



Universidad Nacional del Comahue San Carlos de Bariloche

23 al 27 de octubre de 2012

* **Título: DINÁMICAS DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIAS DE DISEÑO. Estudio de casos de Pymes de la Industria del Juguete Argentina**

* **Autor: D.I. Dolores Delucchi.**

* doloresdelucchi@gmail.com

* Pertenencia Institucional:

MAECYT. (Maestrando con tesis en curso de finalización)

FADU-UBA. Docente – Investigador en Proyecto UBACYT 021: Formación de un centro de Diseño e Innovación para el desarrollo: Construcción social de la cultura del producto. Dir: D.I. Beatriz Galán

CEPRODIDE - Centro de Proyecto, Diseño y Desarrollo. Dir: D.I. Beatriz Galán

*Mesa 7. *Historia de las innovaciones y las tecnologías*

1. INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo describe los avances de mi tesis de Maestría: EL DISEÑO COMO FACTOR DE INNOVACIÓN: Estudio de casos de Pymes del sector del juguete argentino, dirigida por MG. Alejandro Artopoulos y co-dirigida por la Prof. Lic. Alicia E. Romero, bajo el encuadre de la Maestría de Política y gestión de la Ciencia y la Tecnología. La misma ha sido desarrollada en el marco de mi Beca de Maestría: “INNOVACIÓN Y DISEÑO. Contribución del Diseño en Procesos de Desarrollo Local en Argentina”, conducida por la docente-investigadora Alicia Romero, como integrante del Proyecto UBACYT 021, *Formación de un centro de Diseño e Innovación para el desarrollo: Construcción social de la cultura del producto*, que dirige la D.I. Beatriz Galán.

La investigación observa y reflexiona sobre las prácticas y dinámicas innovativas desarrolladas en los países en desarrollo, en Pymes, particularmente insertas en la industria madura. Haciendo foco en el estudio del despliegue del **diseño como factor de innovación**, que contribuye en la construcción de procesos de innovación y capacidades en las unidades productivas. Desde esta perspectiva la investigación, se centra en el estudio de los procesos de creación de conocimiento y capacidades de diseño que han adquirido tres PYMES del sector del juguete argentino producto de la incorporación de la gestión de diseño en la empresa.

La metodología utilizada es la del caso exploratorio, el criterio de selección de casos se basó en la búsqueda de empresas con diferentes estrategias de mercado – el local, el regional y el global- para poder observar cómo opera el diseño en diversas situaciones.

El estudio realizado ha permitido corroborar que las empresas que incorporan diseño a sus estructuras poseen cierta visión de su negocio, planificación de sus acciones y cierto grado de madurez frente a la innovación y al diseño. Pudiendo a partir de esta incorporación, provocar diferentes estrategias de innovación en diseño.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Innovación en el contexto local en Pymes

En esta investigación se encuadra a la innovación desde la perspectiva que la considera como un proceso continuo e interactivo de creación de conocimientos (Nonaka, 1995), en el que participan diversos actores que transitan e interactúan en la vida cotidiana de la empresa, y donde se producen todo tipo de transferencias de conocimientos, intercambios y aprendizajes (Wenger, 2001).

La creación de conocimiento producido en la empresa es un proceso de carácter sistémico, donde los agentes económicos no actúan por si solos y bajo estímulos de motivación autónoma, sino que lo hacen en red y en el marco de diversas formas de interdependencia con otras agencias y organizaciones de la sociedad, (Katz, 2008), a partir de la existencia de ciertos vínculos afianzados en redes de confianza y arraigo (Granoveter, 2003). Es decir que estos procesos se suscitan y desarrollan en el marco de un contexto que se constituye como el soporte o estructura de estos procesos, y que se ha denominado desde los estudios de la innovación como Sistema Nacional de Innovación (SNI). Esta teoría propone que la introducción del cambio tecnológico y su asimilación en el territorio, dependería no solo de los impulsos de cambio de un agente económico sino también de las características, versatilidad y fluidez del sistema que lo soporta.

En este sentido, dos autores uruguayos, Arocena y Sutz que han estudiado profundamente los SNI en América Latina, concluyen que su existencia es más potencial que real, y caracterizan a la innovación como una actividad que posee un carácter altamente informal, no presenta características sistémicas, y se presenta en zonas intersticias, es decir en los márgenes de las relaciones de poder económico, político y cultural (Arocena & Sutz, 2006). Por su parte Katz (2008), observa el papel subsidiario y marginal que cumple el Sistema Innovativo Nacional en nuestro país, como *fuentes* del cambio tecnológico y del ritmo de modernización del aparato productivo doméstico, observando que las empresas prestan poca atención a la realización de esfuerzos locales de I&D de nuevas tecnologías, basando su estrategia productiva en la importación de bienes de capital del exterior, en la toma de licencias internacionales de producto y en la producción de bienes altamente estandarizados, con escaso grado de diferenciación.

En el marco de esta situación, Arocena y Sutz (2002, 2006) destacan la relevancia de los procesos de aprendizaje para la construcción de capacidades y ponen de manifiesto la incidencia de *los espacios interactivos de aprendizaje*¹ y la falta de oportunidades que se manifiestan alrededor de la problemática del subdesarrollo.

¹ La concepción sistémica de la innovación y el énfasis en los aprendizajes por interacción llevan a Arocena y Sutz a plantear el concepto de espacios interactivos de aprendizaje, para denotar las situaciones más o menos estables en las cuales ciertos actores (Usuarios y productores de innovaciones) encuentran oportunidades para fortalecer sus capacidades de

Kats (2008) aclara que esto no significa que las firmas no tengan capacidad para producir nuevos conocimientos tecnológicos, sino que muchas de ellas se limitan a desarrollar conocimientos tecnológicos menores en los eslabones más bajos del proceso de creación de tecnología, en los relacionados con la mejora de productos, procesos de producción y tecnologías de organización del trabajo que tienen en uso. Las condiciones contextuales y la ausencia de estas formas de coordinación público/privada y de una institucionalidad, no ayudan a generar un régimen de incentivos que motive a empresas a arriesgarse hacia desarrollos más cercanos a la frontera tecnológica.

Katz (2008) encuentra explicación a esta conducta en los sucesivos procesos de transformación que ha sufrido el aparato productivo en el devenir de la historia macroeconómica de los últimos cincuenta años, producto de una serie de ciclos de destrucción y creación de capacidades productivas y tecnológicas². Lo que ha requerido una verdadera capacidad creativa por parte de las empresas en términos de estrategias adaptativas para subsistir a los diversos cambios de timón, la sucesiva entrada y salida de firmas del aparato productivo, y por ende la formación de una conducta innovativa y tecnológica pasiva, y atenta a los posibles cambios macroestructurales. Anlló, Lugones, & Peirano, (2008) apuntalan esta teoría, explicando que en la década del 90 se consolidó un modelo que privilegió la búsqueda de ventajas competitivas en commodities, soslayando la construcción de capacidades que permitan competir en los mercados de bienes diferenciados, que requieren esfuerzos innovativos intensos, continuos y equilibrados, pero que prometen una opción más favorable desde un punto de vista social, ya que contribuirían a apuntalar un proceso de desarrollo sustentable a largo plazo.

En contraposición con esta situación y en el marco de la reciente expresión del capitalismo, conocida como Pos-industrial, muchos autores comienzan a reconocer la emergencia de una generación de empresas Latinoamericanas, dentro de los sectores económicos basados en el conocimiento que describen una tendencia creciente hacia la innovación y la internalización. Estas organizaciones, forman parte de las llamadas “empresa red” o “corporaciones globales”, que se caracterizan por operar en un nuevo patrón de innovación post-sustitutivo basado en el conocimiento³ (Artopoulos, 2011; Carlota Perez 2010).

aprendizaje, mientras interactúan en la búsqueda de soluciones a un problema dado. Pueden involucrar a organizaciones y personas muy variadas, y surgir en muy diversos ámbitos.

² Katz, explica este proceso de en términos schumpeterianos, indicando que la Argentina ha vivido un ciclo profundo de *destrucción y creación* de capacidades productivas y tecnológicas en respuesta al cambio en el régimen global de políticas macroeconómicas implementadas por distintos gobiernos a partir de mediados de los años ‘70.

³ Estas empresas emergen en el marco de nuevas condiciones convenientes que proponen nuevos espacios para la innovación que durante el período sustitutivo estaban vedados: los métodos horizontales de participación para la

Si bien según estos autores, las organizaciones basadas en el conocimiento no proliferan en la región, se pueden encontrar algunas empresas pioneras que conviven con los empresarios domésticos tradicionales, pudiéndose modelar al menos dos tipos de comportamientos innovativos que coexisten en la actualidad:

- Modelo domestico tradicional. Modelo de innovación sustitutivo. Empresa tradicional domestica
- Modelo basado en el conocimiento, modelo de innovación post-sustitutivo. Empresa red

2.2.Diseño como factor de innovación.

El diseño comienza a posicionarse como un actor relevante en el proceso de innovación, a partir de los años 90, encontrándose presente en los diversos manuales de innovación como un factor clave en el proceso de desarrollo de productos y procesos, siendo además incluido como indicador de las actividades de innovación, en los diversos cuestionarios que miden la innovación.

Sin embargo limitar las conexiones entre innovación y diseño solamente al diseño de productos sería incorrecto, por el contrario en la actualidad el diseño ha desplegado un enorme universo de estrategias y habilidades en el marco de los procesos de innovación, y construcción de conocimiento, destacándose como una disciplina que permite generar adaptar e incorporar conocimiento a productos, procesos, y a las organizaciones. Esta amplitud que vive en la actualidad la disciplina, ha llevado a muchos autores a pensar el diseño como pensamiento proyectual, o *design thinking*, convirtiéndose en una forma de pensar para innovar de manera global y continua. El diseño en su rol estratégico, es asociado a la capacidad de leer los escenarios, comprender los contextos, visualizar las oportunidades, delinear tendencias, ayudando a reorientar y resignificar productos, servicios, y recursos de comunicación.

Desde esta perspectiva existe un acuerdo en conceptualizar al diseño como innovación, dando cuenta de su intervención en la articulación entre el conocimiento y los contextos, es decir como “disciplina de transferencia”⁴, que actúa como puente y mediador⁵ (Pericot, 2006) entre todos los actores

producción de conocimiento, la incorporación masiva de TICs, y la creciente internacionalización de las economías periféricas con su doble consecuencia, acceso a mercados ampliados y acceso a mercados abiertos de tecnologías; Artopoulos (2012)

⁴ Nos referimos a las disciplinas que sirven de interfase entre el mundo de las ciencias y el de la industria. (OCDE, 1996)

⁵ Pericot, advierte el papel que cumple el diseño como traductor material, entre las necesidades del mercado y las posibilidades productivas. Para este el diseño no es un dominio únicamente tecno-científico, sino que necesita complementarse con una destreza ligada a la pragmática del uso, a valores vinculados a la sensibilidad y a la subjetividad, a las ciencias sociales. (Pericot, 2006).

productivos: articulando las necesidades de la sociedad, las capacidades productivas, y el complejo de conocimientos y recursos existentes. Por un lado su arraigo (Granovetter 2003), en una determinada sociedad así como su capacidad de análisis simbólico para analizar los escenarios (Galán, 2008), le otorga una especial sensibilidad para comprender y manejar los valores sociales y culturales, las posibilidades técnicas, y los mecanismos y lógica del mercado. Así, para (Manzini, 1992), el diseñador tiene un rol de intérprete de la sociedad, que se legitima a través de su propia cultura, la cultura del proyecto, la cual expresa el punto de vista del consumidor dentro del proceso de la concepción y realización de los productos.

Por otro lado, Galán (2009) presenta el rol del diseño como disciplina de conocimiento. Esta autora sostiene que en contextos de asimilación y absorción como los nuestros, el diseño tiene la capacidad de adaptar y endogeneizar los conocimientos a los contextos locales, pudiendo actuar en todo el ciclo de generación de conocimiento (Nonaka, 2000): en la *socialización* a partir de la observación y lectura de los contextos; en la *exteriorización* gracias a su capacidad de codificar el conocimiento; en la *combinación* por su capacidad de análisis simbólico que le permite reorientar y resignificar otros conocimientos y recursos hacia nuevas metas; en la *internalización* identificando y movilizándolo el patrimonio del conocimiento, tanto del territorio como de una organización, y logrando su asimilación y aceptación.

En síntesis, podemos decir que el diseño es una disciplina que contribuye en la construcción de procesos de innovación y capacidades en las unidades productivas, ya que tiene una habilidad especial para operar en los llamados espacios de aprendizaje interactivos. En este sentido decimos que el diseño es capaz de introducir y fomentar diversas estrategias de innovación, resultando una eficaz herramienta de gestión e innovación para la mejora de la competitividad y productividad de las empresas. Entendiendo que sus impactos al interior de las organizaciones, pueden observarse desde la perspectiva de la transferencia de conocimientos de diseño, como explícitos (productos, procesos, procedimientos) y tácitos (aprendizajes, capacidades).

La relación Pyme-Diseño ha sido estudiada desde la perspectiva de la gestión del diseño⁶ en la empresa, esta corriente que se inicia aproximadamente en los años 90, aborda la problemática de la incorporación del diseño en la empresa, aportando una serie de metodologías y desarrollando un programa metodológico y pautado para su asimilación en las pymes. En nuestro país, a partir del 2000

⁶ Llamamos gestión de diseño, al modo en que las empresas implementan el diseño, la cual implica controlar eficientemente una serie de tareas, desde la concepción de un proyecto hasta su implementación, manteniendo una coherencia y consistencia entre la planificación, la producción y la comercialización. (CEP, 2007).

se produce un proceso de institucionalización del diseño, donde se crean una serie de instituciones⁷ que adoptan esta visión e inician todo tipo de iniciativas para la sensibilización y promoción del diseño en el tejido industrial.

Esta investigación por lo tanto se encuadra en el estudio del despliegue de las acciones del diseño desde esta perspectiva, enfocando en la Industria madura, para determinar a través del estudio de casos del sector del juguete, como está actuando la disciplina en el sector para promover capacidades de diseño y procesos de innovación.

2.3. El sector y la incidencia de diseño.

El interés por este sector se vincula con el importante proceso de reestructuración y crecimiento, que se viene sosteniendo a partir del periodo post-convertibilidad, en que el sector logra sobreponerse del brutal achicamiento que sufre durante el periodo de apertura, (en el cual, de las 240 empresas que se encontraban activas en los inicios de la convertibilidad, solamente quedan en pie 60 en el 2001, reduciéndose su representatividad al 10% del mercado nacional). En la actualidad el sector está formado por un total aproximado de 100 empresas, con una facturación de 110 millones de pesos anual, ha logrado recuperar el 35 % del mercado nacional, y se dispone a alcanzar el 50% en los próximos dos años⁸. Por esto entendemos que este sector es un claro ejemplo que demuestra el esfuerzo que viene haciendo la industria nacional para recuperarse y adaptarse a las exigencias del mercado, apoyada por políticas públicas⁹, y diversas estrategias centradas en las disciplinas del conocimiento tales como, el diseño, el marketing y la publicidad. Es en esta etapa que hacen entrada las disciplinas del conocimiento en el sector y entre ellas el diseño, comenzando a valorizarse como factor de competitividad e innovación.

2.3.1. Perfil innovativo sectorial

⁷ Entre las más importantes podemos mencionar al Plan Nacional de Diseño, dependiente de la Subsecretaría de Industria, Secretaría de Industria y Comercio; El Programa de Diseño del INTI, hoy Centro de Investigación y Desarrollo en Diseño Industrial; y el Centro Metropolitano de Diseño (CMD), dependiente de la Secretaría de Industrias Creativas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

⁸ Datos aportados por la CAIJ. 2012

⁹ Nos referimos al conjunto de medidas que tienden a proteger a la industria nacional, buscando un equilibrio en la balanza comercial, y que atañen a la industria del juguete. Entre ellas se destacan: la instrumentación de licencias no automáticas a aquellos productos que se fabrican localmente, la obligatoriedad en la certificación de normas de seguridad, el control riguroso en aduanas, así como la instalación del sistema 1 a 1 que obliga a empresas importadoras a tener que compensar cada dólar que destinan a la compra de artículos en el exterior con exportaciones de productos nacionales por el mismo valor.

Dentro de los distintos tipos de innovación existentes, la innovación tecnológica en el sector juguetero no es la fundamental, ya que en general esta industria más que generar nuevas tecnologías, suele absorber tecnologías exógenas al sector, cuando esta presenta un costo competitivo para el producto juguete. Una vez incorporada una innovación tecnológica por una empresa, esta se diversifica por todo el sector y se convierte en condición necesaria para la competitividad, pero no suficiente para diferenciarse. Por lo tanto, la innovación en temas comerciales y de marketing es mucho más importante en el juguete. Así como también la innovación en producto que juega un rol fundamental en este sector, en el que el mercado, demanda un alto nivel de recambio y diferenciación. (Gisbert, Costa, Busó, & Mata, 2009)

En relación a la aceptación de las innovaciones, podemos reconocer una serie de barreras presentes en los diferentes actores del sector: a nivel de los usuarios, y a nivel de los comerciantes y distribuidores

<p>1. Usuarios</p>	<p>Los adultos como barrera Los destinatarios finales de los juguetes, son los niños, quienes manifiestan una gran aceptación a las innovaciones que propone el mercado. Sin embargo existe un segundo interlocutor, los padres, que son quienes deciden la compra de un producto, quienes no presentan la misma aceptación por lo nuevo, generando una primera barrera a la innovación.</p>
<p>2. Comercios minoristas tradicionales</p>	<p>El comerciante como Barrera a la innovación. Se observa una transformación en el comercio, de tiendas atendidas por “especialistas” a góndolas donde se venden los productos por medio del packaging. En general los comerciantes poseen un bajo nivel de profesionalización, y un alto nivel de resistencia a las novedades.</p>
<p>3. Grande cadenas / supermercados</p>	<p>El espacio comercial como barrera a la innovación. El espacio comercial se conforma por grandes góndolas donde los productos se exhiben por medio del Packaging. “los productos se venden solos”. Los locales están atendidos por jóvenes con poco conocimiento sobre la oferta de producto. Las innovaciones y novedades no son fácilmente distinguibles entre el colectivo de productos. La elección del producto al no estar asesorada, recae en los modelos ya conocidos o en los personajes de la televisión. Espacio de alta presencia de licencias.</p>
<p>4. Comercios especializados didácticos</p>	<p>Baja escala de producción como barrera a la innovación. Estos comercios son atendidos por sus dueños o por personal especializado y conocedor de los productos que se exhiben. El mercado al que acceden estos productos es pequeño lo que frena las posibilidades de enfocarse en la innovación de producto a partir de la incorporación de nuevos materiales, o procesos industriales, y nuevas tecnologías. Esto determina que este tipo de productos tenga un alto carácter artesanal con técnicas procesos y materiales, asociados a la baja escala de producción. Sin embargo recientemente se están conformando nuevas cadenas comerciales relacionadas con este tipo de productos, que está permitiendo la difusión de estos hacia un mercado más amplio.</p>

Este conjunto de barreras a la innovación, impulsa la estrategia de la renovación de productos, a través de la remodelación de los existentes, en muchas ocasiones manteniendo o extendiendo la marca que ya

es conocida por el consumidor, no permitiendo la entrada en el mercado de innovaciones reales de productos.

2.3.2. La presencia del diseño en el sector:

Frente a este panorama, la oportunidad de incorporación del diseño como herramienta de competitividad y factor de innovación para el sector queda expuesta a simple vista. El diseño tiene la capacidad de transformar el modelo de desarrollo de productos basado en la copia por el del proceso proyectual, basado en la creatividad y en la exhaustividad metodológica. Presentando una oportunidad de dinamización del sector en múltiples sentidos, por ejemplo:

- Mejorando la oferta de productos nacional, para competir frente a la oferta importada, tanto en la calidad percibida del producto como en su sistema de comunicación.
- Atendiendo la necesidad de renovación permanente que demanda el sector impulsando su dinamización a partir de la generación de nuevos productos.
- Observando las oportunidades que se presentan a partir de la sustitución de importaciones que genera la limitación de importaciones.
- Explorando la incorporación de tecnologías nuevas y externas al sector para el desarrollo de nuevos e innovadores productos.
- Respondiendo a las necesidades de los usuarios impulsando una industria basada en la creatividad local, desde la exploración de nuevos hábitos de ocio y juego e ideando nuevas tipologías de juguetes.

El despliegue del diseño en el sector en la Argentina se viene manifestando, a partir del 2002: en la incorporación del diseño a las estrategias empresariales, en la gran cantidad de emprendimientos de diseño que se han desarrollado alrededor del sector, lo que ha introducido y acelerado la necesidad de incorporación del diseño en las empresas. Y a la vez en el desarrollo de comercios especializados en los juegos y juguetes didácticos¹⁰ que incorporan al diseño como factor diferencial frente a las propuestas más tradicionales, provocando la inserción de algunas de estas propuestas de juguetes incluso en los canales de comercialización propios del diseño.

¹⁰ Como por ejemplo, Giro didáctico, Mundo Dinamico, Imaginarium, Abracadabra, La Nube, El Imaginario, Apio verde, etc.



Figura 1: El diseño en la industria del juguete
Fuente: elaboración propia

2.3.3. Clasificación de las unidades productivas del sector:

Para estudiar la diversidad de formas de incorporación del diseño en el sector es necesario realizar previamente una clasificación de las unidades productivas del sector, en virtud de las capacidades productivas y de diseño:

1. **Fabricantes Pioneros:** Son empresas tradicionales que operan bajo el modelo de innovación sustitutiva, con un fuerte arraigo en el sector, y en la actividad industrial como eje del desarrollo, y que han decidido incorporar diseño en los últimos 10 años.

Tienen una tradición construida dentro del sector, y se encuentran más adaptadas a las condiciones actuales del mercado, marcando de alguna forma el rumbo del sector. Sus estrategias de mercado se basan en la diferenciación, y utilizan al diseño para la generación del mix de producto.

2. Fabricantes Tradicionales

Nos referimos a las empresas tradicionales, que operan bajo el modelo de innovación sustitutiva, cuyas estrategias competitivas se basan en la fabricación de juguetes como commodities, y en la copia como generación de porfolio de producto. Las empresas más chicas

suelen resolver sus problemas de diseño con los recursos internos, de forma intuitiva y autodidacta.

3. Empresarios

Nos referimos a los nuevos jugadores del mercado que se incorporan a partir de la reestructuración del sector en el periodo post-convertibilidad. Por lo general se trata de empresas que no poseen medios de producción sino que trabajan con redes tercerizadas de fabricación. Aunque sí valoran e incorporan al diseño en el desarrollo de productos.

4. Emprendedores.

Se trata de empresas de base artesanal o de diseño, que suelen ser unipersonales o con una estructura mínima, y más informal. Estas se desarrollan con mayor importancia en el periodo de post-convertibilidad, como parte de las actividades emprendedoras en diseño y de las industrias creativas que se originan después de la crisis del 2001, en Buenos Aires.

No poseen medios de producción propia, por lo tanto tercerizan la producción. Utilizan tecnologías de baja escala y baja complejidad, como por ejemplo cartón, tela, goma espuma, y madera. Se desarrollan en mayor medida en el rubro didáctico-educativo, en el marco del circuito comercial especializado en los juegos y juguetes didácticos.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las UP del sector del juguete, que incorporan diseño a sus estructuras.

	Fabricantes pioneras	Fabricantes tradicionales	Empresarios –red	Emprendedores
Periodo de Iniciación	Anterior al 90		Post 2002	
Estructura productiva	Fabrica. Posee Medios propios de producción.		Terceriza no posee medios de producción propios.	
Estructura organizativa	Jerárquica familiar		Matricial Empresa Red.	Matricial Unipersonal.
Escala de producción	Alta escala			Baja escala Artesanal
Ocupación del mercado	Alta Canales tradicionales			Baja Canal de didácticos
Publico objetivo	Masivo especializado	Masivo genérico	Masivo diferenciado	De nicho diferenciado
Innovación	Sobre el producto		Sobre la organización del proceso	Sobre el juego/ tipología
Nivel de educación / profesionalización	Medio			alto
Incorporación de diseño	Medio.	Bajo	Medio	Medio

3. METODOLOGIA: ESTRUCTURA DE ANÁLISIS DE CASOS

3.1. Desarrollo de variables y sistema de matrices para la modelización tipologías de innovación en diseño:

A partir de la bibliografía trabajada, y de la información obtenida de las empresas entrevistadas, y del análisis del sector, se desarrolló una matriz de análisis para el estudio de los casos y la modelización de tipologías de innovación en diseño.

La estructura de análisis contempla el análisis de cada caso en función de tres enfoques:

1. HISTORIA DE VIDA Reconstruye el relato de la historia de vida de la empresa, y la organiza en periodos de estructuración de la empresa, contextualizados en función de los diferentes periodos de la historia económica de la Argentina.		Periodo de Industrialización sustitutiva de importaciones (ISI). (1930-1976)	
		Periodo de Apertura económica (1976-2002)	
		Reestructuración (2002-actualidad)	
2. ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA Se indaga sobre las características de la empresa en relación a su estrategia y estructura.	Estrategia empresarial Se Indaga sobre la estrategia de acción de la empresa, como se proyecta a si misma a través de tres unidades de análisis:	Estrategia Competitiva: Se analiza la empresa en función de	Ventaja competitiva
		Estrategia de porfolio de prod: Se analiza la empresa en función de	Estrategia de utilización del diseño
			Estrategias de desarrollo de productos
		Estrategia Comercial Se analiza la empresa en función de las siguientes categorías	oferta de productos
			Extensión y profundidad
			Canales comerciales
	Conocimiento del usuario y tendencias		
	Estructura organizativa Se Indaga sobre la estructura organizativa de la empresa, a través de tres unidades de análisis:	Estructura organizacional Se analiza la estruct. de la	Vigilancia.
			Relación con el mercado.
		Estructura productiva Se analiza los recursos de la empresa en relación a :	Alcance
			organigrama
		Estructura de conectividad. Se analiza la construcción de redes y vínculos	división de funciones
Organización de la producción			
3. GESTIÓN DE DISEÑO Se indaga sobre la relación de la empresa con respecto a la Gestión de diseño, en función de:	Tipo de incorporación de diseño	Infraestructura.	
		Técnica	
		Formación	
		De Promoción	
		Comercial.	
	Capacidad en gestión de diseño	Perfiles.	
		Equipo de trabajo.	
Capacidad en diseño de producto	Actividades de diseño		
	Áreas de actuación del diseño		
	Concepción de diseño		
		Proceso de diseño y desarrollo de productos	
		Análisis descriptivo de los productos	
		Estrategias de diseño de productos:	

Figura 2: Estructura de análisis de casos: sistema de matrices

Fuente: elaboración propia

3.2. Matriz integradora

Con el objetivo de realizar una comparación de los casos y obtener un perfil innovativo, se generó una matriz integradora de todas las unidades de análisis expuestas anteriormente, que permite establecer una clasificación en tipologías de innovación en diseño, haciendo tangible al diseño como factor de innovación y como parte de un proceso de incorporación paulatino y escalonado dentro de la empresa.

TIPOLOGÍAS DE INNOVACIÓN EN DISEÑO	SIN INNOVACION	De PRODUCTO		BASADA EN LA EXPERIENCIA	BASADA EN EL CONOCIMIENTO
		ESTÉTICA	PRODUCTIVISTA		
ESTRATEGIA COMPETITIVA	PRODUCTIVA POR COSTOS	DIFERENCIACIÓN POR PRODUCTO		DE ENFOQUE POR CONSUMO	DE INNOVACIÓN
ESTRATEGIA DE PORFOLIO	GENÉRICOS	RUBRO		ESPECIALIZADA	DIFERENCIADA
ESTRATEGIA COMERCIAL	PASIVA	TRADICIONAL		INNOVADORA	
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	CERRADA	VINCULADA		CONECTADA	
TIPO DE INCORPORACION DE DISEÑO	INTUITIVA	COMO ESTILO	COMO PROCESO	COMO HERRAMIENTA DE CONSUMO	COMO INNOVACIÓN
TIPO DE PRODUCTO	GENÉRICO	BÁSICO		MEJORADO	DIFERENCIADO
Enfoque de innovación en diseño	Basado en la reducción de costos y en la copia. Lógica Producto- copia	Basado en la redefinición estética. Lógica Producto- estilo.	Basado en la mejora de la calidad del producto. Lógica Producto –proceso productivo.	Basado en la experiencia de consumo. La Interacción sujeto-objeto y el impulso del mercado. Lógica Producto- experiencia	Basado en el conocimiento, observando el ocio como actividad social, la observación del usuario y la incorporación de nuevas tecnologías. Lógica producto-tipología
Concepto de producto.	Se define por modelos existentes y en función de los costos.	Se define como resultado de una estilización final de estereotipos existentes.	Es el resultado del mejoramiento y ajuste técnico, formal y funcional, de modelos existentes	Es el resultado de la aplicación integral del diseño. Opera como núcleo sobre el que se construye la experiencia de uso y consumo de la marca.	Es el resultado de la exploración sobre el usuario, las tendencias tecnológicas, y del juego como actividad social, dando por resultado un producto no existente.

4. ESTUDIO DE CASOS

El criterio de selección de casos se basó en la búsqueda de empresas con diferentes estrategias de mercado -y por lo tanto estructura y tamaño- para poder observar cómo opera el diseño en diversas situaciones. Se delimitaron tres casos cuyas estrategias se orientan respectivamente hacia el mercado local, el regional o el global.

A continuación se presentan las principales conclusiones del análisis de cada caso.

4.1. Faraoni & Lo Menso. Juegos didácticos y de género. Mercado Local.

Tipología de innovación en diseño basada en el desarrollo de productos



Figura 3: Oferta de productos

Empresa tradicional y familiar del sector con más de 41 años en la industria, que diseña, fabrica y comercializa juguetes bajo la marca “Chikitos”, en el rubro de juegos didácticos. La oferta de productos se ordena entre los rubros de juegos de masa, y juegos de género (juegos de té, autos y pistas, pistolas lanza flechas). Posee un equipo de diseño y una unidad de negocio especializada en el diseño y desarrollo de productos promocionales a pedido de los clientes, Creativa Sudamericana.

4.1.1. Proceso de creación de conocimiento y capacidades de diseño.

El diseño se fue asimilando en la empresa de la mano de uno de los hijos de los dueño, Diego Faraoni, quien comenzó a estudiar la carrera de Diseño Industrial en la FADU/UBA. De esta forma la disciplina fue creciendo al mismo tiempo que el diseñador aprendía el oficio del diseño, y lograba ir incorporándolo a la empresa. Por lo tanto se reconoce un lento y paulatino proceso de incorporación, que se relaciona con la entrada de la Nueva generación a la empresa, y la correspondiente introducción de nuevos conocimientos y capacidades.

La entrada del diseño, provoca además una reestructuración en la empresa, y transforma la metodología aplicada para el desarrollo de productos: se pasa del modelo de la copia al del diseño e innovación. Esta metodología va entrando paulatinamente en la empresa primero se integra en una unidad de negocio separada, donde se profundiza y se consolida (Creativa sudamericana, unidad de negocio especializada en el diseño y desarrollo de productos promocionales a demanda) y luego se transfiere al resto de la empresa, impactando el mix de productos.

Combinación de saberes creativos y técnicos: el enfoque de la innovación en producto.

Uno de los aportes de la incorporación del diseño se relaciona con la integración de este conocimiento con los propios del trabajo tradicional de la empresa, el moldeado de plástico, (matricería e inyección), se manifiesta una mejora sobre el conocimiento técnico-productivo. De esta forma se produce una expertiz en cuanto al diseño y desarrollo de productos, que determina que el enfoque sobre la innovación se centre en el abordaje sobre el producto desde la concepción material del mismo. Observándose que la empresa se orienta hacia la **Tipología de innovación en diseño basada en el desarrollo de productos**, como se observa en la Figura 4.

Asimismo es posible evidenciar que este enfoque opaca el abordaje más estratégico del diseño, e imposibilita una cobertura más integrada de los aspectos del producto¹¹, se hace mucho esfuerzo de desarrollo en las instancias de desarrollo de producto y no se realiza el mismo esfuerzo en las que tienen que ver con el desarrollo y verificación estratégica de la idea juego, y del armado de un sistema comunicacional que acompañe al producto. Con la incorporación del diseño la empresa va adquiriendo una importante

¹¹ Nos referimos a los que refieren a los escenarios material, productivo, de consumo y de comunicación, según el modelo sistema producto, de Cervini Becerra (2005)

sensibilidad para la concreción de la estética de los juguetes y para el manejo del producto desde el uso.

TIPOLOGÍAS DE INNOVACIÓN EN DISEÑO	SIN INNOVACION	De PRODUCTO		BASADA EN LA EXPERIENCIA	BASADA EN LA INNOVACION.
		ESTÉTICA	PRODUCTIVISTA		
ESTRATEGIA COMPETITIVA	PRODUCTIVA POR COSTOS	DIFERENCIACIÓN POR PRODUCTO		DE ENFOQUE POR CONSUMO	DE INNOVACIÓN
ESTRATEGIA DE PORFOLIO	GENÉRICOS	RUBRO		ESPECIALIZADA	DIFERENCIADA
ESTRATEGIA COMERCIAL	PASIVA	TRADICIONAL		INNOVADORA	
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	CERRADA	VINCULADA		CONECTADA	
TIPO DE INCORPORACION DE DISEÑO	INTUITIVA	COMO ESTILO	COMO PROCESO	COMO HERRAMIENTA DE CONSUMO	COMO INNOVACIÓN
TIPO DE PRODUCTO	GENÉRICO	BÁSICO		MEJORADO	DIFERENCIADO
Enfoque de innovación en diseño	Basada en la reducción de costos y en la copia.	Renovación basada en la redefinición estética. Centrado en la lógica Producto-estilo.	Renovación basada en la mejora de la calidad del producto desde la lógica Producto – proceso. Visión Industrialista, arraigada en los procesos productivos. Metodología de programación y proceso de diseño	Basado en la experiencia de consumo. La Interacción sujeto-objeto y el impulso del mercado. Lógica Producto-experiencia	Basada en la innovación desde la lógica del Concepto de juego. La observación del usuario y el juego como actividad. Lógica producto-tipología de juego.
Concepto de producto. El producto es:	Se define por modelos existentes y en función de los costos.	El resultado de una estilización final de modelos existentes.	El resultado de un nuevo desarrollo a partir de necesidades existentes, manteniendo las tipologías de juego existentes	Es el núcleo sobre el que construye la experiencia de uso y consumo de la marca.	El resultado de la exploración sobre el usuario, y su relación con la concepción y tipología de juego, dando por resultado un producto no existente.

Figura 4: Análisis del Caso en función de la matriz integradora.

4.2. Dimare / Rasti . Jugos de Construcción. Mercado Regional.

Tipología de innovación en diseño basada en la experiencia.

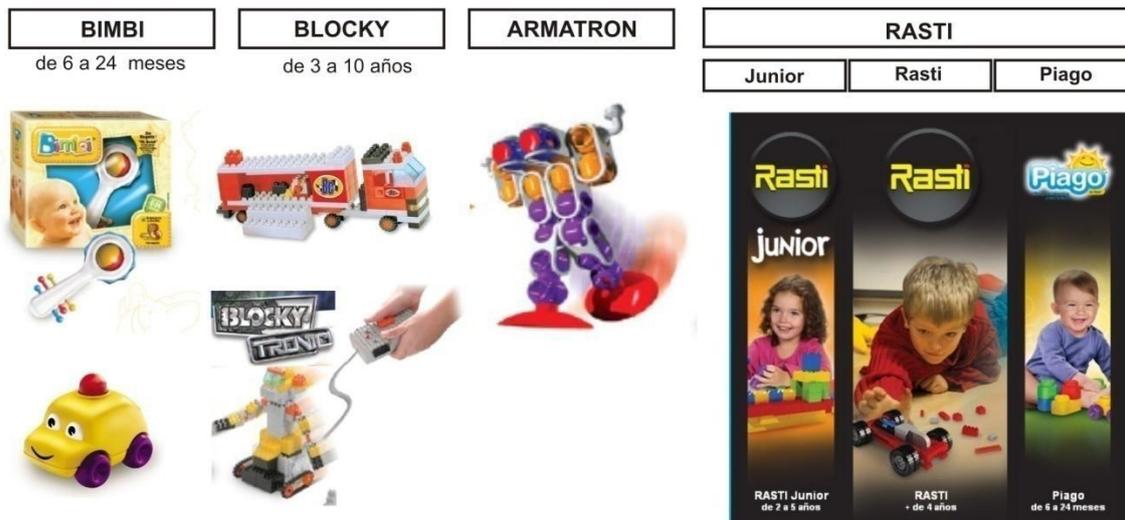


Figura 5: Oferta de productos

Empresa tradicional y familiar del sector que comienza a fabricar juguetes plásticos a partir de 1965. En el periodo de apertura económica, como estrategia para subsistir, se reconvierte en importador, y en el 2002, vuelve a fabricar relanzando al mercado con la legendaria marca Rasti.

4.2.1. Proceso de creación de conocimiento y capacidades de diseño.

De alguna forma la presencia del diseño y de las disciplinas intangibles existe en la empresa desde muy temprano, sin embargo es la segunda generación quien la pone en práctica de modo sistematizado para la generación de productos. La entrada del diseño, acompaña la reestructuración que vive la empresa a partir de su reconversión hacia la fabricación. El diseño funciona como una herramienta que acompaña y apoya la estrategia global de empresa.

Cuando la empresa retoma su perfil productivo, ya se comienza a incorporar diseño, en las primeras líneas de productos, sin embargo la incorporación más significativa de diseño se produce con el lanzamiento de la línea Rasti para la cual, se constituye una red de equipos externos que manejan las distintas dimensiones del diseño: diseño gráfico, industrial y marketing.

De a poco el modelo de trabajo se fue profundizando y sistematizando en un modelo de gestión de proyectos desarrollados por equipos externos en un tipo de organización matricial. Este modelo se cristaliza cuando la empresa alcanza la certificación en procesos de “diseño, desarrollo, fabricación, y comercialización de juguetes” bajo normas ISO9001:2008. Lo que le permite sistematizar todos sus procesos y los procedimientos de trabajo en equipos.

Si bien el diseño industrial ingreso a través de la principal marca, Rasti, con el tiempo se va diversificando por el resto de la empresa, produciéndose la expansión del conocimiento y capacidades de diseño generadas en Rasti, hacia el resto de la empresa.

Combinación de saberes creativos y de mercado: el enfoque de la innovación en la experiencia de consumo.

Uno de los aportes de la incorporación del diseño se relaciona con la integración de este conocimiento con el conocimiento propio de la empresa, el marketing. De esta forma se

produce una expertiz en cuanto al diseño y desarrollo de productos, que determina que el enfoque sobre la innovación se centre en el abordaje sobre la experiencia de consumo, desde las esferas del producto de comunicación y consumo, orientándose hacia la **Tipología de innovación en diseño basada en la experiencia**, como se observa en la Figura 6.

Del análisis se concluye además que este enfoque profundiza menos en otras de las esferas del producto, como la dimensión material, haciendo mucho esfuerzo en la concepción de consumo y comunicacional de producto. El diseño pareciera utilizarse solo como una herramienta de comunicación más que como una herramienta creativa capaz de generar nuevos productos a partir de nuevos desarrollos productivos.

TIPOLOGÍAS DE INNOVACIÓN EN DISEÑO	SIN INNOVACION	De PRODUCTO		BASADA EN LA EXPERIENCIA	BASADA EN LA INNOVACION.
		ESTÉTICA	PRODUCTIVISTA		
ESTRATEGIA COMPETITIVA	PRODUCTIVA POR COSTOS	DIFERENCIACIÓN POR PRODUCTO		DE ENFOQUE POR CONSUMO	DE INNOVACIÓN
ESTRATEGIA DE PORFOLIO	GENÉRICOS	RUBRO		ESPECIALIZADA	DIFERENCIADA
ESTRATEGIA COMERCIAL	PASIVA	TRADICIONAL		INNOVADORA	
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	CERRADA	VINCULADA		CONECTADA	
TIPO DE INCORPORACION DE DISEÑO	INTUITIVA	COMO ESTILO	COMO PROCESO	COMO HERRAMIENTA DE CONSUMO	COMO INNOVACIÓN
TIPO DE PRODUCTO	GENÉRICO	BÁSICO	MEJORADO	DIFERENCIADO	
Enfoque de innovación en diseño	Basada en la reducción de costos y en la copia.	Renovación basada en la redefinición estética. Centrado en la lógica Producto-estilo.	Renovación basada en la mejora de la calidad del producto desde la lógica Producto – proceso. Visión Industrialista, arraigada en los procesos productivos. Metodológica de programación y proceso de diseño.	Basado en la experiencia de consumo. La Interacción sujeto-objeto y el impulso del mercado. El motor de la innovación está impulsado por el marketing y la permanente mirada sobre el mercado y el escenario de consumo. Lógica Producto-experiencia	Basada en la innovación desde la lógica del Concepto de juego. La observación del usuario y el juego como actividad. Lógica producto-tipología de juego.
Concepto de producto. El producto es:	Se define por modelos existentes y en función de los costos.	El resultado de una estilización final de modelos existentes.	El resultado de un nuevo desarrollo a partir de necesidades existentes, manteniendo las tipologías de juego existentes	Es el núcleo sobre el que construye la experiencia de uso y consumo de la marca. El diseño actúa ideando no solo al producto, sino además a su entorno dotándolo de una historia alrededor del mismo. Pareciera que la empresa prestara más atención a los atributos añadidos del producto que al producto en sí mismo	El resultado de la exploración sobre el usuario, y su relación con la concepción y tipología de juego, dando por resultado un producto no existente.

Figura 6: Análisis del Caso en función de la matriz integradora

4.3. Intek Toys – Juegos y juguetes electrónicos bajo licencias. Mercado Global. Tipología de innovación en diseño basada en el conocimiento



Figura 7: Oferta de productos

Empresa nacional y familiar que se reconvierte en el año 2000, y comienza a diseñar juguetes bajo licencia de marcas como Mattel, Disney, Cartoon Network, Hasbro y DreamWorks. Diseña y desarrolla productos en la Argentina que se fabrican en China y se comercializan en 60 países de América del Sur, América Central, Europa, Asia, África y Oceanía. Posee un equipo de desarrollo de productos integrado por 14 profesionales entre diseñadores gráficos, industriales y licenciados en Marketing, y cuenta con equipamiento e instalaciones de primera línea para llevar adelante el proceso.

4.3.1. Proceso de creación de conocimiento y capacidades de diseño.

La incorporación del diseño se da desde los inicios del proyecto Intek, cuando la empresa decide comenzar a fabricar relojes infantiles bajo licencias, concibiendo un nuevo enfoque para estos productos: la redefinición conceptual del reloj para niños no como accesorios sino como juguete. El peso de esta herramienta en la empresa se fue

posicionando más fuertemente a medida que la empresa se fue desarrollando. En un primer momento el departamento de *Desarrollo de Producto* se inició con un solo diseñador gráfico, (cuando los desarrollos se basaban simplemente en el diseño de la gráfica exterior del producto que luego se importaba para comercializar localmente), pero con el tiempo el aumento del caudal de trabajo, obligo la incorporación nuevos diseñadores gráficos. En el 2005, se decide comenzar a hacer los desarrollos íntegramente en el territorio local, y se suma al plantel una nueva dimensión del diseño, el diseño Industrial y también el marketing, de este modo se comienzan a desarrollar productos de matricería propia bajo una fuerte inversión en equipamiento y tecnología. Así en la actualidad el departamento de *Desarrollo de Producto*, se constituye con un total de 6 diseñadores gráficos, 5 diseñadores industriales, y 3 profesionales en Marketing, donde se desarrollan productos que se fabrican en China y son comercializados en todo el mundo.

Combinación de saberes técnicos, creativos y de mercado: el enfoque de la innovación basado en el conocimiento.

Por un lado, uno de los aportes de la incorporación del diseño se relaciona con la capacidad que se va construyendo en la empresa para manejar el lenguaje global del diseño de productos, que viene incorporado en las licencias internacionales. De esta forma se produce una expertiz en cuanto a la concepción y definición de productos con carácter global. A diferencia del resto del sector, que aplica las licencias solamente como incorporación grafica a productos estandarizados, Intek posee la capacidad de comprender la esencia de la licencia logrando traducirla no solamente en forma grafica sino además materialmente en productos.

Por otro lado el acceso, a los mercados más exigentes del mundo, así como a los principales centros de fabricación mundiales, determina que el enfoque sobre la innovación se centre en el abordaje sobre el conocimiento a partir de la interdisciplinariedad y especialización de sus equipos de desarrollo de productos, (Diseñadores gráficos e industriales, Ingenieros, Ilustradores y Maquetistas, personal de Comercio Exterior, Marketing, Finanzas, Operaciones y Ventas), del conocimiento experto sobre el usuario (a través de estudios de mercado, y testeos), y del conocimiento del mercado (gracias a la permanente vigilancia y conocimiento sobre las tecnologías exógenas al sector que pueden ser incorporadas).

Como se reconoce en la Figura 8, la empresa oscila entre las **Tipología de innovación en diseño basada en el conocimiento y la experiencia.**

Si bien la empresa incorpora cierta mirada y actitud innovativa basada en el conocimiento, también se reconoce cierto debilidad hacia la generación de un proyecto propio: utilizando únicamente licencias para el desarrollo de productos y reproduciendo así las imágenes estereotipadas de consumo infantil. Quedando de alguna forma sujeta a los vaivenes y conveniencia de los centros de conocimiento, donde radica el core del negocio de la publicidad, el cine y la televisión.

TIPOLOGÍAS DE INNOVACIÓN EN DISEÑO	SIN INNOVACION	De PRODUCTO		BASADA EN LA EXPERIENCIA	BASADA EN LA INNOVACION.
		ESTÉTICA	PRODUCTIVISTA		
ESTRATEGIA COMPETITIVA	PRODUCTIVA POR COSTOS	DIFERENCIACIÓN POR PRODUCTO		DE ENFOQUE POR CONSUMO	DE INNOVACIÓN
ESTRATEGIA DE PORFOLIO	GENÉRICOS	RUBRO		ESPECIALIZADA	DIFERENCIADA
ESTRATEGIA COMERCIAL	PASIVA	TRADICIONAL		INNOVADORA	
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	CERRADA	VINCULADA		CONECTADA	
TIPO DE INCORPORACION DE DISEÑO	INTUITIVA	COMO ESTILO	COMO PROCESO	COMO HERRAMIENTA DE CONSUMO	COMO INNOVACIÓN
TIPO DE PRODUCTO	GENÉRICO	BÁSICO		MEJORADO	TIPO DIFERENCIADO
Enfoque de innovación en diseño	Basada en la reducción de costos y en la copia.	Renovación basada en la redefinición estética. Centrado en la lógica Producto-estilo.	Renovación basada en la mejora de la calidad del producto desde la lógica Producto – proceso. Visión Industrialista, arraigada en los procesos productivos. Metodológica de programación y proceso de diseño.	Basado en la experiencia de consumo. La Interacción sujeto-objeto y el impulso del mercado. El motor de la innovación está impulsado por el marketing y la permanente mirada sobre el mercado y el escenario de consumo. Lógica Producto-experiencia	Basada en la innovación desde la lógica de la observación del usuario Lógica producto-tipología de juego.
Concepto de producto. El producto es:	Se define por modelos existentes y en función de los costos.	El resultado de una estilización final de modelos existentes.	El resultado de un nuevo desarrollo a partir de necesidades existentes, manteniendo las tipologías de juego existentes	Es el núcleo sobre el que construye la experiencia de uso y consumo de la marca.	El resultado de la exploración sobre el usuario, y su relación con la concepción y tipología de juego, dando por resultado un producto no existente.

Figura 8: Análisis del Caso en función de la matriz integradora

5. Resultados y Conclusiones.

El estudio realizado sobre las tres Pymes del sector de la Industria del Juguete Argentino, ha permitido corroborar que estas empresas que incorporan diseño a sus estructuras poseen cierta visión de su negocio, planificación de sus acciones y cierto grado de madurez frente a la innovación y al diseño. Pudiendo a partir de esta incorporación, provocar procesos de generación de conocimientos y construcción de capacidades, con trayectorias diferentes en cada caso. Donde esta herramienta es concebida y utilizada de diferentes formas, según el comportamiento innovativo, domestico tradicional, o post-sustitutivo.

Asimismo pudimos constatar que en las Gestiones de diseño estudiadas, se produjeron diferentes estrategias de innovación en diseño, que impulsaron procesos de generación de conocimientos explícitos (productos, procesos, procedimientos) y tácitos (aprendizajes, capacidades). Por último cabe destacar que, el análisis de estos casos a partir del sistema de matrices, ha permitido obtener:

- La construcción de una clasificación de tipologías de innovación en diseño que permite valorizar no solamente las acciones tendientes a la generación de nuevos desarrollos cercanos a la frontera tecnológica, sino también a aquellos que aunque incrementales, significan para las organizaciones que los generan, verdaderos esfuerzos así como el inicio de procesos de aprendizaje.
- El establecimiento de un repertorio de estrategias de diseño de productos que se están desplegando en cada caso, los cuales se organizan y orientan en relación a las tipologías antes mencionadas y a las actividades de diseño: rediseño, diseño de productos, diseño de experiencia, y diseño de nuevas tipologías.
- El establecimiento de una profunda descripción del proceso de incorporación de diseño a la empresa detectado en cada caso, que nos ha permitido entender dicho proceso como la construcción de un espacio interactivo de aprendizaje entre la empresa y los agentes de diseño. En el marco de este espacio dilucidamos un proceso de creación de conocimientos y construcción de capacidades de diseño que proyectan a la empresa hacia la operativización de

nuevos desarrollos. Así como el establecimiento de los aportes tangibles e intangibles del diseño a la empresa

- La verificación de la importancia radical que reviste para la empresa, el entramado de conectividad y red de arraigo que hayan podido establecer con sus territorios, ya que estas relaciones funcionan como motor dinamizador, en el sentido en que pueden generar oportunidades de acercamiento hacia nuevas perspectivas, y nuevos horizontes. Por el contrario, una empresa cerrada al contexto, tendrá mayores dificultades para adaptarse a los cambios, y generar procesos de aprendizaje que motiven saltos tipológicos dentro de las categorías establecidas, aun aunque hayan incorporado diseño a sus estructuras.

6. Bibliografía

- Anlló, G., Lugones, G., & Peirano, F. (2008). La innovación en la Argentina postdevaluación, antecedentes previos y tendencias a futuro. En B. Kosacoff, *Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007* (págs. 261-306). Santiago de Chile: CEPAL.
- Arocena, R., & Sutz, J. (2006). El estudio de la innovación desde el Sur y las perspectivas de un Nuevo Desarrollo. *CTS+I Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología Sociedad e Innovación N°7*, <http://www.oei.es/revistactsi/numero7/articulo01.htm>.
- Arrocena, R., & Sutz, J. (2002). Sistemas de innovación y países en desarrollo. *CTS+I Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología Sociedad e Innovación N°7*, <http://www.oei.es/salactsi/arocenasutz.htm>.
- Artopoulos, A. (2012). Emprendedores globales o el desarrollo en red. El caso Globant. *Universidad de San Andrés. Centro de Tecnología y Sociedad. DOCUMENTO DE TRABAJO N° 10*.
- Becerra, P., & Cervini, A. (2005). *En torno al producto. Diseño estratégico e innovación PYME en la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires: IMDI. CMD.
- CEP. (2007). *PANORAMA DEL SECTOR INDUSTRIAL: Gestión de diseño en PyMEs industriales argentinas*. Buenos Aires: CEP.
- CEP, I. (2009). *La Industria del juguete en la Argentina*. Buenos Aires: Síntesis de la Economía Real. N° 52.
- Galán, B. (2008). El Diseño en la Agenda de la Transferencia. El Rol de la Universidad. *II Jornadas RedVitec. Universidad de Entre Ríos*.
- Galán, B. (2011). Empresas creativas y conocimientos intangibles. En C. Offenhenden, G. Bracuto Verona, & M. Sanguinetti, *Aportes del Diseño* (págs. 25-36). CABA: CMD.
- Gisbert, S., Costa, M., Busó, P., & Mata, A. (2009). La Innovación en el Sector Juguetero. Situación y Diagnóstico. *Economía industrial N°372*, 85-98.
- Granovetter, M. (2003). La fuerza de los lazos débiles. Revisión de la teoría reticular. En F. Requena, *Análisis de redes sociales* (págs. 196-230.). Madrid,: CIS.
- Informe Sectorial. Sector de la Industria del Juguete*. (2012). Recuperado el 8 de Mayo de 2012, de Argentina Trade Net: <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Industria%20del%20Juguete.pdf>
- Katz, J. (2008). La economía Argentina en los inicios del tercer milenio : ciencia, tecnología y desarrollo. *BOLETIN INFORMATIVO TECHINT 327*, 9-24.

- Kosacoff, B. (2009). Marchas y contramarchas de la industria argentina (1958-2008). *Boletín Informativo Techint 330* , 101-121.
- Loewy, R. (1980). *El umbral MAYA*. Barcelona: Blume.
- Manzini, E. (1992). *Artefactos: hacia una nueva ecología del ambiente artificial*. . Madrid: Editorial Celeste.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La Organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford: Oxford University Press.
- OCDE. (1996). La innovación tecnológica: definiciones y elementos de base. *Revista REDES. Volumen 3, Nro. 6. Universidad Nacional de Quilmes.* , 128-175.
- Perez, C. (2010). Dinamismo tecnológico e inclusión social en América Latina: una estrategia de desarrollo productivo basada en los recursos naturales. *Revista CEPAL* , 123-145.
- Pericot, J. (2006). El diseñador como formalizador y comunicador de valores. *Temas de disseny N° 23* , 96-110.
- Wenger, E. (2001). *Introducción: una teoría social del aprendizaje. Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. . Buenos Aires: Paidós.
- Ybarra, J.-A., Fuster, A., & Doménech, R. (2009). TRADICIÓN E INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL JUGUETE. LA DIVERSIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA. *Economía Industrial N. 372* , 99-113.