



Programa de Competitividad
de Conglomerados y Cadenas Productivas



Diseño

Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC)

URUGUAY - JUNIO de 2009

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO



Programa de Competitividad
de Conglomerados y Cadenas productivas



Préstamo 1763 / OC – UR

El PACC tiene como objetivo aumentar la competitividad de empresas, a través de la dinamización del conglomerado en el que éstas se insertan. Un conglomerado (COP) es un conjunto de empresas que comparten un territorio y una cadena de valor, o cadenas conexas.

Al PACC lo conforman tres Componentes:

- I: Dinamización y elaboración de Planes Estratégicos (PRCs)
- II: Cofinanciamiento de proyectos alineados a los PRCs
- III: Fortalecimiento de instituciones públicas de apoyo a los COPs

Su intervención busca generar ventajas competitivas dinámicas promoviendo, una mejor articulación y la cooperación estratégica de cara a los mercados internacionales.

Los beneficiarios directos del Programa son empresas integrantes de los COPs seleccionados y sus trabajadores, así como instituciones vinculadas alcanzando mayores niveles de competitividad sistémica en el territorio.

La acción del programa en cada COP seleccionado se inicia con la conformación de un Grupo gestor integrado por referentes privados y un Grupo de Apoyo integrado por referentes públicos capaces de liderar un proceso de dinamización y planificación estratégica participativa. En conjunto seleccionan un “facilitador” o articulador y consultores locales e internacionales que los apoyen en la elaboración de su Plan Estratégico.

Una vez que el conglomerado cuenta con un plan estratégico de consenso el programa cofinancia de forma no reembolsable proyectos presentados por empresas y/o instituciones del COP que se encuentren alineados al Plan.

El Programa se ejecuta desde la Dirección de Proyectos de Desarrollo (DI.PRO.DE) de la Presidencia de la República - OPP, en coordinación con Ministerios e Intendencias.

Para el conglomerado de Diseño, la referencia sectorial es el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) a través de Dirección Nacional de Industrias (DNI), responsable del liderazgo técnico y político desde el sector público.



Diseño

Participantes

El Plan Estratégico del conglomerado de Diseño fue elaborado en base a un proceso participativo, realizado por empresas e instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo del sector.

El Grupo Gestor del Conglomerado (GGC) lideró este proceso con el apoyo de las instituciones y personas del siguiente listado:

Grupo Gestor del Conglomerado

Lisset Acuña, Daniel Bergara, Rossana Demarco, Fernando Escuder, Diego Fraga, Macarena Harispe, Alvaro Heinzen, Alejandro Kho, Juan Andrés Nin, Gastón Rodríguez, Daniel Rodríguez, Mónica Santamaría, Mónica Zanolchi, Fernando Martínez (Rep. de I. Educativas)

Grupo de Apoyo - PÚBLICOS

Ministerio de Industria, Energía y Minería - MIEM:

Ministro: Ing. Daniel Martínez; Subsecretario: Cr. Gerardo Gadea; Director Nacional de Industrias: Ing. Roberto Kreimerman; Representante técnico: T/A Graciela Rego

Unidad Ejecutora del Programa:

OPP - DIPRODE - PACC

Director OPP: Prof. Enrique Rubio; Subdirector: Dr. Conrado Ramos; Directora DIPRODE: Cra. Ec. Martha Jauge; Coordinador Programa: Ing. Agr. (MBA) Alejandro Ferrari; Ejecutivo Responsable: Ec. Federico Pérez; Coordinadora conglomerado: Sra. Itatí Schwartzman.

Consultores coordinadores de la estrategia y redactores responsables:

Paulina Becerra y Darío Codner





Entre noviembre de 2008 y abril de 2009 se desarrollaron un conjunto de actividades con el objetivo de elaborar el Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado de Diseño. Dichas actividades incluyeron reuniones de trabajo y talleres con los integrantes y actores clave del mencionado conglomerado y tuvieron como propósito reunir información sobre el sector, contrastar las opiniones de los distintos actores y presentar una propuesta consensuada que contuviera la visión de futuro, las orientaciones estratégicas y un plan de actuación. Cabe mencionar que este plan se acota a la intervención sectorial que le dio origen, es decir a las empresas y profesionales del sector de diseño, y si bien se espera que pueda considerarse como insumo, no pretende constituirse como un plan nacional de diseño. En este sentido, es esperable que el conglomerado se constituya como referente para la discusión de los lineamientos de un posible plan nacional o política gubernamental asociada al diseño.

En la primera sección de este informe se presentan los **principales puntos detectados** en las etapas de caracterización y diagnóstico competitivo, transitadas a través del proceso participativo de discusión. Así, se rescatan las características cuantitativas del negocio del diseño a nivel mundial y las características del sector en Uruguay.

En la segunda sección se expone una serie de **aspectos clave** que fueron tenidos en cuenta para la elaboración del PRC y que constituyen el núcleo conceptual de la intervención propuesta para el Conglomerado: las estrategias de negocio, los factores críticos para el desarrollo del sector, los lineamientos estratégicos y campos de intervención.

En la tercera sección se plantean, a partir de la visión y la misión, los **programas de actuación** propuestos. A su vez, se ofrece una matriz de programas y proyectos que incluye la asignación presupuestaria orientativa para cada uno de ellos.

En la cuarta sección se esbozan los **resultados esperados** a partir de la implementación del PRC, a nivel institucional y regulatorio, económico, tecnológico y social.

Finalmente, en los anexos se ofrece información complementaria acerca de algunas líneas de indagación desarrolladas durante el proceso de elaboración participativa de este plan, los aspectos metodológicos del proceso, la caracterización y el diagnóstico competitivo del conglomerado respecto de la lógica del mercado en el que se inserta.

Contenido

Presentación	7
1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES	9
1.1 Modelos y drivers del negocio	9
1.2 Alcance del PRC.....	10
1.3 El negocio del diseño a nivel mundial	11
1.4 Características del sector en Uruguay.....	15
1.5 Análisis FODA	17
2. ASPECTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRC	20
2.1 Estrategias potenciales de negocios.....	20
2.2 Factores críticos de éxito.....	21
2.2.1 Factores críticos e impacto potencial.....	22
2.3 Lineamientos estratégicos.....	23
3. PLAN DE ACTUACIÓN	25
3.1 Visión y Misión	25
3.2 Programas	25
3.2.1 Alianzas estratégicas para la producción e internacionalización.....	25
3.2.2 Fortalecimiento institucional y visibilidad	26
3.2.3 Formación de recursos humanos y fomento de la empresariedad.....	26
3.2 Asignación orientativa de los recursos de cofinanciamiento del PACC y prioridades.....	27
4. RESULTADOS ESPERADOS.....	29
4.1 A nivel institucional y regulatorio	29
4.2 A nivel económico.....	29
4.3 A nivel tecnológico.....	30
4.4 A nivel social.....	30
ANEXO I. Drivers para el diseño en las estrategias de negocio	31
ANEXO II. Análisis de percepción del impacto potencial	34
ANEXO III. Institucionalidad emergente del conglomerado.....	36
ANEXO IV. Aspectos metodológicos	38
ANEXO V. Informe de caracterización.....	42

1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

1.1 Modelos y drivers del negocio

El diseño ha sido incorporado a la cultura de los negocios innovadores a nivel mundial como una herramienta fundamental, debido a su alta capacidad para agregar valor, catalizar las tendencias sociales y culturales, y asistir a las empresas en los procesos de mejora continua y reducción del impacto ambiental.

En principio, pueden identificarse claramente dos modelos de negocios relacionadas con los fines, que dividen al sector en dos segmentos de empresas:

- **Segmento Business-to-Business (B2B)** – empresas especializadas que ofrecen servicios de diseño a otras empresas u organizaciones.
- **Segmento Business-to-Consumer (B2C)** – empresas que ofrecen bienes de consumo, en donde el diseño está embebido.
 - **productos con diseño** (diseño como valor agregado), productos que logran distintos niveles de des-comoditización a través de operaciones de diseño que pueden afectar la estética, la función, la operatividad, la ergonomía, etc.;
 - **productos de diseño o de autor** (diseño como core del producto), una diferenciación más sofisticada que a su vez obtiene rentas diferenciales mucho mayores.

Cada uno de estos modelos de negocio puede ser aplicado o incorporado en los diversos sectores productivos o comerciales.

Con el objetivo de intentar acercarnos un poco más específicamente a las oportunidades de negocio para el diseño debemos identificar los drivers que surgen de las prospectivas para los diversos modelos de negocio y de las principales tendencias sobre las buenas prácticas y el “buen diseño”. Estos drivers facilitarán la visualización de escenarios de inserción virtuosa de la profesión, tanto en el contexto local –como ejes para el desarrollo de negocios-, como en el contexto global –como oportunidades de intervención-. A la vez se plantean como líneas de desarrollo profesional y empresarial que facilitarían un catch up en el mercado internacional, al orientarse hacia los segmentos de negocio emergentes, y por lo tanto menos desarrollados, en donde la trayectoria o experiencia previa tiene menos peso relativo.

A partir de este análisis surgen con claridad cuatro drivers fuertemente interrelacionados:

- **Sustentabilidad:** reúne las iniciativas orientadas a alcanzar beneficios de largo plazo a nivel económico, pero también a nivel social y medioambiental. El diseño está siendo cada vez más utilizado para lograr soluciones más sustentables: amigables con el medioambiente, que mejoren la calidad de vida, que respeten medios de producción y distribución socialmente sostenibles, etc.
- **Igualdad:** involucra a todas las acciones orientadas a mejorar la accesibilidad de los productos, no solo en términos económicos, sino funcionales, de conocimiento, etc. El diseño ha demostrado ser una herramienta potente en este campo, por ejemplo a través de las corrientes de diseño universal o diseño social.
- **Diversidad:** como efecto del proceso de globalización surge una revalorización de las características distintivas de los distintos productos, y una reconfiguración de la demanda en función de necesidades y deseos particulares, en contraposición a la tendencia de unificación del gusto y de la oferta (como efecto de la producción y distribución globalizada). El diseño es actualmente una de las vías para lograr estos objetivos, ya que permite catalizar en sus diversos productos las identidades locales, las necesidades de personalización y los diversos estilos de vida, crear experiencias genuinas, etc.
- **Calidad:** constituye uno de los factores de competitividad permanentes, al representar la capacidad de responder adecuadamente a las expectativas y necesidades de los clientes y usuarios. El diseño ha

probado sobradamente su aporte en esta línea, al demostrar su potencia en el trabajo sobre problemas como la optimización de materias primas y procesos, la integración de nuevas tecnologías, la adecuación –tecnológica, económica, cultural- de productos, y la generación de negocios sofisticados, entre otros.



1.2 Alcance del PRC

Con el objeto de elaborar el Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC) y asegurar la participación de los interesados se han utilizado metodologías participativas para la elaboración del árbol de problemas y de objetivos¹. Se realizaron focus groups y entrevistas a actores clave del conglomerado (empresarios, referentes de los sectores gubernamentales y académico).

Sobre la base de la caracterización del mercado local y las experiencias internacionales, se propone establecer un marco para el crecimiento sustentable del conglomerado, enfocado en el desarrollo de capacidades propias que permitan el desarrollo local e internacional alineado sobre un conjunto de principios rectores que determinan lineamientos estratégicos para el PRC.

Las bases de este PRC se sustentan en los siguientes principios rectores:

- 1. Desarrollo de una visión:** es fundamental que los interesados construyan una mirada clara sobre el futuro deseable para el conglomerado, de manera que sea posible alinear sus objetivos y expectativas.
- 2. Capacidad de gestión para la eficacia y la consolidación de estrategias:** Será fundamental sostener un adecuado nivel de participación de los integrantes del conglomerado con el objeto de implementar las diferentes estrategias de mediano y largo plazo de modo tal que se asegure la obtención de las metas y objetivos.

¹ Se ha utilizado la metodología de Marco Lógico (ver Manual 42 CEPAL)

3. **Transparencia y eficiencia de gestión:** es un elemento central para la administración general de recursos tangibles e intangibles en el futuro.
4. **Sustentabilidad:** es un objetivo clave para cualquier construcción colectiva que busca posicionarse como referente en el contexto en el que opera.
5. **Desarrollo de una nueva institucionalidad:** constituye un aspecto central para el logro de la estabilidad del conglomerado, tanto en lo que refiere a su presentación hacia el interior del mismo como al exterior.
6. **Asociatividad y competencia:** el principal fundamento de mecanismos como el conglomerado se basa en la posibilidad de promover redes y sinergias colaborativas para el aumento de la competitividad empresarial.

1.3 El negocio del diseño a nivel mundial

La importante ausencia de datos estadísticos consistentes y comparables, dificulta en gran medida la caracterización cuantitativa del mercado del diseño, y como consecuencia la identificación de oportunidades reales de intervención para los nuevos players.

Uno de los únicos documentos disponibles para este tipo de análisis, es el que ofrece la UNCTAD (2008), ya que permite hacer algunas comparaciones y acercarnos a algunas observaciones útiles, aunque no concluyentes acerca de la magnitud del negocio del diseño.

En primer lugar, es importante recordar lo que la UNCTAD considera como “Diseño” en el segmento de los bienes creativos (BC):

- **Moda:** bolsos, carteras, cinturones, accesorios (corbatas chales, bufandas, pañuelos, sombreros, hebillas, etc.) gafas de sol, gorros, artículos de cuero, perfumes, etc. Indumentaria y zapatos no están incluidos.
- **Interior:** mobiliario (living, habitaciones, cocina, baño), vajilla, manteles, empapelado, bazar, porcelana, iluminación, etc.
- **Juguetes:** muñecas, vehículos de juguete, trenes eléctricos, rompecabezas, juegos de mesa, etc.
- **Gráfica y arquitectura:** ilustraciones, planos, bocetos, etc.
- **Joyería:** artículos de oro, plata, perlas y otros metales preciosos, así como bijouterie (imitación)

A la vez, establece como “Servicios creativos” las siguientes actividades:

- Publicidad, investigación de mercados y servicios de opinión pública (EBOPS 278, nivel 3);
- Servicios técnicos de arquitectura, ingeniería y otros (EBOPS 280, nivel 3);
- Servicios de investigación y desarrollo (EBOPS 279, nivel 3);
- Servicios personales, culturales y recreativos (EBOPS 287, nivel 1);
- Servicios audiovisuales y relacionados (EBOPS 288, nivel 2); y
- Otros Servicios personales, culturales y recreativos (EBOPS 897, nivel 3).

A partir de los datos presentados por la UNCTAD (2008), es posible identificar a los principales actores en el mercado global del diseño, en dos grandes grupos:

- **Economías desarrolladas:** Italia mantiene su posición como líder (11% del mercado), seguido por Francia, Alemania y EEUU (alrededor del 5% cada uno). Holanda, Alemania y Suiza fueron los tres países cuyas exportaciones en diseño crecieron más rápidamente en este período (cerca del 12% entre 2000 y 2005)

- **Economías en desarrollo:** El Diseño es el segundo mayor subgrupo dentro de las industrias creativas, siguiendo a las artesanías. El valor total de las exportaciones aumentó considerablemente de U\$S 43 billones a U\$S 102 billones, al igual que su porción en el mercado mundial, que llegó a 47% en 2005. El líder indiscutido de este segmento dentro de los países en desarrollo fue China, considerándose el diseño la industria creativa más importante en ese país, desde la perspectiva del comercio. En 2005, las exportaciones de bienes de diseño alcanzaron los 47 billones (que llegan a 68,9 si se considera Hong Kong), representando el 30% de las exportaciones mundiales de bienes de diseño (siendo sus productos más competitivos los accesorios de moda, los productos de interior, los juguetes y la joyería). India también aumentó el nivel de sus exportaciones de productos de diseño en un 22%, obteniendo el 3% del mercado mundial. Dentro de nuestra región, se destaca el crecimiento de Brasil, que no figuraba en la lista de los top 10 en 1996, y ahora ocupa el noveno lugar.

A partir de este informe, también es posible acercarse al dimensionamiento del mercado del diseño a nivel global. Si bien reconoce falencias y dificultades para una estimación adecuada, es posible hacer algunas observaciones relevantes:

- el mercado global de comercialización de bienes y servicios de la industria creativa ha disfrutado de un dinamismo sin precedentes en los últimos años, al alcanzar los U\$S 424.4 billones en 2005 (3,4% del comercio mundial), casi duplicando las cifras de 1996.
- Las industrias creativas ganaron una importante porción del mercado en el período 2000-2005, a una tasa de crecimiento del 8,7%, y cuya tendencia es probable que se sostenga hacia el final de la década, dadas las perspectivas de la demanda global.
- las industrias creativas están abriendo nuevas oportunidades para los países en desarrollo, en su esfuerzo por ingresar en sectores de la economía mundial de alto crecimiento, y aumentar su participación en el mercado mundial: los países en desarrollo han aumentado su porción de mercado de productos creativos, y sus exportaciones han aumentado más rápidamente que la de los países desarrollados: de 29% en 1996 a 41% en 2005.
- En el marco del MERCOSUR –contando las exportaciones de los cuatro países miembro-, se exportaron servicios creativos por U\$S 3,5 billones y bienes creativos por U\$S 2,6 billones en 2005.

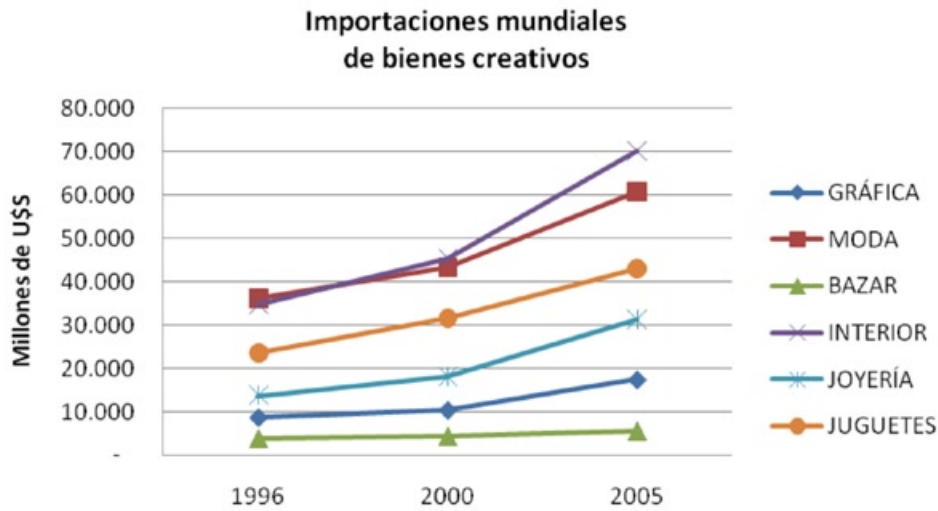
Table 5.9 Creative goods: Exports, by regional economic group, 1996 and 2005

Regional economic group	Value (in millions of \$)		Market share (%)
	1996	2005	2005
America			
FTAA – 34	30,332	45,560	13.58
NAFTA – 3	29,534	41,192	12.28
MERCOSUR – 4	449	2,661	0.8
Asia			
ASEAN – 10	2,346	14,361	4.28
ASEAN+3	27,437	84,210	25.1
Europe			
EU-27	96,115	145,056	43.24
International			
ACP-79	20	1,387	0.41

Source: UNCTAD.

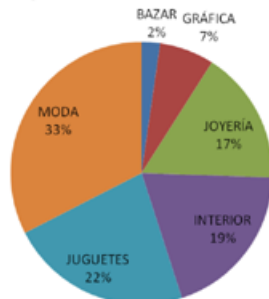
- el subgrupo Diseño es uno de los que presenta mayor paridad en la distribución de mercados de exportación de bienes creativos entre países desarrollados (51,6% del mercado) y las economías en desarrollo (46,9%), marcando la potencialidad intrínseca en la capacidad de generar saltos cualitativos.
- El Diseño aparece así como uno de los subgrupos líderes en el mercado internacional de bienes creativos, al alcanzar los U\$S 218,1 billones en 2005 (65% de las industrias creativas).
- Las exportaciones de bienes de diseño casi se duplicaron en el período 1996-2005 (pasando de U\$S 119.7 billones a U\$S 218.2 billones).

- En 2005, estas exportaciones eran lideradas por los productos de interior (cerca del 20%), y seguidos por productos de moda (18%), joyería (11%) y juguetes (9%)
- En importaciones, los segmentos que han aumentado su magnitud en mayor medida en el decenio analizado son los de **Joyería** (128%), **Interior** (102%), **Gráfica** (99%) y **Moda** (82%).

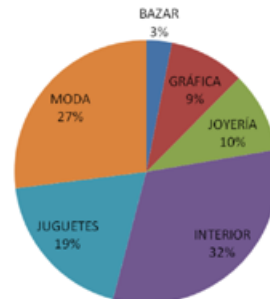


- Para los países en desarrollo, los segmentos de mayor magnitud en 2005 fueron: **Moda**, **Juguetes**, **Interior** y **Joyería**. Mientras que los de mayor magnitud para América fueron **Interior**, **Moda** y **Juguetes**.

Importaciones de BC - 2005 países en desarrollo

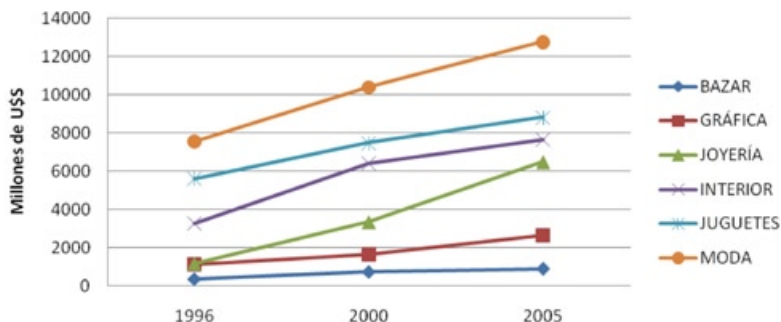


Importaciones de BC 2005 América



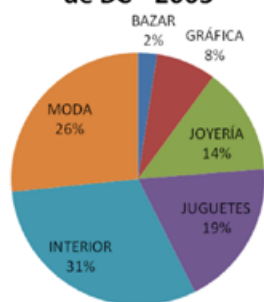
- Para los países en desarrollo, las importaciones de mayor aumento fueron los segmentos de **Joyería** (449%), **Bazar** (153%), **Gráfica** e **Interior** (135% cada uno).

Importaciones de BC países en desarrollo



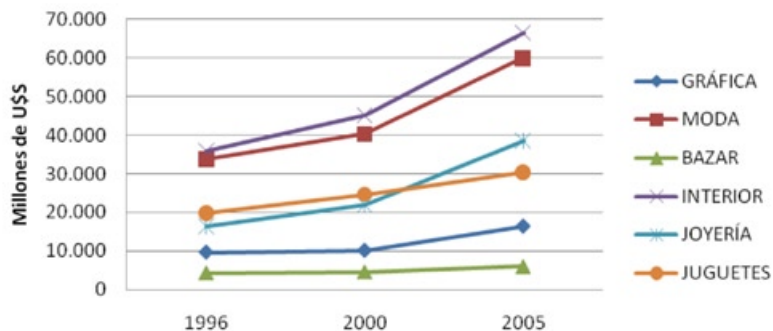
- En exportaciones (2005), los mercados más importantes según la magnitud de los segmentos son Interior, Moda y Juguetes

Importaciones mundiales de BC - 2005

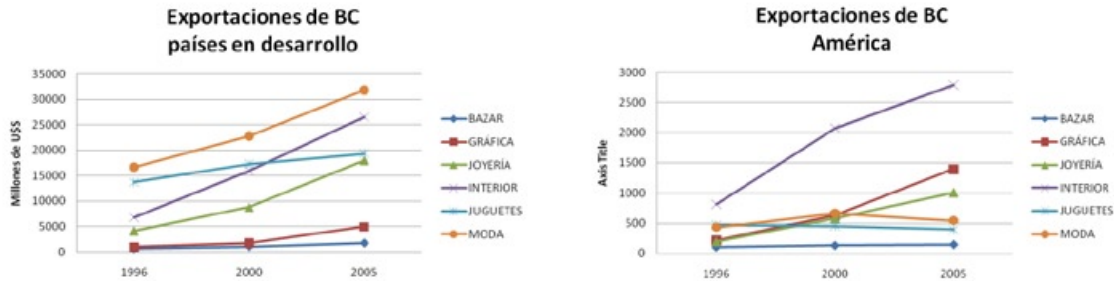


- Todos los segmentos de bienes creativos muestran a nivel mundial una tendencia de crecimiento, siendo **Bazar** el segmento menos dinámico (creció solo el 38%)
- los segmentos de mayor crecimiento en el decenio observado han sido los de **Joyería** (136%), **Interior** (85%) y **Moda** (77%)

Exportaciones mundiales de bienes creativos

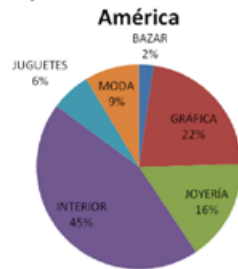


- Para los países en desarrollo las exportaciones muestran también una tendencia de crecimiento, siendo los más pronunciados los segmentos de **Interior**, **Joyería** y **Moda**. Para América en cambio, se observa una tendencia menos pronunciada, salvo para los segmentos de **Interior** y **Gráfica** –que muestran un crecimiento importante-, y apareciendo los segmentos de **Moda** y **Juguetes** con un notable decrecimiento en los últimos 5 años.



- Las exportaciones americanas de Bienes creativos para 2005 mostraban una distribución en la que se destacaban los segmentos de **Interior**, **gráfica** y **joyería**.

Exportaciones de BC - 2005



En líneas generales, se podría identificar como los segmentos atractivos, de acuerdo a su magnitud:

- Para el mercado global: **Interior**, **Moda** y **Juguetes**
- Para el mercado de países en desarrollo: **Moda**, **Juguetes**, **Interior** y **Joyería**
- Para América: **Interior**, **Moda** y **Juguetes**
- Sin embargo, estos segmentos involucran escalas productivas entre medias y altas, dificultando el acceso de empresas de pequeño porte. El único segmento que se separa de este obstáculo con claridad es el segmento de **Joyería**, que demanda un trabajo más artesanal y que implican la utilización de materias primas de mayor calidad.

1.4 Características del sector en Uruguay

De acuerdo al informe de caracterización (ANEXO V) el conglomerado de diseño se compone de un núcleo integrado por los estudios de diseño², ateliers de moda y los departamentos de diseño y desarrollo de producto de medianas empresas, ubicadas casi exclusivamente en territorio de la Ciudad de Montevideo.

En cuanto al perfil de las empresas, no **hay datos disponibles respecto al grado de especialización de las firmas**, pues textualmente indica el informe de caracterización: “En cuanto a las características de las firmas

² Estudios de diseño de productos; estudios de diseño en paisajismo e interiorismo, estudios de diseño de comunicación visual y estudios de diseño web

la diversidad es la regla.” Y “Son muy pocas las empresas que se especializan en un tipo de negocio. A modo de ejemplo, existe un único estudio enfocado exclusivamente a desarrollo de producto, al diseño industrial propiamente dicho”. En este contexto, es evidente que **el sector es altamente heterogéneo en cuanto a las actividades desarrolladas, tamaño y al grado de formalidad de las empresas.**

El núcleo del conglomerado está formado principalmente por micro y pequeñas empresas aunque existen algunas pocas de carácter mediano. De acuerdo a este informe, el núcleo emplearía alrededor de 1.300 personas y se estima que existen aproximadamente 150 diseñadores free-lance y profesionales del diseño que desarrollan en muchos casos una economía de subsistencia. Ese núcleo principal, estima el informe de caracterización, está formado por 320 empresas de “servicio de diseño” y 850 empresas “cliente” divididas en 6 nichos: comercialización, gráfico, paisajismo, tecnología web, interiorismo y proveedores industriales (ver grafico de la estructura de negocio). También calcula que menos de la mitad de dichas empresas han realizado exportaciones de servicios de diseño o de productos con diseño.



Según referentes del sector, el negocio del diseño en Uruguay genera una **facturación anual de US\$ 19.200.000, donde aproximadamente el 90% es originado en el mercado local.** En cuanto a la exportación, los mercados a los que se ha ingresado con servicios de diseño son variados: Italia, Paraguay, Ecuador, EEUU, Argentina, España. No parece existir un patrón claro que permita destinar recursos específicos a la exploración de mercados externos. Las experiencias de exportación parecen ser “éxitos puntuales”.

En cuanto a **la estructura de costos, en Uruguay los servicios de diseño son competitivos a nivel internacional.** De acuerdo a fuentes empresariales el costo de la hora de consultoría de los profesionales uruguayos es competitivo con los honorarios de la India.

Hay evidencias de baja visibilidad del sector dentro de la sociedad uruguaya y en particular en la industria, que no considera estratégica la incorporación del diseño. Por otro lado, pocas empresas han establecido y consolidado departamentos de diseño propios. Fumaya y CONATEL son los ejemplos más relevantes aunque Olmos, Distriplast, Paylana, Deceleste, James y Delne, entre otras, también lo han realizado.

En términos de competencia directa a nivel internacional es posible establecer algunos acercamientos a partir de la información disponible. Para el segmento de servicios de diseño (B2B) la región metropolitana

de Buenos Aires representa la mayor competencia en el mercado internacional, debido a su escala y a su cercanía territorial y cultural. En el segmento de productos (B2C) la competencia es más abierta, participando tanto actores regionales como globales. En el mercado de productos de autor, los players regionales son Brasil, Argentina, Colombia, y en menor medida Chile, aunque debido a que la competencia está basada en las características idiosincráticas de los productos los mercados presentan una mayor capacidad de absorción y diversidad de proveedores. En el sub-grupo de los productos con diseño embebido, se agregan además de Brasil, Argentina y Chile, los proveedores de países como China, India y México, quienes poseen un sistema productivo que les permite abastecer el tipo de demanda del mercado interno uruguayo con costos muy competitivos. En el terreno de la compra pública, el sistema productivo y de diseño uruguayo no aparece como competitivo frente a proveedores de productos y servicios como Brasil, Argentina, Chile, etc.

En líneas generales, **la competencia internacional parece estar dominada por estrategias de explotación de fortalezas locales y de nichos de expertise específicos**. Del informe de caracterización, de las entrevistas y del análisis de material secundario no surge con claridad un perfil de especialización en el sector de diseño uruguayo –siendo muy pocas empresas las que cuentan con algún nivel de especialización–, lo que impide en gran medida la identificación de nichos de mercado, tanto internos como externos que puedan ser explotados en función de alcanzar tasas de crecimiento positivas para las empresas del sector.

1.5 Análisis FODA

El análisis de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permitió detectar las relaciones entre las variables más importantes, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo inherente a la organización. Esta herramienta junto a la realización de talleres y entrevistas con actores clave del conglomerado y el análisis de información secundaria, suministraron la base de la información necesaria para elaborar un diagnóstico de la situación por la que atraviesa el sector diseño en Uruguay y poder desarrollar el presente Plan de Refuerzo de la Competitividad

1.5.1 Fortalezas y debilidades

1. En primer lugar, se ha podido constatar el gran entusiasmo que genera la búsqueda de una nueva **institucionalidad** para el diseño uruguayo pues, por ser una disciplina relativamente nueva y poco establecida, no ha logrado aún constituirse en un espacio de vinculación y acción colectiva con cierta escala. Este compromiso colectivo indicaría cierta **cohesión interna** y un alineamiento en pos de objetivos estratégicos. En este sentido, el aspecto más relevante es el carácter asociativo del conglomerado, ya que impulsa la vinculación para promover el diseño como disciplina y facilitar la asociación entre los sectores público-privados o privado-privado, de modo de poder desarrollar proyectos de gran escala.
2. Actualmente, el sector de diseño está conformado por **empresas pequeñas y flexibles**, capaces de adaptarse con facilidad a los cambios económicos y productivos y de vincularse de manera directa con la academia y las empresas.
3. La **escala de producción se presenta como un elemento dual**: por un lado, constituye una de las principales debilidades al impedir la especialización; pero por otra parte, genera un alto nivel de cohesión interna, la presencia de una idiosincrasia difundida y una cultura –nacional y de proyecto– homogénea.
4. Las **actividades de diseño se vinculan transversalmente** con los diferentes tipos de industria, pudiendo ser un factor relevante dentro de cualquier sector productivo. Sin embargo, su carácter transversal aparece como un obstáculo para la generación de políticas que impulsen su desarrollo, debido a que los campos de acción del diseño, y por ende sus intereses, son muchos y muy variados.
5. La **baja tradición de la disciplina** en el país y la **amplia diversidad de procedimientos y métodos del proceso de diseño** generalmente dificultan la comprensión de lo que implica un servicio de diseño.

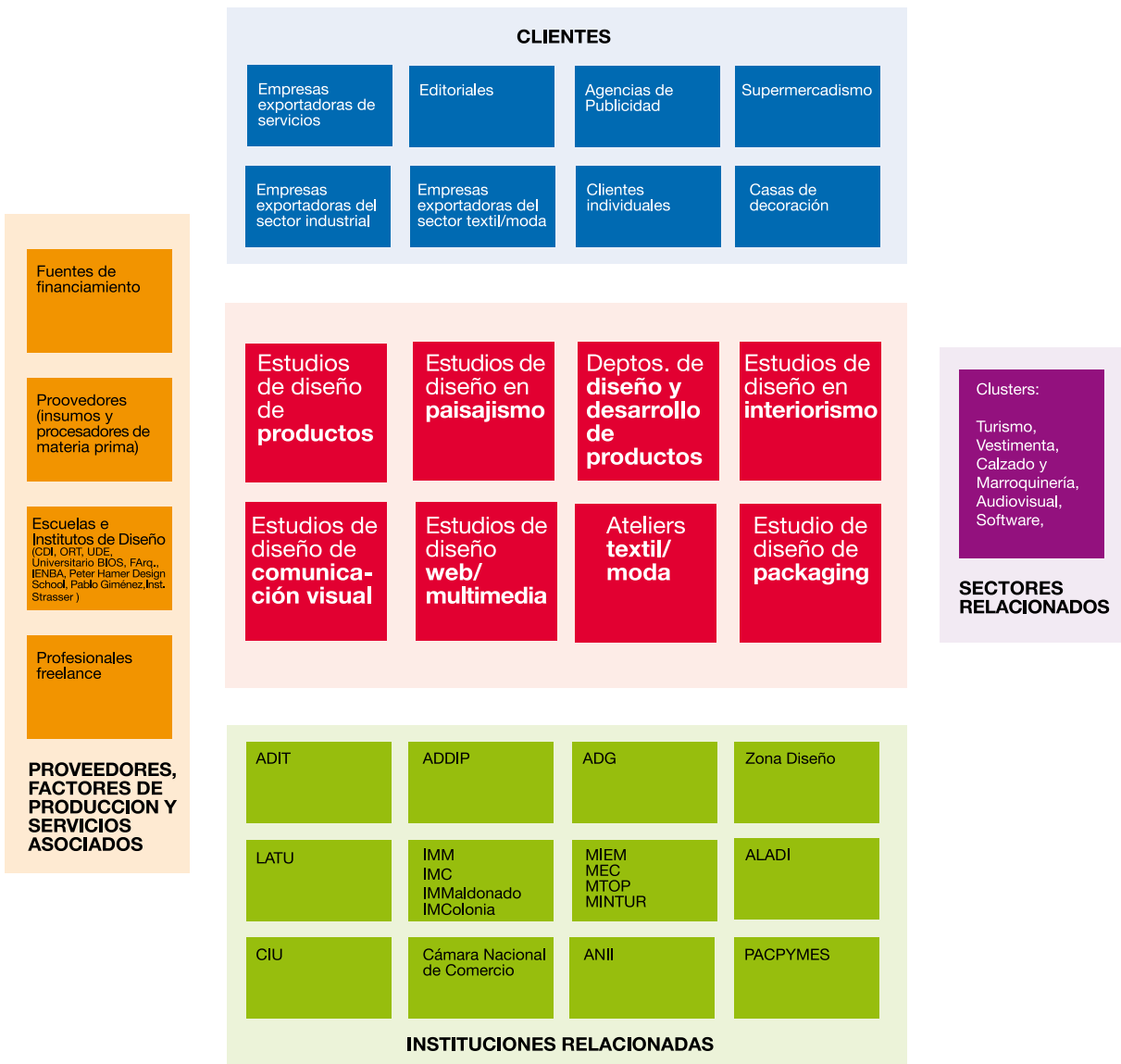
Asimismo, la ausencia de asociaciones profesionales que regulen estos aspectos, contribuye al desconocimiento de la disciplina y favorece una competencia desigual, entre profesionales y no profesionales.

6. La **baja visibilidad y sensibilización de la disciplina**, la copia y la importación de productos con diseño incorporado, (modelo de commoditización de las producciones) obstaculizan el desarrollo del diseño local, generando un mercado interno tomador de diseño.
7. En vista al abordaje de un proceso de internacionalización de las empresas, el sector presenta niveles de capacidad creativa y costos aceptables y competitivos. Sin embargo, se evidencia una **muy baja legitimidad en el mercado local**, que sumado a un desconocimiento de los mercados externos hace difícil la proyección global del sector.
8. La formación de los diseñadores, asociada a un **contexto industrial poco innovador**, emerge como una debilidad que se refuerza con la poca y deficiente oferta de formación continua para empresarios del diseño y las dificultades de acceso al financiamiento. Consistente con esta visión, no han podido detectarse sectores de la economía uruguaya que sean “driven force” para el diseño.

1.5.2. Oportunidades y Amenazas

1. La **creación del conglomerado** de diseño genera fundamentalmente oportunidades de vinculación institucional, académica, productiva y comercial que serían inalcanzables por cualquier empresa de manera individual.
2. **Sinergia de intereses entre la academia uruguaya y las empresas de diseño.** En ese sentido, surge la búsqueda de espacios de interacción que permitan un crecimiento de escala para el sector y promover la interacción público-privado para el desarrollo de conocimientos, tecnología e innovaciones, así como también la generación de nuevas oportunidades de formación –tanto a nivel de grado, como de postgrado y capacitación continua–, adecuadas a las competencias del perfil de negocios proyectado.
3. **Necesidad de planificar** un escenario que permita acoger el aumento de la masa crítica de profesionales previsto para los próximos años. Sin esta planificación, dicho aumento puede llevar a una sobrepoblación de diseñadores, con empresas poco desarrolladas para contratar y valorar sus servicios. Esto puede llevar a la subvaluación de la actividad que genera en muchos casos la emigración de profesionales.
4. El conglomerado representa entonces, la **oportunidad de crear un sistema normativo** que regule la actividad profesional y facilite acciones en pos de los intereses sectoriales y disciplinares, colaborando en la internacionalización del negocio para aprovechar las oportunidades a nivel regional y global.
5. **Mejorar las condiciones locales** para un buen desempeño de las actividades de diseño, que cuentan con un empresariado poco innovador, escasez de recursos humanos calificados y un ambiente que asocia el concepto de diseño a lo ornamental.
6. **La instalación del diseño en la agenda pública** es una gran oportunidad para generar el crecimiento del sector y un paso importante para lograr su consolidación tanto cultural como económica.
7. **La existencia de un sistema científico y tecnológico** con vasta experiencia, conformado por instituciones como LATU o UDELAR, entre otras, podría suministrar al conglomerado, diferentes tipos de servicios, basados en el conocimiento y en la infraestructura tecnológica que las mismas poseen.
8. **La cultura de la copia y el instalado (e inadecuado) concepto de diseño**, atentan contra la posibilidad de aprovechar las oportunidades anteriormente señaladas.
9. **Oportunidad de desarrollar un circuito comercial** destinado al diseño, que comercialice y exhiba producción local y ayude a implementar acciones destinadas a crear un ambiente adecuado para entender y valorar los productos con diseño.

MAPA CONGLOMERADO DISEÑO



2. ASPECTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRC

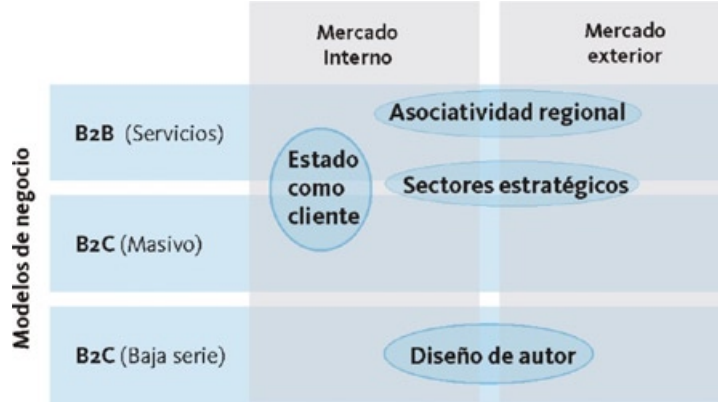
2.1 Estrategias potenciales de negocios

Internacionalmente, el diseño es reconocido como un sector dinámico en sí mismo, ya que tiene la capacidad de adaptarse a los cambios de contexto, incluyendo el acoplamiento a los sectores productivos o económicos que presentan mayores oportunidades.

Con el objetivo de facilitar el desarrollo del sector, y a partir de la información existente, se identificaron algunas estrategias potenciales para los negocios relacionados con el diseño, que podrían desarrollarse a partir de las características del sector en el contexto uruguayo:

Estrategia	Descripción	Empresas	Oportunidades	Obstáculos
Diseño de Autor	Desarrollo de productos con alto valor agregado, identidad local y personal. Promoción a través de concursos y exhibiciones internacionales	Grupos de empresas que aborden proyectos de desarrollo, fabricación y comercialización de productos de alto valor agregado y baja escala, orientadas a mercados de nicho (ej. bazar, accesorios, moda, objetos, mobiliario, etc.)	Baja escala productiva Alto valor cultural Apreciación de la identidad local en los mercados internacionales Mercados de nicho Alta visibilidad Construcción de “diseño uruguayo”	Falta de recursos Subjetividad en la selección de talentos Masa crítica
Asociatividad Regional o Global	Alianza con profesionales o estudios de la región y el mundo, como estrategia de ampliación de mercados y como medio para alcanzar mayores volúmenes de proyecto. Especialización de perfiles profesionales.	Grupos de empresas que desarrollen proyectos de regionalización o de ampliación a partir de la vinculación con empresas o grupos de empresas localizadas en el exterior.	Uso estratégico de redes existentes para cooperación competitiva Ampliación de mercados Desarrollo de perfiles de especialización Aumento de las capacidades competitivas	Marco legal Vinculación efectiva con diseñadores / estudios en el exterior
Alineamiento con sectores estratégicos (exportación)	Dinamización de sectores productivos a través del diseño. Integración del diseño a la estructura de competencia internacional. Alianza con empresas de bienes y servicios estratégicos de cara a la exportación	Grupos de empresas que operen en el desarrollo, producción y/o comercialización de bienes y servicios asociados a sectores de importancia para el desarrollo nacional (biotecnología, software, vestimenta, turismo, recursos naturales, etc.)	Disponibilidad de recursos Legitimación de la disciplina Generación de masa crítica de proyectos (experiencia) Especialización profesional Valor agregado a las producciones	Dificultad en la selección de sectores Baja legitimidad y sensibilización Experiencia inicial limitada
Alineamiento con sectores estratégicos (Estado como cliente)	Posicionamiento del diseño dentro de los mecanismos de compra. Alianza estratégica con proveedores de equipamiento, productos y servicios.	Grupos de empresas que trabajen en el desarrollo y producción orientados a dar respuesta a necesidades de equipamiento, productos o servicios estatales (mobiliario urbano, señalética, equipamiento escolar u hospitalario, infraestructura cultural o turística, etc.)	Sector público como comprador masivo Derrame en el bienestar público Alta visibilidad local Legitimación de la disciplina Construcción de “diseño uruguayo” Generación de masa crítica de proyectos (especialización) Desarrollo de capacidades locales.	Burocracia Debilidad del sistema productivo local Baja concientización

Estas estrategias son planteadas como alternativas posibles –e incluso aspiracionales- tanto para el segmento B2B como para el B2C, **pero de ninguna manera se trata de restricciones, entendiendo que es posible desarrollar otras estrategias de negocios**. De esta manera, la propuesta apunta a ofrecer opciones viables para la mayor porción de las empresas del conglomerado, tanto para aquellas que buscan desarrollar el mercado local como para las que desean posicionarse en el mercado exterior:



2.2 Factores críticos de éxito

En relación al éxito de los negocios relacionados con el diseño, es fundamental la conformación de una estructura virtuosa, que articule los aspectos políticos y sociales necesarios para generar un ambiente adecuado para la implementación de acciones vinculadas al diseño.

En este sentido se pueden mencionar los siguientes factores críticos de éxito:

- Tamaño del mercado:** una escala de negocios que genere una capacidad de inversión propia adecuada al contexto.
- Regulación:** i) la existencia y efectividad de regulaciones de protección de la propiedad industrial, y ii) la existencia de una normativa efectiva de exportación.
- Sensibilización y concientización de las empresas cliente** en relación al potencial del diseño. Mecanismos de retroalimentación con el mercado que permitan construir un sistema dinámico.
- Innovación empresarial:** presencia de un ambiente que promueva la innovación en el ámbito empresarial, y desarrollo de proyectos innovadores.
- Formación de Recursos Humanos:** una masa crítica de profesionales adecuada al nivel de demanda y un sistema de formación de profesionales adecuado al contexto, tanto a nivel de formación de grado como de capacitación continua.
- Trayectoria y experiencia en el segmento de negocios:** posicionamiento de las firmas y del sector en el contexto internacional.

En función de estas consideraciones, se puede observar que la estructura y el tipo de negocios difundido en Uruguay presenta deficiencias importantes en términos del posicionamiento del diseño, así como en los elementos que componen el sistema de diseño. Ambos elementos afectan de modo directo su desempeño en el mercado local e internacional.

Entre los factores que dificultan un claro posicionamiento del diseño como disciplina encontramos:

- un mercado interno pequeño y poco sensible al diseño,
- un perfil del empresariado poco innovador y tendiente a la commoditización,

- c. un entramado productivo debilitado y poco calificado y
- d. un posicionamiento en el mercado internacional como oferente de commodities, con una presencia relativamente baja.

Consecuentemente y en base la información relevada, se cuenta con un sistema de diseño débil, debido a:

- a. una baja visibilidad y penetración en el mercado local de la cultura del diseño,
- b. un escaso volumen de negocios y asociado a esto,
- c. un muy bajo nivel de especialización en las empresas de servicios de diseño.

2.2.1 Factores críticos e impacto potencial

En el marco del proceso participativo de elaboración del PRC, se realizó una encuesta a actores clave con el objeto de evaluar impactos potenciales sobre aquellos aspectos que pueden afectar el éxito en la implementación del plan. De este modo, se pretende visualizar escenarios a los que el conglomerado puede estar expuesto en sus distintas actividades y, por ende, anticipar acciones preventivas y correctivas que aseguren el logro de los objetivos.

El diseño de la encuesta se realizó sobre la base de los elementos recogidos en los diferentes talleres y consultas a actores clave del conglomerado (ver ANEXO III). A partir de ello, se ha propuesto analizar el impacto potencial sobre dos dimensiones: a) el conglomerado como forma organizativa y b) las características de los proyectos que constituirán la cartera del conglomerado.

Para cada dimensión, se ha construido una clasificación que permitió valorizar cuantitativamente el impacto potencial a partir del grado de incidencia y la probabilidad de ocurrencia de una determinada cuestión. Dicha clasificación fue definida en categorías: insignificante, menor, mayor y crítico.

A partir de ello, se han identificado factores endógenos y exógenos que podrían afectar significativamente el desempeño del proceso de constitución y evolución del conglomerado (ver siguiente Tabla).

FACTORES	Impacto potencial
Que los beneficiarios potenciales del programa desconozcan parcial o totalmente los mecanismos de presentación, aprobación y ejecución de proyectos	CRITICO
Que exista oposición o conflictos de interés entre los integrantes del conglomerado respecto de los objetivos del conglomerado	MAYOR
Que no participen de las decisiones del conglomerado todas las partes interesadas	MAYOR
Que los objetivos de desarrollo propuestos para el conglomerado no se materialicen, o que los beneficios no puedan ser mantenidos en el futuro	MAYOR
Que los procesos de presentación y aprobación de los proyectos por parte del conglomerado y/o el programa sean altamente burocráticos	MAYOR
Que exista oposición o conflictos de interés entre los proyectos presentados y los evaluadores del proyecto	MAYOR
Que falten recursos de contrapartida o autorización de gasto por parte de las empresas para una adecuada ejecución de los proyectos	MAYOR
Que la injerencia política oportunista afecte negativamente la continuidad del conglomerado	MAYOR
Que cambios macroeconómicos o fiscales del país afecten negativamente la ejecución de los proyectos	MAYOR

La identificación de estos factores confirma que la estrategia del PRC debe tener en uno de sus focos el fortalecimiento de las capacidades de gestión del conglomerado. Esta afirmación se sustenta en que gran parte de las acciones de anticipación y mitigación del impacto de los factores identificados se logran con: a) capacidades gerenciales para diseñar e implementar acciones de difusión, para la administración de procesos complejos y para gestionar en la intersección del ámbito público y privado, b) el diseño de una forma organizacional que asegure representatividad y participación de todos los integrantes del conglomerado, y c) el diseño de una estrategia de blindaje que minimice los efectos provocados por los cambios económicos estructurales.

2.3 Lineamientos estratégicos

El presente Plan tiene como fin esencial alentar y orientar a las empresas del sector a mejorar sus capacidades competitivas y su sostenibilidad en la economía global. El conglomerado aprovecha a su vez recursos y vínculos con instituciones de diversos actores económicos y sociales, tanto del ámbito público como privado, para **incidir en reformas de políticas públicas** para el sector, de tal modo que aumente la competitividad estructural de la economía uruguaya.

Teniendo en cuenta los objetivos generales del PACC, y en base al informe diagnóstico y análisis FODA, en cuanto a la identificación de factores críticos que deben ser atendidos por el PRC, se definen tres lineamientos estratégicos para la mejora de la competitividad del sector:

A. Desarrollo de nuevos negocios e internacionalización de las empresas

Generación de nuevos proyectos de desarrollo de productos, servicios y acciones comerciales, con un perfil innovador, tanto en el contexto local como internacional, orientados a: (i) integración del sector en cadenas productivas como una herramienta de competencia estratégica; (ii) implementación de actividades de promoción en el exterior, a través de ferias, exhibiciones y/o concursos; (iii) generación de programas de intervención comercial proactiva, tanto a través de estudios de mercado como de misiones comerciales; (iv) participación activa en la discusión y proposición de herramientas técnicas y legales para favorecer la inserción internacional del sector y (v) promover la asociatividad empresarial.

B. Fortalecimiento de capacidades profesionales, empresariales e institucionales

Implementación de acciones de capacitación, actualización y perfeccionamiento a nivel de los profesionales y las empresas, tendientes a: (i) construcción de una institucionalidad formal para el sector; (ii) soporte para el desarrollo de capacidades de gerenciamiento y comercialización de los negocios de diseño; (iii) aumento del volumen de proyectos para generar expertises asociados; y (iv) promoción del diseño asociado a sectores estratégicos como estrategia de especialización top-down.

C. Fomento de una Cultura del Diseño

Construcción de un ambiente fértil para la inserción del diseño en el contexto económico y cultural, a partir de: (i) implementación de actividades de difusión del diseño y sensibilización de actores relevantes; y (ii) fomento de la apropiación pública del diseño, a través del desarrollo de proyectos de interés colectivo y uso difundido

Estos lineamientos determinan la intervención en cuatro campos básicos.



Intervención sobre la formación y RRHH

Las necesidades específicas a atender en este campo son: la generación y adecuación de capacidades profesionales y el desarrollo de masa crítica. En este sentido, las actividades deberán orientarse a generar un ambiente dinámico de formación de base, investigación académica y transferencia, capacitación especializada y actualización profesional.

Intervención sobre aspectos de mejora del desempeño de las empresas

Dentro de este campo, las principales necesidades están relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades de gestión y desarrollo de negocios, la especialización de perfiles profesionales y empresarios y la construcción de una infraestructura tecnológica de soporte.

Intervención sobre la mejora de condiciones de producción

Dadas las características del sistema productivo uruguayo, las necesidades en este campo están relacionadas con: la vinculación con las empresas productivas y de servicios y con el estado; la sensibilización al diseño y la inserción de la disciplina en la cultura empresarial y el desarrollo y difusión de una legislación adecuada.

Intervención sobre el posicionamiento comercial y cultural

En relación con las necesidades relacionadas con el mercado, se detectaron como necesidades fundamentales el conocimiento de los mercados y las acciones comerciales para su penetración y posicionamiento.

Del presente plan deberán surgir líneas de acción que beneficien a los sectores que ofrecen productos con diseño y servicios de diseño, pero tengan impacto indirecto sobre otros sectores o cadenas productivas en función del tipo de negocios B2B que se desarrolle. Esto plantea un desafío para la adecuada articulación de políticas verticales y horizontales que se promuevan desde los diferentes organismos del Estado en articulación con las iniciativas del conglomerado.

A partir de las líneas estratégicas definidas anteriormente se definen, en el apartado siguiente, los programas de actuación que serán el marco para la presentación de proyectos que podrán ser cofinanciadas por el PACC.

3. PLAN DE ACTUACIÓN

3.1 Visión y Misión

Visión: Somos una agrupación de empresas e instituciones que impulsan el desarrollo local basado en el diseño, a través del fomento de una competitividad sustentable y un posicionamiento estratégico de la producción, la cultura y la identidad uruguaya.

Misión: Fortalecer la producción y los negocios uruguayos a través de acciones y programas orientados a aumentar el nivel de innovación y valor agregado en la producción de bienes y servicios en los procesos de innovación comercial, tecnológica, organizacional y de nuevos negocios

3.2 Programas

El presente Plan, a través de las líneas y programas de actuación propuestos apunta a mejorar la competitividad del Conglomerado de Diseño. Para alcanzar los objetivos planteados, se proponen tres programas, que intervienen de manera directa e indirecta en las líneas estratégicas planteados:

1. Programa alianzas estratégicas para la producción e internacionalización
2. Programa de fortalecimiento institucional y visibilidad
3. Programa de formación de recursos humanos y fomento de la empresarialidad

Programas	Lineamientos estratégicos		
	Nuevos negocios e internacionalización	Fortalecimiento de Capacidades	Cultura del Diseño
Alianzas estratégicas para la producción e internacionalización	●	○	
Fortalecimiento institucional y visibilidad	○	●	●
Formación de RRHH y fomento de la empresarialidad	●	●	○

● Intervención directa
○ Intervención indirecta

Cabe mencionar que los programas fueron planteados de manera general, de modo que puedan abarcar iniciativas de desarrollo para los segmentos y las estrategias de negocio propuestas. En este sentido, se espera que en el proceso de implementación del programa puedan delimitarse los perfiles de nicho más específicos, a partir de las demandas efectivas de los privados y de las oportunidades de negocio que se identifiquen una vez iniciado el proceso de acompañamiento del sector.

3.2.1 Alianzas estratégicas para la producción e internacionalización

Objetivo: Contribuir al desarrollo de los modelos de negocios identificados como potenciales -

Descripción: Se podrán desarrollar proyectos para cada modelo de negocios:

- **Diseño de Autor:** Desarrollo de productos con alto valor agregado, identidad local y personal.
- **Asociatividad Regional o Global:** Alianza con profesionales o estudios de la región y el mundo, como estrategia de ampliación de mercados y como medio para alcanzar mayores volúmenes de proyecto.
- **Alineamiento con sectores estratégicos (exportación):** Integración del diseño a la estructura de competencia internacional. Alianza con empresas de bienes y servicios estratégicos de cara a la exportación.
- **Alineamiento con sectores estratégicos (Estado como cliente):** Alianzas estratégicas con proveedores de equipamiento, productos y servicios.

Se apoyarán proyectos de grupos de empresas tendientes a desarrollar estos modelos de negocios en base a acciones de Identificación, promoción y gestión de alianzas/proyectos; Estudios de mercado; Desarrollo de productos; Acciones comerciales para la internacionalización; Ciclos de charlas y foros en cámaras, etc.

3.2.2 Fortalecimiento institucional y visibilidad

Objetivo: Contribuir al desarrollo sustentable del conglomerado a través de su institucionalidad y el fomento de la cultura del diseño

Descripción: Del proceso de creación de la institucionalidad dependerá en gran medida la sustentabilidad de la iniciativa en el largo plazo y por lo tanto la capacidad de alcanzar niveles mayores de impacto en el contexto de intervención. Uno de los aspectos críticos que surge de la medición de la percepción del riesgo, es contar con una estrategia de gobernanza explícita a través del desarrollo de un reglamento operativo compatible con la forma jurídica que se adopte³. Otro aspecto que se busca desarrollar es una identidad colectiva y visibilidad a través de una estrategia de difusión y sensibilización sobre las acciones desarrolladas por el conglomerado a través de acciones de comunicación, prensa y gestión con organismos internacionales. Se apunta a la construcción de mecanismos que transparenten los beneficios y potenciales ventajas del diseño, tanto para su inserción en el sistema económico como cultural. La metodología participativa de planificación utilizada permitió relevar de manera contundente la necesidad de establecer acciones coordinadas bottom-up de difusión y sensibilización. Es decir, que el conglomerado sea un mecanismo capaz de promover e incidir en una cultura del diseño. A su vez se considera fundamental generar información cuantitativa y cualitativa del sector.

3.2.3 Formación de recursos humanos y fomento de la empresarialidad

Objetivo: Contribuir al fortalecimiento del perfil profesional del sector y de las capacidades empresariales

Descripción: Desde la perspectiva de todo el sector, coexisten dos aspectos en tensión respecto a la formación de personas. Por un lado, no es claro que el Uruguay posea una masa crítica de personas dedicadas al diseño y que tampoco existan oportunidades de desarrollo para esas personas, en función del tamaño de mercado y desarticulación entre la producción y el perfil innovador del empresariado. Del Informe de caracterización y de las actividades de relevamiento realizadas ad-hoc, surge claramente la necesidad de una mejora en la formación de las personas afectadas al sector, en dirección de brindarles capacidades para el mundo de los negocios de modo tal de favorecer nuevas formas de asociatividad, aumento en las capacidades de negociación, etc. Las acciones propuestas en el marco de este programa se asocian a instrumentos de promoción estandarizados y probados. Se trata de instrumentos de consejerías tecnológicas para empresas

³ En general adoptan la forma jurídica de Asociación Civil Sin Fines de Lucro, gobernada a través de algún tipo de asamblea, directorio y directores ejecutivos. Habitualmente, el estatuto de un cluster puede contener las siguientes funciones: Promover cooperación público-privada, el desarrollo de estudios sectoriales, acciones de modernización tecnológica, etc.

del conglomerado, impulso al diseño e implementación de becas y posgrados de negocios específicos del sector. Se procura asegurar un proceso continuo de actualización formal en temáticas relativas a la práctica profesional y al desempeño empresario.

3.2 Asignación orientativa de los recursos de cofinanciamiento del PACC y prioridades

PROGRAMA	%
Alianzas estratégicas para la producción e internacionalización	50
Fortalecimiento institucional y visibilidad	30
Formación de recursos humanos y fomento de la empresariedad	20
Total	100

Programa Alianzas estratégicas para la producción e internacionalización		
Tipos de proyectos: ABIERTOS Y CERRADOS		
PERFILES DE PROYECTO	ACTIVIDADES POSIBLES	Prioridad Presupuesto PACC
Diseño de Autor: Grupos de empresas que aborden proyectos de desarrollo, fabricación y comercialización de productos de alto valor agregado y baja escala, orientadas a mercados de nicho (ej. bazar, accesorios, moda, objetos, mobiliario, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> a. Identificación, promoción y gestión de alianzas b. Estudios de mercado; c. Acciones comerciales para la internacionalización; d. Fortalecimiento de las redes o consorcios empresariales e. Certificaciones 	Alta
Asociatividad Regional o Global: Grupos de empresas que desarrollen proyectos de regionalización o de ampliación a partir de la vinculación con empresas o grupos de empresas localizadas en el exterior.	<ul style="list-style-type: none"> a. Identificación, promoción y gestión de alianzas b. Estudios de mercado; c. Acciones comerciales para la internacionalización; d. Fortalecimiento de las redes o consorcios empresariales 	Alta
Alineamiento con sectores estratégicos (exportación): Grupos de empresas que operen en el desarrollo, producción y/o comercialización de bienes y servicios asociados a sectores de importancia para el desarrollo nacional (biotecnología, software, vestimenta, turismo, recursos naturales, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> a. Identificación, promoción y gestión de alianzas/proyectos. b. Estudios de mercado; c. Desarrollo de productos ; d. Acciones comerciales para la internacionalización; e. Ciclos de charlas y foros en cámaras, etc. f. Workshops de creatividad. 	Alta
Alineamiento con sectores estratégicos (el estado como cliente) Grupos de empresas que trabajen en el desarrollo y producción orientados a dar respuesta a necesidades de equipamiento, productos o servicios estatales (mobiliario urbano, señalética, equipamiento escolar u hospitalario, infraestructura cultural o turística, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> a. Análisis de la legislación vigente b. Identificación, promoción y gestión de alianzas/proyectos c. Certificaciones 	Media

Programa Fortalecimiento institucional y visibilidad		
Tipos de proyectos: ESTRUCTURANTES		
PERFILES DE PROYECTO	ACTIVIDADES POSIBLES	Prioridad Presupuesto PACC
1. Creación y funcionamiento de la entidad de gestión del conglomerado	<ul style="list-style-type: none"> a. Estructura gerencial y operativa b. Apoyo a la elaboración de proyectos c. Actividades de capacitación interna. d. Participación en eventos 	Alta
2. Relevamiento de datos acerca del sector - Información de mercado / tendencias	<ul style="list-style-type: none"> a. Censo de empresas de diseño b. Estudio de consumo de diseño a nivel local c. Diagnóstico sobre el uso de diseño en las empresas productivas locales d. Observatorio de Tendencias 	Alta
3. Desarrollo de identidad colectiva	<ul style="list-style-type: none"> a. Diseño y registro de marca del conglomerado b. Presentación institucional de Montevideo como "Ciudad del Diseño" en el Programa UNESCO de "Ciudades Creativas" 	Media
4. Instituto de Diseño de Uruguay e incubación de empresas	<ul style="list-style-type: none"> a. Exploración y eventual Diseño conceptual de un Instituto de Diseño de Uruguay. b. Elaboración de un plan de incubación de empresas. 	Baja
5. Concursos y premios	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaboración de Bases, Condiciones y Programación, Convocatoria y organización b. Asignación de premios al Diseño. c. Exposición de resultados d. Publicación 	Media
6. Circuitos, Exhibiciones y eventos	<ul style="list-style-type: none"> a. Circuito de vidrieras y tiendas b. Puesta en marcha del primer evento Negocios y Diseño c. Elaboración conceptual de un centro de exposiciones de diseño d. Puesta en marcha del Primer Encuentro Nacional / Latinoamericano de Diseñadores en Uruguay 	Media
7. Acciones de microdifusión	<ul style="list-style-type: none"> a. Sitio web y boletín electrónico (portal del diseño) b. Diseño del programa "El diseño va a la escuela" c. Folletería del conglomerado sobre ventajas de incorporación de diseño y/o registro de propiedad industrial 	Media

Programa Formación de recursos humanos y fomento de la empresarialidad		
Tipos de proyectos: ABIERTOS y ESTRUCTURANTES		
PERFILES DE PROYECTO	ACTIVIDADES POSIBLES	Prioridad Presupuesto PACC
1. Asesoramiento a empresas	<ul style="list-style-type: none"> a. Asistencia técnica en áreas legales, propiedad intelectual, comerciales, administrativas, etc. b. Cursos de emprendedurismo c. Procesos de Coaching y Diagnóstico empresarial d. Consultoría tecnológica 	Alta
2. Formación y actualización	<ul style="list-style-type: none"> a. Alianzas entre institutos de formación para el diseño e implementación de proyectos de mejora de la formación de manera coordinada b. Becas para cursos de especialización y/o actualización profesional para el sector. c. Charlas y/o conferencias de interés para el sector 	Alta
3. Desarrollo y acreditación de parámetros de calidad en el negocio del diseño	<ul style="list-style-type: none"> a. Diseño de manual de buenas prácticas y calidad b. Acreditación de estudios de diseño sobre la base del manual. c. Procesos de certificación 	Media

Se desarrollan a continuación las principales dimensiones en las que se espera un impacto positivo a partir de la implementación del plan propuesto: a nivel institucional y regulatorio, económico, tecnológico y social.

4.1 A nivel institucional y regulatorio

- **Agenda política:** Se espera que a partir de las acciones implementadas en el marco de este PRC, el diseño pase a ocupar un lugar en la agenda pública, tanto en su rol de dinamizador de sectores productivos como de vehículo para la cultura y la identidad. Se espera que el conglomerado pueda introducir en la agenda legislativa aspectos que faciliten el desarrollo del sector a través de mecanismos de compra del estado, de mecanismos de promoción industrial basadas en el uso del diseño, etc.
- **Regulaciones profesionales:** a través de la definición y instauración de mecanismos reguladores como el manual de buenas prácticas, el consenso sobre honorarios de referencia, por ejemplo, se espera la profesionalización de la actividad y el reconocimiento social de la misma.
- **Conglomerado como referente:** la implementación de acciones de difusión el conglomerado podrá convertirse en la organización reconocida socialmente como referente en la temática, tanto dentro del país como en el exterior, permitiendo construir vínculos institucionales de mediano y largo plazo. Se espera que el diseño logre una institucionalidad que le permita integrarse a diferentes sectores de la economía uruguaya.
- **Desarrollo y armonización de normativas:** a partir del análisis y discusión de las particularidades del sector, se espera que puedan generarse plataformas legales y fiscales adecuadas para el desarrollo de las empresas de diseño, tanto en el contexto local, como para sus iniciativas de internacionalización.
- **Marca “diseño uruguayo”:** las plataformas de difusión y sensibilización están orientadas a construir una identidad colectiva, de manera que el proceso de posicionamiento internacional se vea facilitado, e incluso impulsado por esta identidad.

En términos generales, se espera que las acciones promuevan:

- Desarrollo de nuevas normativas, planes, programas, medidas e instrumentos asociados al negocio del diseño
- Registro de marca país
- Desarrollo de acciones de de profesionalización de la actividad

4.2 A nivel económico

- **Desempeño de sectores económicos:** muchas de las acciones a promover a partir del PRC están orientadas a integrar al diseño como una herramienta de innovación y competitividad dentro de la economía uruguaya. En este sentido, se espera que las acciones promuevan:
 - Aumento en el número de empresas usuarias de diseño
 - Aumento en la cantidad de empresas basadas en diseño
 - Aumento en la cantidad de empresas de exportadoras y/o en los volúmenes de exportación basadas en diseño
 - Aumento de la facturación promedio de las empresas de diseño
 - Aumento del empleo asociado al sector
 - Aumento en el porcentaje de facturación por exportaciones con diseño
 - Aumento en el número de contratos de servicios de diseño con empresas extranjeras

- **Ambiente de negocios:** asimismo, la promoción y fortalecimiento de las empresas del sector debería potenciar la construcción de un ambiente de negocios diverso y con altos niveles de complementariedad y competencia. En este sentido, se espera que la implementación de las acciones propuestas genere:
 - Aumento de la presencia de diseño uruguayo en el mercado local y global
 - Aumento de las estrategias de colaboración entre empresas de diseño

4.3 A nivel tecnológico

- **Integración al sistema productivo:** si consideramos al diseño como una actividad tecnológica relevante tanto para los procesos innovativos como los no-innovativos, la integración del diseño en el sistema productivo debería resultar en una complejización del perfil de productos, al aumentar el valor agregado.
- **Mejora en los procesos de adaptación y actualización tecnológica:** las características de la actividad de diseño pueden facilitar el proceso de adopción y adaptación de tecnología en la cadena de producción, al requerir capacidades internas de producción más sofisticadas.
- **Sofisticación de las cadenas de proveedores:** el diseño promueve no solo la mejora de capacidades de producción, sino también el desarrollo de proveedores de servicios tecnológicos más sofisticados y de proveedores de materias primas y partes de mayor calidad.

Se espera un aumento en el registro de la propiedad industrial (patentes, modelo de utilidad y diseño gráfico e industrial) así como un aumento de la especialización de los estudios de diseño en cuanto a necesidades sectoriales.

4.4 A nivel social

- **Mejora de la infraestructura pública:** se espera que la implementación del diseño dentro de procesos de mejora de los bienes y servicios públicos impacte positivamente en el bienestar y la calidad de vida de la comunidad uruguaya.
- **Difusión cultural:** las acciones de difusión y sensibilización están orientadas a mejorar la percepción pública del diseño. Por lo tanto, se espera que la implementación del PRC derive en un cambio cualitativo respecto de la concepción del diseño a nivel del consumidor local.

Se espera que aumente el número de empresas de diseño uruguayo satisfaciendo las necesidades gubernamentales.

ANEXO I. Drivers para el diseño en las estrategias de negocio

	Sustentabilidad	Igualdad	Diversidad	Calidad
Diseño de autor	Comercio justo Materiales renovables Reuso y reciclaje Eco-diseño	Diseño para la Flexibilidad Diseño inclusivo Calidad de vida Interacción	Identidad local Estilos de vida Diferenciación	Productos personalizados y series únicas Adaptación de tecnología Artesanía
Asociación con sectores estratégicos	Energías renovables Ciclo de vida Eco-diseño	Diseño Universal Software Diseño Inclusivo	Cultura Turismo Artesanías	Manufactura Agro-Industria Biotecnología
Vinculación estratégica con el sector de bienes y servicios públicos	Comercio justo Reciclaje, reuso y reducción de desechos Desarrollo de proveedores locales	Bienestar público Accesibilidad Diseño Universal Software educativo Equipamiento médico	Infraestructura y bienes culturales Turismo Vestuario teatral Diseño de experiencias (servicios públicos)	Software educativo Equipamiento médico Vestuario teatral Uniformes Reducción de costos
Asociatividad regional	Eco-diseño Ciclo de vida	Diseño para la flexibilidad Plataformas virtuales (e-commerce, web 2.0)	Diseño de experiencias Infraestructura y bienes culturales Turismo	Interactividad Gestión de diseño Inserción de nuevas tecnologías Meta-productos (concepts)

Casos testigo

A continuación se presentan algunos pocos casos que pueden ser útiles para visualizar cómo es posible construir negocios a partir del cruce de algunas de las variables propuestas. Por supuesto, estos casos se presentan solo a modo de ejemplo, pudiendo encontrarse en el contexto global y regional múltiples experiencias valiosas.

A. Casa&Ideas: una producción deslocalizada

La empresa chilena Casa & Ideas es una cadena de tiendas (cerca de 30 locales en Chile y Perú) que ofrece productos de decoración y artículos para niños, organizada como un gran hipermercado de la decoración. Este caso es un ejemplo de un modelo de producción basado en el diseño, pero utilizando una lógica deslocalizada de producción material. Su visión establece “Creemos en democratizar el diseño porque sabemos que, a través de él, las personas pueden obtener bienestar, expresar y renovar su identidad, crear ambientes más alegres, y generar espacios cotidianos de juego y creatividad.”

La empresa trabaja con un equipo de 40 diseñadores en Chile, en el diseño de todas sus líneas de productos, lanzando colecciones de manera periódica, y a un costo realmente accesible para los consumidores locales. Sin embargo, toda la producción se realiza en China, como una estrategia que vincula: por un lado las facilidades legales y fiscales para la importación, y por el otro, revierte la ausencia de capacidades productivas locales.

Este modelo permite ofrecer en el mercado interno productos de muy buena calidad, con un nivel tecnológico adecuado, y con una semántica propia. Por otra parte, estos productos se ven reforzados en su instancia de comercialización por una estrategia de diseño de los espacios comerciales.

B. Artesanías de Colombia: la diversidad y el patrimonio como negocio.

Se trata de una Empresa Público-Privada, vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Ha trabajado durante más de 40 años en el desarrollo del sector artesanal del país, en procura de elevar la calidad, productividad y competitividad de la artesanía, en los mercados nacionales e internacionales. Contribuye a afirmar y divulgar la identidad nacional y a preservar el patrimonio cultural. Tiene su sede administrativa en Bogotá y cuenta con el Laboratorio Colombiano de Diseño que opera en Bogotá y que tiene unidades descentralizadas.

La misión de la empresa, es la de liderar procesos que permitan el fortalecimiento y desarrollo sostenible del sector artesanal, mejorando y cualificando la producción, comercialización y bienestar del sector en la economía nacional.

Por ende, se busca incrementar la competitividad del sector y fortalecer la capacidad de generar ingresos, así como mejorar la calidad de vida de los artesanos, recuperando y preservando el patrimonio cultural vivo y la sostenibilidad del medio ambiente.

La *Colección Casa Colombiana* es una estrategia de la empresa que se presenta año tras año, en el marco de la feria artesanal más importante de América Latina –Expoartesanías– y que tiene el propósito de crear una imagen atractiva y característica de la artesanía colombiana.

La colección del 2007 forma parte del proyecto –Diseño e Innovación tecnológica aplicados en el proceso de desarrollo del sector artesanal– que adelanta la empresa en convenio con el Servicio Nacional de aprendizaje SENA, y que tiene por objeto elevar la calidad de los productos artesanales, estimulando procesos artesanales, procesos de innovación en diseño y desarrollo de tecnologías, acompañado de transferencia y apropiación de conocimientos que estimulen la creatividad del artesano y que le permitan visualizar las necesidades y las tendencias del mercado. Este proyecto, se realiza en 30 departamentos del país, 202 localidades y atiende a 4180 artesanos de pueblos indígenas, comunidades afro-descendientes, pueblo ron (gitanos), poblaciones rurales y artesanos urbanos.

C. Art+Com: la especialización del perfil en el cruce de tecnología y cultura.

Este estudio alemán de diseño audiovisual e interactivo tuvo como objetivo desde sus orígenes la investigación y el desarrollo de soluciones de medios interactivos, siendo sus principales ventajas competitivas, el desarrollo de ideas y diseños que hacen un uso intensivo de nuevas tecnologías –hard y soft- aplicadas a la comunicación y la experiencia. Dentro de sus líneas de trabajo, se han especializado de una manera importante en la generación de dispositivos interactivos para exhibiciones culturales y científicas, trabajando especialmente en la didáctica de transferencia del conocimiento y en la generación de experiencias lúdicas de comunicación.

Este caso, es un ejemplo interesante de especialización a partir del cruce de dos ejes: la incorporación de tecnologías emergentes y la búsqueda de comunicación y transmisión de contenidos culturales.

D. Altromercato: el comercio justo como estrategia de negocios

Es un consorcio sostenido por organizaciones sin fines de lucro y visible en toda Italia que a través de 230 puntos de venta promueve y difunde el comercio equitativo y solidario.

Sus acciones se basan en la cooperación con pequeños grupos de campesinos y artesanos del mundo estableciendo de esta manera las relaciones paritarias y continuas entre grupos de productores organizados en Asia, África y América Latina.

El grupo da apoyo a proyectos de autodesarrollo garantizando a los productores un precio equitativo, superior al del mercado, que les permita realizar un trabajo dignamente remunerado. La organización se ocupa

de financiar la producción y comercializar productos alimenticios y de artesanía característicos sosteniendo activamente la cultivación biológica y apoyándose en proyectos locales de desarrollo ambiental y social.

Inicialmente fue una cooperativa y luego tomó forma de consorcio. Brindan ayuda financiera a 150 organizaciones de artesanos, y apoyo en el desarrollo y fabricación de productos y alimentos.

Promocionan y comercializan estos artículos alrededor del mundo.

El diseño es utilizado por Altromercato principalmente para construir estrategias de comunicación eficientes y para crear un valor de marca que facilite el posicionamiento del producto. Sin embargo, también es utilizado para mejorar algunos productos y servicios, en un proceso de constante interacción con los productores.

ANEXO II. Análisis de percepción del impacto potencial

Se obtuvieron 13 encuestas de integrantes del conglomerado. Cada respuesta cualitativa sobre probabilidad e impacto de un factor, se tradujo en un índice cuantitativo de ponderación (Tablas 1 y 2).

Tabla 1

PROBABILIDAD	INDICE DE PONDERACION
muy probable	1
probable	0,75
moderado	0,50
improbable	0,25
muy improbable	0
IMPACTO	INDICE DE PONDERACION
ALTO	1
MEDIO	0,66
BAJO	0,33
NULO	0

Tabla 2

IMPACTO	INDICE DE PONDERACION
ALTO	1
MEDIO	0,66
BAJO	0,33
NULO	0

El producto de los índices de probabilidad e impacto determinaron el índice de riesgo sobre cada factor. Luego a partir del tratamiento estadístico (media y desvío estándar) se obtuvo estableció un índice percepción del riesgo (ver Tabla 3).

Tabla 3

PERCEPCIÓN DEL IMPACTO POTENCIAL	VALOR
crítico	0,75 a 1
mayores	0,51 a 0,74
menores	0,25 a 0,5
insignificantes	0 a 0,24

Los resultados de la encuesta se presentan en las Tablas 4 y 5.

Tabla 4

CONGLOMERADO	IMPACTO POTENCIAL
Que no se consolide la forma y los mecanismos de toma de decisión dentro del conglomerado	MENOR
Que el gobierno del conglomerado sea afectado por corrupción	MENOR
Que exista oposición o conflictos de interés entre los integrantes del conglomerado respecto de los objetivos del conglomerado	MAYOR
que las partes involucradas en el gobierno del conglomerado desconozcan parcial o totalmente los mecanismos de funcionamiento	MENOR
que los encargados de gestionar el conglomerado no dediquen el tiempo o esfuerzo necesario	MENOR

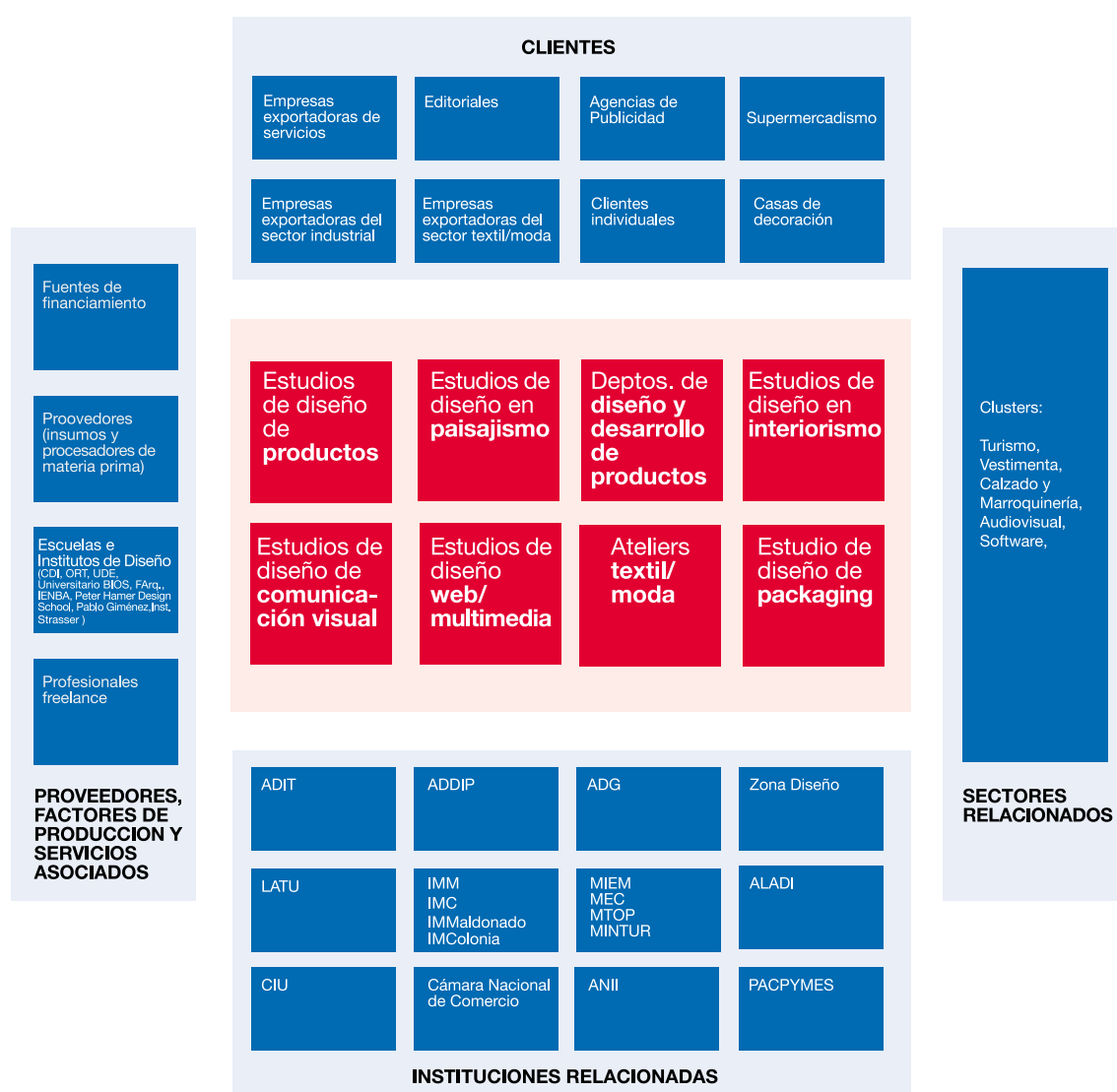
Que no se haya realizado un adecuado nivel de consultas a los afectados por el conglomerado	MENOR
Que no participen de las decisiones del conglomerado todas las partes interesadas	MAYOR
Que los objetivos de desarrollo del conglomerado no sean claros o realistas	MAYOR
Que los indicadores de los objetivos de desarrollo no sean pertinentes o medibles	MENOR
Que no se cuente con todas las condiciones para arrancar la ejecución del conglomerado en el momento de su aprobación	MENOR
Que los objetivos de desarrollo propuestos para el conglomerado no se materialicen, o que los beneficios no puedan ser mantenidos en el futuro	MAYOR
Que el conglomerado se cierre a la incorporación de nuevos miembros en el futuro	INSIGNIFICANTE
que las partes involucradas en las actividades del conglomerado desconozcan los beneficios de pertenencia	MENOR
Que hayan cambios frecuentes de los funcionarios claves del gobierno asignados al programa de apoyo	MENOR
Que el pronóstico macroeconómico o fiscal del país afecte adversamente el conglomerado	MAYOR
Que las políticas públicas que afecten el proyecto sean de deficiente calidad, implementación o cumplimiento	MENOR
Que la ingerencia política oportunista afecte negativamente la continuidad del conglomerado	MAYOR
Que los procesos del ejecutor sean altamente burocráticos	MENOR
Que el plan estratégico no contemple los efectos negativos al medio ambiente, aspectos sociales, o culturales	INSIGNIFICANTE

Tabla 5

PROYECTOS	IMPACTO POTENCIAL
Que los beneficiarios potenciales del programa desconozcan parcial o totalmente los mecanismos de presentación, aprobación y ejecución de proyectos	CRITICO
Que los procesos de presentación y aprobación de los proyectos por parte del conglomerado y/o el programa sean altamente burocráticos	MAYOR
que no se presenten proyectos alineados con el plan estratégico	MENOR
que las empresas no alcancen umbrales mínimos de capacidad de gestión y ejecución	MENOR
que los criterios de selección y aprobación de los proyectos sean deficientes o discrecionales	MENOR
Que exista oposición o conflictos de interés entre los proyectos presentados y los evaluadores del proyecto	MAYOR
Que falten recursos de contrapartida o autorización de gasto por parte de las empresas para una adecuada ejecución de los proyectos	MAYOR
Que los costos y beneficios económicos considerados para los proyectos cambien negativamente	MENOR
que no e1istan, o que sean débiles lo marcos legales para el desarrollo de los proyectos	MENOR
que las empresas o grupos de empresas beneficiadas no cumplan con el proyecto acordado	MENOR
Que cambios macroeconómicos o fiscales del país afecten negativamente la ejecución de los proyectos	MAYOR

ANEXO III. Institucionalidad emergente del conglomerado

La configuración inicial del conglomerado plantea como requisito que la forma institucional emergente permita asegurar la correcta representación del núcleo del sector (en rojo en la imagen siguiente), pero también, ofrecer un espacio de participación para las distintas partes interesadas (en azul) de manera que las acciones a implementar alcancen los objetivos y resultados esperados.



En principio, se sugiere la conformación de al menos una institución independiente que lidere el proceso de implementación del presente Plan. En ese sentido, y de acuerdo a las discusiones desarrolladas en las diversas actividades, surge con fuerza la figura de una Cámara de la Industria del Diseño, que bajo la forma jurídica de una Asociación civil sin fines de lucro reúna a las empresas, profesionales e instituciones del sector.

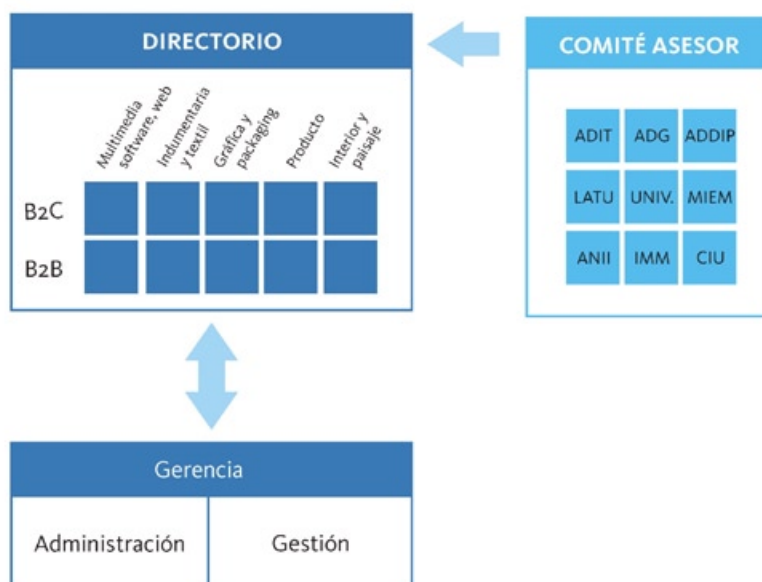
Dentro de sus principales funciones, es posible mencionar:

- Liderar el proceso de implementación del plan, y administrar la ejecución de los fondos asignados para cofinanciamiento del PACC
- Asegurar la continuidad de las acciones y su desarrollo futuro

- Favorecer la visibilidad de dichas acciones y aportar en los procesos de gestión necesarios
- Representar los intereses de los asociados ante organismos superiores y el público en general
- Promover la generación de nuevos negocios basados en el diseño, tanto a nivel local como internacional
- Facilitar el acceso a programas, proyectos y fondos de financiamiento orientados al fortalecimiento del sector y a la mejora de su competitividad
- Ser referente del sector de diseño en Uruguay, tanto para los actores del contexto local como a nivel internacional
- Mejorar las capacidades de relacionamiento inter-institucional, favoreciendo las vinculaciones con otras organizaciones y creando sinergias virtuosas.

Teniendo en cuenta que Industria de Diseño comprende tanto empresas de servicios (B2B) como de productos (B2C), el modelo organizacional debe contemplar la posibilidad de integrar a ambos tipo de empresas. En este sentido, se propone una estructura de tres niveles:

1. Un **Directorio**: conformado por representantes **privados** (personas físicas o jurídicas) de los distintos sub-segmentos dentro de la Industria de Diseño (gráfica, audiovisual, indumentaria, producto, interior, etc.), que tendrá como función proponer, discutir y aprobar las distintas acciones a implementar, así como revisar y ajustar periódicamente los lineamientos estratégicos propuestos inicialmente.
2. Un **Comité Asesor**: compuesto por las organizaciones **públicas** relevantes para el sector (instituciones educativas, de soporte, de I+D, gobierno, etc.), que tendrá como función sugerir y guiar al Directorio en la formulación, discusión y ejecución de las distintas acciones.
3. Una **Gerencia operativa**: compuesta por un gerente general y una estructura de administración y gestión, que tendrá como responsabilidad la gestión y ejecución de las actividades programadas y aprobadas por el Directorio.



ANEXO IV. Aspectos metodológicos

Etapas y metodología de trabajo

El proceso de consultoría tuvo como misión llevar adelante, mediante una metodología de análisis estratégico y participativo, el desarrollo de un proceso de cambio y dinamización del conglomerado de Diseño, con el objetivo específico de elaborar un Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC) para este conglomerado.

Para llevar adelante este proceso, se plantearon dos etapas de trabajo:

1. Diagnóstico Competitivo

1.1. Mercados y posicionamiento: identificación de las características específicas del mercado en el que el conglomerado se está insertando. Específicamente, se trabajó en la definición del posicionamiento efectivo y potencial del conglomerado en este mercado, atendiendo a los factores determinantes de competitividad.

1.2. Diagnóstico competitivo: atributos competitivos del conglomerado, analizando principalmente las características distintivas de su conformación, las fortalezas y oportunidades, y el relacionamiento con otros sectores –públicos y privados-. Asimismo, se realizó un benchmarking con experiencias y mercados internacionales.

2. Desarrollo de Estrategia

2.1. Detección de nichos objetivos: exploración de oportunidades emergentes tanto en el mercado local como internacional, asociadas con la explotación de las principales ventajas del conglomerado y sus integrantes.

2.2. Desarrollo de Programas y proyectos: a partir de mecanismos participativos se definieron las iniciativas detectadas en la etapa anterior, que conformaron la base del PRC.

2.3. Formulación de estrategia final: revisión crítica de los diferentes aspectos analizados en las etapas anteriores, y la planificación de una estrategia central, y sus diversas líneas de acción particulares, para dar respuesta a los problemas y activar las oportunidades identificadas en el diagnóstico.

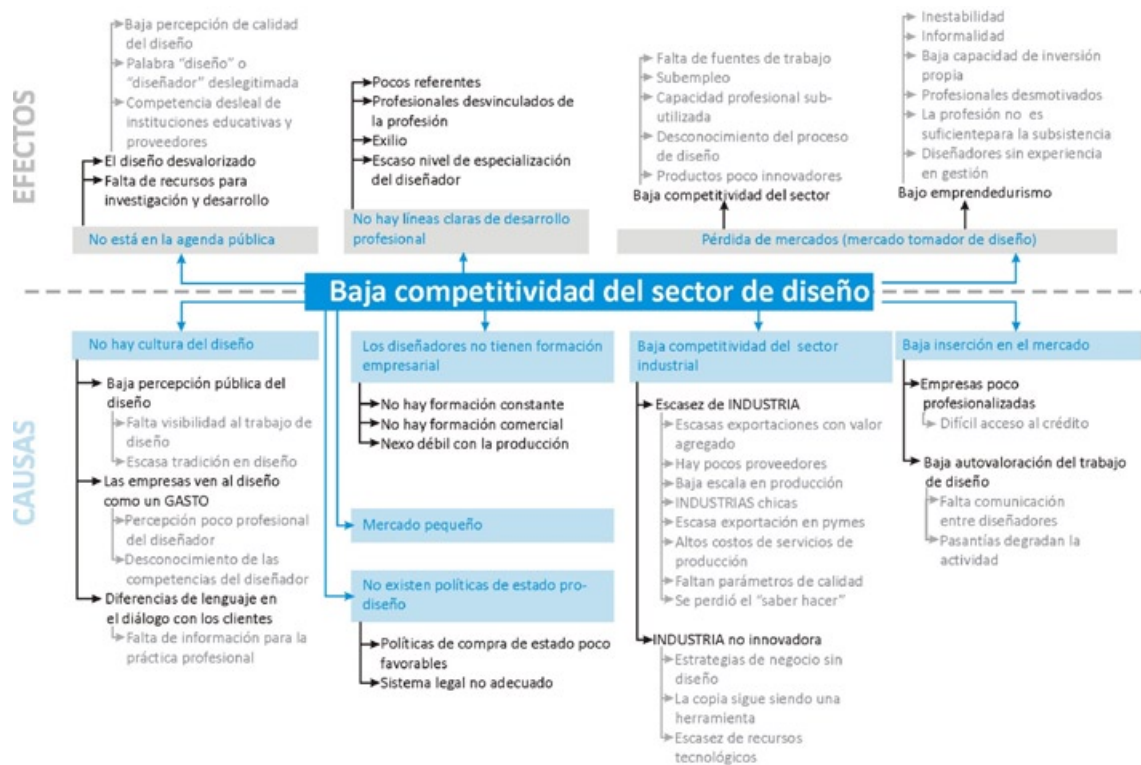
Estas etapas fueron desarrolladas a través de la aplicación de la **Metodología de Marco Lógico**, que constituye una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

La Metodología contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

- Identificación del problema y alternativas de solución: análisis de la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios.
- La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

Durante la primera etapa, se trabajó en la elaboración de un árbol de problemas que permitiera identificar los puntos críticos para el posicionamiento y desarrollo competitivo del sector:



A partir de la discusión de estos problemas, y del trabajo participativo sobre la visión del Conglomerado, se plantearon las diversas acciones para la mejora de la competitividad del sector. Estas acciones fueron la base para la elaboración de la Matriz de Marco Lógico para el Conglomerado, que presenta en forma resumida los aspectos más importantes del Plan de Refuerzo de la Competitividad. El modelo de MML está constituido por cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

Sin embargo, la ausencia de datos que permitan construir una línea de base sobre la cual proponer indicadores impidió la formulación de la MML de manera estricta. Por ello, se propuso la Matriz de Programas y Proyectos (Anexo I), que rescata algunos elementos relevantes de la MML.

Actividades realizadas

Para obtener los resultados presentados en este documento se llevaron adelante una serie de actividades orientadas a recabar la información relevante, y discutir los distintos puntos clave del PRC:

1. Talleres de discusión y trabajo

- a. Taller de discusión: **expectativas y visiones** (7 de noviembre de 2008) Tuvo como objetivo la introducción a la problemática, discusión de visiones y planteo de las primeras líneas de trabajo.
- b. Taller: **Visión y objetivos del conglomerado** (11 de diciembre de 2008) Tuvo como objetivos: [i] Discutir y validar el informe preliminar de caracterización; [ii] Arribar en forma participativa a una primera caracterización sobre las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades del COP y su posición respecto a la competencia para las diferentes opciones de mercados; y [iii] Generar una visión de futuro compartida y definir una visión formal del conglomerado.
- c. Taller **Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad** (20 de febrero de 2009) Fueron sus objetivos: [i] Presentar el Informe de Diagnóstico, Mercados y Posicionamiento; [ii] Validar de manera participativa la Visión, la Misión y los objetivos del conglomerado; [iii] Verificar la coherencia y pertinencia de las IRC propuestas; [iv] Evaluar la correspondencia con los montos asignados tentativamente a cada uno de los programas e iniciativas; [v] Proponer modificaciones, ajustes o supresiones, según su propio criterio e interés; [vi] Identificar los niveles de riesgo que los distintos factores pueden tener respecto del desarrollo del conglomerado y las diferentes IRC; [vii] Valorizar el nivel de impacto que cada uno de esos factores podría tener sobre el desarrollo del conglomerados y las diferentes IRC; y [viii] Proponer factores alternativos, complementarios o sugerir modificaciones o supresiones respecto de los factores de riesgo e impacto según su criterio e interés.

2. Entrevistas con actores y referentes del Conglomerado

Se diseñaron tres guías de entrevista atendiendo a los perfiles de los tres tipos principales de agentes involucrados: profesionales, empresas e instituciones públicas de apoyo.

Los tres cuestionarios estaban organizados en función de cubrir cuatro puntos fundamentales:

- Concepto del conglomerado
- Composición y organización del conglomerado
- Necesidades específicas y vinculación con el conglomerado
- Estrategia para el conglomerado

Se realizaron 8 entrevistas en profundidad, de entre una y dos horas y media de duración, a través de las cuales fue posible obtener una visión amplia de la diversidad de problemáticas, oportunidades y expectativas alrededor de la conformación del conglomerado de Diseño.

Los entrevistados fueron: Daniel Rodríguez (Cienpiés Diseño / GGC), Magid Sáder (ANII), Adriana Berruti y Andrea Mesa (Proyectos textiles / Centro de tendencias, LATU), Juan Iade (Cueros, LATU), Hugo Neal (Proyectos Forestales y tecnología de la madera, LATU), Leticia Gómez (Ingenio, LATU), Rodolfo Montañez (Gestión de Empaques, LATU), Judith Sutz (CSIC, Universidad de la República), Jaime Stern (Centro de Diseño Industrial), Roberto Kreimerman (Dirección Nacional de Industrias, MIEM), Rodrigo Goñi (CO-NATEL), Gastón Rodríguez (Pleka/GGC).

3. Análisis FODA

El análisis de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta utilizada para elaborar un diagnóstico estratégico de diferentes organizaciones e instituciones. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Con vistas a desarrollar un Plan de Refuerzo de la Competitividad se utilizó esta herramienta a fin de elaborar un diagnóstico de la situación por la que atraviesa el conglomerado de diseño.

4. Análisis de factores de riesgo

En muchos casos, el logro de los objetivos de una institución depende de la capacidad de identificar las probables eventualidades, su origen y el posible impacto (negativo) en el alcance de los mismos. Por ello, se realizó una exploración de la probabilidad y el impacto de factores de riesgo a través de la Matriz de Riesgo.

Una matriz de riesgo constituye una herramienta para la planificación y la gestión de programas siendo utilizada para identificar:

- Las actividades (procesos y productos) más importantes de una organización,
- La probabilidad de ocurrencia y nivel de impacto de factores exógenos y endógenos sobre las actividades más importantes
- El tipo y nivel de riesgos inherentes a esas actividades

En otras palabras, es una herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos de una manera ordenada y sistemática, definiéndolos y haciendo la descripción de cada uno de ellos y sus posibles consecuencias.

Por medio del “análisis del riesgo”, es posible ordenar y priorizar los sucesos que puedan comprometer el buen desempeño del proyecto, determinando el impacto potencial sobre los objetivos organizacionales y la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Es decir, se puede establecer un ordenamiento de dichos sucesos en base al riesgo que representan, teniendo en cuenta:

- El IMPACTO, es el grado de incidencia de uno o varios sucesos sobre las actividades de la organización.
- La PROBABILIDAD, que es posibilidad de ocurrencia de los sucesos

Los resultados del análisis de probabilidad, impacto y riesgo se ofrecen en el Anexo II del presente documento.

ANEXO V. Informe de caracterización

DISEÑO

Informe de Caracterización

Documento de trabajo

Instituciones participantes: Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE) y referentes empresariales.

Índice

- 1 - Actores del conglomerado del Diseño
 - 1.1 – Marco Conceptual
 - 1.2 – Actores del conglomerado
 - 1.3 – Caracterización de las firmas

- 2 - Desempeño reciente
 - 2.1 – Facturación
 - 2.2 – Mercados
 - 2.3 – Empleo

- 3 - Industrias relacionadas e instituciones de apoyo
 - 4 – Entorno empresarial
 - 4.1 – Identif. de redes, antecedentes y mecanismos de colaboración
 - 4.2 – Potencial de cooperación
- 5 – Principales preguntas con vistas al futuro

Anexos

- Entrevistas realizadas
- Mapa del Conglomerado

El presente informe ha sido elaborado en el marco del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas con el objetivo de servir como insumo a las siguientes etapas del proceso de planificación estratégica. Por tanto, no tiene como objetivo ser un diagnóstico y menos aún definir líneas estratégicas. Se trata de una primera versión de un documento base que intenta reflejar la situación actual del sector y como tal, puede contener errores y omisiones que se espera corregir durante el proceso que estamos comenzando.

Para su elaboración se recopiló y sistematizó información secundaria y se realizaron entrevistas a diversos actores calificados.

1. Actores del conglomerado del Diseño

El objetivo de este apartado es presentar los principales actores del conglomerado del diseño. Para ello resulta esencial incorporar algunos conceptos propios de esta actividad que permitan definir la industria del diseño. El apartado se divide en tres secciones que tratan, respectivamente, el marco conceptual, la presentación de los actores del conglomerado en Uruguay y la caracterización de las empresas.

1.1 – Marco Conceptual

El ICSID (Internacional Council of Societies of Industrial Design) define el diseño de la siguiente manera:

El diseño es una actividad creativa que tiene como objetivo establecer las cualidades multifacéticas de los objetos, procesos, servicios y sus sistemas en sus ciclos de vida completos. [...]El diseño concierne a productos, servicios y sistemas concebidos a través de herramientas, organizaciones y lógicas introducidas por la industrialización, y no solamente cuando se producen mediante procesos seriados. El adjetivo “industrial” aplicado al diseño debe relacionarse con el término “industria”, ya sea en su significado de sector de producción o como el significado tradicional de “actividad industrial”. De esta manera, el diseño es una actividad que involucra un amplio espectro de profesionales, en la cual toman parte tanto productos como servicios, gráfica, interiores y arquitectura.

Otra definición aporta elementos complementarios:

“El Diseño puede ser re-definido como una práctica social especializada que consiste en el procesamiento racional, intuitivo y fáctico de una serie de variables objetivas y subjetivas por medio del cual los hombres intervienen operativamente sobre la realidad material, “natural” y artificial, para producir –siguiendo una metodología proyectual y en el interior de un horizonte tecnológico, estético e ideológico predeterminado– objetos, servicios y mensajes destinados a satisfacer demandas, reales o inducidas, materiales y simbólicas de un Mercado segmentando en estratos económicos y socio gráficos –en condiciones tales que garantice un razonable beneficio económico al productor–; todo ello dentro de un contexto histórico y cultural dado”⁴

A partir de estas definiciones podemos determinar que las actividades de diseño son aquellas orientadas a definir las características de un determinado producto necesarias para su producción y comercialización. El

⁴ Valdés de León, Gustavo (2004): *Ampliando el horizonte de lo posible* - Universidad de Palermo - Facultad de Diseño y Comunicación - Buenos Aires

diseño es una actividad proyectual en la que se articulan diferentes variables. Diseñar es prever, programar, planificar acciones futuras y crear cosas que aún no existen. En palabras de un empresario, “nuestros clientes no necesitan que le hagamos un dibujo de un concepto, necesitan que le demos una solución y el diseño es una parte dentro de esa solución”

Las reflexiones de un diseñador⁵ arrojan luz sobre el asunto: “El diseño es un servicio a terceros cuya especialidad consiste en determinar, anticipadamente a su realización, las características finales de un artefacto y su modo de producción, para que cumpla con una serie de requisitos definidos de antemano: funcionales, formales, estéticos, simbólicos, informativos, identificadores, materiales, ergonómicos, persuasivos, económicos, etcétera. Y en la definición del acto de diseñar no es posible avanzar mucho más allá, porque todo avance implicaría salirse de lo común del diseñar para entrar en lo específico de cada rama o familia.

Dicho de otro modo: entre un diseñador de tapas de libros para niños y un diseñador de armas de fuego (salvo lo común recogido por la definición enunciada arriba y que los incluye) todas son diferencias. Son distintas las técnicas aplicadas, las funciones del producto diseñado, las habilidades y los conocimientos necesarios para resolverlo, la forma de presentación de prototipos o bocetos, el tipo de cliente, los fines sociales, el carácter o clase de la creatividad aplicable, los aspectos materiales, simbólicos y estilísticos del producto final, los honorarios, etc. Sin embargo los dos diseñan.

Como se ve, la definición del trabajo de los diseñadores se parece bastante a lo que hacen “los ingenieros”. Si alguna diferencia puede establecerse hoy entre ambos es la importancia que revisten los aspectos simbólicos, estéticos, persuasivos y de comunicación en la tarea de “los diseñadores”.

Se advierte que no todos los diseñadores hacen lo mismo, y que bajo el paraguas común del “diseño” se cobijan profesionales con idoneidades de tal diversidad que sus prestaciones no son intercambiables. Ejemplo: un diseñador de ropa es incapaz de diseñar un periódico.

Cada una de las grandes familias del diseño tiene un ámbito o espacio laboral propio: la comunicación visual, la producción de artefactos, el hábitat, la persuasión comercial, la vestimenta, etc.

Pero dentro de cada familia existen ya especialidades muy separadas cuyos aspectos en común se reducen al mínimo frente a las diferencias. Si difícilmente un arquitecto especializado en espacios interiores puede pasar, con capacidad similar, a diseñar rascacielos, ¿qué grado de parentesco quedará entonces entre un diseñador industrial dedicado a la ortopedia, un diseñador de indumentaria especializado en trajes para óperas y un diseñador gráfico de páginas Web?

Sin embargo algo hay en común en todos ellos, si se observa bien podrá verificarse que allí donde cualquier diseñador trabaja (es decir, diseña) algún producto está siendo planificado antes de su elaboración definitiva, sea este producto un fusil, una silla, una casa, un abrigo, un aviso, un logotipo o un reloj.

Si con una suerte de panóptico pudiese verse en simultáneo a todos los diseñadores del mundo en sus mesas de trabajo, se advertiría que todos están en algún punto de un proceso que tiene como objetivo definir las características finales de un producto, anticipadamente a su producción y distribución; así sea un afiche o un zapato”

Podríamos afirmar que todo ser humano potencialmente diseña. Aquellos que lo hacen en forma conciente en todo proceso, independientemente del resultado, se denominan diseñadores. Nada más alejado de la visión imperante acerca de “que el diseño es algo frívolo, sofisticado, inaccesible: eso hace mucho daño....El diseño es de todos los días y así hay que instalarlo”

5 Raúl Belluccia (2005), *¿Qué hacen los diseñadores cuando diseñan?* Disponible en http://foroalfa.org/es/articulo/1/Que_hacen_los_disenadores_cuando_disenan

En un contexto general de globalización acelerada y debilitamiento de las estructuras productivas locales como el que estamos experimentando, las actividades de diseño son generalmente presentadas como una herramienta eficaz para agregar valor a los productos y mejorar la penetración en mercados externos. Se alude a una relación causal entre la aplicación del diseño y la generación de ventajas competitivas dinámicas que parece perseguir objetivos de promoción de la disciplina más que un análisis profundo de la incidencia del diseño en la competitividad. No siempre están claramente explicitados los factores clave que dan cuenta del grado de complejidad del diseño y de su vinculación con la competitividad.⁶

Es por tanto fundamental comprender en profundidad el proceso de diseño y su influencia en las actividades de la empresa. Este informe pretende acercarse a caracterizar la incidencia que las actividades de diseño tienen en los procesos de generación de ventajas competitivas en las empresas uruguayas.

1.2 Actores del conglomerado del Diseño

El objetivo de este apartado es identificar las empresas e instituciones asociadas que deberán ser consideradas para la elaboración de la estrategia del conglomerado.

Es necesario identificar las empresas del negocio principal, los proveedores de servicios conexos, las instituciones educativas, las instituciones públicas de referencia así como las instituciones de carácter gremial.

Como se expresaba anteriormente cada una de las grandes familias del diseño tiene un ámbito o espacio laboral propio: la comunicación visual, la producción de artefactos, el hábitat, la vestimenta.

A partir de la convocatoria del programa PACC se identificaron una serie de actores del negocio principal: estudios de diseño de productos ; estudios de diseño en paisajismo e interiorismo, estudios de diseño de comunicación visual, estudios de diseño web, ateliers de moda.

También son relevantes, en ese núcleo principal, los departamentos de diseño y desarrollo de producto de algunas grandes empresas industriales y de servicio.

Se estima que ese núcleo principal está formado **por 320 empresas**.

A su vez, existen unas 100 empresas vinculadas a la comercialización de productos “con diseño”.

Otros actores relevantes son los proveedores de servicios complementarios. Allí se destacan las empresas de diseño gráfico (imprentas/ pre-prensa/editoriales), un total de 200 empresas.

También son relevantes las matricerías, las empresas de packaging y otros proveedores industriales “afines al diseño”, aproximadamente 150 empresas.

En cuanto al diseño de interiores existen unas 200 empresas relevantes (carpintería, tapicería, servicios acondicionamiento)

Relacionadas al diseño web encontramos unas 150 empresas (alojamiento/registantes/programación).

Los estudios de diseño en paisajismo se relacionan directamente con unas 50 empresas de jardinería y viveros.

6 Reflexiones tomadas del Proyecto de Tesis “El diseño de productos como herramienta para la competitividad en el sector manufacturero industrial de la ciudad de Buenos Aires.” – Autora: Paulina Becerra.

Por consiguiente, tenemos un núcleo de 320 empresas que en principio podemos identificar como el corazón del conglomerado y un número aproximado a las 850 empresas relacionadas a ese núcleo principal.

Es importante notar que además de lo mencionado, existe una enorme cantidad de diseñadores y/o personas que de una u otra manera cumplen con esa función, tanto en agencias de publicidad, como en una gran variedad de empresas y organizaciones tanto públicas como privadas. También inciden en la bolsa laboral, personas que eventualmente toman el papel de diseñadores.

En lo referente a las instituciones educativas existen cerca de una decena de instituciones certificadas de formación en diseño (industrial/gráfico/web/textil/moda/interiorismo/paisajismo)

No es posible identificar claramente una institucionalidad pública de referencia.

Las principales organizaciones gremiales son:

- Asociación de Diseñadores Gráficos (ADG) – En formación.
- Asociación de Diseñadores Industriales y Textiles (ADIT)
- Asociación Latinoamericana de Diseño Industrial (ALADI).
- Asociación de Decoradores y Diseñadores de Interiores Profesionales (ADDIP)

En cuanto a la existencia de concursos y premios específicos en diseño que den cuenta del nivel de desarrollo de la disciplina no se verifica ninguno que se haya mantenido en el tiempo. Existen experiencias en diseño gráfico pero son miradas con desconfianza por los actores y no han tenido continuidad. El novel Centro de Tendencias de la Moda del LATU está impulsando un premio de diseño pero se trata de algo aún incipiente.

Tampoco existen en el país Ferias específicas que hayan logrado continuidad.

En cuanto a congresos de la disciplina lo más regular es el Foro de Diseño del Centro de Tendencias que va por su segunda edición. Es importante especificar que aquí el foco está puesto en el diseño de Moda.

No existen publicaciones especializadas en Diseño. Hay algunas revistas como Arte y Diseño, Bla, Pimba, que dedican espacio al diseño. En lo que refiere al diseño de vestimenta, existe una publicación especializada de aparición bimensual, la revista Dogma. La revista de vestimenta Textilzate dedica atención relevante a la temática del diseño.

La gran mayoría de las empresas está radicada en Montevideo y especialmente en la zona sur del departamento.

En el Anexo A se incluye un mapa de actores del conglomerado.

1.3 - Caracterización de las firmas

En cuanto a las características de las firmas la diversidad es la regla.

La división por áreas no permite un fiel reflejo de la realidad empresarial. Los estudios de diseño desarrollan productos pero también hacen diseño gráfico, multimedia, etc. Son muy pocas las empresas que se especializan en un tipo de negocio. A modo de ejemplo, existe un único estudio enfocado exclusivamente a desarrollo de producto, al diseño industrial propiamente dicho.

Adicionalmente a lo heterogéneo de las actividades realizadas en este sector, se verifica también un amplio espectro de situaciones vinculadas al tamaño y al grado de formalidad de las empresas.

En cuanto al tamaño, los agentes pueden ser desde trabajadores independientes y microempresas hasta empresas medianas.⁷ No existen empresas grandes en el sector. En general, esta es una característica del sector en todo el mundo. Por ejemplo, una empresa grande en el mercado de Río de Janeiro, que además trabaja para otros países, tiene en su plantilla menos de 40 empleados, y es una excepción aun en un mercado tan grande como el brasileño.

Existe un grupo importante de diseñadores free-lance, profesionales del diseño que trabajan en forma independiente, generalmente bajo la forma jurídica de unipersonales aunque muchos de ellos trabajan en condiciones de informalidad.. Se estima que en esta situación de autoempleo se encuentran unos 150 diseñadores.

Por otra parte es relevante el colectivo de profesionales de diseño dedicados a la auto producción artesanal, que diseñan , producen y venden directamente al público.

Las empresas del conglomerado son relativamente jóvenes (las pioneras son de principios de la década de 1990 aunque en Diseño Gráfico hay más antiguas) y se caracterizan por una gran flexibilidad. Un entrevistado comentaba “subsistimos hasta ahora porque no decimos que no a nada; nunca le decimos a un cliente “no se puede” siempre le buscamos la vuelta para hacerlo”.

La diversidad de agentes, la superposición de actividades, la informalidad y las características del tejido empresarial hacen difícil poder cuantificar el número de agentes que involucra cada una de las áreas mencionadas.

Parecen existir carencias en cuanto a la formación en gestión empresarial. En general , a los diseñadores les cuesta presentarse como empresarios. Esto parece ser más claro en el caso de las unipersonales. Como ocurre con otras profesiones, en algunos casos el camino hacia la unipersonal es impuesto por las circunstancias del mercado laboral y no es resultado de una opción independiente de parte del profesional. El trabajador continúa “pensando y actuando” como dependiente más allá de que facture por sus servicios.

Las fuentes de financiamiento son propias. No se verifican casos de financiación externa ni las empresas realizan activamente búsqueda de inversores. Es un dato de nuestra realidad que se vuelve difícil para un profesional independiente no universitario el acceso a algún tipo de crédito.

. es sabido

Las empresas no cuentan con grandes infraestructuras. Parecen primar estructuras mínimas (uno o dos socios trabajando en una oficina).

También parece observarse, al igual que en otras actividades, que la estructura flexible de las empresas en términos de la contratación de trabajadores free-lance implica en algunos casos estructuras informales y dificultades en el acceso a la cobertura de la seguridad social para los trabajadores.

⁷ Microempresas (2 a 4 trabajadores), empresas pequeñas (5 a 9 trabajadores), empresas medianas (entre 10 y 49 trabajadores), empresas grandes (más de 50 trabajadores) - según la clasificación de la Encuesta Continua de Hogares.

En cuanto al proceso de búsqueda de clientes también se observa un alto nivel de diversidad. En general los negocios llegan por recomendaciones de clientes dada la escasa capacidad de las empresas para destinar fondos a la búsqueda profesionalizada. Aún se sigue utilizando la recorrida de empresas con el portafolio pero esta estrategia sigue sin dar los resultados esperados. Otras estrategias complementarias son la participación en ferias de pymes, avisos en páginas amarillas, mailing impreso, etc. También se obtienen clientes a través de la presencia en Internet.

En las empresas dedicadas al diseño gráfico es más común observar esfuerzos deliberados para conseguir clientes.

Una vía de acceder a clientes que ha sido relevante en algunas empresas es la presentación a llamados abiertos de empresas o instituciones de renombre. Esta vía genera una visibilidad importante que luego funciona como un mecanismo de atracción de clientes.

En general, las ventas al exterior son producto de algún contacto previo. Es relevante también el contacto con clientes que se habían ganado localmente y que luego emigraron o con clientes de Uruguay que operan en otras partes del mundo. Uno de los entrevistados expresaba: “hice tapas de discos para un sello norteamericano, porque el dueño vio trabajos míos y me buscó”.

En algunas empresas se verifica un esfuerzo deliberado en la búsqueda de oportunidades afuera, vía la web, la suscripción a publicaciones especializadas y la participación en eventos. Se trata de un proceso de inteligencia de mercados destinado a obtener ventajas de nichos de mercado específicos.

En general, cuando logran “hacerse del cliente” las empresas uruguayas desarrollan relaciones de mediano y largo plazo en base a niveles de cumplimiento y profesionalismo adecuados.

Dada la escasa tradición del diseño en el país, las empresas uruguayas no son buscadas como referencia, ni siquiera regionalmente. Los centros de referencia en la región son Buenos Aires y San Pablo.

Puede afirmarse que el negocio presenta cierta estacionalidad. La demanda es importante entre marzo y mayo y tiene su pico más importante en el último trimestre del año. Cabe recordar que muchos estudios tienen en los regalos y promociones empresariales una fuente de ingresos importante.

Esta variabilidad en la demanda es invocada muchas veces como explicación a la flexibilidad que se observa en la estructura de las empresas.

En el diseño de vestimenta existen algunas empresas que escapan a esta caracterización. Son empresas cuyo negocio es la creación de colecciones con alto contenido de diseño que comercializan en diferentes mercados, tanto regionales como del hemisferio norte. Basan su estructura de precios en trabajo de cortado y cosido realizado en China u otros países del Sudeste Asiático. Se trata de un negocio de comercialización con producción deslocalizada. El régimen de zonas francas permite ciertos beneficios fiscales y el libre movimiento de insumos y mercaderías que no son nacionalizados en Uruguay. En estas empresas el valor agregado uruguayo es el contenido de diseño y la gestión comercial.

2. Desempeño reciente

2.1 - Facturación

No se cuenta con fuentes que permitan estimar con cierto grado de confiabilidad el nivel de facturación. En ocasión de la presentación al programa PACC se estimó la facturación anual en U\$S 19.200.000.

Para obtener ese valor estiman que en promedio cada empresa cuenta con dos profesionales cuyo ingreso mensual es de U\$S 1.500. Esto conduce a una remuneración anual de U\$S 36.000 que representa el 60 % de la facturación total.

Esa relación 60-40 es la observada en los estudios de diseño. A partir de ella se obtiene una facturación anual promedio de U\$S 60.000.

Al tratarse de un universo (también estimado) de 320 empresas se obtienen los U\$S 19.200.000.

Como sucede con todo promedio esconde algunas realidades empresariales más exitosas, estudios de diseño cuyo nivel de facturación supera los U\$S 100.000 dólares anuales.

Es importante resaltar que no se están considerando las empresas que tienen departamentos de diseño establecidos.

2.2 - Mercados

El principal destino de la producción es el mercado interno aunque existen algunas experiencias exportadoras exitosas.

Los clientes son empresas nacionales de todos los sectores de actividad.

Los mercados a los que se ha ingresado con servicios de diseño son variados: Italia, Paraguay, Ecuador, EEUU, Argentina, Brasil, España. No parece existir un patrón claro.

No se percibe un nivel de desarrollo que permita destinar recursos específicos a la exploración de mercados externos. Las experiencias de exportación parecen ser “éxitos puntuales”.

Los costos de servicios de diseño son competitivos a nivel internacional. La hora de consultoría de nuestros profesionales es similar a la de India. Un trabajo de nivel similar cuesta en Uruguay hasta 10 veces menos que en Argentina.

Se estima que las exportaciones constituyen el 10 % de la facturación total, o sea rondan los dos millones de dólares anuales. Lo más relevante es la exportación de servicios de diseño.

¿Cuántas empresas son exportadoras?

Es útil distinguir entre la exportación de servicios de diseño y la exportación de productos con diseño.

En el primer grupo existen 10 empresas de diseño gráfico, 40 de diseño web, 5 de diseño industrial y packaging, 10 de interiorismo y 20 de textil y moda.

En el segundo encontramos 10 empresas de diseño gráfico, 40 de diseño industrial y packaging, 5 de interiorismo y 30 de textil y moda.

Estas cifras permiten estimar en 150 las empresas que han tenido alguna experiencia exportadora.

2.3 – Empleo

Se estima que el empleo total en el Diseño alcanza las 1.300 personas.

Este dato surge de estimar 3 empleados por empresa lo que conduce a 1.260 puestos de trabajo directos (considerando las empresas del negocio principal y las comercializadoras de productos “con diseño”).

El número de puestos de trabajo indirectos se estima en 2.700.

El nivel de remuneraciones muestra una gran variabilidad. Los diseñadores free lance perciben entre 8.000 y 25.000 pesos mensuales (350 - 1.100 dólares) dependiendo del flujo de trabajo.

En el caso de los diseñadores empleados en departamentos de diseño de empresas industriales los ingresos líquidos mensuales se ubican en el rango de 15.000 a 27.000 pesos (650 – 1.200 dólares).

El mercado laboral para los diseñadores parece estar poco estratificado. Es decir, coexisten “diseñadores” con diversos grados de formación y experiencia pero todos son llamados “diseñadores”. No hay una correlación clara entre ciertas actividades y determinados niveles de calificación como sí ocurre en otras profesiones con mayor arraigo.

Un diseñador gráfico empleado en una imprenta puede estar ganando 8.000 pesos mensuales.

Es un sector que genera empleo calificado y en general con un promedio de edad menor al promedio del país.

3. Industrias relacionadas e instituciones de apoyo

El presente apartado pretende caracterizar las industrias relacionadas y las instituciones de apoyo al sector. También se analiza el rol del Estado en relación al Diseño.

Los estudios se concentran en el desarrollo de lo intangible y se terceriza la producción. Parece importante recalcar que en la mayoría de los casos (en todo el mundo), los estudios no producen bienes tangibles sino intangibles. Si bien se diseña para la cadena productiva, el rol del diseñador y su valor, está justamente, en su capacidad para mantenerse fuera de esa cadena.

Entre las empresas de servicios conexos destacan los proveedores de servicios de impresión. En general se establecen relaciones de confianza con algunos de esos proveedores y se supervisa su trabajo. Ocurre lo mismo con la cartelería.

También es relevante la demanda por servicios de carpintería, herrería y tapicería.

Los servicios de matricería se contratan en el país y también en el exterior. Existen una decena de empresas de confección de moldes y matrices que trabajan para toda la industria.

Otros servicios requeridos por el diseño involucran a profesionales independientes: ingenieros, programadores, etc.

En relación a las instituciones de enseñanza, las más relevantes vinculadas al sector se mencionan a continuación:

- Universidad de la República
- Universidad ORT
- Instituto universitario BIOS
- Universidad de la Empresa
- Bureau Pablo Giménez
- Instituto Strasser
- Escuela Peter Hammers
- ENBA

En cuanto al nivel de la formación se señala como falencia que no se encuentran diseñadores como responsables de las carreras de diseño existentes. También se apunta al escaso desarrollo de la investigación en la disciplina. Se destaca que la Universidad pública recién este año está incorporando una carrera de Diseño. La formación en diseño se dejó en manos de la enseñanza privada donde el criterio es el de la rentabilidad.

Un aspecto específico del relacionamiento entre las instituciones educativas y el sector privado que genera conflicto refiere al rol de las pasantías. Se sostiene, desde el sector privado, que las instituciones educativas tienen planes de extensión que atentan contra el desarrollo profesional. En algunos casos los empresarios no encuentran ningún incentivo a pagar por un servicio que es ofrecido gratuitamente por las instituciones educativas.

En vista del aumento de la matrícula en las carreras de diseño, se espera que la cantidad de profesionales aumente en forma muy importante en los próximos años.

Algunos actores plantean que eso genera una presión adicional al desarrollo del diseño señalando que si esa demanda adicional estuviera hoy en el mercado no encontraría oportunidades laborales.

Existe una vinculación muy importante entre los diseñadores y la academia. Esta fortaleza debería permitir un diálogo más fluido que el que se observa en otras actividades.

El divorcio se verifica entre los diseñadores y el sector industrial. Alguna de las causas que generalmente se mencionan aluden a una industria que ha sufrido un proceso de compleja reestructura y se encuentra prácticamente desmantelada. Esta es una limitante importante, en particular para impulsar el desarrollo de productos. Pero la razón fundamental está en la rentabilidad empresarial. Para la mayoría de nuestros empresarios sigue siendo una realidad que *“traer algo de una feria y hacerlo acá es mas seguro y barato, ya esta probado, no tengo que arriesgar tanto”*.

Entre los empresarios está bastante extendida la idea de que el diseñador industrial no tiene mucho para aportar. En una encuesta a gerentes o directores de empresas fabricantes de productos muchos declaraban que las experiencias que habían tenido habían sido malas (*“fui con un problema concreto en un producto y*

me plantearon rediseñar toda la línea”, *“hicieron unos dibujos muy lindos pero que no se podían fabricar”*, *“el matricero tuvo que cambiar todo”* entre otros comentarios del estilo). En otras palabras, la imagen de los profesionales está degradada.

Por otro lado estaban los que “creían” saber cual es el aporte y lo asociaban a “styling”. El comentario en ese caso era *“eso se hace en Italia, allá sí hay plata para invertir, acá tenemos otros problemas”*. En este caso se evidenciaba un desconocimiento de cuál es el abanico de posibilidades en las cuales el diseñador industrial puede colaborar. También estaban los empresarios que decían: *“mi negocio es demasiado específico, ¿como van a poder ayudarme?”* o *“¿es razonable contratar a alguien externo para una función tan estratégica?”*⁸

En el caso de la industria de la vestimenta prácticamente todas las empresas exportadoras cuentan en su staff con diseñadores pero estos recursos se encuentran totalmente sub-utilizados aplicados a copiar eficientemente. Los empresarios sostienen que la formación en diseño de modas no está relacionada suficientemente con la industria y sus necesidades específicas (está más relacionado con las industrias artísticas y creativas que con la moda vendible).

Lo cierto es que la incorporación de diseño propio no es parte de las estrategias empresariales vigentes. Cuando las grandes empresas enfrentan necesidades de diseño en el mejor de los casos lo contratan afuera o recurren a la vieja práctica del copiado. Se recoge en las entrevistas la preocupación de que *“la empresa más grande del país, Conaprole, contrata un estudio argentino para hacer su diseño, o Pluna tiene que contratar un estudio de afuera para su diseño”*.

Algunas empresas han establecido y consolidado departamentos de diseño propios. Fumaya y CONATEL son ejemplos relevantes aunque existen otras empresas que cuentan con departamentos de diseño instalados como Olmos, Distriplast, Paylana, Decelest, James, Delne. En algunos casos podrían calificarse como departamentos técnicos más que propiamente departamentos de diseño.

El problema es general, no solamente referido al diseño. La demanda en investigación asociada al desarrollo tecnológico por parte de las empresas uruguayas es muy baja. En general las soluciones se compran empaquetadas

Del lado de los diseñadores es común escuchar sentencias del tipo *“los industriales no nos entienden”* o *“esta es la vieja guardia, tenemos que esperar a la nueva generación”*. Uno de los empresarios entrevistados decía que *“acá está instalada esa idea de que somos geniales, pero que no nos conocen porque somos muy chicos”*. Varios entrevistados coinciden en que esa visión no contribuye al desarrollo profesional

En lo referente a la institucionalidad que agrupe a los distintos actores del sector se percibe una historia de intentos que no fueron exitosos. El último de ellos fue la Red Nacional de Diseño 2004/2005.

Las principales organizaciones gremiales son:

- Asociación de Diseñadores Gráficos (ADG)
- Asociación de Diseñadores Industriales y Textiles (ADIT)
- Asociación Latinoamericana de Diseño Industrial (ALADI).
- Asociación de Decoradores y Diseñadores de Interiores Profesionales (ADDIP)

⁸ Información proporcionada por DVL Group.

El Estado no ha tenido ningún rol en este desarrollo incipiente del diseño en el país. No existe un régimen particular de promoción para el sector. Se puede afirmar que el diseño recién está comenzando a instalarse en la agenda pública.

No existe una institucionalidad de apoyo al sector. Los actores identifican una variedad de instituciones con las que están en algún modo relacionados: MIEM, MEC, IMM, ANII.

En cuanto al rol que debe tener el estado los actores privados perciben que debe cumplir el rol de traccionar la demanda, incorporando diseño en las compras de productos y servicios. Se menciona el proyecto de cabinas telefónicas de Antel como un caso exitoso. Se reclama que ese tipo de acciones se transforme en política pública permanente.

El sector privado espera lograr que el diseño pase a formar parte de las lógicas de producción y compra del estado. Se sostiene que si eso ocurre será posible pensar en la apertura de sectores de oportunidad para el diseño.

Otro aspecto en el que se reclama la acción estatal es el relacionado a la efectiva protección de los derechos de propiedad intelectual. Este reclamo parece teñido de cierto desconocimiento, por parte del empresariado, de los mecanismos vigentes.

También se reclama un régimen impositivo que acompañe la flexibilidad de la operativa. En una industria donde los ingresos son variables se generan dificultades con un régimen normativo poco flexible. Al igual que en otros sectores de actividad se proponen cambios al régimen impositivo para permitir la formalización de las empresas en forma gradual.

4. Entorno empresarial

4.1 – Identificación de redes, antecedentes y mecanismos de colaboración

No se han identificado redes empresariales que estén operativas.

Un caso particular es el de Zona Diseño. Se trata de una asociación de empresas que comercializan productos “con diseño” ubicados en una zona específica de Montevideo: el Parque Rodó. Algunos actores privados consideran que esa experiencia no ha contribuido al desarrollo del diseño nacional. Más allá de la denominación, en ese agrupamiento comercial son muy pocos los productos con diseño nacional, lo que se encuentra allí son productos importados. El rol de los diseñadores es meramente el de administrar las compras.

Los antecedentes de colaboración empresarial han sido experiencias puntuales. Por ejemplo, las estrategias de venta han sido individuales; no se han articulado estrategias de inserción internacional.

No se han detectado prácticas sistemáticas de cooperación. El determinante más relevante para la asociación empresarial parece ser el carácter complementario de las actividades desarrolladas por las empresas.

A pesar ser una práctica que no se ha generalizado, todos los entrevistados califican muy positivamente las experiencias asociativas que han tenido.

4.2 – Potencial de cooperación

El carácter del empresariado (jóvenes, dinámicos) permite suponer que existe un potencial de cooperación importante.

La propia formación está alineada con el trabajo en conjunto. Un empresario entrevistado comentaba *“somos seres un tanto particulares, porque siempre tenemos que estar considerando al otro, al que lo hace, a quién va dirigido, sos como un intermediario, tiene mucho de comunicador el rol del profesional”*

Parecería que existe potencial para generar ventajas competitivas a través de acciones de cooperación estratégicas. En este sentido, el diseño de una estrategia como conglomerado podrá facilitar el logro de economías de escala, acciones de eficiencia colectiva y potenciar las ventajas de las firmas individuales.

Se puede delinear una serie de actividades que podrían instrumentarse con relativo consenso.

En el estado de la disciplina y el desarrollo empresarial la creación de una institucionalidad parece ser una necesidad natural.

Aparecen necesidades de capacitación asociadas en particular a la gestión empresarial.

Se podrían realizar esfuerzos conjuntos de promoción y comercialización internacional; alianzas estratégicas con empresas exportadoras que tienen departamentos de diseño establecidos para continuar impulsando la incorporación de diseño como mecanismo de agregado de valor.

Se podrían realizar actividades conjuntas de capacitación, actualización tecnológica y mejora de la calidad del servicio.

Finalmente, podrían instrumentarse la creación de un Premio Nacional de Diseño y de la Semana Diseño MVD con eventos, muestras y actividades en toda la ciudad.

5. Principales preguntas con vistas al futuro

A partir de la sistematización de la escasa información existente, de las entrevistas y las instancias de trabajo que se han tenido, en el presente apartado se plantean algunos puntos para que sirvan como insumo en los próximos pasos del Conglomerado. El objetivo es aportar algunos elementos para una discusión más profunda por parte de los actores del sector.

a. Clusterización

Dada la heterogeneidad del sector existe preocupación sobre las posibilidades de definir una estrategia conjunta para todo el conglomerado e incluso el riesgo de que algunas empresas no se sumen al proceso. En este sentido invertir recursos en la sensibilización y dinamización del conglomerado, es decir “la clusterización”, puede agilizar y fortalecer el proceso de maduración del conglomerado. Seguramente la estrategia a la que se arrije sea una “estrategia paraguas” debajo de la cual se desarrollen sub-estrategias por negocio.

b. Producción de información cuantitativa y cualitativa sobre el sector

Durante todo el documento se plantea la falta de información cuantitativa y cualitativa del sector, tanto sobre el número de empresas como el nivel de actividad. Si bien se presentaron algunas aproximaciones, parece ser un área en la que se debería profundizar. Asimismo, los mismos actores del sector ven como una necesidad poder realizar un registro completo de las empresas e instituciones del sector.

Por consiguiente, surge la necesidad de destinar recursos para poder relevar la información (censo, muestreo, observatorio), generar indicadores y montar un sistema de medición permanente.

c. Relacionamiento con el sector productivo

Una de las cuestiones a resolver refiere a cuáles podrían ser el sector o sectores de la economía a los que se va a asociar el diseño. Identificar sectores productivos que oficien de tructores para el desarrollo del sector de diseño.

Algunos sectores o rubros de oportunidad podrían ser los siguientes:

- § Envases y embalajes para sectores productivos emergentes (miel, frutos, etc.)
- § Forestal-mueblera apuntando a las pymes que manufacturan los excedentes de la industria forestal.
- § Biotecnología
- § Contenidos educativos
- § Farmacéutico
- § Industrias culturales
- § Logística y Transporte
- § Equipamiento médico
- § Software
- § Naval
- § Automotriz

d. Expectativas frente al proceso

Los actores plantean su expectativa de mejorar la calidad y seriedad de la asociatividad profesional. Dignificar la profesión. Entre otros resultados concretos se espera poder contar con un código de ética profesional.

Se espera que el conglomerado se transforme en una herramienta útil que trascienda la acción puntual del programa PACC.

Se esperan lograr avances concretos en cuanto a la protección de la propiedad industrial.

El incipiente conglomerado del Diseño debería contribuir a sentar las bases para que en un mediano plazo (10-15 años) Uruguay pueda ser considerado un “país de diseño”.

Los actores coinciden en su expectativa acerca de que este proceso sea abierto, participativo y transparente. Allí estriba la clave para la legitimidad

Para la elaboración de este informe Itatí Schwartzman, coordinadora del Conglomerado del Diseño, entrevistó a los siguientes actores:

Daniel Bergara – Diseño Básico

Diego Fraga y Emilio Oteiza – DVL Group

Mónica Santamaría – Monisant Design

Judith Sutz – UdelaR

Nicolás Branca - I+D

Rodolfo Fuentes - Diseñador Gráfico

Juan Nin y Martín Quagliotti - Perdigón Diseño



DIPRODE / OPP
Montevideo / Uruguay

Este documento se encuentra disponible en el sitio web del Programa:
www.diprode.opp.gub.uy/pacc/conglomerado_disenio/conglomerado_disenio.htm
conglomerados@diprode.opp.gub.uy