

DISEÑO PARA URUGUAY

ESTUDIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE DISEÑO EN URUGUAY

INFORME FINAL

preparado por
Darragh Murphy
Dr. Gisele Raulik Murphy
Sara Sanches de Christiano

Diciembre 2013



índice

Resumen Ejecutivo	03
Contexto	06
Este proyecto	09
Diseño en Uruguay	10
Propuesta	14
Recomendaciones	
1. Promoción del diseño para no diseñadores	15
2. Informando e inspirando a través de buenas prácticas	16
3. Identificando 'paladines del diseño'	17
4. Establecer un Centro de Negocio y Diseño	18
5. Consolidación del Sistema Nacional de Diseño	20
6. Probando el retorno de la inversión del diseño con datos y hechos	22
7. Plan de eventos de promoción del diseño para el sector privado	23
8. Influenciando en las prácticas de financiación y licitación	24
9. Conectando diseño y negocios	25
10. Talleres de prácticas profesionales	27
11. Mentores: aprendiendo de la experiencia de emprendedores	28
12. El sector público actuando como ejemplo: servicios y políticas públicas	29
13. El sector público actuando como ejemplo: compras públicas	31
14. Ampliación de las oportunidades de empleo para diseñadores	32
15. Nuevos diseñadores estableciéndose en la industria	33
16. Así se diseña en Uruguay	34

resumen ejecutivo

Uruguay tiene un sector de diseño de gran capacidad y alta calidad que está desvalorizado, y cuyo potencial no es aprovechado al máximo por el sector privado y público. Esto se debe principalmente a la falta de comprensión sobre el potencial del diseño para añadir valor, mejorar el rendimiento empresarial e innovar en nuevos productos. El resultado es un bajo nivel de innovación, un nivel medio de la tasa de exportación y consecuentemente una baja tasa de crecimiento. Las prácticas de diseño actuales no son suficientemente adecuadas para mejorar por su cuenta, por lo tanto, es necesaria una intervención.

En vez de concentrarse en la exportación de servicios de diseño, podría el sector privado de Uruguay beneficiarse de esta condición del diseño nacional. El diseño puede apoyar la exportación de productos además de servicios uruguayos nuevos y competitivos. Hay un

gran potencial económico en Uruguay para utilizar su sector de diseño, pero para esto se requiere una nueva forma de trabajar juntos, un nuevo enfoque de diseño que debe ser único para el país. Volcar desarrollo creativo al sector privado en Uruguay hará con que todo el país aumente su capacidad de innovación.

La propuesta y las recomendaciones de este documento establecen las condiciones para el cambio, pero tienen que estar acompañadas de una actitud para el cambio y el deseo de cambiar. El catalizador de este cambio será un Centro de Negocio y Diseño proactivo e imparcial. Es importante destacar que algunas de las recomendaciones aquí presentes ya están siendo realizadas por las diversas instituciones del sistema de diseño de Uruguay, pero aparecen en este documento con el fin de presentar una propuesta íntegra y no apenas recomendaciones aisladas. De todas maneras se su- >>



resumen ejecutivo

>> giere evaluar si las acciones que ya se están realizando seguirán siendo vigentes de la misma manera o deben cambiar su enfoque y quizás la institución que la pone en marcha, por ejemplo, para sacar mayor provecho.

Sobre la implementación, es de suma importancia resaltar la necesidad de liderazgo e inversión del sector público para que se lleve a cabo la implementación de este programa. De acuerdo a los casos internacionales de éxito, este apoyo es crucial si se pretende obtener a través del fomento del diseño, el desarrollo de la competitividad de un país.

La propuesta y las recomendaciones siguientes se dividen en dos partes: la primera recibe el nombre de

“Comunicación” y propone crear conciencia sobre los beneficios del diseño eficaz para los sectores público y privado; la segunda se llama “Conexión” y sugiere integrar a la comunidad del diseño en la comunidad empresarial mediante la creación de una infraestructura de apoyo para generar negocios.

Los diseñadores uruguayos están a la altura de este cambio. Pero el reto está, en un país donde la mayoría de las empresas nunca antes se ha involucrado con diseño o con un diseñador. Es por eso que muchas de las recomendaciones de este informe tienen que llevarse a cabo con el gran objetivo de llegar a la integración plena y sólida del diseño y la comunidad empresarial.



DISEÑO URUGUAY
CATÁLOGO 2012
CÁMARA DE DISEÑO DE URUGUAY
CONGLOMERADO DE DISEÑO DE URUGUAY

“

El trabajo producido por el sector del diseño en Uruguay es de muy alta calidad. Sin embargo, este recurso nacional está desvalorizado y no es utilizado en todo su potencial por el sector público y privado

”



contexto

Con el objetivo de aumentar la competitividad de las empresas del país, se creó en el 2005 el programa PACC (Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas), que trabaja en la dinamización de los conglomerados. Los conglomerados son un conjunto de empresas e instituciones públicas y privadas relacionadas entre sí, que comparten el mismo territorio y cadena de valor, además cuentan con un grupo gestor y con un grupo de apoyo formado por referentes públicos.

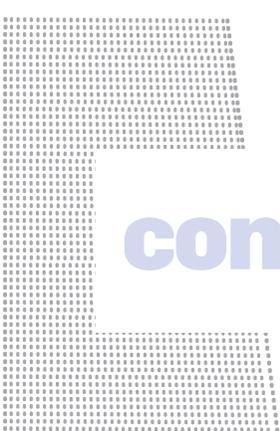
Con la dinamización de estos conglomerados se pretende generar ventajas competitivas dinámicas y alcanzar niveles más altos de competitividad sistémica del país para enfrentar mercados internacionales. Para ello, cada conglomerado desarrolló un plan estratégico, llamado PRC (Plan de Refuerzo a la Competitividad).

El programa PACC es ejecutado por la Presidencia de la República a través de la OPP (Oficina de Planeamiento y Presupuesto), en coordinación con los Ministerios

e Intendencias de referencia para cada conglomerado. El PACC tiene fecha de finalización a mediados del 2014 y cuenta con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo.

Al identificar el diseño como una actividad transversal y consecuentemente estratégica para el aumento de la competitividad de las empresas del país, fue creado el Conglomerado de Diseño en 2008 y se llevó a cabo el mencionado PRC, publicado al año siguiente. Al Conglomerado lo integran representantes del PACC, la Cámara de Diseño de Uruguay como representante del sector privado, representantes de las instituciones públicas relacionadas (DNI, DINAPYME, DICREA) además de la Mesa de Institutos de Formación del sector público y privado.

Cada Conglomerado cuenta con un Ministerio de referencia que participa del Grupo Gestor del Conglomerado (GGC) con el objetivo de alinear la estrategia y acciones de mejora competitiva con las políticas públicas que >>



contexto

- >> promueve cada uno de ellos. El Plan Estratégico (PRC) del Conglomerado de Diseño se llevó a cabo en un proceso participativo donde colaboraron empresas e instituciones públicas y privadas, todas vinculadas de alguna manera al sector.

Después de la dinamización de los conglomerados y de la existencia del Plan Estratégico, el programa PACC actúa en la cofinanciación de proyectos alineados con el Plan y en el fortalecimiento de las instituciones públicas de apoyo. Hasta el momento, ya se han llevado a cabo diversos proyectos dentro de las categorías establecidas en el PRC, financiados parte por el programa PACC y parte por el sector privado..

Paralelamente, en el marco nacional, se constituye en el año 2008, el Gabinete Productivo con el objetivo de mejorar la estructura productiva del país, para lograr un crecimiento económico sustentable y una mejora de la calidad

de empleo. Su principal objetivo es crear como política de Estado, la generación de planes estratégicos a mediano y largo plazo, además de la definición de medidas de política industrial, siempre en un proceso participativo en ámbitos de trabajo tripartitos: empresas, trabajadores y Estado, denominados Consejos.

En este contexto, a mediados del año 2012 se creó el Consejo de Diseño que tiene como objetivo trabajar en la planificación e implementación de Políticas Públicas de Diseño. En el seno del Consejo de Diseño se identificó la necesidad de contar con una consultoría que facilite la planificación de políticas públicas a corto, mediano y largo plazo teniendo en cuenta el ámbito internacional y la realidad nacional.

En definitiva, este trabajo es consecuencia de la búsqueda de un motor principal para las políticas públicas de diseño y el fomento del sector en el Uruguay.



“

**Desafiar
los viejos
conceptos
erróneos
y comunicar
una nueva
y más relevante
perspectiva
del diseño**

”

este proyecto



Workshop para validación de las informaciones y resultados obtenidos en la investigación (Montevideo, 4 de noviembre de 2013)

El proyecto tiene como objetivo principal el desarrollo de alternativas para la implementación de políticas públicas de diseño en Uruguay, solicitado en el marco del Consejo Sectorial de Diseño con el apoyo del Grupo Gestor del Conglomerado y la Cámara de Diseño de Uruguay.

En este Informe Final, las alternativas que se presentan son recomendaciones para el fomento del diseño en el país, donde se incluyen los subsectores: gráfico/packaging, textil/indumentaria, paisajismo/interiorismo, diseño de productos, web/multimedia/procesos. Estos subsectores no son tratados de manera aislada debido a la identificación de la necesidad de fomento del diseño como un todo.

Estas recomendaciones se basan en una investigación de diagnóstico del diseño en Uruguay, la cual se desarrolló durante cuatro meses, desde el mes de julio hasta octubre del 2013. La investigación incluye entrevistas con actores del sistema nacional de diseño, investigación histórica y panorama actual del diseño en Uruguay, además de la investigación de un contexto nacional en el cual se inserta el diseño y comparación con otros países. También se utilizaron diversas herramientas de análisis e indicadores para medir y comparar el contexto nacional y el diseño en Uruguay con otros países.

El levantamiento de datos y herramientas de análisis que se realizaron en la investigación están compilados en un Informe Preliminar, documento confidencial, entregado al Consejo Sectorial de Diseño, al Grupo Gestor del Conglomerado de Diseño y a la Cámara de Diseño de Uruguay.

diseño en Uruguay

breve conclusión de la investigación

En general, el trabajo producido por el sector del diseño en Uruguay es de muy alta calidad, lo que muestra un excelente punto de partida para las políticas públicas de diseño. Sin embargo, este recurso nacional está desvalorizado y no es utilizado en todo su potencial por el sector público y privado. Nuestra investigación indica que esta devaluación es resultado de: **poco entendimiento del valor del buen diseño; una percepción errónea en la cual se consideran a los profesionales creativos como artistas; y además la dificultad que tienen los profesionales del sector de designarse con otras clases y áreas.** Claramente, éstas son las principales barreras que deben ser superadas.

En el marco operacional, las capacidades de los negocios de diseño nacionales para manejar el proceso de diseño y para desarrollar nuevos productos también son muy buenas. Cuando se comparan con las operaciones similares en Europa, los uruguayos tienen que administrar una proporción más alta de costos generales, que deben sumarse a los costos de valor añadido a de las actividades como I+D y el trabajo de diseño en sí. Con estos costos elevados y una baja percepción del valor del diseño por el mercado, los diseñadores uruguayos son muy cuidadosos con sus finanzas. Por otro lado, el sector de diseño está formado en su mayoría por jóvenes ambiciosos, flexibles, creativos y entusiasmados, lo que nos hace creer que las perspectivas para el crecimiento son muy grandes pero su potencial está limitado por factores que

no están bajo su control (costos, falta de oportunidades, percepciones erróneas) y por ello necesitan intervención externa, principalmente pública pero también privada, para hacer frente de manera efectiva.

El mercado de negocios de diseño en Uruguay se puede dividir en dos partes: consultorías que proporcionan servicios de diseño a sus clientes; y diseño de autor, el cual, los diseñadores crean y venden sus productos. Muchas agencias de diseño y diseñadores de autor deben ser generalistas para poder entregar un gran rango de servicios y productos porque el mercado en Uruguay no es suficientemente grande y maduro para requerir especialistas (por ejemplo, diseño centrado en el usuario o diseño de servicios), lo que será una recomendación a largo plazo.

Las consultorías o negocios de diseño son en general, más productivas y significativas en cuanto a sus ingresos, que el diseño de autor. Con base en nuestra investigación y datos limitados, deducimos que los servicios de diseño de las consultorías uruguayas son aún significativamente más baratos que en muchos otros países, a pesar de tener gran calidad en su trabajo. Con este panorama, aparentemente una oportunidad puede ser promover estos servicios para exportar, sin embargo, debido a la naturaleza del proceso de diseño y su necesidad de comunicación cara a cara, la distancia puede dificultar gravemente el éxito de estos proyectos. Países como India exportan servicios de diseño pero tienen un enfoque, basado en el trabajo repetitivo, compitiendo >>



diseño en Uruguay

>> por precio y velocidad de ejecución con bajo nivel, lo que no se encuadra al contexto uruguayo.

En contraste del área del diseño con el sector privado de Uruguay, el segundo usa y administra el diseño en un nivel muy bajo. Esto ocurre principalmente por una falta de comprensión acerca del potencial que tiene el diseño para agregar valor e innovar en nuevos productos y servicios. En nuestra investigación, la industria uruguaya, que debería ser un buen exponente del diseño, presenta bajo desempeño en todas nuestras mediciones referentes a la gestión del diseño y al desarrollo de nuevos productos.

El uso del diseño por la manufactura uruguaya se puede describir como superficial, como una actividad de estilo al final del proceso de desarrollo. Las empresas de Uruguay no están utilizando la capacidad del proceso de diseño para desarrollar nuevos productos y servicios innovadores y competitivos, y seguramente no usan el diseño para obtener ventaja competitiva. Por ejemplo, las industrias uruguayas apuntan al diseño de embalaje como la segunda mayor prioridad mientras que en Brasil y Europa tiene muy baja prioridad. Una alta prioridad para una pequeña actividad nos puede indicar el modelo de negocio por el cual las empresas uruguayas están comprando productos, probablemente de China, que entonces deben re empacar los productos para el mercado suramericano. Esto también explicaría porque Uruguay tiene una relativamente alta tasa de registros de marca pero po-

cos registros de diseño. Infortunadamente esta alta prioridad al diseño de embalaje no se extiende a la reducción del impacto ambiental de sus productos.

Las prácticas de diseño en las manufactureras uruguayas representan un enfoque de negocio donde se entiende que el diseño es un costo con beneficios limitados para la empresa y no como una inversión con múltiples oportunidades de negocio. Las fábricas uruguayas no están experimentando los grandes beneficios que el diseño puede darle a su negocio, lo que indica una falta de comprensión y planeamiento del uso del diseño. Por ejemplo, está comprobado que existe una gran relación entre la capacidad de gestión del diseño y la exportación, sin embargo, las industrias de Uruguay posicionaron a la exportación como una de las menos probables actividades empresariales donde el diseño puede colaborar.

La manufactura uruguaya en general tiende a utilizar proveedores y consultorías externas para conducir el trabajo de diseño en vez de desarrollar una capacidad interna de la empresa para ello. Por otro lado, cuando poseen capacidad interna, ellos generalmente optan por un pasante temporario como una alternativa a la contratación de una consultoría con más experiencia, simplemente porque los costos son más bajos. Para soluciones de corto plazo esto puede funcionar y encuadrarse en las necesidades de las industrias pero es un recurso limitado, especialmente cuando las empresas >>



diseño en Uruguay

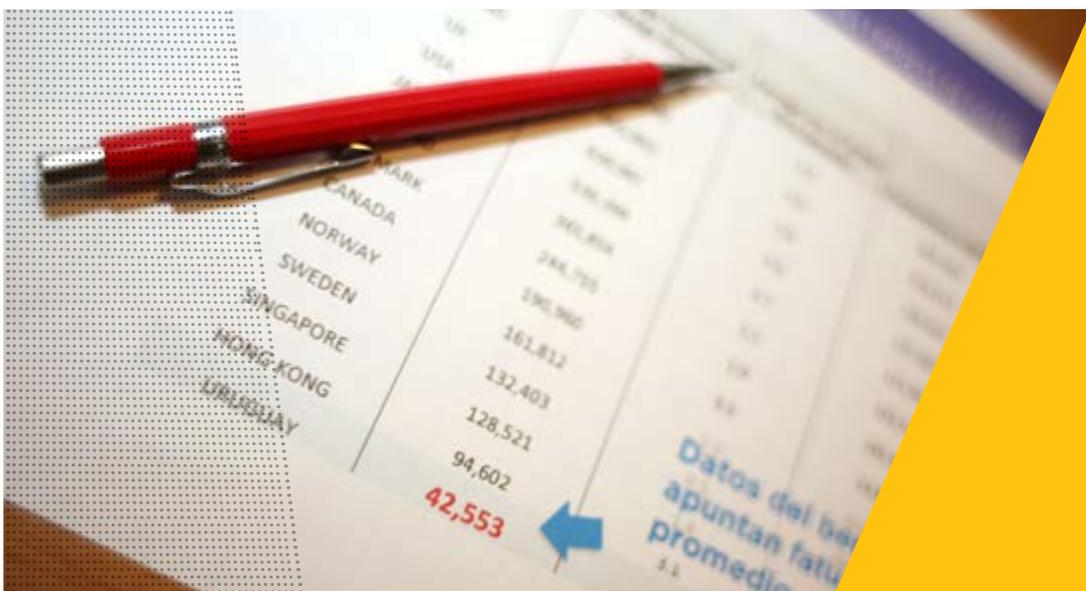
>> necesitan entrar en nuevos mercados, introducir nuevos y competitivos productos en el mercado o incluso sacar provecho de nuevas oportunidades. Un indicador clave para explicar este punto es el número de ventas de nuevos productos con menos de tres años. Las industrias brasileñas presentan un promedio de 14% de sus ventas con nuevos productos, con menos de tres años en el mercado; en Europa este mismo número es 18%. En Uruguay, manufactureras obtienen apenas 5% de sus ventas con nuevos productos. Esto nos muestra que las industrias uruguayas no entienden el diseño como un proceso de innovación.

La innovación, traducida en ventas de nuevos productos, y la exportación, son dos factores clave que contribuyen para el crecimiento de un negocio. En nuestros datos, los manufactureros uruguayos crecen anualmente 1,9%, en Brasil un 22,8% y en Europa 6,2%. Todas estas deficiencias en el uso del diseño para mejorar el desempeño de los negocios apuntan a la falta de liderazgo en el dise-

ño dentro de las empresas de manufactura de Uruguay.

En Uruguay existe un gran número de oportunidades que pueden ser descubiertas y buenas ideas que pueden ser exploradas por el sector privado y sacarles el máximo provecho. Usar el diseño para mostrar el valor de las ideas es un buen trampolín para cambiar la mentalidad y cultura empresarial. Esto no se aplica solamente a los manufactureros, también se aplica a todo el sector privado, incluyendo la industria y servicios agrícola, por ejemplo, donde existe un gran potencial.

Por otro lado, aplicar un modelo de diseño como el europeo, donde se considera al diseño como una actividad que agrega valor (por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos, innovadores y de alto valor) es un enfoque arriesgado en un país con poca experiencia y/o capacidad de manejar este tipo de proyectos. Este es, definitivamente, un modelo y solución que puede funcionar pero necesita ser testeado y refinado para determinarlo como una solución para Uruguay.

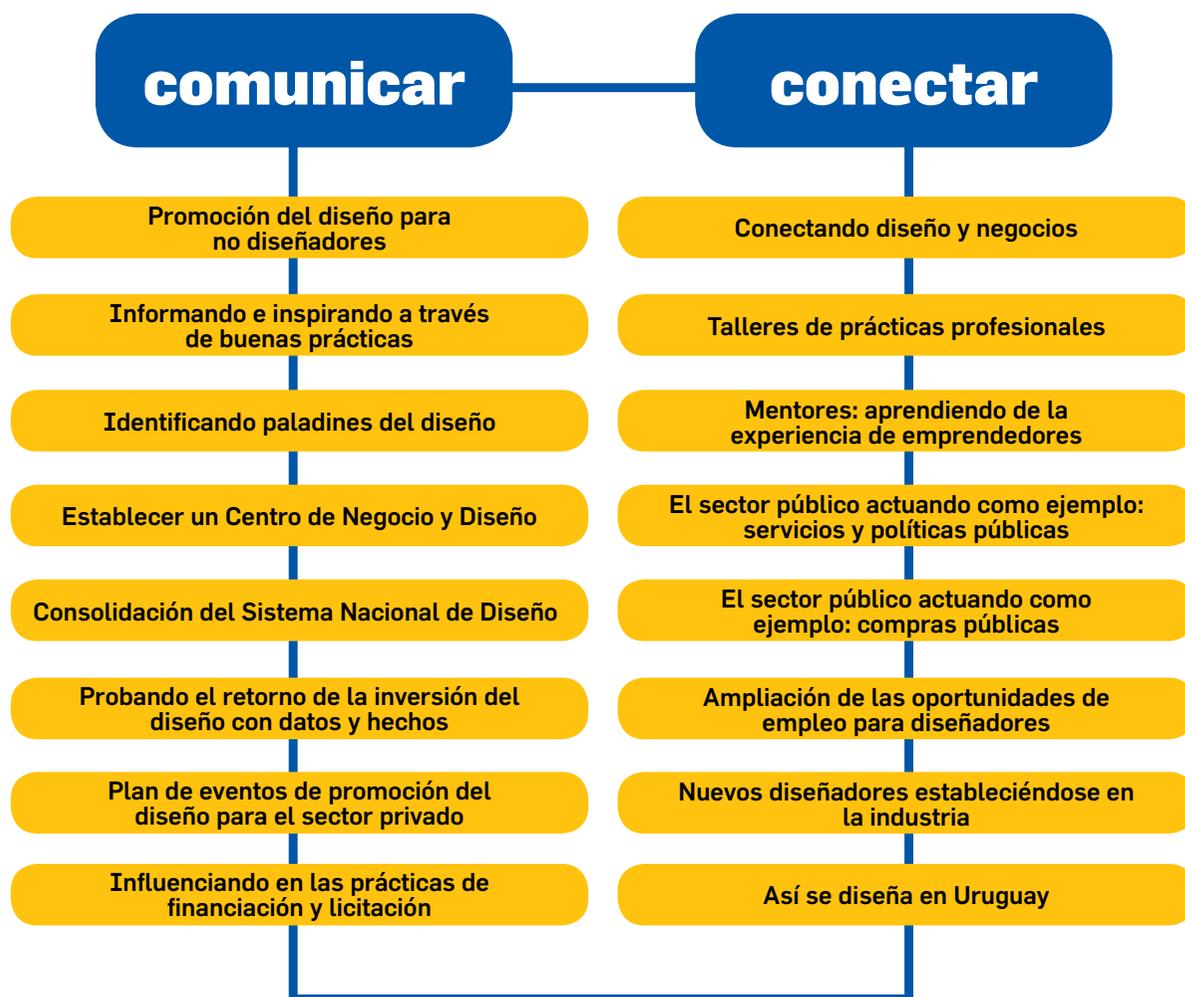


“

Las industrias brasileñas presentan un promedio de 14% de sus ventas con nuevos productos con menos de tres años en el mercado; en Europa este mismo número es 18%. En Uruguay, las fábricas obtienen apenas 5% de sus ventas con productos nuevos

”

propuesta



Uruguay posee una gran capacidad y calidad en su sector de diseño, el cual está desvalorizado y no se aprovecha todo su potencial por parte de los sectores público y privado. En vez de concentrarse en exportar servicios de diseño, se podría aprovechar este beneficio nacional por parte del empresariado uruguayo, utilizando el diseño para ayudarlos a exportar productos y servicios nacionales en general. Existe un gran y poco explotado potencial económico en Uruguay para usar el sector de diseño a su favor, pero esto requiere una nueva manera de trabajar juntos y un nuevo enfoque del diseño, que debe ser único para el país.

Nuestro plan es desafiar los viejos conceptos erróneos y comunicar una nueva y más relevante perspectiva del diseño, de esta vez como un proceso y no solamente como un objeto, siguiendo una cuidadosa creación de conexiones entre el sector privado, sector público y el sector del diseño.

Es necesario conducir una campaña de comunicación y crear conexiones con un Centro de Negocios y Diseño imparcial. Esto será el catalizador para el cambio, con un enfoque en la aplicación del diseño en los negocios uruguayos.

Hacer con que las conexiones funcionen exige un nuevo enfoque del diseño y del desarrollo desde el sector de diseño, un enfoque exclusivo para Uruguay, que se adecue a nuevos consumidores de diseño. Es así como la identidad nacional se puede formar; en como se hace diseño y no lo que se hace con diseño.



recomendaciones

1. PROMOCIÓN DEL DISEÑO PARA NO DISEÑADORES

Para crear demanda de buen diseño e innovación en Uruguay es importante **generar interés** acerca de la disciplina y concientizar acerca de sus beneficios para las empresas, consumidores y sociedad. Además, es importante comunicar que el proceso de diseño es accesible a todos y no sólo a las grandes empresas productoras o tiendas costosas de mobiliario. Este punto en particular debe ser comunicado de manera clara y efectiva para lograr la aprobación del público en general de Uruguay.

Por esta razón, esta primera recomendación es acerca de la planeación y ejecución de una **campana para comunicar** sobre el diseño a la audiencia no involucrada con el diseño. Para alcanzar esto, es crucial que no diseñadores escriban y hablen sobre diseño; de esta manera, el lenguaje y el entendimiento será accesible a un público mayor. Se trata de empresas hablando de diseño y no el medio del diseño hablando de diseño. El diseño debe ser comunicado como un proceso y no como un resultado; como un recurso y no como un fin; como un

negocio, no como entretenimiento. Es necesario contar historias interesantes que comuniquen cómo el diseño puede contribuir para el crecimiento de las empresas y en la mejora de servicios.

La campaña debe ser publicada en medios especializados en negocios, también en periódicos tradicionales como El País y El Observador. Sería interesante crear alianzas con estos medios para establecer una **frecuencia consistente de publicaciones**, no necesariamente concentradas en un evento pero que si logre difundir diseño por un período de tiempo.

Otros asuntos relativos al diseño también pueden ser explorados, como los Derechos de Propiedad Intelectual, innovación, diseño centrado en el usuario, diseño de servicios y diseño para exportación. Si fuera necesario, pueden ser utilizados ejemplos extranjeros; pero lo ideal es que se den a conocer casos locales. El objetivo es provocar interés, cambiar percepciones y consecuentemente aumentar la demanda de estos servicios por parte del cliente.



recomendaciones

2. INFORMANDO E INSPIRANDO A TRAVÉS DE BUENAS PRÁCTICAS

En la última década, cuando Corea del Sur decidió hacer con que el diseño se transforme en una fuerte ventaja competitiva para su industria, una de sus acciones fue definir un plan de eventos internacionales atractivos, para coleccionar referencias internacionales para el país y mandar coreanos al extranjero para experimentar el diseño internacionalmente. Esta estrategia ha dado sus frutos y hoy Corea es reconocida como un país donde el diseño es una herramienta para la competitividad.

Para fomentar la agenda de diseño es necesario hacer llegar a los diseñadores uruguayos las informaciones más actualizadas de la esfera del diseño a nivel mundial. Uruguay puede adoptar una acción similar a la de Corea, desarrollando un plan de eventos para conocer prácticas internacionales que puedan informar e inspirar diseñadores uruguayos y empresarios. Relacionado a esto, también, es importante identificar líderes internacionales del diseño que tengan el poder de influenciar positivamente a los uruguayos sobre los beneficios del uso del diseño en la industria y en el sector público.

Al igual que la estrategia de Corea del Sur, los esfuerzos pueden darse por ambas partes, Uruguay también puede ofrecer la oportunidad de estudio, trabajo y experiencia internacional. Esto se puede hacer a través

de mecanismos existentes como **alianzas académicas, cooperación entre empresas y misiones comerciales.**

Un punto importante es atraer nuevamente a las personas que se fueron del país y retener estos talentos para que vuelquen sus experiencias localmente. Esto se puede lograr a través de acuerdos de intercambio y luego sería ideal que las personas que se fueron regresaran a su ambiente en Uruguay, donde sus experiencias y calificaciones tendrán valor y esto puede ser usado como un principal atractivo para que regresen.

El objetivo de esta recomendación es **actualizar al país**, y mantenerlo actualizado, acerca de las más nuevas prácticas y pensamientos en el ámbito del diseño. Para construir bases fuertes para este desarrollo, recomendamos la creación de un canal de información online o impreso que reúna y publique referencias internacionales traducidas al español, para que de esta manera, el alcance sea mayor. Esto se puede sostener a través de alianzas con publicaciones de renombre o instituciones de promoción del diseño de otros países.

En esta recomendación se resalta la importancia de reforzar la alianza con los países del Mercosur y América Latina para que los eventos y el cambio de informaciones se puedan viabilizar más fácilmente.



recomendaciones

3. IDENTIFICANDO “PALADINES DEL DISEÑO”

Así como la publicación de referencias internacionales, es esencial identificar y mostrar ejemplos de buenas prácticas nacionales. Esta es una actividad muy importante para demostrar que el buen diseño e innovación pueden ser utilizados por empresas uruguayas y persuadir a los demás para que consideren el diseño como una actividad válida, por ejemplo, los que ya fueron convencidos hablando a los que no están convencidos aún.

El objetivo de esta recomendación es identificar defensores o entusiastas nacionales del diseño, los cuales los llamamos de “paladines del diseño” y estimularlos a **compartir sus experiencias** con otras empresas. Que cada paladín pueda representar un tipo o tamaño de empresa diferentes en distintos temas del diseño, como por ejemplo: diseño para exportación, reducción del impacto ambiental, mejora de servicio al consumidor, aumento de la eficiencia, crear productos mejores y etc. Los entusiastas actuales están mostrando el diseño superficialmente y no como el diseño puede aplicarse a las diferentes áreas de una empresa (de cualquier tipo y tamaño) además de crear apenas un logo. A veces, especialmente a corto plazo, estas prácticas probablen-

te no expliciten una relación con un diseñador, pero es importante reconocer buenas prácticas en productos y servicios mismo que no tengan una formal intervención del diseño. Las historias presentadas por estos paladines locales tienen que ser accesibles a los consumidores que no tienen relación con el diseño, por ejemplo, se pueden presentar actividades de otras empresas que pueden ser aplicadas fácilmente a las demás empresas a corto plazo.

Estos paladines del diseño pueden ser desde empleados, empresarios o directores pero deben ser buenos comunicadores y respetados por la comunidad empresarial. Ellos deben demostrar liderazgo, originalidad, procesos, buenas ideas, resultados y éxitos. Sus experiencias pueden ser compartidas en **charlas** o pueden ser documentadas como **estudios de caso** para materiales promocionales. Si a corto plazo se hace difícil encontrar a estos entusiastas, quizás sea necesario desarrollar la proactividad, por ejemplo, un programa que tendrá como objetivo crear buenos casos (ver programa Criação Paraná en la lista de Modelos Internacionales del Informe Preliminar).



recomendaciones

4. ESTABLECER UN CENTRO DE NEGOCIOS Y DISEÑO

El catalizador para todos estos cambios será un **Centro de Negocios y Diseño pro activo e imparcial**. Proponemos un Centro de Negocio y Diseño porque debe hacer llegar un claro mensaje al empresariado. Debe ser imparcial porque debe ser altamente confiable para ambos sectores: diseño y privado. El principal enfoque del Centro de Negocios y Diseño sería en los beneficios que el diseño concede a las empresas al usarlo, con ambos sectores comunicando estos beneficios y poniéndolos en práctica. Las empresas uruguayas en general no saben cómo utilizar el proceso de diseño y como ellos pueden extraer lo mejor de los diseñadores. Igualmente, diseñadores no saben como vender diseño o no tienen la confianza suficiente para estimular por completo a sus clientes potenciales. Este es el porqué de la necesidad de existencia de un Centro de Negocio y Diseño, ya que es necesario que actúe como institución imparcial e intermediaria confiable que certifique el éxito de la **implementación del programa**.

Los principales objetivos del Centro de Negocio y Diseño son:

- realizar la coordinación de la campaña para aumentar la sensibilización junto al sector privado acerca del diseño;
- proactivamente crear conexiones significativas entre diseñadores y empresarios;
- manejar diversos programas de soporte a la innovación que atiendan a todos los tipos de negocios uruguayos y sus diversos niveles de experiencia con diseño;
- evaluar panoramas de inversión para fomentar la innovación y el diseño entre las empresas y además, hacer presión para mejoras cuando sea necesario;
- representar las necesidades del sector de diseño y privado;
- compilar en una base de datos a toda la comunidad del diseño en Uruguay e involucrar a la mayoría de ellos en el nuevo programa de diseño;
- coordinar programas de capacitación para diseñados- >>



recomendaciones

- >> res para prepararlos para el nuevo programa de diseño;
 - ejecutar las acciones propuestas en el ámbito del Consejo de Diseño.

Es recomendable que el Centro de Negocio y Diseño esté formado por profesionales que se dediquen de tiempo completo, con gran experiencia y conocimiento. Es ideal (probablemente a medio plazo) que lo integren asesores de diseño, los cuales deben ser especialistas cada uno en un área específica y estarían a cargo de un administrador. Se recomienda que este puesto lo ocupe un diseñador senior que puede ser un ciudadano uruguayo con vasta experiencia en Estados Unidos o Europa, por ejemplo. Los diseñadores asesores deben trabajar de tiempo completo también para dar soporte a los empresarios y diseñadores en los proyectos del programa de diseño. Es importante resaltar que los asesores no deben tener sus propias prácticas de diseño o tener alianzas con agencias de diseño, ya que deben permanecer imparciales. Además, el Centro de Negocios y Diseño debería operar de forma independiente con el fin de garan-

tizar la eficiencia de su funcionamiento.

Como se observa en varios países, el establecimiento de un Centro de Negocio y Diseño como este debe ser financiado por el Estado. A mediano y largo plazo, el Centro puede encontrar maneras de financiar sus proyectos (o parte de ellos), pero el establecimiento inicial de este Centro debe ser iniciativa pública debido a que funcionará como apoyo clave al cumplimiento de los objetivos del gobierno en el crecimiento económico, competitividad de la industria y para resolver diversas cuestiones sociales en el país.

A nivel internacional existen muchos ejemplos de Centros de Diseño con funciones como las que se proponen aquí. De acuerdo al país, a la inversión disponible, el contexto y necesidad se determinan sus recursos humanos, instalaciones físicas, acciones y todo lo que sea necesario. De esta manera, se resalta que no debe ser diferente para Uruguay y que, por lo tanto, sus recursos humanos, acciones e instalaciones sean determinados de acuerdo con el contexto y posibilidades del país.



recomendaciones

5. CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE DISEÑO

Un posible problema en la ejecución de este programa de recomendaciones es la falta de claridad y la aparente duplicación de los principales órganos de diseño en el país. Para promover la agenda de diseño en Uruguay es importante construir un sistema nacional eficiente y eficaz, donde los diferentes organismos tienen **funciones claras y complementarias**; que estén representadas todas las partes y que se puedan oír. Actualmente, podría ser oportuno reorganizar las varias instituciones de diseño de Uruguay en un sistema coherente, eficaz, de apoyo y liderazgo.

En particular, recomendamos aclarar los roles del Consejo de Diseño, el Conglomerado de Diseño y su Grupo Gestor, y la Cámara de Diseño, que necesitan ser

reforzados en un mensaje evidente, a lo que sugerimos:

- **la Cámara de Diseño:** representa al sector privado de diseño, se enfoca en trabajar la promoción del diseño a través de programas de apoyo a las empresas de diseño y a la comunidad del diseño en general;

- **el Consejo de Diseño:** es un espacio de principalmente debate y articulación (no ejecución como tal), posee su organización tripartita con representantes del sector público, privado y académico, todos sin fines de lucro. Además, es el principal encargado por la formulación de políticas, articulación entre los organismos gubernamentales y el diseño. Se trata de un organismo que discute el diseño en el país, las acciones realizadas y su ritmo, apoya y ayuda en la implementación del plan >>



recomendaciones

>> de diseño principalmente articulando conexiones claves entre el sector público en general, privado y diseño. Se recomienda que el Consejo de Diseño cree un comité específico para monitorear y auditorear las actividades y movimientos del Centro de Negocios y Diseño, el cual sería interesante tener a algunos integrantes del Consejo y otros participantes clave invitados (un representante del sector industrial y otro del sector privado que pueden ser los 'Paladines' encontrados, por ejemplo - ver Recomendación 3, página 17).

- **el Grupo Gestor del Conglomerado:** al Conglomerado lo conforman todas las instituciones y organismos (públicos, privados y académicos, con y sin fines de lucro) que tienen relación con el diseño de alguna manera, y su Grupo Gestor está formado por representantes

y consejeros (no ejecutores) que coordinan el espacio de discusión. Con el objetivo de reducir los organismos y simplificar sus acciones y contando con el fin del PACC en el presente año (ver Contexto, página 06) que puede también finalizar al Conglomerado de Diseño, para no perder los contactos y relaciones ya establecidas en el ámbito del Conglomerado se sugiere que algunos actores clave del GGC y del Conglomerado como un todo sean incorporados por el Consejo de Diseño para que el debate y articulación del diseño en Uruguay se fortalezca en un grupo más numeroso y unificado. El objetivo de tal revisión sería eliminar la duplicación de comités, aclarar las funciones y objetivos, maximizar la experiencia ya existente y pasar el mensaje de que el diseño en Uruguay significa negocios.



recomendaciones

6. PROBANDO EL RETORNO DE LA INVERSIÓN DEL DISEÑO CON DATOS Y HECHOS

Otra medida para animar a las empresas a invertir tiempo y dinero en innovación y diseño es construir una argumentación con base en datos y hechos. Esta recomendación es acerca de la creación de material de referencia de servicios de diseño y sus costos que aclara los costos en un proyecto de diseño y el retorno de la inversión. El **material de referencia** se destina a superar un obstáculo importante en la atracción de empresas para usar el diseño e innovación y para hacer con que consideren el diseño como una inversión y no como un costo. El material de referencia también puede incluir los subsidios y los fondos disponibles para

apoyar este tipo de actividades. Otra ventaja de este material será ayudar a los diseñadores para que presenten sus servicios y valores con más confianza.

Hay diversas prácticas internacionales que se pueden tomar como referencia para desarrollar esta recomendación. Por ejemplo, el *Design Effectiveness Awards* (www.effectivedesign.org.uk), organizado por la *Design Business Association* (DBA) del Reino Unido, es un premio que se apoya en una metodología para “medir” cuan eficaz fue el proyecto de diseño para ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos.

“el diseño como una inversión y no como un costo.”



recomendaciones

7. PLAN DE EVENTOS DE PROMOCIÓN DEL DISEÑO PARA EL SECTOR PRIVADO

Una vez que la campaña haya despertado el interés del sector privado sobre diseño; y que se hayan identificado paladines locales del diseño y ejemplos internacionales; se estará apto para planear el progreso de la campaña. Coordinada por el Centro de Negocio y Diseño, esta etapa de la campaña consistirá en una serie de eventos de promoción del diseño en el sector privado. Eventos abiertos son la mejor oportunidad para crear un **fórum de debates** y para estimular la creación de **redes de contactos entre industria y diseñadores**.

Los emprendedores no entienden por completo lo que el diseño puede hacer por ellos o no lo consideran aplicable a su negocio, por lo tanto, el mensaje tiene que hacer con

que el diseño sea accesible. Lo que es importante en esta etapa de la campaña es cómo el diseño es retratado como un solucionador de problemas, de forma creativa, con procesos de innovación que pueden agregar valor a cualquier tipo de negocio. Los beneficios, para las empresas, deben ser claros y se deben direccionar todos los esfuerzos para que el diseño no se represente como un resultado estético, ya que esto sólo reforzará conceptos erróneos.

Así, los eventos pueden ser utilizados para motivar e impulsar una nueva manera de trabajo. El énfasis en la campaña para el sector del diseño será en la flexibilidad de los modelos de trabajo, que traiga beneficios para las empresas e integración con el sector privado.



recomendaciones

8. INFLUENCIANDO EN LAS PRÁCTICAS DE FINANCIACIÓN Y LICITACIÓN

Esta recomendación propone la **formación de un comité de apoyo empresarial** que pueda revisar e influenciar las prácticas actuales de financiación con el fin de facilitar aún más la innovación y diseño en las empresas.

El comité estará integrado por representantes de todos los organismos de apoyo a las empresas e instituciones de financiación de Uruguay con autoridad para hacer modificaciones a sus actuales prácticas de financiación. Las recomendaciones serán hechas por el comité y el Centro de Negocio y Diseño con el fin de mejorar los programas actuales de financiación, además para satisfacer las demandas de los proyectos de innovación y diseño, y más específicamente dar espacio para que nuevas mane-

ras de diseño sean reconocidas e incorporadas en financiaciones y licitaciones. Es importante resaltar que este mismo comité podría además intervenir en las bases de licitaciones, para que se hagan de manera correcta cuando se solicita diseño e innovación.

Para fomentar la participación de los individuos en este grupo de revisión, quizás sea necesario establecer un área de negocios de Uruguay con cierto “estatus especial” donde cambios en los programas de financiación actuales pueden ser testeados, o donde la intervención económica sería más significativa. Tal actividad podría enviar un mensaje claro al sector privado de que los organismos de financiación se toman en serio el diseño y la innovación.

“dar espacio para que nuevas maneras de diseño sean reconocidas e incorporadas en financiaciones y licitaciones.”



recomendaciones

9. CONECTANDO DISEÑO Y NEGOCIOS

El verdadero valor del Centro de Negocio y Diseño se hará evidente cuando este se consolide como intermediario entre **el sector privado y la comunidad de diseño, creando nuevas oportunidades de negocio**. La función del Centro de Negocios y Diseño será detectar oportunidades para la innovación y diseño en las empresas, presentando un diseñador o agencia correcta para ellos y conducir el proyecto hacia una conclusión exitosa. Esto requiere una considerable habilidad del facilitador y un fuerte sentido comercial del mismo.

Crear un **trabajo de asesoría** como esta es una práctica estándar para la mayoría de este tipo de centros de diseño, que responden a las solicitudes de las empresas y evalúa sus necesidades específicas. En el Centro de Negocio y Diseño de Uruguay, los asesores de diseño serían más proactivos en la búsqueda de esas oportunidades que no serían identificadas por las prácticas normales. Esta es la razón de porque es importante para el Centro de Apoyo a las Empresas de Diseño tener una dotación de asesores de diseño con una amplia gama de experiencia.

Los asesores serán capaces de detectar oportunidades, entender la diferencia que el proceso de diseño puede hacer, identificar a los diseñadores adecuados, administrar las solicitudes de financiación (en lo posible), definir

el informe y apoyar el proyecto hasta el final, además de la puesta en práctica.

Para ver ejemplos de prácticas internacionales de los programas de apoyo de diseño, puede consultarse en el Informe Preliminar los programas *Brand Essentials*, *Criação Paraná*, *Design Wales* y *Designing Demand*. Cuando se trasplanta un programa de apoyo de un país a otro, siempre habrá algunas modificaciones que realizar con el fin de adaptarse a los parámetros de la nueva sede. También nuevos programas de apoyo pueden ser creados, exclusivos para cada país.

El programa WINNOVATE es un ejemplo de como pequeñas empresas fueron incentivadas a comprometerse con consultorías de diseño de una región específica. En el caso de Gales, el panorama de los negocios para el oeste del país a menudo se limita a los negocios tradicionales de artesanía, por ejemplo, muebles, metales, textiles con sólo una o dos empresas de electrónica. Lo que era común entre todos ellos era que tenían ideas, ideas que iban más allá de la capacidad que tenían de explorar. El programa WINNOVATE se dispuso a ayudar a las empresas a explorar sus ideas con la ayuda de un consultor de diseño para desarrollar la idea y un asesor de negocios para hacer el modelo de negocio para cada idea. Algunas ideas fueron descartadas y otras conti- >>



recomendaciones

>> nuaron después de la intervención de WINNOVATE. La intervención del programa permitió que algunas ideas se pusieran en marcha, mientras que las ideas que fueron descartadas permitieron que los propietarios de negocios pensarán en otras ideas mejores. Este ejemplo nos demuestra lo importante que es entender el ambiente de negocios y proporcionar un programa de apoyo, al cual las empresas puedan comprometerse.

También se recomiendan **proyectos específicos por sector**, en particular para las industrias prominentes en Uruguay, como ganadería, textil y forestal. Dentro de cada uno de estos diferentes sectores, hay varias oportunidades únicas para el uso del diseño. Estas oportunidades deben ser identificadas por experimentados diseñadores

y asesores de negocios. Programas sectoriales específicos para apoyar estas industrias pueden ser desarrollados en colaboración con cada conglomerado específico. Como un ejemplo de la práctica internacional, ver *Colour & Trend Programme*, mostrado en el Informe Preliminar.

Un elemento adicional que será crucial para la sostenibilidad de este enfoque proactivo será una evaluación después del lanzamiento, que se trata de que cada proyecto sea revisado algunos meses después de su fin. La revisión ayudará a mejorar los proyectos futuros y para generar estudios de caso promocionales. Sólo mediante la generación de casos exitosos se puede mejorar la percepción del diseño y su valor para el cambio, y a su vez, el valor de los diseñadores y agencias puede mejorar.



recomendaciones

10. TALLERES DE PRÁCTICAS PROFESIONALES

Una segunda vertiente de la estrategia es aumentar las capacidades de la comunidad del diseño de acuerdo con el aumento de las expectativas del sector privado. Dichos talleres de práctica profesional tienen como objetivo volcar conocimiento a todas las agencias de diseño y diseñadores para que incrementen sus capacidades con el fin de fomentar la confianza del sector privado. Los talleres también sirven para preparar a los diseñadores para un nuevo panorama de negocios más allá de sus clientes tradicionales.

Aunque la mayoría de las empresas de diseño en Uruguay son bien administradas, los talleres abarcarán los fundamentos de la gestión de un negocio de diseño y la

forma de interactuar con nuevos clientes potenciales. Esto puede servir como un entrenamiento para algunos o un curso de actualización para otros. La Cámara de Diseño, así como ya lo viene haciendo, desarrollará el contenido de los talleres y coordinará su puesta en marcha a través de la comunidad del diseño. Los principales temas que recomendamos incluir son:

- entender y comprometerse con el nuevo cliente;
- derechos de propiedad intelectual;
- aprender de las prácticas de las principales agencias;
- cómo vender diseño y llegar a un acuerdo;
- diferentes modelos de proceso de desarrollo de productos.



recomendaciones

11. MENTORES: APRENDIENDO DE LA EXPERIENCIA DE EMPRENDEDORES

Un elemento adicional para preparar a los diseñadores para el nuevo panorama del diseño podría ser un programa de mentores. Los mentores serán de la comunidad empresarial y proporcionarán a los diseñadores una perspectiva distinta de su trabajo y cómo llevar a cabo sus negocios. El objetivo es hacer que los diseñadores estén más integrados en la comunidad empresarial

y comprendan los problemas y las percepciones que tienen que abordar al tratar con ellos. Dicho programa podría ser administrado por una alianza entre la Cámara de Diseño y el Centro de Negocio y Diseño en conjunto con otras instituciones de emprendimiento que acumulan experiencias con redes de mentores, como por ejemplo, Endeavor (www.endeavor.org.uy).



recomendaciones

12. EL SECTOR PÚBLICO ACTUANDO COMO EJEMPLO: SERVICIOS Y POLÍTICAS PÚBLICAS

En la industria, el objetivo de una estrategia de diseño es apoyar a la estrategia general del negocio. En el caso del gobierno, el diseño también puede convertirse en una estrategia de apoyo a la política del gobierno. Hay muchos ejemplos donde se aplica el diseño de manera efectiva en los diferentes temas de las políticas gubernamentales. Por ejemplo, en el aumento de las exportaciones, la mejora del medio ambiente, el servicio de salud, atraer turismo, el aumento de producción de la industria. Sin embargo, aún no está claro para el gobierno uruguayo, ni para los profesionales del diseño, cómo el diseño se puede aplicar a estos temas.

En muchos países occidentales, **el diseño ha sido utilizado por el Estado para mejorar sus servicios públicos**. El diseño de servicios es una disciplina relativamente nueva, pero que está siendo ampliamente

utilizada, en particular para los servicios públicos, para hacerlos más accesibles, fáciles de usar, transparentes y eficientes (ver *Design Bugs Out*, citado en el Informe Preliminar).

En una aplicación más sofisticada, **el proceso de diseño se ha utilizado para hacer frente a los problemas sociales**, como la vivienda, la pobreza, el desempleo y la movilidad, por lo que el problema es explorado por varios métodos. Las ideas son creadas y probadas, se realizan mejoras y una solución definitiva y a la medida se entrega. Los proyectos suelen ser desarrollados por un grupo multidisciplinar donde los diseñadores tienen un rol creativo, o una posición de liderazgo. Un ejemplo de esta práctica es el programa de la ciudad sueca *City Move Interdesign* y *Dott07*, citados en el Informe Preliminar. Esta es una aplicación relativamente nueva de dise- >>



recomendaciones

>> ño, que ha logrado resultados mixtos pero ofrece una alternativa a la ejecución de las políticas del gobierno, una solución creativa y centrada en el usuario son las principales ventajas de este enfoque. Aunque esto podría ser un desarrollo más a largo plazo, el gobierno uruguayo y los diseñadores deberían por lo menos estar al tanto de estas prácticas y posibilidades.

Los ejemplos de buenas prácticas son una forma ideal de explicar y demostrar la aplicación del diseño en las políticas y los servicios públicos de una manera accesible. Por lo tanto, con el fin de aumentar la conciencia y

el interés entre los representantes gubernamentales y los diseñadores, se recomienda organizar un evento para presentar ejemplos del uso del diseño dentro de los servicios y las políticas gubernamentales. Además de sensibilizar a los funcionarios del gobierno, puede ser necesaria la formación de diseñadores para suministrar este tipo especializado de servicios de diseño. Un resultado positivo de la prueba sería la puesta en marcha de proyectos piloto para ser ejecutados en una alianza entre el gobierno uruguayo, diseñadores y expertos en el tema para asesorar este tipo de proyectos.



recomendaciones

13. EL SECTOR PÚBLICO ACTUANDO COMO EJEMPLO: COMPRAS PÚBLICAS

El sistema de contratación pública desempeña un papel crucial en el fomento de la innovación y diseño en la industria del país. Como un gran comprador de bienes y servicios, es de suma importancia que el sector público utilice su influencia para **fomentar la innovación y el diseño en la industria para sus compras**. El gobierno puede incentivar y comprar la producción de bienes y servicios de calidad y valor, no sólo optar por definiciones basadas en el precio.

Un desafío clave será diferenciar y valorar soluciones innovadoras, además de, en el proceso de contratación, garantizar una competencia leal y transparente. Como recomendación, el proceso de contratación pública debe ser revisado en un intento de dar cabida a estos aspectos y, por lo tanto, crear un incentivo para empresas para diseñar e innovar. No es una recomendación sólo para el beneficio de un grupo de proveedores, sino que obliga al gobierno a pensar de manera diferente acerca de sus hábitos de compra para el beneficio de las propias operaciones y para el beneficio del público en general. Se sugieren los siguientes puntos:

- animar a las pequeñas empresas a participar en el

proceso de contratación pública, especialmente los nuevos en la contratación pública;

- reducir el «papeleo» necesario para que las empresas puedan participar en el proceso de contrataciones públicas;
- incentivar los actuales proveedores a adoptar prácticas de diseño e innovación;
- que las bases del proyecto convoquen de manera que permita propuestas diferentes e innovadoras, por ejemplo, en algunos casos no ser específico en cuanto a la solución de un problema;
- permitir el acceso a proveedores potenciales para discutir la convocatoria con el gobierno;
- reconocer el diseño premiado y la innovación con crédito en la consideración de las solicitudes.

El último punto es el de plazo más corto y sencillo. En algunos países existen algunos sistemas establecidos para dar puntos a los productos y compañías que son reconocidos en premiaciones o clasificaciones especiales. Este tipo de práctica ha demostrado el éxito asegurado con una ventaja competitiva de las empresas que invierten en diseño, investigación e innovación.



recomendaciones

14. AMPLIACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA DISEÑADORES

Los diseñadores uruguayos tienen muy pocas oportunidades de empleo fuera de las posiciones de diseño que suelen encontrar en las agencias de diseño, departamentos de diseño internos y en la academia. Las actuales ofertas de trabajo “no-diseño” suelen excluir a los profesionales de formación en diseño aunque se adapten a sus habilidades profesionales. Por ejemplo, los puestos de Líder de Proyecto, Gestión de Proyecto, Coordinador de Equipo, Investigador, Jefe de Producto.

Existe un potencial que puede ser aprovechado en Uruguay, el de que los diseñadores ocupen puestos que tradicionalmente no se consideran para los diseñadores. Una de esas áreas de empleo es el sector público. Los diseñadores tienen el potencial de contribuir con el pensamiento creativo, la comunicación de ideas, con una visión global de la problemática, la investigación de los

problemas, la adopción de un enfoque de negocios centrado en el usuario y solución de problemas. Incluso, diseñadores en un equipo multidisciplinario pueden traer una nueva gama de posibilidades que pueden vigorizar el ambiente de trabajo. Sus habilidades únicas deben ser reconocidas y valoradas por el sector público en las ofertas de trabajo.

También es el papel de las escuelas de diseño preparar a los estudiantes para una vida fuera del ámbito tradicional de estudios de diseño, dándoles las herramientas, habilidades y la confianza para aplicar en ambientes nuevos y desafiantes. Destacando el potencial de sus habilidades de diseño en otros campos profesionales, abriría nuevas oportunidades para que los estudiantes puedan considerar una carrera alternativa después de la finalización de sus estudios.

“existe un potencial que puede ser aprovechado en Uruguay, el de que los diseñadores ocupen puestos que tradicionalmente no se consideran para los diseñadores.”



recomendaciones

15. NUEVOS DISEÑADORES ESTABLECIÉNDOSE EN LA INDUSTRIA

Una vez que las compañías hayan experimentado inicialmente los beneficios de los negocios de diseño para los proyectos de innovación, es posible que quieran hacer de la innovación un proceso integral de diseño, mediante el cual puedan desarrollar continuamente nuevos productos y servicios. Una opción para ellos podría ser un **programa de ubicación de un recién graduado en diseño**. A diferencia de un sistema normal de aprendices, por el que un aprendiz puede aprender con un trabajador con experiencia, esta recomendación es para un esquema que pretende instalar una nueva capacidad y habilidad en una empresa.

El programa de transferencia de conocimiento (*The Knowledge Transfer Programme - KTP* en www.seeplatform.eu/casestudy) del Reino Unido, es un buen ejemplo de un esquema que crea empleos y oportunidades de innovación. Le ofrece la oportunidad a las empresas para que aprecien la contribución que un recién graduado en diseño puede darle al negocio con un reducido nivel de riesgo. La colocación de este recién graduado en la em-

presa sin ningún tipo de experiencia en el diseño, provoca gran aprendizaje para la empresa y para el recién graduado. Es importante reducir el riesgo con la financiación del gobierno e incluir la supervisión de un perito independiente, en el caso de KTP, este perito es justamente de un departamento de la propia Universidad.

El objetivo del programa KTP es crear una nueva capacidad sostenible dentro de la compañía y garantizar el empleo a tiempo completo para el recién graduado en diseño, una vez finalizada la colocación. Con esto se pueden incluir, por ejemplo: la implementación de un sistema CAD, la documentación de los proyectos y portfolio de productos, la formalización del proceso de desarrollo del diseño, la mejora de la eficiencia del flujo de trabajo, entre otros.

Para una versión uruguaya de un programa de colocación de recién graduados, la tercera parte de esta alianza podría ser el Centro de Negocio y Diseño, una agencia de diseño o un departamento universitario. El financiamiento podría obtenerse a partir de los planes de empleo y de formación actuales.



recomendaciones

16. ASÍ SE DISEÑA EN URUGUAY

Si se busca una real diferencia en la economía uruguaya a través del diseño, es necesario mirarse a sí mismo de un modo nuevo, ambicioso y confiado. La propuesta y las recomendaciones en este documento establecen las condiciones para el cambio, pero tienen que cumplir con una actitud para el cambio y el deseo de cambiar. Con otras palabras, es necesario una revolución del diseño.

Existe un potencial significativo para el crecimiento del sector privado de Uruguay si se aprovechan los beneficios del buen diseño. Hacer que esto suceda, es responsabilidad de todas las partes interesadas para crear oportunidades: el sector del diseño, la educación, el sector privado y el gobierno. Si las prácticas y percepciones actuales no están funcionando como deberían, se debe buscar otras maneras o medios.

La comunidad del diseño necesita repensar la forma en que se relaciona con las empresas, pensar en nuevas maneras de explorar y encontrar soluciones a los nuevos tipos de problemas de las empresas que no conocen el diseño y sus beneficios. Teniendo en cuenta el ambiente

de negocio, paisaje geográfico y político del país, los diseñadores de aquí deberían buscar soluciones alternativas de hacia donde llevar el diseño.

Uruguay puede encontrar oportunidades en nuevas y únicas prácticas y crear su identidad de diseño, lo que no se refiere únicamente a lo que diseña, mas también a cómo se diseña. La innovación puede ocurrir al cambiar el proceso de diseño, así como lo que crea el proceso de diseño. Volcar creatividad a través de procesos de diseño en el sector privado nacional, les dará el potencial para la innovación en todo el país.

Como última recomendación, se trata de fortalecer a los diseñadores para crear nuevas formas de comprometerse con un nuevo tipo de cliente. Se trata de un reto lanzado para que tengan un enfoque creativo y que consideren las necesidades de los clientes y usuarios finales. Los diseñadores también tienen que encontrar nuevas formas de cobrar por su tiempo y su trabajo. Si las empresas tienen éxito, sus diseñadores se vuelven exitosos.

Esto puede incluir nuevas formas de llevar a cabo la investigación en diseño, nuevas formas de involucrar a >>



recomendaciones

>> los clientes y sus consumidores, y también la búsqueda de nuevas oportunidades en las industrias tradicionales. Otras temáticas dignas de mención son las cooperativas, diseño de servicios, diseño de experiencias, concursos, fabricación 3D, colaboraciones alternativas. Nuevas formas de pago también se pueden considerar, por ejemplo, royalties, subsidios, financiación pública, crowdfunding, vinculado al desempeño del negocio y a las cuotas mensuales, por ejemplo. Sólo por ver las cosas de manera diferente y probar ideas se pueden encontrar nuevas oportunidades que no se creía posible antes. Cualesquiera que sean los proyectos, tienen que hacerse rápido ya que las empresas van a querer resultados para su tiempo y recursos.

Dando a los diseñadores la confianza para acercarse a

las empresas con ideas, o para encontrar ideas, probar y desarrollarlas en una realidad comercial y negociar el pago no es sólo una visión audaz, sino que es realidad en muchos países. Habrá, por supuesto, obstáculos en este camino, pero los beneficios superan los fracasos, y hay valor en las fallas porque nos enseñan mucho más.

Los diseñadores en Uruguay son altamente capaces de llegar a esta “identidad” y el desafío se encuentra en trabajar con empresas que nunca antes se han involucrado con diseño. Es por eso que muchas de las recomendaciones de este informe tienen que llevarse a cabo con el gran objetivo de conquistar este desafío. Además, los diseñadores tienen que inspirarse y apropiarse de esta nueva identidad del diseño para Uruguay.



“

Uruguay puede encontrar oportunidades en nuevas y únicas prácticas y crear su identidad de diseño, lo que no se refiere únicamente a lo que diseña, mas también a cómo se diseña

”



driving
design
strategies

Investigación y recomendaciones:

Darragh Murphy
Dr. Gisele Raulik Murphy
Sara Sanches de Christiano

DUCO driving design strategies

www.ducontact.com
Rua Teixeira Coelho, 220-9 | 80420-150
Curitiba – PR - Brasil

Agradecemos a:

- los consultores Geraldo Pougy y Ken Fonseca por su contribución al proyecto;

- al soporte dado por todos, en especial Javier Pastorino, Graciela Rego, Adrián Bendelman, Álvaro Heinzen, Diego Fraga, Daniel Bergara, Diseño Básico, Cruce Design Group;

- también a Claudia Marcela Sanz y a Paula A. González R. por su aporte a este documento.

Diseñado por Daniele Doneda.

Consejo Sectorial de Diseño

Dirección Nacional de Industria - Ministerio de Industria Energía y Minería (DNI-MIEM)
www.dni.miem.gub.uy
yanina.corsini@dni.miem.gub.uy
Sarandí 690 2do. entrepiso
2916 24 11

Conglomerado y Cámara de Diseño de Uruguay (CDU)

www.cdu.org.uy
comunicacion@cdu.org.uy
Uruguay 917 piso 1 Esq. Convención
2901.0107

DICREA - MEC

www.cultura.mec.gub.uy

DINAPYME

www.dinapyme.gub.uy

DNPI

www.dnpi.gub.uy

Escuela Integral de Diseño Pablo Giménez

www.escuelapablogimenez.com

EUCD

www.farq.edu.uy/eucd

IMM

www.imm.gub.uy

INACAL

www.inacal.org.uy

Instituto Strasser

www.institutostrasser.com

LATU

www.latu.org.uy

ORT

www.ort.edu.uy

Diciembre 2013

