuación el audio del video]

“Los invito a ver por dentro a mobiliarios Fontenla S.A. Por supuesto: Fontenla Clasic Feature Collection. Todo un estilo en la composición y elaboración de muebles. Es el trabajo de todo el equipo Fontenla: artesanos y especialistas en cada área, cumplimentando el diseño de los creadores. Trabajando codo a codo, en equipo y con unidad de criterio, en función del cambio de diseño encarado. A través de la maestría de nuestros diseñadores profesionales podemos acercarnos a diferentes épocas y recrearlas, respetando el estilo y adaptándolas a la actualidad.

El estilo también caracteriza a Fontenla, adaptándose siempre a las necesidades del público conocedor y exigente, con flexibilidad y abiertos a la creación de nuevas propuestas. Todo el actual proceso de producción tiene un objetivo preciso”

Ariel Wilner: Yo voy les voy a contar la experiencia que hicimos en Rapi - Estant con el Diseño, tratando de focalizar aquellos puntos que puedan servirle, tanto a los diseñadores industriales profesionales como a los empresarios, para allanar camino el hacia la incorporación de un diseñador. Mi formación profesional no tiene absolutamente nada que ver con el diseño, por lo cual probablemente yo diga cosas que van de punta con el academicismo del diseño. Para nosotros todo lo que tiene que ver con el diseño surge de la práctica cotidiana, de ejercerlo e incorporarlo a la empresa para darle más valor.

Yo no creo que el diseño sea un atributo medible por un industrial, sino que lo valioso y medible para éste son los beneficios que el diseño trae. No nos importa el diseño en sí mismo porque, para poder convencer a un industrial a la hora de consumir diseño, lo que vale es el valor que la incorporación del diseño le va a brindar a su producto y a su compañía. Lo que queremos es resaltar los beneficios que cualquier industrial puede tener cuando incorpora el diseño.

Primero voy a contarles cómo fue que a nosotros nos dio valor la incorporación del diseño, para terminar luego con algunas conclusiones que

yo tengo respecto de eso. Rapi - Estant es una empresa industrial argentina, con alrededor de cuarenta años de historia en el mercado local. Arrancamos en la década del '40 o '50 con un tallercito muy pequeño haciendo jaulas para pajaritos o grillas y estantes para heladeras, trabajando en alambre. A lo largo de estos cuarenta y tantos años fuimos creciendo mucho. Somos una empresa familiar, en la que el fundador todavía está presente, y trabajando muy fuertemente en el área de diseño. Nosotros tenemos, básicamente, dos áreas de trabajo. Tenemos cuatro plantas industriales, dos de ellas certificadas por ISO9000; la parte de Diseño todavía no está certificada, pero probablemente en un corto lapso debamos incorporar el proceso de diseño a las normas de procedimientos dentro de la propia compañía. Estamos trabajando en eso, aunque aún nos debe faltar un año o un año y medio para lograrlo.

Tenemos tecnologías de diferentes variedades, trabajamos con métodos de altísima producción y maquinarias de punta; también tenemos procesos artesanales que deben ser resueltos por un operario desde su banco de trabajo. Hemos combinado elementos de alta producción con cosas prácticamente artesanales. En el universo de nuestros clientes probablemente reconozcan grandes firmas. El lado más importante de Rapi - Estant es el más oculto al público. Nosotros tenemos dos actividades fuertes, una de las cuales concentra entre el 70 % y el 80 % de nuestro volumen de trabajo; mientras que la otra ocupa el 20 % o el 30 %, dependiendo de la estacionalidad. La que ustedes conocen es la fabricación de productos de uso residencial, que es la que ocupa entre el 20 % y el 30 %. La parte más fuerte para nosotros, como volumen de trabajo es la que tiene que ver con la arquitectura comercial. Sin embargo, la experiencia del diseño lo vamos a referir a la parte de productos masivos, porque allí se aprecian mejor los resultados y los avances que tuvimos.

En la arquitectura comercial hacemos grandes superficies, como cadenas de supermercados, o pequeñas superficies, como las tiendas de conveniencias de las petroleras. Trabajamos en Argentina, en Chile, en Uruguay, Paraguay, Colombia, Ecuador, México y algo de Estados Unidos. Como verán, en el área de arquitectura comercial estamos bastante internacionalizados; mientras que en el área de productos masivos aunque, desde hace dos o tres

años, estamos dando pasos en la exportación cada vez más sólidos.

El área en la que me voy a concentrar es la de productos masivos y les quiero contar cómo surgió esto. Nosotros, hace cuatro años, nos encontramos con una pregunta que nos obligaba a caminar en dos sentidos paralelos: uno era desarrollar nuevas líneas de productos y hacer madurar nuestras líneas de productos; y la segunda era generar un nuevo canal comercial. En estos dos aspectos caminamos de la mano del diseño. En cuando al canal comercial, decidimos desarrollar un canal que se llama *Estar*. El término *Estar* surge de la parte del medio del nombre de nuestra empresa; si a *Rapi - Estant* le sacamos el *Rapi* y cortamos la *n* final por la mitad, queda el nombre *Estar*. Entendíamos que para poder atender al canal de la producción masiva, teníamos que tener un canal en el que pudiéramos: hablar directamente con el público y entender lo que el público quiere, entender las necesidades del mercado, ensayar en pequeña escala productos y luego largarlos al canal del supermercado con el nombre de Rapi - Estant para las altas producciones.

La filosofía de trabajo que nos propusimos para desarrollar los productos que vendemos en *Estar* y que luego son incorporados a la red comercial de Rapi - Estant es: que todo se debe adaptar a cualquier casa, que haya un sentido de pertenencia entre líneas, que se puedan combinar las cosas entre sí, tanto en colores como en medidas. También es fundamental el tema de la logística, ya que nuestros productos son muy voluminosos. Y, por el área de la arquitectura comercial tenemos la experiencia de que vendemos globos desinflados, que cuando el cliente lo desea los puede inflar y deben quedar como estaba previsto. Pero a veces hay 10.000 kilómetros entre nuestra fábrica y el cliente que infla los globos.

Entonces, el tema de la logística del embalaje de las cajas y la exhibición de los productos para nosotros es fundamental. Los elementos tienen que estar listos para armar, tenemos que tener un lenguaje muy claro, muy transparente. Explicar las instrucciones de las cosas que vendemos con la mayor claridad posible; yo no quiero desmerecer a nadie, pero muchas veces uno compra productos de China, cuyas instrucciones están mal traducidas y no se entiende nada. Nosotros tratamos de poner el énfasis en que las instrucciones sean perfectamente claras y que surjan de gente profesional en comunicar las cosas. Pensamos que



nuestros productos deben ser escalables, que uno pueda comprar una pequeña parte y hacerla crecer en el mobiliario de su casa. Las cosas deben ser fáciles y sin problemas.

Nosotros nos dimos cuenta de que no tenemos que vender muebles, sino interpretar los problemas que tiene la gente y empezar a vender soluciones y beneficios más que muebles. Esto tiene que ver con lo que decía Daniel, acerca de que no tratan de vender un calzado, sino de solucionarle a la gente el problema de cómo caminar. Nosotros tratamos de que la gente pueda amueblar su casa con un concepto muy económico, escalable y simple. Nos importó especialmente romper ese concepto de que lo barato tiene que ser feo y berreta. Nosotros entendemos que se pueden fabricar cosas muy bien diseñadas y se bajo costo, porque no necesariamente el precio bajo debe ser sinónimo de mala calidad. Ese fue para nosotros un desafío importante al punto de que en las puertas de nuestros locales tenemos una frase de cuatro palabras que es: *Diseño, calidad y precios bajos*. Yo no estoy haciendo propaganda, sino mostrando cómo tratamos de transmitirle eso al público, para que se transforme en valor agregado.

El siguiente punto es aprender a escuchar lo que el otro necesita. Los diseñadores deben aprender a ver lo que los industriales necesitan y decírselo en términos en que los industriales puedan tomarlo. Desde los locales nuestros y la estructura de Estar tenemos que interpretar lo que el público quiere y devolverle a ese público lo que necesita. Tratamos de vender innovación y líneas nuevas. Nos apoyamos en una fuerte imagen corporativa, porque creemos parte del diseño que incorporamos no estuvo volcado al producto, sino a la comunicación. Nosotros creemos que el diseño no es tomar los planos de un producto y devolver un producto mejor hecho, o "diseñame una escalera o una mesa para el hogar"; por el contrario, nosotros creemos que el diseño es la incorporación de la buena comunicación o de las necesidades del cliente, o del aprovechamiento de los materiales disponibles en plaza. Tratamos de dar una respuesta que genere valor, pasando por todas las etapas, inclusive las de la imagen corporativa y la comunicación.

Yo, personalmente, no trazo una línea entre un diseñador gráfico y un diseñador industrial. Tal vez resuelvan problemas diferentes, pero ambos nos ayudan a entender lo que hace falta decir o proveer a la sociedad que está del otro lado. Finalmente, desarrollamos una

línea de estrategia comercial, un formato de locales franquiciables y una franquicia exportable. En resumen, sacamos un producto final que es una cadena de locales, que está funcionando bien y nos pone muy contentos.

El punto siguiente es que cuando largamos locales, a veces, lo hacemos vendiendo un local entero y, otras veces, armando un *córnier* (un punto de venta) en los locales de nuestros clientes. Les damos capacitación, les enseñamos a vender los productos, a atender al público y a escuchar lo que el público tiene para decir. Por último, nos importa decir que nuestra propuesta es 100% argentina, tratamos de independizarnos de la importación y el tipo de cambio; tratamos de entender que no podemos copiar productos de China, de Italia o de Estados Unidos, porque hay que averiguar qué es lo que se necesita acá. Se trata de conocer el gusto local y darle respuestas argentinas al público argentino, que tiene su idiosincrasia muy particular.

Hace unos dos o tres años decidimos que no sólo queríamos vender muebles, sino también objetos. Pero queríamos vender objetos argentinos diseñados por diseñadores argentinos. Hicimos una serie de convocatorias, tratamos de hablar con la gente de la revista "Para Ti" y de convocar desde nuestros propios locales, invitando a diseñadores argentinos a que nos propongan sus productos, para que nosotros podamos venderlos. La realidad es que no nos fue muy bien con eso, porque no tuvimos buena respuesta. Hubo algunos chicos, diseñadores industriales, que se acercaron con productos que después, durante algunos viajes, vi que eran pequeñas variaciones de productos que estaban en Brasil o en Estados Unidos. No tuvimos una buena experiencia, tal vez, por no haber convocado al canal correcto o por no haberlo hecho de la manera correcta. Eso es algo que deberíamos replantear y mejorar.

Para ir ordenando todo esto les quisiera decir que en lo personal yo tengo una gran experiencia en juntar mundos que son imposibles de juntar. Mi formación profesional es la de Dr. en Genética Molecular. Parece un chiste, pero es divertido: clonaba genes, secuenciación de ADN, hacía análisis genéticos, etc. Durante diez años hice eso, hasta que un día decidí que quería dejar de pertenecer a ese mundo, porque entusiasmé con la vida empresarial. Entonces, decidí hacer una suerte de transición y empecé a desarrollar proyectos de ciencia aplicada, tratando de combinar a industriales con científicos, para que puedan darle valor a esas



industrias. Es algo parecido a lo que pasa en este foro. No me fue tan bien en la incorporación de la ciencia básica a la industria porque la brecha es enorme, gigante. No obstante reconozco que la sociedad todo el tiempo pelea por tratar de acercar estos puntos para generar valor.

Me fue mucho mejor cuando traté de incorporar el diseño a la empresa metalúrgica. Tengo una enorme satisfacción por los resultados que pudimos obtener. Primero entendimos que tenemos que traducirle a los industriales el idioma de los académicos. Un académico (un pibe egresado de la facultad, incluso un docente) muchas veces no tiene la menor idea de cuál es la realidad de un industrial. Por lo general no tiene idea de todo cuanto puede ser: las desgracias económicas, impositivas, o las dificultades laborales gremiales. A cada uno le toca lidiar con las dificultades del mundo de su vida cotidiana; un ama de casa, por ejemplo, tiene muchas dificultades con la organización de su vida cotidiana. A lo que me refiero es a la importancia de escuchar el problema de la persona con la que le tengo que ir a hablar. Lo necesario es entender las dificultades que hay del otro lado para proponerles soluciones.

Ese fue el trabajo que hicimos dentro de mi compañía. Nosotros somos cuatro socios y hubo que buscar la manera de venderle los beneficios del diseño al resto de los socios. Y los beneficios del diseño no se los vendimos pidiéndoles permiso para armar un proyecto de diseño que dentro de siete años nos permita estar sentados en el Centro Cultural Borges contándoles a todos lo bien que nos fue. Tuvimos que trabajar mucho para el "mientras tanto". La pregunta era: ¿Cómo hacemos para incorporar el diseño sin pedir una autorización formal para generar un plan de diseño? Esto se debe a que no todos compraban los beneficios. Y entendimos que había que trabajar para el largo plazo, porque nunca hay resultados inmediatos. Uno no le da a un diseñador una idea y éste le devuelve un proyecto y mágicamente resolvimos un problema. No funciona así. El trabajo es a largo plazo; y los diseñadores deben renunciar 100% al trabajo académico que se plantea en la facultad. Muchas veces parte del diseño es, justamente, eso a lo que los chicos pretenden no "rebajarse". Y a veces no se tarta de rebajarse sino de ayudar al industrial a resolver ciertos problemas, en los que él necesita ayuda.

A mi juicio, lo importante es: trabajar a largo plazo, entendiendo los problemas que hay del otro lado y anticiparse a las soluciones

necesarias. Repito que no se deben esperar resultados inmediatos porque no hay magia en esto. Los procesos de incorporación de diseño a las industrias son procesos de largo plazo, donde todos deben caminar de la mano. Y allí es necesario que cada uno realice el ejercicio de darse cuenta qué es lo que sabe hacer y qué es lo que no sabe hacer. Cuando yo hago el ejercicio de vislumbrar, dentro de todas las actividades que hago, cuáles hago bien y cuáles hago mal, me doy cuenta que no debo renunciar a hacer aquellas que hago bien y que necesito buscar a alguien para que me ayude en las otras.

Ese es el lugar en el que nosotros necesitamos incorporar a los diseñadores: el de mostrarle a los industriales que son capaces de darles valor, de ayudarlos en una parte en la que ellos como empresarios no se pueden manejar tan bien. Un diseñador que acompañe el proceso ayudaría mucho a resolver esos problemas. Reconozcamos cuáles son aquellas que hacemos bien y cuáles son las que no sabemos hacer tan bien. Y aquellas que no sabemos hacer tan bien debemos realizarlas contando con la ayuda de los profesionales que a eso se dedican.

Por último, quiero rescatar algo que dijo Daniel y a mí me pareció muy fuerte: que ellos debían hacer de este trabajo algo divertido. Es imprescindible que todos nosotros hagamos de esto algo divertido; el diseño tiene que ser divertido, nos tiene que causar alegría y placer generar cosas que nos gusten. Todo lo que viene de la mano del diseño tiene la contrapartida de las sensaciones, a todo el mundo le tenemos que generar sensaciones agradables con nuestro trabajo. Nuestro trabajo tiene que ser divertido y producir sensaciones gratificantes.

D.I. Eduardo Naso: Así como hice un comentario de todas las exposiciones anteriores, querría decir algo de Rapi - Estant. Hace algunos años atrás recorriendo góndolas de un supermercado me sorprendí cuando, de pronto, entre gran cantidad de productos chinos y brasileños (en un momento muy desfavorable para la competencia) encontré productos de Rapi - Estant, Industria Argentina, con aporte de diseño. Y esto compitiendo en la mejor relación costo - beneficio. Bueno, yo querría agradecerle a todo el panel y a los presentes por su atención.

Panel: “*La construcción de redes de diseño*”.

Creo que ciertos temas han predominado en las distintas intervenciones de estas Jornadas. Y quizá el más representativo sea el que se refiere a la relación entre el diseñador y el empresario. Por esta razón voy a reemplazar el texto que tenía previsto por otro centrado en gran parte en el tema mencionado dado que por las razones que voy a comentar mi experiencia se ha desarrollado simultáneamente como diseñador y como empresario.

Fui presentado como docente. Hace cuarenta años que soy docente, y mi empresa también tiene cuarenta años. En mi caso estas dos experiencias se han ido integrando precisamente a través de esa interacción entre diseño y empresa de la cual hoy se habló repetidas veces. Agregaría a lo dicho que es cierto que el diseñador, por lo general, al no conocer la gestión de diseño, es decir el lenguaje y los puntos de vista del contexto empresario en el cual se ha de desarrollar su propuesta, no siempre está preparado para entender el problema que debe solucionar y la manera adecuada para negociar su proyecto dentro de ese ámbito, donde cada área está centrada preferentemente en sus objetivos y problemas específicos. . Y el diseño siempre crea dificultades en todos los sectores de la empresa, porque implica un cambio y la innovación por lo general es resistida. Los diseñadores somos propensos a creer que la innovación debe ser siempre bien recibida y reconocida, pero en determinados sectores de la empresa la innovación solo puede ser bien recibida si hay una cultura de diseño. Si la empresa no ha sido debidamente preparada durante un largo período, no podrá evitar que en todos sus estamentos administrativos y operativos, el diseño cause sorpresa e inquietud. Esto se debe, como ya dijimos a que frente a un cambio todos los actores se ven obligados a modificar su forma de pensar ,a implementar nuevos procesos y nuevas gestiones que seguramente van a ser evaluadas a su vez con valores diferentes a los previamente utilizados..

Esta falta de preparación en la gestión de diseño comprende todas las actividades referidas al producto que se realizan antes y después del tablero y que a su vez son determinantes de la estrategia de diseño. Lo que es más importante señalar es que este desfazaje del diseñador con el contexto de la empresa lo margina del proceso de decisiones relacionadas con el el proyecto a ejecutar quedando por lo tanto limitado a la implementación proyectual de un programa de producto en cuya definición no participó.

En estas Jornadas también se habló de los empresarios. Di Bartolo calificó como “príncipes” a ciertos empresarios emblemáticos que han cambiado la historia del diseño. No disiento con el adjetivo, pero esos son casos muy particulares. Se trata de empresarios que saben de la estrategia de diseño y de las tendencias del mercado más que sus diseñadores. En este punto considero importante precisar que cuando nos referimos al aporte del diseño no lo hacemos solamente como atributo estético sino y fundamentalmente, como protagonista de un proceso mucho más importante que es el de “la relación entre las cosas y la gente”. Esa relación entre las cosas y la gente no se basa solo en la belleza. Se desarrolla por medio de procesos muy complejos en los que la gente busca simultáneamente, en especial en el consumo urbano, su identidad, su integración y

su diferenciación.. Por ejemplo, como dijo Di Bartolo, Benetton inventó el color, no por un acierto cromático sino porque detectó una necesidad de diferenciación a través de otros valores que no eran los que estaban instalados en la sociedad hasta ese momento.

No dejando de lado que hay empresarios emblemáticos que conocen y manejan los valores culturales del producto, el resto de los empresarios también tendría que formularse que así como los diseñadores no suelen estar preparados para integrarse al proceso de decisiones que sobre el proyecto se lleva a cabo en la empresa, ellos tampoco conocen los valores inmateriales del producto. Por eso cuando deben resolver un problema de diseño o de comunicación lo transfieren a una empresa de marketing o a una unidad operativa de su empresa especializada en diseño. Pero esta transferencia no configura una delegación. No delegan, abdican, es decir delegan sin luego estar capacitados para supervisar las propuestas resultantes.

En la experiencia que como docente realicé en la Carrera interdisciplinaria de Posgrado, “Gestión Estratégica de Diseño”, de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la UBA, pude comprobar que al final de cada curso los economistas hablan el lenguaje del diseñador, no porque aprendieran a diseñar sino porque entendieron los conceptos del diseño. Viceversa, los diseñadores terminan capacitados para integrarse a la gestión empresarial, sin ser obligatoriamente emprendedores. Si la empresa es el contexto del diseño, empresa y diseño deben poder interactuar a partir de un conocimiento compartido que sin duda alguna es posible conseguir a través de la formación de grado en las áreas de la economía y del diseño.

Seguramente en un futuro cercano aparecerán nuevos *MBA (Master Business Administration)* en los que el gerenciamiento administrativo va a quedar integrado con la creatividad, la innovación y el diseño. Las empresas, y en particular las Pymes, no pueden ya desconocer todas las variables culturales y sociológicas del diseño ya que estas son definitorias de éxito del producto y del negocio.

Volviendo a mi experiencia como diseñador y empresario y de acuerdo a lo dicho más arriba mi reflexión final es que lo que hemos denominado gestión de diseño no es una exigencia originada en los intereses de la empresa sino que forma parte del interés del diseño como un medio para recuperar el protagonismo que tuvo hasta los años sesenta.

Para terminar quiero referirme a la vinculación de la Facultad de Arquitectura con los objetivos de este trascendental Plan Nacional de Diseño que hoy se presenta. Como es de público conocimiento en la Facultad de Arquitectura se desarrollan varias carreras que cubren todas las áreas del diseño desde Arquitectura hasta Indumentaria, pasando por Diseño Industrial y Gráfico. Resulta significativo además que hace menos de un mes, se haya creado una materia de grado para todas las carreras de la Facultad, que se llama precisamente “Gerenciamiento de Proyectos”.

Por otra parte la “GED Consultora”- Consultora en Gestión Estratégica de Diseño- es una unidad académica creada por el gobierno de la Facultad para atender las necesidades de las pequeñas y medianas empresas en todo lo concerniente al producto y su inserción en el mercado tanto interno como externo, abarcando los aspectos de envases, marcas,

comunicación del producto y capacitación empresarial. Este servicio de lleva a cabo mediante un diagnóstico previo y un programa de tareas a realizar en los temas detectados por dicho diagnóstico. Para la implementación de cada caso en estudio se seleccionan los profesionales más adecuados entre los recursos humanos que tiene la Facultad en sus diversas áreas de grado y posgrado.

Finalmente, diré que aspiramos a que la participación de la Facultad de Arquitectura en el Plan Nacional de Diseño colabore en su desarrollo y en su éxito de acuerdo a su potencial académico en el campo del diseño.

Muchas gracias.
Arq. Reinaldo J Leiro

Profesor Consulto de la UBA
Presidente de BURÓ

Hugo Kogan: Realmente es muy difícil establecer estas comunicaciones entre las empresas y los diseñadores. Más allá de los problemas culturales y del conocimiento como capacidad de compra de gestión por parte de un empresario, o del entrenamiento previo que pudo haber tenido un profesional antes de ofrecer sus servicios en empresas, hay otros elementos que están por encima de esto. Se podría decir que el producto o la obra (en el caso de la arquitectura) en realidad no existen, porque sólo son producto de un proceso y un programa altamente complejo. Y el producto termina siendo un apéndice de este programa o proyecto. Todo es sistema; y en la medida en que nosotros no nos demos cuenta, va a ser difícil que podamos entendernos. Incluso va a ser difícil que podamos entender nuestra gestión.

Para llegar a definir y decidir una inversión para desarrollar un producto, un empresario tiene que hacer una serie de análisis financieros, de inversión y de sustentabilidad de proyecto, de proyecciones económicas, estudios de mercados, etc. Y, luego, tomar la decisión de riesgo empresario que significa hacer una gran inversión para después poder producir estos nuevos productos. En una obra sucede lo mismo; los arquitectos que no entienden esto dicen que no hay más obras. Obras no hubo nunca; lo que hay son programas de los cuales la obra termina siendo el negocio final. Obras no existen, salvo en la vivienda unifamiliar.

Como esto muchas veces no lo sabe ni el mismo empresario, éste, cuando va a hacer su gestión de compra de diseño, cree ingenuamente que está comprando un diseño de un producto que le va a significar un determinado beneficio. No se da cuenta que está entrando en un proyecto complejo, del cual le va a ser muy difícil salir, que va a tener que hacer inversiones que no planificó, que es muy probable que vaya al fracaso. En la medida que un diseñador no entienda esto y se lo avise al empresario, está también fracasando en su

gestión de diseño. En una palabra: conocer estos conceptos es importante porque nos permite ubicarnos en el contexto real de los procesos de producción y comercialización, que van mucho más allá del diseño en sí. Aún cuando para nosotros, como diseñadores, el diseño sea lo esencial.

Por otro lado todo es sistema: un automóvil es un sistema, la ciudad es un sistema, la leche es un sistema, los alimentos son un sistema. Todo está encadenado y en la medida en que nosotros no entendamos todas estas interrelaciones, mal vamos a poder operar profesionalmente en serio. Yo hace aproximadamente cincuenta años que estoy en el tema del diseño, y que vivo del diseño. Y, para mí sigue siendo el mismo placer que al principio. De modo que la elección de la profesión ha sido uno de los grandes placeres de mi vida. Digo esto porque independientemente de que todo el trabajo y toda la gestión de diseño significaron para mí un enorme esfuerzo y muchísimos errores. Pasaron varios hasta años hasta que yo aprendí las cosas que aprendí, porque yo soy autodidacta.

Acá aparece otro tema que es bueno comentar. Yo tuve la suerte de que en aquella época había muy pocos diseñadores y muchas empresas que los requerían. Esto me daba la posibilidad de estar insertado dentro de la empresa para desarrollar productos. Como yo tocaba la campana y daba misa al mismo tiempo, sucedía que yo me equivocaba y yo tenía que corregir. Los que a mí me ayudaban eran los proveedores, los matriceros, los capataces; ellos eran los que venían y me decían cómo se hacía tal o cual cosa, o que estaba cometiendo este o el otro error, o que me convenía utilizar determinado material. Piensen que todavía los termoplásticos no tenían nombre; nadie sabía en las empresas cómo se llamaban estos materiales. Yo aprendí a costa de mi patrón que, seguramente, perdió unos pesos conmigo y no se quejó nunca. Cuando un diseñador no tiene la posibilidad de estar integrado a los procesos de desarrollo y producción del producto, no conoce las dificultades que puede generar. Y, como está afuera del proceso, no puede ayudar en todos los pasos sucesivos. Entonces es odiado profundamente por quienes lo contrataron. Esto es un problema; yo creo que los diseñadores deben tratar de ocupar una posición estratégica dentro de las empresas que los contratan y no ser simples proveedores de servicios. Deben ser estratégicos para la empresa y hacer todo el esfuerzo por conseguir comunicar cuál debe ser su lugar y conseguir que el empresario lo acepte. Es importante que tenga acceso a los procesos previos y posteriores del proceso, como decía Leiro, para poder aprender y que no haya frustraciones.

Por otro lado, nuestra profesión es difícil, dura; por ejemplo, por que nadie te viene a pedir el diseño. En una oportunidad yo fui a ver a un empresario que fabricaba heladeras y lavarropas, para venderle diseño, y él me dijo: *“Mire Kogan, usted me habla de diseño y yo no tengo la menor idea de qué se trata. Por qué me cuenta”*. Y yo, durante dos horas, le relaté lo que yo sabía que era el diseño en relación con las empresas. Cuando terminé de contarle él me miró y me dijo: *“Discúlpeme, pero usted no hace diseño; usted lo que hace es empujar un carro de ruedas cuadradas”*. Lógicamente le pregunté a que se refería y me dijo: *“Usted ahora está con uno de los lados del cuadrado contra el piso. Si usted consigue hacerme creer esto que me está diciendo, lo va a poder mover un poco hacia adelante. Si dentro de unas semanas usted consigue engañarme y que yo ponga unos pesos para que usted empiece a diseñar, está por aquí. Ahora bien si usted termina el diseño está en el vértice; y si consigue cobrar lo que quiere cobrar, avanza de lado y tiene que comenzar*

todo otra vez”. Bueno, ese es el futuro de todos ustedes que están acá. Pero es muy divertido; y una de las mayores maravillas que pueden suceder es que, no sólo hagamos lo que nos gusta, sino que encima nos paguen.

Hoy fue un día maravilloso para mí, porque si bien ha habido varios intentos anteriores en el país de incluir el diseño en procesos de empresas, hasta donde yo recuerdo nunca hubo un Ministro que, quince días antes de las elecciones, habiendo tantas presiones políticas, venga a hablar de diseño. El Secretario está acá sentado mientras tendría que estar haciendo fuerza para dentro de unos pocos días. Eso me dio una enorme alegría. Y, por otro lado, me dio una enorme alegría estar sentado donde están ustedes, escuchando a los empresarios. Tengo entendido que la concurrencia de esta Jornada está conformada en un 80 % por diseñadores y en un 20 % por empresarios. Yo no recuerdo ningún evento de diseño en el país (ni en Uruguay o Brasil) que cuente con un 20 % de empresarios. Y escuchar a los empresarios hablar de diseño, con su más y sus menos, con su lenguaje, y contándonos qué significa para ellos el diseño es realmente emocionante. Y lo que significa para ellos es muy distinto de lo que significa para nosotros. Entonces, en la medida en que nosotros los escuchemos y aprendamos qué es lo que a ellos realmente les interesa conseguiremos que ellos nos escuchen a nosotros. Y, para eso, nosotros vamos a tener que tener un discurso tan claro como el que tienen ellos. Ellos esperan del diseño un agregado de valor que haga más rentables sus empresas. Nosotros con esa claridad de mensaje deberíamos desarrollar un concepto propio para comunicar lo que podemos hacer y lo que podemos dar.

Por todo ello hoy ha sido un gran placer para mí, y quiero agradecerle a los funcionarios y al Centro Metropolitano de Diseño. Me parece increíble que un ente que depende de la gobernación y está manejado por gente muy joven halla hecho todo lo que hizo en un año, sin salirse de su camino y con visiones claras de objetivos. Yo ahora quiero leer algo que estuve pensando respecto de este (o cualquier otro) programa y tiene que ver con la sustentabilidad. De redes no voy a hablar porque está acá el profesor Marcos Becerra Prates, que es un experto en este tema y nos va a enseñar muchas cosas. Pero, con el fin de dar una analogía y evitar inútiles relatos posteriores voy a tomar la red de salud.

La red de la salud es una de las más extendidas y conocidas en todo el mundo. El hombre sabe, desde la antigüedad, que cuando enferma debe visitar a un doctor; el brujo, respetado y admirado, era quien administraba la salud de la tribu. Hoy la salud es administrada por sociedades comerciales que, en red, atienden a cientos de miles de socios, amén de hospitales y entidades de beneficencia. El valor de cualquiera de estas sociedades (que se mide cuando es comprada o absorbida por otros inversores) es la cantidad de asociados. Un asociado es un cliente. Camas, sanatorios, quirófanos, enfermeros y médicos son parte del parque de oferta del negocio de la salud. Y esta infraestructura, humana y física, se puede sostener en la medida que cuente con los recursos que le proporcionan los pacientes - clientes. En una palabra: estas redes están vivas en la medida en que sus clientes se enfermen; y, salvo excepciones, los servicios responden eficientemente a sus demandas.

Por otro lado, los pacientes – clientes acuden sin dudar al médico ante cualquier indisposición, porque el conocimiento del recurso es parte integrante de su cultura. ¿Qué seremos entonces los diseñadores, las facultades, las asociaciones profesionales una vez integrada esta red? Seremos lo que son en la red de salud los médicos, los enfermeros, las

clínicas y los hospitales. Lo que, sin duda, necesitaremos para mantenernos en actividad son los clientes empresas; y en nuestro caso en particular los clientes no vendrán a buscarnos. Esto se debe a que nuestros servicios (tan importantes para la industria como los de un médico para un paciente) no son de conocimiento de la mayoría de los empresarios. En su cultura, una actividad tan nueva como es el diseño no ha tenido entrada y es realmente desconocida. Coincido en que sin la existencia de una red conocida, transparente y bien organizada no se puede difundir y fomentar a nivel nacional la incorporación de diseño en la gestión empresarial. Pero para que esa red funcione y esté viva será necesario contar con los clientes – empresas, tal como la red de salud necesita contar con el paciente – cliente.

Las PYMES, que son el sector más necesitado de servicios (casi todo estratégicos e imprescindibles) para su supervivencia y desarrollo no están en condiciones culturales y económicas para incorporar nuevas tecnologías tales como el marketing, la comercialización o el diseño. Por otro lado ¿Dónde están localizadas estas PYMES? ¿Cómo ubicarlas, evaluarlas, listarlas, calificarlas, ordenarlas por rubros y sensibilizarlas? ¿Cómo definir las prioridades de inclusión en los programas? ¿De dónde pueden salir los recursos que les permitan capacitarse, calificarse, crecer y consolidarse? Esta tarea de relevamiento y calificación de empresas, del desarrollo de programas, de alianzas y de cooperativas, del armado de estrategias de importación y, fundamentalmente, de la obtención de recursos (humanos y económicos) hará viable, a mi entender, el funcionamiento de realidad de la futura red de diseño. Estos potenciales clientes – empresas serán, entonces, los mayores creadores de empleo y de riqueza en nuestro país. Esto es lo que entiendo como el objetivo mayor de este programa.

Muchas gracias.



Plan Nacional de
Diseño

El valor de la Forma

Ministerio de la Producción
Secretaría de Industria Comercio y Minería



Actores principales de este Plan

La Secretaría de Industria, Comercio y Minería, coordina y ejecuta el “**Plan Nacional de Diseño**”

Organismos y entidades participantes

- ▶ **GOB. PROVINCIALES**
- ▶ **SEPYME y DR**
- ▶ **INTI**
- ▶ **INPI**
- ▶ **UNIVERSIDADES**
- ▶ **ASOC. de PROFESIONALES del DISEÑO**

Destinatarios

- ▶ **EMPRESAS**
(Grandes, Pequeñas y Medianas)
- ▶ **CAMARAS y ASOCIACIONES EMPRESARIAS**



Objetivos

- ▶ Contribuir con la competitividad de las empresas nacionales, mediante la asistencia técnica integral, a través de la aplicación del diseño.
- ▶ Promocionar y difundir el diseño y la innovación entre empresarios, profesionales y usuarios.
- ▶ Integrar la gestión de diseño con la política de calidad de las empresas.
- ▶ Fortalecer la cadena de valor, introduciendo el diseño en los diferentes eslabones.



El diseño en la industria

Entre otras cosas permite

- ▶ Anticiparse a las necesidades del mercado
- ▶ Distinguir los productos de la competencia
- ▶ Ofrecer calidad
- ▶ Coordinar eficazmente el proceso productivo
- ▶ Generar apertura de mercados internacionales
- ▶ Potenciar el proceso de sustitución de importaciones

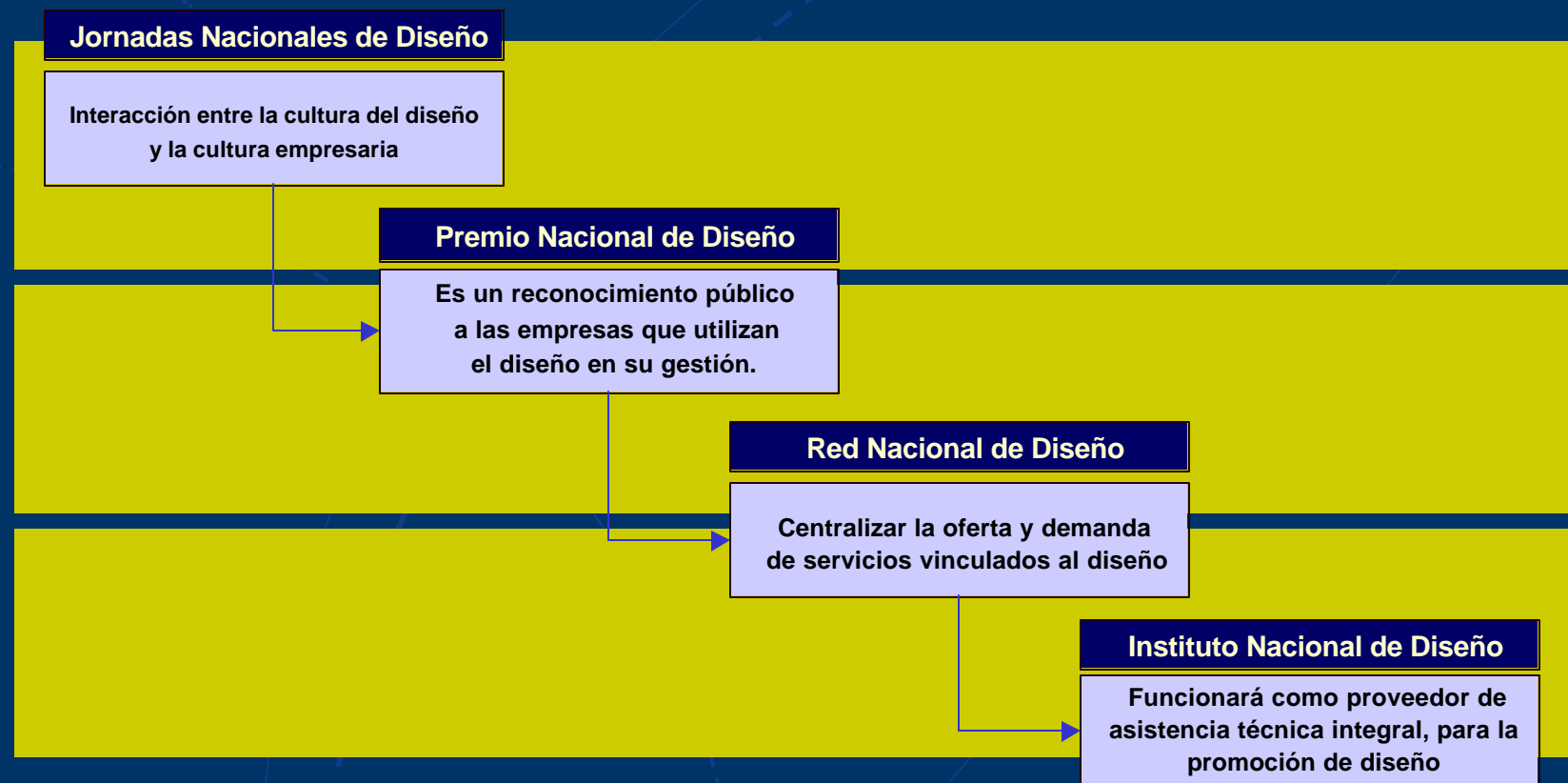


Acciones

- ▶ Promoción y Difusión del Plan
- ▶ Organización de Jornadas de Diseño
- ▶ Lanzamiento del Premio Nacional de Diseño
- ▶ Armado de la Red Nacional de Diseño
- ▶ Creación del Instituto de Promoción del Diseño



Etapas del Plan





Nexo con las Provincias

A través de los Gobiernos Provinciales se llevará a cabo:

- ▶ La Red Nacional de Diseño, aunando la oferta de servicios y la demanda de diseño requerida por las empresas
- ▶ La consolidación de una red de multiplicadores y facilitadores vinculados al diseño
- ▶ La generación de una “Marca Región-País”, mediante la constitución de proyectos asociativos sectoriales/regionales, a fin de exportar de manera conjunta, productos con identidad de origen.



Actividades de los planes sectoriales

- ▶ Firma de convenios sectoriales
- ▶ Capacitación
- ▶ Autodiagnóstico en la gestión de diseño
- ▶ Asistencia técnica y articulación con fuentes de financiamiento
- ▶ Iniciativas con otros centros de promoción de diseño nacionales e internacionales
- ▶ Generación de iniciativas, en función de los requerimientos acordados con las entidades empresarias, según las necesidades planteadas por las empresas en materia de diseño



Sectores

Primera etapa

- ▶ Indumentaria
- ▶ Calzado
- ▶ Manufacturas de cuero
- ▶ Plástico
- ▶ Maquinaria agrícola
- ▶ Máquinas – Herramientas
- ▶ Muebles de madera

Segunda etapa

- ▶ GNC
- ▶ Máquinas Viales
- ▶ Equipamientos
- ▶ Rodados
- ▶ Iluminación
- ▶ Gráfica
- ▶ Servicios Informáticos, etc.



Resultados esperados

- ▶ Instalar el “Diseño Argentino” como marca identificatoria
- ▶ Valorar al diseño como una ventaja competitiva
- ▶ Mejorar la capacidad exportadora de las empresas
- ▶ Incrementar la satisfacción del cliente
- ▶ Mejorar cualitativa y cuantitativamente los resultados generales de las empresas, ampliando mercados y disminuyendo costos



Sectores asistidos

Sector Indumentaria, Calzado y Manufacturas del Cuero

- ▶ Firma de Convenio de Cooperación con CIC, CIMA y FAIA

Sector Calzado

- ▶ Firma de Acta sectorial
- ▶ Fortalecimiento institucional del CEFOTECA

Resultados esperados en 1° etapa:

- ▶ 60 autodiagnósticos de diseño



Sectores asistidos

Sector Indumentaria

- ▶ Firma de Acta sectorial
- ▶ Fortalecimiento del Programa Crecer
- ▶ Asistencia técnica en diseño para las empresas
- ▶ Desarrollo de proveedores y talleres



Sectores asistidos

Sector Manufacturas del Cuero

- ▶ Firma de Acta sectorial
- ▶ Asistencia técnica en diseño para las empresas
- ▶ Fortalecimiento del vínculo con instituciones educativas y asociaciones profesionales de diseño.
- ▶ Promoción de exportaciones.



Sector Metalmecánico

- ▶ Firma del Convenio de Cooperación Técnica con ADIMRA
- ▶ Se acordó la realización de un concurso para la selección de proyectos de diseño, dirigido a todas las empresas asociadas a ADIMRA
- ▶ Creación de un sistema de información que permita relevar las necesidades de las empresas en materia de gestión de diseño.



Plan Nacional de
Diseño

El valor de la Forma

Fin de la presentación

Ministerio de la Producción
Secretaría de Industria Comercio y Minería