



*creación y  
pensamiento*

**2**

Junio 2017



Universidad de Chile  
Facultad de Arquitectura  
y Urbanismo  
Departamento de Diseño

*Revista Chilena de Diseño,  
RchD: creación y pensamiento  
2017, 2(2)*



*creación y  
pensamiento*

**2**

Junio 2017



Universidad de Chile  
Facultad de Arquitectura  
y Urbanismo  
Departamento de Diseño

*Revista Chilena de Diseño,  
RChD: creación y pensamiento  
2017, 2(2)*

*Revista Chilena de Diseño, RChD: creación y pensamiento* 2017, 2(2)

Revista bianual editada por el Departamento de Diseño de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad de Chile.

*RChD: creación y pensamiento* forma parte del Portal de Revistas Académicas de la Universidad de Chile, <<http://www.revistas.uchile.cl>>.

#### **EQUIPO EDITORIAL**

**Director:** Dr. Mauricio Vico Sánchez

**Editor:** Dr. Erik Ciravegna

#### **Equipo editorial:**

Mg. Eduardo Hamuy Pinto

Lic. Simoné Malacchini Soto

Mg. Pablo Núñez Gutiérrez

Mg. Verónica Ode Saleh

**Corrección de textos:** Edison Pérez

**Dirección de arte y diseño:** Simoné Malacchini Soto



Portugal N°84, Santiago, Chile

Código postal: 8331051

+56 2 29783043

[rchd@uchilefau.cl](mailto:rchd@uchilefau.cl)

<http://rchd.uchile.cl>

ISSN 0719-837X versión en línea

ISSN 0719-8426 versión impresa



*RChD: creación y pensamiento*

está publicada bajo una

*Atribución-No Comercial-Compartir*

*Igual 3.0* de Creative Commons.

Las opiniones y contenidos de

los documentos publicados son

de responsabilidad exclusiva de

sus autores y no comprometen

necesariamente el punto de vista

de la revista.

#### **COMITÉ CIENTÍFICO**

Dra. Helena Barbosa, Universidade de Aveiro, Portugal

Dra. Valeria Bucchetti, Politecnico di Milano, Italia

Dra. Anna Calvera, Universitat de Barcelona, España

Dra. Verónica Devalle, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dr. Carlo Franzato, Unisinos, Brasil

Dr. Vladimir Ivanov, Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University, Rusia

Dr. Fernando Martín Juez, Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dra. Raquel Pelta, Universitat de Barcelona, España

Dr. Patricio Rodríguez-Plaza, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile

Dra. Gabriella Spinelli, Brunel University London, Inglaterra

# Palabras del director

## *Words From the Director*

Hoy volvemos a poner en circulación un nuevo número de la revista *RChD: creación y pensamiento*. Se ha realizado con gran esfuerzo y responsabilidad de un grupo de académicos que cree relevante este proyecto para la disciplina. No obstante, aún nos queda mucho por avanzar para cumplir con uno de sus principales objetivos: su indexación. Esto supone, claro, un compromiso urgente con el desarrollo de la enseñanza del Diseño tanto en el campo de la didáctica, como en el mundo profesional y, además, con un compromiso con lo social.

Esta edición trae consigo artículos que dan cuenta de temas disímiles, con un aporte a la temática del color, producto de las repercusiones que tuvo el *Congreso Internacional: Color en la Vida Urbana*, realizado hace unos meses en Santiago de Chile. Esta diversidad nos indica que el Diseño tiene muchas variantes y temas por tratar y que no podemos dejar de ponerlos en lo público. Estas investigaciones y reflexiones buscan dar valor a diversos aspectos: el Pop catalán, la gestión, el color y el retail, la enseñanza del color en Chile y el diseño de resistencia por nombrar algunos de los artículos que se incluyen en esta edición.

Los apartados en circulación responden, como lo dice el mismo nombre de la revista, a pensar en torno a la **creación** en Diseño y qué significa, ampliar su campo de acción, así como también, **pensar** el Diseño, extendiendo sus límites tradicionales del hacer, hacia nuevas configuraciones en una sociedad que evoluciona velozmente y trae consigo diversos desafíos, además del cultivo de la innovación, tanto en la experimentación como en la investigación aplicada, la teoría, la estética, la semiología y otros temas. Desde esta perspectiva estos conceptos se transforman en un hacer reflexivo para dar cuenta de nuestro propósito de construir conocimiento y difundirlo a través de esta revista, en un espíritu colaborativo, tanto de quienes la hacen posible como de aquellos que participan con sus investigaciones. En este sentido es importante reconocer el apoyo de todos quienes han elegido nuestra revista como medio de divulgación pese a que aún no esté indexada, lo cual resaltamos como un acto de generosidad de quienes buscan compartir su conocimiento con los lectores de una publicación relativamente joven, en evolución, a veces postergando la oportunidad de publicar en otros medios más consolidados. Por tanto, es doble el reconocimiento a los colaboradores, que lo han hecho con mística y compromiso por nuestra disciplina.

Finalmente, solo resta hacer un llamado a los investigadores y creadores para que sigan colaborando y contribuir así a que este sea un proyecto de interés para la comunidad del Diseño y de otras disciplinas afines, con lo cual podremos seguir construyendo un discurso tanto a nivel nacional como internacionalmente.

# Contenidos

## Palabras del director

### *Words From the Director*

Mauricio Vico

## Editorial

### *Editorial*

Erik Ciravegna

## ARTÍCULOS

### **Consideraciones esenciales para un modelo estratégico de negocios de diseño en Cuba**

#### *Essential Considerations for a Strategic Business Model of Design in Cuba*

Miguel Ángel Rubio Toledo, Mayra Guadalupe Herrera Campos, Arturo Santamaría Ortega

### **Publicaciones culturales de resistencia durante la dictadura: estudio de tres casos de representación visual**

#### *Cultural Resistance Publications During the Military Dictatorship: A Study of Three Cases of Visual Representation*

Paulina Francisca González Valenzuela

### **El Pop como expresión gráfica de la resistencia cultural catalana**

#### *Pop as a Graphic Expression of the Catalan Cultural Resistance*

María Àngels Fortea Castillo

### **Revisión preliminar sobre el control y comunicación de color en el retail textil chileno**

#### *Preliminary Revision on the Control and Communication of Color in the Chilean Textile Retail*

Lina María Cárdenas Bayona

## ENSAYOS

### **Santiago Martínez Delgado, pionero del diseño gráfico colombiano: una reseña de su vida y obra**

#### *Santiago Martínez Delgado, Pioneer of Colombian Graphic Design: A Review of his Life and Work*

Diego Giovanni Bermúdez Aguirre

### **Testimonios / documentación: apostillas a la memoria visual**

#### *Testimonials / Documentation: Apostilles to Visual Memory*

Gonzalo Leiva Quijada

### **Colours and Textile Design in Digital era**

#### *Colores y diseño textil en la era digital*

Renata Pompas

## OTROS CONTENIDOS

- CONVERSACIÓN      **The Olympic Games Barcelona '92, an Early and Very Successful Experience in Design Management. A Talk With Jaume Masferrer**  
*Los JJ. OO. de Barcelona '92, un caso muy temprano y ejemplar de Gestión del Diseño. Una conversación con Jaume Masferrer*  
Anna Calvera
- RESEÑA              **AIC2016: "El Color en la Vida Urbana"**  
*AIC2016: "Color in Urban Life"*  
Osvaldo Zorzano Betancourt

---

ERIK CIRAVEGNA

EDITOR

RChD: CREACIÓN Y PENSAMIENTO

DEPARTAMENTO DE DISEÑO

FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO

UNIVERSIDAD DE CHILE

# Editorial

## Editorial

La *Revista Chilena de Diseño, RChD: creación y pensamiento* –publicación científica del Departamento de Diseño de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile– da a conocer a la comunidad que su nuevo número de su versión digital (volumen 2, número 2) ya se encuentra disponible, afirmándose como plataforma de discusión de los problemas del Diseño, con apertura hacia los diversos ámbitos de la cultura contemporánea.

A diferencia del número anterior, que tenía un enfoque temático y estaba constituido prioritariamente por artículos que giraban en torno al binomio “Diseño y Archivo” y a la experiencia de la HfG-Ulm, la edición del primer semestre del 2017 se presenta más heterogénea y variada, tanto en sus contenidos como en su estructura, con el objetivo de reforzar el carácter transdisciplinario de la revista y su perfil de publicación académica orientada a la reflexión crítica y el debate acerca de los temas más relevantes y actuales de la disciplina.

El número está constituido por tres secciones principales: “Artículos”, “Ensayos” y “Otros contenidos”.

La sección “Artículos” reúne textos derivados de los proyectos de investigación de sus autores.

El texto de Rubio Toledo, Herrera Campos y Santamaría Ortega, plantea algunas consideraciones preliminares para un modelo estratégico de negocio del diseño en Cuba, a la luz de las recientes modificaciones políticas y económicas del país. Por su parte, el concepto de “resistencia cultural” se relaciona de manera muy estrecha con la visualidad en dos artículos: González Valenzuela orienta su mirada al periodo dictatorial en Chile (1973-1989), enfocándose en tres publicaciones culturales que formaron parte de las redes de expresión artística erigidas al margen del discurso oficial; por otro lado, Fortea Castillo presenta el Pop catalán de los años sesenta, y sus aplicaciones en el ámbito discográfico, como forma de expresión gráfica de la resistencia cultural en España, como oposición pacífica contra la dictadura de Franco y puesta en marcha de una renovada industria cultural.

Cierra la sección, el texto de Cárdenas Bayona, con un estudio preliminar de las variables clave dentro de la cadena de suministro textil, orientado a entender cómo funciona la gestión de color en Chile e identificar posibles estrategias para implementar el control y la comunicación del color en la industria de retail textil nacional.

La sección “Ensayos”, en tanto, propone reflexiones en torno a la producción académica, artística y profesional de otros actores y agentes relevantes para la disciplina, cuyo trabajo se ubica en el cruce entre el Diseño y otros ámbitos disciplinarios.

Al respecto, Bermúdez Aguirre propone una lectura histórica de la vida y obra de Santiago Martínez Delgado, considerado como pionero del diseño gráfico colombiano. Leiva Quijada, por su parte, especula acerca de los conceptos de “testimonio”, “documentación” y “memoria visual”, en relación con el proyecto “En el Umbral del Olvido” (2015) del fotógrafo Samuel Shats, que

documenta los sobrevivientes del holocausto en Chile. Finalmente, Pompas, desde su larga trayectoria como profesional y docente en el área de diseño textil, presenta el trabajo desarrollado en Italia en el ámbito del color aplicado a la impresión de patrones sobre tejidos.

Complementa el número la sección “Otros contenidos”, con un texto de Calvera en conversación con Jaume Masferrer, respecto del proyecto de los Juegos Olímpicos de Barcelona '92, como caso temprano y ejemplar de gestión del diseño; Zorzano Betancourt presenta una reseña del reciente Congreso Internacional de AIC (Asociación Internacional del Color), dedicado al tema “Color en la vida urbana”, que fue organizado en Santiago en el mes de octubre de 2016 por la Pontificia Universidad Católica de Chile, en conjunto con la Universidad de Chile.

Cabe destacar que dentro de este número toman particular relevancia los textos que presentan contenidos relacionados con el Color en Diseño con el objetivo, justamente, de crear una conexión con el congreso antes mencionado. Agradecemos, en este sentido, la colaboración de Ingrid Calvo Ivanovic, académica de nuestro Departamento de Diseño y presidenta del comité científico del congreso, que colaboró en el proceso de producción editorial de esta edición.

Ahora bien, si quisiéramos hacer un balance del primer año y medio de actividad de la revista, sin duda la *Revista Chilena de Diseño, RChD: creación y pensamiento* ha enfrentado una importante fase de rodaje, durante la cual se ha puesto en marcha un complejo proceso editorial, tanto en términos de construcción del proyecto cultural, como de coordinación del equipo de trabajo del Departamento de Diseño y gestión de la plataforma digital OJS (*Open Journal System*), donde se apoya todo el sistema de revisión por parte de los pares evaluadores y de publicación de los artículos de cada número, con el objetivo de un monitoreo constante en cada etapa del proceso editorial y el respeto de las normas y los criterios de indexación.

Sin embargo, si bien se ha logrado superar esta fase inicial y publicar los primeros dos números de su nueva versión, la revista enfrenta ahora su fase más delicada. Por un lado, se necesitará consolidar el proceso editorial, optimizando los recursos disponibles y maximizando los resultados, asegurando calidad, continuidad y regularidad en sus salidas semestrales; por otro lado, será crucial seguir difundiendo y promoviendo la revista, para posicionarla como publicación científica de referencia a nivel nacional e internacional, consiguiendo nuevos autores y dando espacio a nuevas reflexiones.

Desde el punto de vista de su programa de contenidos, los dos primeros números han marcado el ritmo y la dinámica de publicación de la revista para el futuro. Las dos salidas anuales alternarán un número abierto a diversas contribuciones desde los distintos ámbitos del conocimiento vinculado con el Diseño (número de junio, edición regular) y un número armado a partir de una convocatoria dedicada específicamente a un nodo o aspecto relevante para la disciplina y sus áreas afines (número de noviembre, edición temática). Según este nuevo proceder, ya se está armando la convocatoria para el dossier del próximo número (volumen 2, número 3, noviembre 2017) que será dedicado al afiche político y a sus implicaciones disciplinarias. Esperamos que esta organización pueda ser de interés para nuestros lectores.



Para cerrar, con la certeza de que el trabajo realizado ha sido de relevancia para nuestra comunidad académica y con la esperanza de haber contribuido de alguna forma a la reflexión y debate disciplinario, un profundo agradecimiento a los integrantes del equipo editorial que con pasión y sacrificio se han dedicado a este proyecto, específicamente a los colegas que han trabajado en la publicación de este número: Simoné Malacchini, Pablo Núñez, Verónica Ode, Mauricio Vico, y Eduardo Hamuy, que se ha reintegrado en el equipo después de su pasantía académica en Europa; además, se valora la colaboración de Ana Osorio y Paulina Gatica, por su constante apoyo, que ha sido fundamental para llevar a cabo esta labor.

Finalmente, queremos agradecer a la Dirección del Departamento de Diseño por el apoyo y la confianza depositada en la coordinación editorial de la revista y a la Dirección de Investigación y Desarrollo de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile.

---

MIGUEL ÁNGEL RUBIO TOLEDO

CENTRO DE INVESTIGACIÓN

EN ARQUITECTURA Y DISEÑO

FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DEL ESTADO DE MÉXICO

CIUDAD UNIVERSITARIA, TOLUCA, MÉXICO

MARUBIOT@UAEMEX.MX

MAYRA GUADALUPE HERRERA CAMPOS

CENTRO DE INVESTIGACIÓN

EN ARQUITECTURA Y DISEÑO

FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DEL ESTADO DE MÉXICO

CIUDAD UNIVERSITARIA, TOLUCA, MÉXICO

MGHERRERAC@UAEMEX.MX

ARTURO SANTAMARÍA ORTEGA

CENTRO DE INVESTIGACIÓN

EN ARQUITECTURA Y DISEÑO

FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DEL ESTADO DE MÉXICO

CIUDAD UNIVERSITARIA, TOLUCA, MÉXICO

ASANTAMARIAO@UAEMEX.MX

---

Este trabajo corresponde a las primeras conclusiones de la investigación "Modelo de construcción y transferencia de la producción y consumos simbólicos" (4083/2016SF) de la Universidad Autónoma del Estado de México.

---

**Fecha de recepción:** 30/11/2016

**Fecha de aceptación:** 30/06/2017

**Cómo citar:** Rubio Toledo, M. A., Herrera Campos, M. G. y Santamaría Ortega, A. (2017).

Consideraciones esenciales para un modelo estratégico de negocio del diseño en Cuba.

*RChD: creación y pensamiento*, 2(2), 1-11.

**DOI:** 10.5354/0719-837X.2017.46371

*Revista Chilena de Diseño,*

*rchd: creación y pensamiento*

Universidad de Chile

2017, 2(2)

<http://rchd.uchile.cl>

# Consideraciones esenciales para un modelo estratégico de negocio del diseño en Cuba

*Essential Considerations for a Strategic Business Model of Design in Cuba*

**Resumen.** Las recientes modificaciones políticas y económicas en Cuba, han generado la posibilidad de desarrollar potencialmente negocios de diversa índole, donde la gestión estratégica del diseño puede ser un factor de crecimiento sostenido tanto para los negocios en un sentido amplio, como específicos de diseño. Así, el objetivo de este trabajo es analizar algunos argumentos básicos desde diversos autores especializados, con el fin de establecer algunas consideraciones esenciales para la creación de un modelo estratégico de negocio de diseño para Cuba. Metodológicamente, parte de los antecedentes y contexto general, para determinar el problema a través de un diagnóstico en cuanto a las oportunidades actuales sobre negocios de diseño en Cuba, y se problematiza con algunos argumentos teóricos. Luego, se discuten algunas reflexiones y pautas que permiten moldear estas consideraciones esenciales o primarias. Finalmente, en las conclusiones se ejemplifica el resultado del análisis con fines sumarios.

**Palabras clave:** Cuba, gestión estratégica del diseño, modelo de negocio.

**Abstract.** Recent political and economic changes in Cuba, have led to the possibility of potentially developing various kind of businesses, where strategic design management can be a factor of sustained growth for both these recent businesses, in a broad sense as well as specific design ones. The aim of this paper then is the analysis of diverse necessary basic arguments based on some specialized authors to determine some essential considerations to devise a strategic model business of design in Cuba. Methodologically, it is based on a succinct description of the context and background, to establish the problem through a diagnosis of the current situation and opportunities in Cuba in terms of design business, so it is discussed with some theoretical arguments. Then, some reflections and agendas are deliberated to establish certain essential or primary considerations. Finally, the results of the analysis are exemplified to summarize the proposal.

**Keywords:** business model, Cuba, strategic management of design.

1. Se trata del Instituto Superior de Diseño Industrial (ISDI), con dos licenciaturas, Diseño Industrial y Diseño Informacional (Comunicación visual).

2. Derivado de la políticas proteccionistas comerciales de la actual administración de Estados Unidos.

## Introducción. Breves antecedentes y contexto general actual

En los países denominados emergentes, se distinguen diversas condiciones adversas para que la práctica del diseño se vuelva rentable de manera sostenida para los propios diseñadores. Tal es el caso de Cuba, cuyas condiciones y problemas resultan particulares, debido principalmente a la histórica situación política y económica de este país. Una de estas sustanciales condiciones se observa, en que los diseñadores egresados de la única escuela de diseño en la isla<sup>1</sup>, son generalmente integrados a los diferentes organismos de gobierno. En ese sentido históricamente no ha existido la posibilidad de desempeñarse de manera distinta a la de empleado del Estado, como emprendedores de sus propios negocios, ya sea de manera independiente o incorporado a algún tipo de despacho o agencia de diseño. Por añadidura, no existe experiencia en la noción estratégica actual de las empresas.

Sin embargo, los cambios ocurridos a partir de las reformas del año 2011, la denominada “actualización del modelo económico”, abre una oportunidad para los diseñadores cubanos; incluso recientemente se ha puesto en funcionamiento la Maestría con la línea Gestión e Innovación de Diseño en el Instituto Superior de Diseño Industrial, con el objeto de crear y elevar la competitividad de las empresas cubanas desde el diseño. A partir de ello, Brown (2009) plantea diversas directrices para que las organizaciones puedan resultar rentables y sosteniblemente crecientes desde el diseño estratégico; ello, a través del uso de la innovación y la creatividad, retomando las posibilidades de cambio de contextos y situaciones organizacionales, sin soslayar las condiciones históricas, que se transforman en oportunidades. Por su parte, Hetzel (en Borja, 2003) sostiene que la gestión estratégica del diseño puede realizarse ya sea dirigiendo el proceso creativo dentro de la empresa, conduciendo la organización de acuerdo a los principios del diseño o manejando una firma de diseño. Estas recientes formas de observar el diseño –no solo como producción de espacios, objetos o imágenes aisladas, sino como sistemas estratégicos de pensamiento empresarial, cultural, social, emocional, de experiencias de vida, entre otros–, son ahora utilizados con mayor amplitud para resolver necesidades diversas. El objetivo de este artículo es proponer elementos esenciales de reflexión y aplicación para el desarrollo de un modelo estratégico de negocio de diseño para Cuba, que sirva en consecuencia para que las empresas de otros giros comerciales sean impulsadas a partir de esta visión, generada en los negocios de diseño. La hipótesis sugiere coadyuvar a que el crecimiento comercial y económico de diversas áreas de Cuba tengan como base los negocios de diseño cubanos. Se pretende entonces que estas empresas de diseño funjan como eje de crecimiento económico empresarial para Cuba al contribuir al desarrollo macroeconómico desde lo microeconómico. Se trata de una propuesta cuya implementación se encuentra aún en ciernes, dadas las aún inciertas condiciones actuales en Cuba<sup>2</sup>. Por ello, la hipótesis se observa especulativa y prospectiva, es decir, no será corroborada hasta que exista la confianza política y social hacia dichas modificaciones al modelo económico, y que resulten en una estabilización empresarial que permita la normalización de los agentes financieros. Volviendo al tema, las empresas de diseño y especialmente los diseñadores independientes o *freelance* tienden a diversificarse y a aplicar estrategias de profundidad y amplitud de servicios desde la innovación y la gestión estratégica, lo que otorga excelentes oportunidades de desarrollo de negocios para los cubanos:

El diseñador busca la innovación dentro del diseño. Sin embargo, de acuerdo a la situación actual, existen aspectos complementarios al talento creativo que deben ser tomados en cuenta, y allí se encuentra la innovación en el sector de industrias creativas en general y en el diseño gráfico en particular: en la actitud del creativo en relación a su profesión, y en el modelo de negocio que desea llevar adelante. En definitiva, en la integración de habilidades creativas, emprendedoras y de gestión (Del Vecchio, 2014, p. 21).

Así, el primer paso para un emprendimiento de negocio es identificar una oportunidad de diseño, sostiene Best (2009, p. 28): “Las oportunidades pueden ser fruto de los cambios en la política local, nacional o internacional, en la economía, la cultura y la sociedad, o en las tendencias demográficas, tecnológicas y legislativas”. De tal suerte, de acuerdo con las mencionadas reformas en Cuba, se observa que cada vez son más los profesionales que se deciden por el emprendimiento de diseño independiente como un primer paso para la autonomía laboral y financiera, en forma de un pequeño estudio, en el cual el mismo diseñador, además de la labor práctica de la profesión, se ve obligado a cumplir roles administrativos y de dirección para el funcionamiento del negocio.

### **Metodología. Diagnóstico y problema**

Como se menciona anteriormente, se parte del análisis del contexto económico y social actual en Cuba (para el presente artículo se trata de un resumen), con la intención de fundamentar el problema. Posteriormente, se discuten los modelos de negocio de diseño actuales y sus posibilidades de aplicación. Y luego, se problematizan dichas posibilidades con respecto a diversos argumentos de algunos autores especialistas en dicho contexto. El cubano, esbozando algunos primeros elementos del posible modelo para que, finalmente, se generen algunas propuestas esenciales de planteamiento de negocios. Se trata entonces de la representación de las interrelaciones, la estructura y las funciones del sistema económico actual para argumentar su posibilidad. Es menester atender que el resultado se ciña a las normas y leyes oficiales actuales, pues si bien existe una precaria apertura del sistema económico y social, no se encuentra aún totalmente franqueada en la letra ni en la práctica; no obstante, se espera que se vayan modificando con el paso de los años.

En México, los diseñadores desarrollan su práctica profesional a través de tres instancias definidas: a) de manera autónoma o independiente conocida como *freelance*, b) como empleados en empresas u oficinas de gobierno, y c) estableciendo o siendo parte de despachos ya sean de diseño o disciplinas similares. Sin embargo, en los últimos años ha surgido un nuevo tipo de organización conocida como colectivos, los cuales presentan un modo diferente de gestión con respecto a los otros tipos de práctica, con una administración horizontal y con funciones más equilibradas, pensando más en las virtudes de los miembros del colectivo que en posturas hegemónicas de propiedad o financieras. Por su parte, las dos formas de actuación de las prácticas independientes o de despachos se pueden observar en dos sentidos, a saber, como proyectos, relacionado con las distintas esferas de actuación del diseño tales como el espacio, el objeto, la comunicación, lo digital, entre otros; y como consultoría en diseño, que implica la consultoría de marca, la consultoría web, la consultoría digital, la consultoría empresarial, entre muchas otras.

La cantidad de diseñadores *freelance* va en continuo aumento y los estudios señalan que existe una clara tendencia a la práctica independiente. En este sentido, sostiene Borja (2003, p. 215) que “Las empresas de diseño exitosas se diferencian por la especialización o la globalización, pero también por la creación de herramientas específicas de gestión de proyectos de diseño, a la vez que mantienen un alto nivel de excelencia en la gestión y construyen su reputación de manera idónea”. Por su parte, Gajardo (2010, p. 32) menciona que “El diseño es un factor clave para lograr pasar al próximo nivel que requieren las organizaciones, pues es capaz de cubrir estas nuevas necesidades y en varios aspectos materializa la innovación que se está requiriendo con urgencia”. Frías (2008) refiere que dichas condiciones plantean nuevos retos y exigencias desde los mercados y la sociedad, haciendo necesario que los diseñadores vuelvan a plantear las ventajas competitivas, en tanto ser creativo ya no es suficiente, sino alcanzando una postura más holística del diseño. Actualmente las economías con tasas de crecimiento más altas del mundo tienen su impulso en la actividad de los emprendedores. De tal suerte, en Cuba empiezan a consolidarse formas no estatales de propiedad y gestión, con la proliferación de nuevos emprendimientos que pueden ya clasificarse como micro, pequeñas y medianas empresas (PYME). El proceso de reforma económica cubana contempla que una parte de las pequeñas y medianas empresas estatales en la esfera de los servicios y la pequeña industria, pasen a gestionarse mediante formas no estatales, es decir, de modo privado. En el período 2011-2014, ha emergido un creciente sector de trabajadores independientes, conocidos en el contexto cubano como “cuentapropistas”. Como prueba del impacto de las transformaciones que se han venido produciendo, debe tenerse en cuenta que mientras en septiembre de 2010 los trabajadores por cuenta propia totalizaban 157.371 personas, en junio de 2014 ya alcanzaban los 467 mil, dentro de los que se destacan, en primera instancia, las actividades de restaurantes y cafeterías, servicios de taxi, el comercio minorista y el arrendamiento de casas y apartamentos (Romero, 2014, p. 10). Sobre estos datos, se observa la necesidad de un número importante de empresas que requieren servicios de diseño. Además de estos cambios, la adopción a fines de marzo del 2014 por la Asamblea Nacional de Cuba de una nueva política y una nueva Ley de Inversión Extranjera, amplió las posibilidades de creación de empresas de varios sectores. El proceso de transformación económica que se continúa desarrollando exige mayores cambios institucionales que amplíen y regulen el espacio de acción del mercado. En las condiciones actuales, parece razonable asumir que las perspectivas de desarrollo de este país estarán directamente vinculadas a una mayor y mejor integración en los mercados internacionales.

La aparición de nuevas formas de propiedad y de nuevos agentes económicos; la modificación en los mecanismos de regulación y control estatal sobre la economía; [...] y la descentralización en los procesos para la determinación de los precios (mayoristas y minoristas), constituyen transformaciones económicas que han propiciado la aparición de mercados y de espacios de competencia en el entorno cubano (Romero, 2014, p. 18).

El establecimiento de un modelo de negocio independiente en el diseño resulta necesario, puesto que se observa que los incipientes emprendimientos

de diseño que han surgido en la Isla son a modo de cooperativas. El objetivo general de la cooperativa, según lo marca la ley es “la producción de bienes y la prestación de servicios”. El artículo 2.1 del Decreto-Ley 305 “De las Cooperativas No Agropecuarias” define la cooperativa como “una organización con fines económicos y sociales, que se constituye voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos y se sustenta en el trabajo de sus socios, cuyo objetivo general es la producción de bienes y la prestación de servicios mediante la gestión colectiva, para la satisfacción del interés social y el de los socios” (Ministerio de Justicia, 2012, p. 249).

### **Discusión y resultados**

Un modelo se puede definir de manera sucinta como un proceso que, de forma general, presenta aspectos comunes a todas las situaciones en el campo de aplicación, se desarrolla a partir de resultados de una investigación, y es una herramienta de saberes para reproducir. Se trata de una referencia necesaria para alguna actividad u objeto, con el fin de imitarlo o reproducirlo. Asimismo, un modelo es un sistema, una matriz desde la cual se parte y las políticas organizacionales son formuladas y ejecutadas (Tobar y Fernández, 2000). Por su parte, Cooper y Schindler (2014) lo definen como una representación de un sistema que se construye para estudiar algún aspecto de dicho sistema o el sistema como un todo y cuyo propósito es aumentar la comprensión, predicción y control de la complejidad del entorno. Los modelos son importantes porque representan las interrelaciones, la estructura y las funciones del sistema en cuestión; establecen el límite de su acción y permiten realizar pruebas mediante variar sus componentes y así obtener como resultado una mejor comprensión de las características de la situación.

Tobar y Fernández (2000, p. 80) sostienen que “El modelo de gestión es una prolongación de nuestras mentes, de nuestros esquemas de acción”. Esta definición pone en evidencia el carácter global y de largo alcance que representa el modelo de gestión. De tal suerte, la gestión facilita las tareas a realizar para solucionar problemáticas, concretar un proyecto o administrar una empresa. Esta condición hace del modelo de gestión un esquema que ayuda para administrar una empresa con el objetivo de lograr ganancias económicas y beneficios a los usuarios. El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión, llevan a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional. En cuanto al diseño, Best (2009, p. 12) afirma que “El término ‘negocio’ en el contexto del diseño y la empresa engloba todas aquellas actividades no relacionadas con el diseño, tales como el marketing, las finanzas, la planificación estratégica y las actividades operativas”.

Así, los modelos de gestión existen para coadyuvar al control de los riesgos asociados a la introducción de la función de diseño en la empresa, que ayudan en la toma de decisiones a lo largo del proceso, y que cada organización puede adaptar en de acuerdo de su envergadura, su estrategia y su cultura corporativa (Viladàs, 2008). Entonces, la gestión estratégica de diseño es una forma de ver los proyectos de forma ampliada, permite crear y dinamizar la correcta relación entre diseño y todas las otras áreas que intervienen en el proceso, administrando los recursos y construyendo las redes de información e ideas. Se trata de que la gestión del diseño ponga en contacto el talento del diseño con las oportunidades del mercado. Así, la gestión estratégica del diseño busca vincularlo con la innovación, la tecnología, la gerencia y los clientes,

para proporcionar una ventaja competitiva. Se trata de la disciplina que busca mejorar la colaboración y la sinergia entre "diseño" y "negocio" para optimizar la efectividad del diseño.

El diseño es un intangible y como tal conlleva incertidumbre y riesgo; la gestión del diseño controla dicho riesgo y maximiza la rentabilidad de la inversión en este. "El diseño desempeña una función tanto en la gestión de la innovación como en la gestión de conflictos" (Borja, 2003, p. 8). Así, la gestión estratégica de diseño es una herramienta al servicio de la organización que permite llevar a cabo los propósitos de la misma de manera eficiente, asignando tareas administrativas, coordinando todos los recursos y evaluando el mercado donde se desenvuelve, para lograr el adecuado desempeño y crecimiento empresarial. No obstante, va más allá de ello, en tanto que el rasgo distintivo de la gestión estratégica del diseño es la función que cumple en la identificación y la comunicación de los modos en los que puede contribuir al valor estratégico de una empresa.

El tamaño de empresa marca el tipo de gestión estratégica de diseño a realizar en la misma (Ibáñez, 2000) y depende de cuatro puntos fundamentales: la presencia de una persona responsable de diseño, el grado de experiencia en diseño, el posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado –reactiva o proactiva–, y el modo en que el diseño se integra a la cadena de valor (Borja, 2003). La gestión estratégica de diseño está constituida por las etapas de análisis, planificación (dirección y organización), implementación, evaluación y reingeniería permanente. La gestión es la interfaz o familiaridad entre planeación-acción, acción-control y control-planeación, cuyo desempeño se mide de acuerdo a indicadores financieros, facturación de la empresa y costos de los productos, así como los no financieros, que son la satisfacción del cliente, la creatividad y la innovación.

La planeación, como parte de la gestión estratégica, es un proceso dependiente de la cultura y el desarrollo de la empresa. En este sentido, es imprescindible realizar simultáneamente distintas intervenciones que permitan progresos paralelos y complementarios en las áreas clave del negocio. De ahí el carácter estratégico de la planeación, es decir, no se trata sólo de prever un camino sobre el que habrá de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiarlo de manera flexible según sea necesario. La estrategia, por tanto, es un esfuerzo por encontrar una relación cada vez más estrecha entre la sociedad, los individuos y sus organizaciones, en un mundo esencialmente interrelacionado. Es una forma de pensamiento, una forma de observar y percibir la realidad para establecer la direccionalidad más apropiada respecto a un contexto.

La gestión estratégica del diseño es el enfoque y esencia general de una organización para seguir y lograr sus objetivos, dejando a la incertidumbre como un factor posible y probable que debe ser anticipado. Es representada por lo que la empresa desea realizar, definir el negocio que pretende llevar a cabo, así como el rumbo que va a seguir, esto es, la estrategia se diseña. Así, este tipo de gestión debe surgir de una clara y consciente interpretación de la realidad por parte del estratega, de un análisis combinado de los diversos aspectos de la situación mundial, nacional, regional y del entorno específico, en diversos escenarios. Una herramienta importante para considerar diversos elementos necesarios para el modelo de negocio desde la gestión estratégica del diseño es el denominado *Business Model Canvas* o Lienzo de Modelos de Negocio (Osterwalder, 2009). Se trata de un formato que visualiza el modelo de negocio

según nueve campos, resultando un documento que ofrece directamente una visión global de la idea de negocio, que muestra claramente las interconexiones entre los diferentes elementos. Los puntos a analizar son los siguientes:

1. Propuesta de valor: qué problema o necesidad resuelve.
2. Segmentos de clientes: geográficamente, demográficamente y socialmente.  
A qué tipo de personas va dirigido.
3. Canales: físicos y digitales.
4. Relación con los clientes: tácticas para mantener y hacer crecer la cartera de clientes.
5. Fuente de ingresos: qué valor se ofrece, sistema de pagos.
6. Recursos clave: elementos más importantes para que el negocio funcione.  
Personal, infraestructura y financiamiento.
7. Actividades clave: que cosas más importantes ofrece y se necesitan para que funcione.
8. Socios clave: principales socios y suministradores, proveedores, productos.
9. Estructura de costos: fijos, variables, economía de escala.

Münch (2005) afirma que existen factores que inciden en el éxito de una empresa, entre ellos se encuentran: 1) El mercado (donde se debe investigar si el producto o servicio que se va a crear u ofrecer podrá satisfacer las necesidades de los clientes; también se debe analizar la competencia y las características del mercado meta; finalmente, los resultados de este estudio permiten medir la posibilidad real de éxito del negocio en el mercado seleccionado). 2) Los recursos (financieros, materiales, humanos, tecnológicos, entre otros). Además, en la determinación del tipo de negocio que será el emprendimiento de diseño y del modelo de gestión que utilizará, se deben tomar un gran número de decisiones. “El diseño es tanto un proceso de creación como uno de toma de decisiones” (Borja, 2003). La Teoría de la decisión empresarial define el análisis lógico del proceso que debe conducir a una decisión, a la vez que propone instrumentos científicos de análisis, tales como el Árbol de decisión, que constituye una representación gráfica de un problema, poniendo de manifiesto la estructura, las decisiones necesarias y las incertidumbres. Para comprender los cambios sociales, se requiere una propuesta de gestión de diseño que enfatice la interacción y la determinación entre las partes, sobre los factores y relaciones internos y externos, pero especialmente que reconozca el papel central desempeñado por la acción humana y la conciencia. Ello, implica la necesidad de observar incluso la imagen personal como una herramienta estratégica de emprendimiento, en cuyos atributos se asientan las condiciones y características de la construcción de dicha imagen como marca. Así, la ventaja del uso de un enfoque centrado en el actor pretende comprender con precisión los temas de la organización mediante un entendimiento sistemático de la vida social, con el objetivo de dilucidar las estrategias particulares generadas en lo interior, los procesos de cambio posibles y el papel desempeñado por la acción de cada miembro de tal organización.

### **Propuesta y conclusiones**

De acuerdo con los argumentos anteriores, y a manera de propuesta sumaria, se ejemplifican a continuación de manera sucinta algunas consideraciones que pueden servir como base para la creación de un modelo estratégico de negocio de diseño para Cuba, a partir de un plan de negocios estándar. Es importante señalar que se trata de consideraciones a modo de sugerencias



estratégicas, no de un modelo de negocio de diseño concebido, proyectado y probado en Cuba, en tanto se debe conocer de manera profunda *in situ* las condiciones particulares, así como a los propios emprendedores, para la creación del modelo estratégico de negocio. En este sentido, es necesario advertir que algunas consideraciones, por básicas o esenciales que parezcan, deben ser revisadas y desarrolladas por los propios diseñadores cubanos, en tanto se trata de información y proyección particular centrada en el actor, aun cuando otras consideraciones han sido ya planteadas para su ejecución en los términos que se describen. No obstante, deben ser también revisadas.

En primer lugar, es necesario establecer la descripción y giro del negocio, con el objeto de que los miembros puedan conocer de manera clara lo que se hace en este negocio. La primera consideración esencial es concebir un colectivo flexible, es decir, con las características de división del trabajo antes mencionadas y sin perder el espíritu de colectividad, y con posibilidades de ampliar el espectro de clientes desde lo independiente o *freelance*; lo anterior permite observar la propuesta de valor, esto es, el problema o necesidad que resuelve. Del mismo modo, se considera el giro relacionado con los proyectos y consultorías de diseño de manera general en primera instancia, en virtud de que Cuba es un territorio prácticamente inexplorado; no obstante, es necesario observar el interés y vocación de los miembros para definirlo con mayor claridad, y revisar las necesidades de empresas de otros giros comerciales, del ámbito local y regional en primera instancia, y posteriormente las internacionales, esto es, un crecimiento sostenido.

En segundo término, de acuerdo con la propuesta de valor, se requiere definir el espíritu y la filosofía del negocio. Se trata de la creación de la misión (qué y cómo se resuelve), la visión (prospectiva del negocio), los valores (ética y estética al interior y al exterior), los objetivos de la empresa (el modo de llegar al espíritu de esta), y la normalización que se expresa en el estatuto y las políticas generales y particulares (derechos y obligaciones de los miembros, los recursos financieros y materiales, políticas de precios, de créditos, de ingreso de nuevos miembros, entre otros) con el fin de que, en su conjunto, generen de manera integral y corporativa los sistemas de pensamiento de este ente económico, y que sean ejercidos y respetados por los miembros del colectivo. Al constituir y vincular los valores percibidos, asimilados, y por proyectar del colectivo, se crea la imagen de la organización. De acuerdo con la cantidad y cualidad de los recursos humanos por cada área, se determina la estructura organizacional y operativa y se definen las funciones de cada miembro del colectivo.

La tercera consideración esencial, debe definir de manera puntual la manera de obtener los recursos económicos, materiales –y humanos si es necesario– para la puesta en marcha del colectivo, entre los que se encuentran la inversión en capital de trabajo y el origen de los recursos, la cartera de proveedores y las políticas de crédito, la generación, control, y seguimiento de la cartera de clientes, el pago de nómina, desde el balance general contemplando una parte para reinversión, entre otros, es decir, es la proyección o prospectiva de hacia dónde se pretende llegar en cuanto a ganancias o inversiones económicas, y desde dónde se parte. Ello se denomina la inversión para la mantención del negocio y las metas financieras. Así también, en esta tercera consideración es preciso definir los precios de cada proyecto o consultoría, a partir de costos unitarios y dependiendo del trabajo del miembro por hora, los insumos que se utilizan tales como la electricidad utilizada,

el gasto en los materiales o equipos, los insumos consumidos, las rentas de inmuebles o equipos especiales, los viáticos necesarios, entre otros.

La cuarta consideración básica –y como consecuencia de la segunda– se crea la imagen de la compañía; a partir de los elementos mencionados de la filosofía, se conceptualiza el sistema visual (identidad gráfica y visual corporativa), el objetual (lenguaje de los objetos del mobiliario y artículos de oficina) y el espacial (locación, disposición de áreas, discurso espacial) de la empresa, con sus aplicaciones en todos los ámbitos. Una vez que se ha desarrollado la imagen o sistema visual, objetual y espacial, se procede a determinar la situación legal y fiscal de la unidad económica; en este caso, se recurre al artículo 2.1 del Decreto-Ley 305 que se ha mencionado, así como a las demás normas fiscales que se irán generando con el paso de los años y la regulación del modelo económico aún en ciernes (es deseable contratar a un contador o abogado fiscal experto para realizar los trámites necesarios).

Esta quinta consideración primaria, implica el reconocimiento de la cobertura territorial del negocio y los nichos de mercado, los cuales deben surgir de la interpretación de la realidad por parte del grupo de estrategias, a partir del análisis combinado de la situación mundial, nacional, regional y del entorno específico, y en diversos escenarios, positivos y negativos. Así, es necesario identificar de manera puntual las oportunidades de negocio al interior de Cuba, a partir de los cambios en la política económica, tales como las mencionadas anteriormente, a saber, en las actividades económicas de alimentos (restaurantes y cafeterías), servicios de traslado particular (taxi), el comercio minorista de bienes (productos habituales y de lujo), de inmuebles (arrendamiento de casas y departamentos); además, se deben revisar los segmentos de clientes de manera geográfica, demográfica y socialmente. Esta consideración induce a las estrategias de mercadeo, medios y metas de mercadotecnia y publicidad, las cuales implican la relación con los clientes y las tácticas para mantener y hacer crecer la cartera de clientes.

Adicionalmente, es necesario el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del propio colectivo, así como de la competencia directa (similares) y la indirecta (productos y servicios adyacentes), los cuales proporcionan la diferenciación a corto plazo, y el posible posicionamiento a mediano plazo, amén de las posibles alianzas estratégicas para proyectos de mayor envergadura. Así, de acuerdo con las habilidades creativas e innovadoras, las emprendedoras y de gestión del grupo o colectivo se deben plantear las ventajas competitivas –y comparativas–, erigiendo una postura más holística del diseño, particularmente la estratégica. En esta consideración básica cabría la necesidad permanente de desarrollo de nuevos productos y servicios (incluso como sistemas holísticos e híbridos de diseño), considerando los servicios como parte del abanico de bienes rentables, como estrategia de supervivencia en casos extremos.

Las consideraciones esenciales para un modelo estratégico de negocio de diseño para Cuba, pretenden ayudar a guiar el accionar de diseñadores y especialistas obteniendo, a partir de las condiciones existentes, una alta calidad de las producciones y servicios de diseño; del mismo modo, este constituye un material de referencia para aplicar políticas y estrategias que posicionen al diseño dentro del sector empresarial así como permitir flexibilidad y calidad en la producción y los servicios cubanos. A los profesionales del diseño, apoyados en estas consideraciones básicas del modelo de gestión como herramienta, les permitirá sentar las bases para desarrollar estrategias coherentes

para el modelo de negocio en tanto sus capacidades esenciales se basan en la planificación y la proyectación. Esta condición le otorga el carácter estratégico al modelo, es decir, no se pretende únicamente proyectar una ruta que deba ser seguida, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiarlo de manera flexible según sea necesario. Así, la descripción de los medios y metas de mercadotecnia y publicidad a partir de la inversión inicial, así como la prospectiva en gasto y resultados, tanto en canales físicos como digitales deben ser estratégicamente planeados.

Las empresas de diseño son creadas por diseñadores y por tanto, los enfoques de estas se basan en los antecedentes, en la filosofía y en las estrategias de negocios de sus fundadores. Existen dos tipos distintos de diseñadores emprendedores: uno que solo trabaja con diseñadores y otro que se asocia a profesionales de otras disciplinas como ingenieros, arquitectos o *mercadólogos* (Borja, 2003). Así, este pensamiento estratégico constituye un dispositivo valioso que todo emprendedor debe conocer, en virtud de que marca la consecución de objetivos y la solución de problemas dentro de un contexto caracterizado por la incertidumbre en el plano económico, político, social y cultural donde se desenvuelven las organizaciones en la actualidad. Además, este pensamiento puede considerarse como el mecanismo que define el punto por alcanzar y los caminos que deben seguirse para lograrlo de la mejor manera posible. Dicho de otra manera, se trata de la razón lógica y simbólica proyectada para lograr los fines planteados, sin importar su ámbito.

Finalmente, la inclusión de la perspectiva del pensamiento estratégico en procesos de gestión de negocios, permite entender factores clave de gestión como son el proceso de solución de problemas, la toma de decisiones, la elaboración de estrategias y el mejoramiento de procesos, los cuales son llevados a cabo dentro del modelo de negocio. Así, el plan de negocios es un resumen que destaca las variables más importantes del negocio, es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz. Incluye un análisis del mercado y el plan desarrollado por la empresa para incursionar en ese mercado (Borello, 2000). Es importante señalar que la construcción de la marca personal desde el diseño estratégico permite la amplitud y profundidad en el posicionamiento no solo del despacho o colectivo, sino principalmente del propio diseñador, esto es, la gestión del diseñador como marca es tan importante como la gestión de los proyectos o de las empresas, en tanto implica grandes beneficios para todos los involucrados, especialmente para el propio diseñador.

## Referencias

- Best, K. (2009). *Management del diseño. Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño*. Barcelona: Parramón Arquitectura y Diseño.
- Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios. De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management. Using design to build brand value and corporate innovation*. Canadá: Allworth Communications, Inc.
- Brown, T. (2010). *Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. England: Harper-Collins.
- Cooper, D. y Schindler P. (2014). *Business research methods*. New York: McGraw-Hill.
- Del Vecchio, F. (2014) *Diálogos con diseñadores*. Reflexiones, escritos, preguntas y conversaciones con amigos, colegas, clientes y estudiantes en diversas conferencias entre 2009 y 2014. Ciudad de Tigre, Argentina. Recuperado el 5.09. 2016, de [http://fernandodelvecchio.com/variados/Del\\_Vecchio\\_DCD.pdf](http://fernandodelvecchio.com/variados/Del_Vecchio_DCD.pdf)
- Frías Peña, J. (2008). Diseño Estratégico. *Revista A! Diseño*, (90), 70-73, Recuperado el 20.11.2016, de <http://www.a.com.mx/pdf/81.pdf>.
- Gajardo Valdés, R. (2010). *Modelos de negocio para empresas emergentes de diseño*. Santiago: MNEeD. Recuperado el 04.07.2017, de <http://mneed.rodrirogajardo.cl>
- Ibáñez Gimeno, J. M. (2000). *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Instituto Superior de Diseño Industrial (2016), Universidad de La Habana, Cuba. Recuperado el 29.08.2016, de [http://www.altillo.com/universidades/cuba/Instituto\\_Superior\\_de\\_Disenio\\_Industrial.asp](http://www.altillo.com/universidades/cuba/Instituto_Superior_de_Disenio_Industrial.asp)
- Ministerio de Justicia de la República de Cuba (2012). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Número Extraordinario del 11 de diciembre de 2012. La Habana, Cuba: Gobierno de la República de Cuba (053). Recuperado el 15.10.2016, de <http://www.fgr.cu/sites/default/files/Decreto%20Ley%20305%20y%20306.pdf>
- Münch, L. (2005). *Administración y estilos de gestión. La clave de la competitividad*. México: Trillas.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Modderman Drukwerk.
- Romero Gómez, A. (2014). *Transformaciones económicas y cambios institucionales en Cuba*. Universidad de La Habana, Cuba: Centro de Investigaciones de la Economía Internacional.
- Tobar, F. y Fernández Pardo, C. (2000). *Organizaciones solidarias. Gestión e Innovación en el Tercer Sector*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Viladàs, X. (2008). *Diseño rentable. Diez temas a debate*. Barcelona: Index Book, S.L.