



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

El Diseño como Motor de Innovación e
Infraestructura para Pequeñas y Medianas
Empresas en Chile

TESIS DOCTORAL

CRISTÓBAL FELIPE MORENO MUÑOZ

Enero 2022

Programa de Doctorado en Diseño,
Fabricación y Gestión de Proyectos
Industriales

Tesis dirigida por

Prof. Dra. Dña. Marina Puyuelo Cazorla

Autorización del Director de Tesis para su Presentación

Dra. Marina Puyuelo Cazorla como Directora de la Tesis Doctoral: “El Diseño como Motor de Innovación e Infraestructura para Pequeñas y Medianas Empresas en Chile”, realizada en el Programa de Doctorado en Diseño, Fabricación y Gestión de Proyectos Industriales de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España por el Doctorando Sr. Cristóbal Felipe Moreno Muñoz, de nacionalidad Chileno, AUTORIZO la presentación de la citada Tesis Doctoral, desarrollada en la modalidad “Tesis Tradicional”, dado que el documento de investigación reúne las condiciones necesarias para su defensa.

En Valencia, 17 de Noviembre 2021

“Diseño no es valor agregado, Diseño es valor.”

- **Gui Bonsiepe (1999, p. 33)**

Agradecimientos

Quiero dar las gracias a todas y todos los que han formado parte de esta investigación, tanto de manera directa como indirecta. Gracias por el apoyo recibido en estos años que se cierra y culmina en esta Tesis Doctoral.

En primer lugar, quiero agradecer sinceramente a la Dra. Marina Puyuelo Cazorla directora de esta tesis, su incondicional apoyo constante en la investigación durante todo el proceso y ser un referente en la investigación del Diseño. Realmente ha sido un honor tenerte de directora de tesis.

He de agradecer a mi equipo de trabajo del área de Diseño Industrial de la Universidad de Santiago de Chile por impulsarme y apoyarme a cumplir este desafío académico que, sin duda, espero poder retribuir en la formación de los nuevos diseñadores industriales de Chile. Agradecer a Cyntia Soto por su colaboración en el proceso de investigación, así como también a mi amigo y colega Vader Johnson, por su interés del trabajo en temáticas de investigación comunes.

También he de agradecer al Ministerio de Ciencia y Tecnología de Chile, a los Centros de Desarrollos de Negocio del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), a la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH), al Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) por su gentileza en aportar conocimiento y experiencia para este estudio. Y, cómo no, a las Pequeñas y Medianas Empresas por sus aportaciones a esta investigación pues, en definitiva, este trabajo es para ustedes.

Por último, agradezco profundamente a mi pareja Camila, a mis padres Mariela y Enrique, a mi familia y amigos, su apoyo constante en esta última etapa que ha sido muy intensa, más aún en la situación mundial de la pandemia, que ha generado un cambio paradigmático hacia el futuro.

Índice

Resumen.....	1
1. Introducción	8
1.1. Presentación de la Investigación	10
1.2. Campo de Estudio	12
1.3. Hipótesis y Objetivo de la Investigación	13
1.3.1. Objetivos Específicos	13
1.4. Planteamiento de la Hipótesis	15
1.5. Estructura de la Investigación	16
2. Sociedad de Conocimiento, Economía del Conocimiento y Globalización	18
2.1. Información, conocimiento y globalización	22
2.2. La globalización y el desarrollo local	27
2.3. Sociedad de la información en Chile	28
3. Industria, PYMES y Emprendimiento	34
3.1. Emprendimiento	40
3.2. PYMES	43
3.3. Ecosistema del emprendimiento	48
3.4. Nuevas aproximaciones al ecosistema del emprendimiento	58
3.4.1. Situación de Santiago de Chile según el Modelo TE-SER	64
4. Desarrollo Sostenible	71
5. Innovación	85
5.1. Tipos de Innovación	89
5.2. Radiografía a la Innovación en Santiago de Chile	95
6. Diseño	102
6. 1. Diseño Industrial	108
6.1.1. Diseño industrial en América Latina	118
6.1.2. El enfoque social de Diseño Industrial	119
6.1.3. Políticas Públicas para el Diseño en Chile	124
7. Metodología	133
7.1. Población	137

7.2. Servicio de Cooperación Técnica de Chile, SERCOTEC	141
7.2. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS	143
7.2. Muestra	146
7.3. Instrumento de Estudio	147
8. Resultados	151
8.1. Resultados de SERCOTEC	153
8.1.1. Perfil de Emprendedores	156
8.1.2. Urgencias del Emprendedor	159
8.1.3. La función del Diseño y su lugar en CDN.....	162
8.1.4. Ecosistema del Emprendimiento e Innovación	166
8.1.5. Comentarios de Participantes	171
8.2. Resultados de expertos del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH) y del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (MinCiencia).....	174
8.2.1. Perfil de Emprendedores y Uso del Diseño.....	174
8.2.2. El Ecosistema del Emprendedor y Puntos de Alerta	180
9. Discusión	189
9.1. Centros de Desarrollo de Negocios del Servicio de Cooperación Técnica	191
9.1.1. Conceptos Claves	191
9.1.2. Perfil de Emprendedores	193
9.1.3. Urgencias del Emprendedor	194
9.1.4 La función del Diseño y su lugar en el CDN.....	196
9.1.5. Ecosistema del Emprendimiento e Innovación	197
9.2. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS; Asociación de Emprendedores de Chile, ASECH; y Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.....	200
9.2.1. Perfil de Emprendedores y Uso del Diseño.....	200
9.2.2. El Ecosistema del Emprendedor y Puntos de Alerta	202
10. Conclusión	206
10.1. Conclusiones Generales de la Investigación	209
10.2. Conclusiones Específicas de los Objetivos	211
10.3. Aportes de la Investigación y Futuras Líneas de Trabajo.....	218
10.4. Consideraciones por Pandemia.....	220

11. Divulgación de la Investigación	225
11.1. Artículo 1.....	227
11.2. Artículo 2.....	227
11.3. Artículo 3.....	227
11.4. Ponencia en Congreso 1	228
11.5. Ponencia en Congreso 2	228
11.6. Ponencia en Congreso 3	228
11.7. Ponencia en Congreso 4.....	228
11.8. Ponencia en Congreso 5.....	228
11.9. Ponencia en Congreso 6.....	229
11.10. Ponencia en Congreso 7.....	229
11.11. Ponencia en Congreso 8.....	229
11.12. Ponencia en Congreso 9.....	229
12. Referencias.....	231
13. Anexos	240
ANEXO 1. Carta de Consentimiento de Experta del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central.....	242
ANEXO 2. Carta de Consentimiento de Experta del Centro de Desarrollo de Negocios de La Florida	243
ANEXO 3. Carta de Consentimiento de Experta del Centro de Desarrollo de Negocios de Ñuñoa	244
ANEXO 4. Carta de Consentimiento de Experto del Fondo de Solidaridad e Inversión Social	245
ANEXO 5. Carta de Consentimiento de Experto de la Asociación de Emprendedores de Chile	246
ANEXO 6. Carta de Consentimiento de Experta de Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.....	247
ANEXO 7. Transcripción de Entrevista a Experta 1.....	248
ANEXO 8. Transcripción de Entrevista a Experta 2.....	259
ANEXO 9. Transcripción de Entrevista a Experta 3.....	272
ANEXO 10. Transcripción de Entrevista a Experta 5.....	286
ANEXO 11. Transcripción de Entrevista a Experta 6.....	295

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa Conceptual de la Investigación. Fuente: elaboración propia, 2020.....	15
Figura 2. Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento. Fuente: elaboración propia, 2020.	22
Figura 3. Primitivos, inmigrantes y nativos digitales. Fuente: elaboración propia, 2020.	23
Figura 4. Clasificación de Empresas Definidas por Ingresos. Fuente: elaboración propia, 2020.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5. Clasificación de Empresas Según Número de Trabajadores. Fuente: elaboración propia, 2020.....	45
Figura 6. Sistema de Desarrollo Emprendedor Según Kantis. Fuente: Kantis, 2008, p. 28.	51
Figura 7. Las 4 C de Desarrollo Emprendedor. Fuente: Kantis, 2008, p. 19.....	52
Figura 8. Proceso Emprendedor. Fuente: Kantis, 2008.	54
Figura 9. Fallas del Mercado. Fuente: Kantis, 2008.....	55
Figura 10. Proceso Emprendedor y Fallas de Mercado. Fuente: Kantis, 2008.....	56
Figura 11. La Relación entre Emprendimiento y Crecimiento Económico. Fuente: Wennekers y Thurik (1999), citado en Urriolagoitia y Alemany, 2018, p. 18.	57
Figura 12. Marco Conceptual Integrador. Fuente: Urriolagoitia y Alemany, 2018, p. 20.	58
Figura 13. Modelo de Integración de Ecosistemas de Tedesco. Fuente: Tedesco y Serrano, 2019.	60
Figura 14. TE-SER: Modelo de Ecosistemas económicos basados en actores, roles y valores. Fuente: Tedesco y Serrano, 2019.	61
Figura 15. Factores Positivos Relevantes para un Ecosistema de Emprendimiento basado en Innovación en Santiago de Chile. Fuente: Tedesco y Serrano, 2019.....	65
Figura 16. Representación Matemática de las Dinámicas de Colaboración en Santiago de Chile. Fuente: Tedesco y Serrano, 2019.	66
Figura 17. Distribución de Roles en el Ecosistema en Santiago de Chile. Fuente: Tedesco y Serrano, 2019.	67
Figura 18. Roles claves para el establecimiento y crecimiento en Santiago de Chile. Fuente: Tedesco y Serrano, 2019.....	68
Figura 19. Recursos disponibles en el ecosistema por tipo de rol en Santiago de Chile. Fuente: Tedesco y Serrano, 2019.....	69
Figura 20. El sistema del ser humano y la naturaleza. Fuente: Antequera, González y Ríos, 2005.	77
Figura 21. El modelo de Ecosistema Cultural de Ángel Maya. Fuente: Maya, 2005.....	78
Figura 22. Objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. Fuente: Naciones Unidas, 2015.	81
Figura 23. Tipos de Innovación. Fuente: Abreu Quintero, 2011.....	91
Figura 24. Dimensiones de Innovación social. Fuente: Abreu Quintero, 2011.....	93
Figura 25. Dimensiones para la innovación. Fuente: Doebbel y Alvarez, 2018.	97

Figura 26. Outputs de Innovación: Tipo de Innovación. Fuente: Doebbel y Alvarez, 2018.....	99
Figura 27. Outputs de Innovación: Nivel de Innovación. Fuente: Nagji y Tuff (2012), citado en Doebbel y Alvarez, 2018.....	100
Figura 28. Propuestas en base a resultados. Fuente: Doebbel y Alvarez (2018), en base al modelo de Nagji y Tuff (2012).	101
Figura 29. Dieter Rams. Fuente: Rams, Sammlung y Mann, 2017.	111
Figura 30. TP 1 Radio/fono combinación de mecanismos, artefacto creado por Dieter Rams para Braun en 1959. Fuente: Braun archive, 1959.	113
Figura 31. Gui Bonsiepe (izquierda) y Tomás Maldonado (derecha) en la HfG Ulm. Fuente: Braun Archive, 1959.....	114
Figura 32. Proyecto SYNCO. Fuente: Bonsiepe, 2019.	115
Figura 33. Historia del Diseño Industrial en América Latina. Fuente: elaboración propia.	119
Figura 34. Ecosistema Gubernamental del Diseño en Chile. Fuente: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, Gobierno de Chile, 2017.....	127
Figura 35. Aporte del Diseño a la Economía Chilena: Renta Promedio del Trabajador Dependiente del Área de Diseño. Fuente: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, Gobierno de Chile, 2017.	129
Figura 36. Aporte del Diseño a la economía chilena: Ventas del Sector del Diseño. Fuente: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, Gobierno de Chile, 2017.	130
Figura 37. Aporte del Diseño a la economía chilena: Número de Empresas del Sector Diseño. Fuente: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, Gobierno de Chile, 2017.....	131
Figura 38. Índice de Vulnerabilidad Social en las comunas de la Región Metropolitana. Fuente: Secretaría Regional Ministerial de Desarrollo Social y Familia, 2019.....	140
Figura 39. Programas para apoyo económico de SERCOTEC. Fuente: SERCOTEC, 2020.....	142
Figura 40. Programas de FOSIS. Fuente: FOSIS, s/f.	144
Figura 41. Modelo de guion de preguntas para entrevistados. Fuente: elaboración propia, 2020.....	148
Figura 42. Carta de consentimiento informado. Fuente: elaboración propia, 2020.....	149
Figura 43. Conceptos claves del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central, SERCOTEC. Fuente: elaboración propia, 2020.	153
Figura 44. Conceptos claves del Centro de Desarrollo de Negocios de La Florida, SERCOTEC. Fuente: elaboración propia, 2020.	154
Figura 45. Conceptos claves del Centro de Desarrollo de Negocios de Ñuñoa. Fuente: elaboración propia, 2020.....	155
Figura 46. Perfil de Emprendedores. Fuente: elaboración propia, 2020.	158
Figura 47. Urgencias del emprendedor. Fuente: elaboración propia, 2020.	161
Figura 48. La función del Diseño y su lugar en CDN. Fuente: elaboración propia, 2020.	165

Figura 49. Ecosistema del Emprendimiento e Innovación. Fuente: elaboración propia, 2020.....	170
Figura 50. Emprendedores de FOSIS, ASECH y MinCiencia y el Uso del Diseño. Fuente: elaboración propia, 2020.....	179
Figura 51. El Ecosistema del Emprendedor y Puntos de Alerta de MinCiencia y ASECH. Fuente: elaboración propia, 2020.....	185
Figura 52. Adecuación por Pandemia 2020. Fuente: elaboración propia, 2020.....	222

Índice de Tablas

Tabla 1. Muestra de PYMES en estudio de TE-SER en Santiago de Chile	64
Tabla 2. Expertos entrevistados e Institución	138
Tabla 3. Muestreo de Entrevistados	147

Resumen

Esta investigación mantiene como hipótesis la necesidad de establecer la figura del diseñador **como un agente articulador dentro de la empresa** capaz de crear pequeñas y grandes innovaciones en toda etapa del proceso empresarial, para facilitar la interacción entre el cliente/usuario y los productos/servicios. Para ello, este estudio busca consolidar el Diseño como motor de la innovación para pequeñas y medianas empresas en Chile a través de una investigación cualitativa y cuantitativa. Esta noción se apoya en un marco teórico que valida la innovación como la base del crecimiento económico de los emprendimientos. Sin embargo, para llegar a la innovación, es necesario hacer uso del Diseño como herramienta empresarial por sobre una asistencia estética y comunicacional.

Con esto en mente, esta investigación presenta una puesta en escena de los elementos que componen el entorno de las actividades de producción; la sociedad y la economía del conocimiento global; y el ecosistema del emprendedor, específicamente, en Chile. También se esclarecen los conceptos del desarrollo sostenible, la innovación, el Diseño y las políticas de fomento del Diseño en Chile. Luego, se realiza un estudio sobre el emprendedurismo en Chile, enfocado en pequeñas y medianas empresas que participan en tres Centros de Desarrollo de Negocios del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), de tres comunas representativas de tres niveles socioeconómicos del país (Estación Central, La Florida, y Ñuñoa), en la ciudad capital de Santiago; el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS); la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH); y, el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (MinCiencia), a través de entrevistas a los directores de cada institución y encuestas a emprendedores de los Centros de Desarrollo de Negocios.

Los resultados principales de este estudio se dividieron en cuatro categorías principales: perfil del emprendedor; urgencias del emprendimiento; función del diseño; y, ecosistema del emprendimiento e innovación. Estas categorías descubrieron que la figura del diseñador suele estar limitada a funciones básicas de aspectos visuales y comunicación y se conoce muy poco sobre los beneficios empresariales del Diseño. Por ello, es crucial educar y difundir conocimiento en torno al rol del diseñador y su función desde la gestión empresarial del Diseño que lo sitúa más allá del

orden creativo en el área formal y artística en una posición estrechamente vinculada al área de la economía.

Palabras Claves: Diseño; PYME; Innovación, Emprendimiento; Chile.

Líneas de Investigación: Diseño, Diseño Industrial, Ecosistema del Emprendimiento; SERCOTEC, MinCiencia, FOSIS, ASECH.

Abstract

This investigation maintains the need to establish the figure of the designer as an **articulating agent within in businesses**, capable of creating small and large innovations at all stages of the entrepreneurial process, to facilitate the interaction between the client/user and the products/services. To this end, this study seeks to consolidate Design as a driver of innovation for small and medium-sized businesses in Chile through qualitative and quantitative research. This notion is supported by a theoretical framework that validates innovation as the basis for the economic growth of entrepreneurship. However, in order to achieve innovation, it is necessary to make use of Design as a business tool over an aesthetic and communicational assistance.

With this in mind, this research presents the current state of the elements that make up the environment of production activities, society and the global knowledge economy, and the entrepreneurial ecosystem in Chile. It also clarifies the concepts of sustainable development, innovation, design, and design promotion policies in Chile. A study on entrepreneurship in Chile is conducted, focusing on small and medium businesses that participate in three Centers for Business Development (Centros de Desarrollo de Negocios) of the Technical Cooperation Service (Servicio de Cooperación Técnica) of three communes that characterize three distinct socioeconomical levels of the country (Estación Central, La Florida and Ñuñoa), in the capital city of Santiago; the Solidarity and Social Investment Fund (Fondo de Solidaridad e Inversión Social), the Association of Entrepreneurs in Chile; and, the Ministry of Science, Knowledge, Technology and Innovation, through interviews with the directors of each institution and forms to entrepreneurs of the Centers for Business Development.

The main results of this study were divided into categories: entrepreneur profile, entrepreneurship urgencies, the role of design, and entrepreneurship and innovation ecosystem. These categories found that the figure of the designer is often limited to basic visual and communication functions and very little is known about the business benefits of Design. Therefore, it is crucial to educate and disseminate knowledge on the role of the designer and its function of Design in business management that places him or her beyond the creative role in a formal and artistic area and into position closely linked to the area of economics.

Keywords: Design; SMB; Innovation; Entrepreneurship; Chile.

Research Lines: Design, Industrial Design; Entrepreneurial Ecosystem; SERCOTEC; MinCiencia, FOSIS, ASECH.

Resum

Aquesta investigació manté com a hipòtesi la necessitat d'establir la figura del dissenyador **com un agent articulador dins de l'empresa** capaç de crear petites i grans innovacions en tota etapa del procés empresarial, per a facilitar la interacció entre el client/usuari i els productes/serveis. Per a això, aquest estudi busca consolidar el Disseny com a motor de la innovació per a petites i mitjanes empreses a Xile a través d'una investigació qualitativa i quantitativa. Aquesta noció es recolza en un marc teòric que valguda la innovació com la base del creixement econòmic de les empreses. No obstant això, per a arribar a la innovació, és necessari fer ús del Disseny com a eina empresarial per sobre una assistència estètica i comunicacional.

Amb això en ment, aquesta investigació presenta una posada en escena dels elements que componen l'entorn de les activitats de producció, la societat i l'economia del coneixement global, i l'ecosistema de l'emprenedor, específicament, a Xile. També s'esclareixen els conceptes del desenvolupament sostenible, la innovació, el Disseny i les polítiques de foment del Disseny a Xile. Després, es realitza un estudi sobre l'emprenedoria a Xile, enfocat en petites i mitjanes empreses que participen en tres Centres de Desenvolupament de Negocis del Servei de Cooperació Tècnica (SERCOTEC), de tres comunes representatives de tres nivells socioeconòmics del país (Estació Central, La Florida, i Ñuñoa), a la ciutat capital de Santiago; el Fons de Solidaritat i Inversió Social (FOSIS); l'Associació d'Emprenedors de Xile (ASECH); i, el Ministeri de Ciència, Tecnologia, Coneixement i Innovació (MinCiencia), a través d'entrevistes als directors de cada institució i enquestes a emprenedors dels Centres de Desenvolupament de Negocis. Els resultats principals d'aquest estudi es van dividir en categories: perfil de l'emprenedor, urgències de l'emprenedoria, la funció del disseny i ecosistema de l'emprenedoria i innovació. Aquestes categories van descobrir que la figura del dissenyador sol estar limitada a funcions bàsiques d'estètica i comunicació i es coneix molt poc sobre els beneficis empresarials del Disseny. Per això, és crucial educar i difondre coneixement entorn del rol del dissenyador i la seua funció des de la gestió empresarial del Disseny que el situa més enllà de l'ordre creatiu en l'àrea formal i artística en una posició estretament vinculada a l'àrea de l'economia.

Paraules Claus: Disseny; PIME; Innovació, Emprenedoria; Xile.

Línies d'Investigació: Disseny, Disseny Industrial, Ecosistema de l'Emprenedoria; SERCOTEC, MinCiencia, FOSIS, ASECH.

Introducción

1.1. Presentación de la Investigación

Hablar sobre Chile hoy en día es tratar el desarrollo energético estratégico en el cual industrias primarias, como la del litio y la energía solar, posicionan a Chile en una potencia de clase mundial, en la transición energética apoyada de una fuerte innovación tecnológica.

Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) nacionales se enfrentan a una realidad muy distinta. Estas empresas son una fuente de empleo relevante que contribuye con el 44,7% del stock nacional y cuentan con una base sólida en la estructura familiar, focalizadas principalmente en la fuente de negocio orientada al sector comercial.

En este contexto, la profesión del diseño puede actuar como un motor fundamental para aumentar las condiciones y la infraestructura circundante necesarias para su desarrollo sostenible en un ecosistema integrado y participativo para actuar como un agente articulador y cumplir con requisitos tales como regular la incertidumbre y reducir la dependencia de las PYMES ante políticas de asistencia y subsidios estatales; al igual que auxiliar en la importación de recursos y otras condiciones de infraestructura productiva. El siguiente estudio propone identificar funciones críticas que el diseño debe y puede cumplir. Esta idea se funda en la capacidad del diseño de conferir valor e integrar la comprensión del entorno a sus usuarios para el desarrollo de una oferta que es relevante en productos y servicios para las personas.

La profesión del diseño puede ser un agente determinante para superar la brecha entre las condiciones y la infraestructura empresarial y otorgar un medio de desarrollo para que las pequeñas empresas nacionales puedan hacer uso de ellas y tener la capacidad de generar innovación sostenible. Lo fundamental es reconocer cuáles son las consideraciones necesarias que permiten un lenguaje universal para la innovación y el diseño por parte de todos los actores que participan en el desarrollo de la innovación y la transferencia tecnológica y, con eso, poder establecer un camino hacia la creación de nuevos productos y servicios. Por ello, es clave identificar al diseñador como un agente articulador, capaz de crear un espacio común de diálogo, entre cada etapa del emprendimiento. Esta definición se desprende de los estudios de Tedesco y Serrano (2019), al determinar los actores articuladores como aquellos que,

aportan coherencia y estabilidad al ecosistema, creando un ambiente apropiado para que el emprendimiento se desarrolle, a través de la creación y ejecución de política pública que persiga el interés público y social. Su rol también implica asegurar la creación de espacios y plataformas propicias para que los diferentes actores no solo “hablen” entre sí, sino que colaboren activamente en iniciativas conjuntas.

El gobierno es consciente de la importancia de generar un factor de innovación en las pequeñas empresas, teniendo presente que el 51,8% de estas son el motor de trabajo en la nación. Sin embargo, actualmente en Chile, hay una ausencia de políticas del fomento del diseño, y en la sociedad nacional hay un desconocimiento de la labor fundamental de esta profesión. El Consejo de la Cultura ha estado trabajando en la generación de políticas de fomento desde el año 2017 y, con ello, busca potenciar el conocimiento de la labor fundamental del Diseño. Esta investigación también persigue constituir un aporte para estas futuras políticas.

Teniendo en consideración el panorama global en relación con la Sociedad del Conocimiento, se observa que este concepto proporciona información de gran valor para el contexto chileno. Respecto del fomento del Diseño, la realidad de Europa e incluso de Argentina en Sudamérica, son un claro ejemplo de cómo se ha potenciado la labor del Diseño para mejorar condiciones mínimas a las pequeñas industrias.

Antes de comenzar, es importante indicar que esta investigación es la continuación de estudios previos realizados por el autor en el contexto chileno, que comenzaron durante la participación en una mesa de trabajo llamada Mesa de Innovación para Empresas de Menor Tamaño con el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) en el Ministerio de Economía, sobre la incorporación del concepto “Innovación” en PYMES, durante el gobierno presidencial de Michelle Bachelet (2014 – 2018). Durante estas instancias, se estableció que el Diseño, como disciplina, es el área que mejor puede integrar los conceptos empresariales con la innovación.

También es pertinente indicar que, en el momento de la escritura de este trabajo, Chile se encuentra en medio de un estallido político que busca revolucionar la base constitucional del país debido a un sinnúmero de injusticias sociales que ponen en evidencia la desigualdad socioeconómica e incuestionable descontento del pueblo. Entre las incontables manifestaciones pacíficas, han surgido actos violentos de saqueo y vandalismo que han causado daños irreparables a las PYMES,

tanto en productos como infraestructura, causando pérdidas multimillonarias junto con el desempleo de más de cincuenta mil trabajadores.

Estas cifras aún están escalando, por lo cual el gobierno ha implementado una serie de medidas para paliar este terrible momento para pequeños y medianos empresarios. Estas medidas incluyen programas de créditos adicionales y herramientas digitales tales como mayor visibilidad en plataformas gubernamentales, incentivando la compra en línea en vez de tiendas físicas, geolocalización de PYMEs afectadas para rápido acceso y publicidad y difusión de productos nacionales, entre otros. Ya que todos estos cambios están en progreso, el estado de las pequeñas y medianas empresas es más incierto que nunca y, por ello son pertinentes estudios como este.

Por esta misma condición evolutiva, es importante considerar esta investigación como un punto de partida para el nuevo contexto constitucional que el país tomará para construir sobre una base exitosa y estable. Se insiste en que no sabemos cómo quedarán las leyes constitucionales que conciernen a las PYMEs, concretamente, pero; más allá de esa estructura, es necesario tomar en cuenta que los factores que se mencionan en esta investigación son claves como bases sobre las cuales trabajar.

Lamentablemente, este estallido tenía que pasar para que el gobierno y el estado se dieran cuenta que las PYMEs mueven la economía de este país y la falta de apoyo político, de créditos y subsidios “reales” no son aceptables. Ahora que esto ocurrió, el gobierno está desesperado. El apoyo inmediato es a modo de recursos financieros, una inyección de capital; sin embargo, sin un plan estratégico y las herramientas para surgir, la ayuda monetaria se agota rápidamente sin crear crecimiento económico. Por ello, es necesario asegurar que las ayudas generadas a través de políticas públicas de fomento puedan generar innovación y transformarse en soluciones a largo plazo.

1.2. Alcance del Estudio

Este estudio tiene como objeto posicionar el Diseño como motor de innovación e infraestructura para las pequeñas empresas en Chile. Para ello, se propone hacer una puesta en escena de los factores más importantes que operan dentro de las actividades de producción, a nivel global, hoy en día. Es decir, indagaremos en cómo se desarrolla la sociedad del conocimiento, la

economía del conocimiento y las dinámicas que se generan entre ambos. Una vez definidos estos conceptos teóricos, buscaremos esclarecer el impacto que la globalización tiene en estos medios y cuál es el lugar de América Latina en este proceso.

Específicamente, se centra en el espacio de la industria chilena, en la pequeña empresa y su ecosistema. Se localizan y analizan los elementos vinculados con el emprendedurismo nacional, el rol del gobierno, de las instituciones del conocimiento, las políticas de globalización y de qué maneras se propone cumplir los objetivos de desarrollo sostenible: Industria, Innovación e Infraestructura. Se analizará la Innovación Tecnológica al igual que la Innovación Social y la Transferencia Tecnológica, enfocada en las relaciones entre las universidades y las empresas.

Finalmente, dentro de nuestra plataforma teórica, estableceremos qué entendemos por el Diseño y de qué manera contribuye a la sociedad, específicamente, cuál es el rol del Diseño en las empresas y cómo interviene como motor para potenciar la innovación e infraestructura en las pequeñas empresas dentro del país.

1.3. Hipótesis y Objetivo de la Investigación

El planteamiento general de esta tesis es evidenciar el Diseño como motor de innovación e infraestructura para las pequeñas empresas en Chile. Para ello, es fundamental analizar el entorno social y económico, los actores que inciden esta realidad e identificar los alcances y logros que se han generado para producir estrategias que permitan posicionar esta actividad profesional como un factor fundamental de sostenibilidad en la nación.

Es por esto que el objetivo general de esta tesis es:

Establecer la figura del diseñador/a como agente articulador capaz de crear innovaciones en toda etapa del proceso empresarial, para facilitar la interacción entre el cliente/usuario y los productos/servicios.

Para poder realizar esta investigación, de una manera organizada y correlativa, es fundamental considerar los siguientes seis objetivos específicos, que permitirán direccionarla y apoyar el objetivo general.

1.3.1. Objetivos Específicos

Introducción

- Determinar la configuración de la globalización y sus efectos en el contexto de pequeñas y medianas empresas.
- Contextualizar la industria, PYMEs y el emprendimiento para determinar los factores que afectan en el impacto económico en los negocios.
- Identificar la importancia y los factores relevantes del desarrollo sostenible y la innovación en la Industria.
- Reconocer el valor de la profesión del Diseño como una herramienta de generación de infraestructura e innovación en la pequeña empresa.
- Validar información desde la mirada de diversos actores (empresas y expertos) con el fin de establecer bases sólidas del diseño como herramienta de apoyo a pequeñas empresas.
- Diseñar una metodología de desarrollo de inserción del diseño en las pequeñas empresas en Chile, que apoye tanto a profesionales del área y empresas en un diálogo de trabajo e innovación.

La Figura 1 presenta un mapa conceptual de la investigación.



Figura 1. Mapa Conceptual de la Investigación. Fuente: elaboración propia, 2020.

1.4. Planteamiento de la Hipótesis

La investigación parte de las siguientes hipótesis:

- El reconocimiento del diseño como motor de innovación e infraestructura para las pequeñas empresas en Chile, permitirá mejorar los estándares de calidad de dichas empresas.
- Potenciar la innovación para mejorar servicios y/o productos proporcionará mayor solvencia económica y social.

- La inserción sistemática del diseño en las pequeñas empresas en Chile redundaría en el conocimiento propio de la profesión, otorgando mayores posibilidades laborales a los diseñadores y futuros profesionales en el área.

1.5. Estructura de la Investigación

Esta investigación se desarrolla a lo largo de diez capítulos, más la divulgación de la investigación, las referencias y los anexos. La primera mitad de este estudio está dedicada a esclarecer el marco teórico y metodológico de este estudio. El primer capítulo busca realizar una puesta en escena de las pequeñas y medianas empresas hoy en Chile, para establecer la relevancia de situar el Diseño como un motor de innovación e infraestructura para las pequeñas y medianas empresas en este país. Se especifica el campo de estudio, la hipótesis y objetivo de este proyecto, para luego analizar cada uno de los conceptos que son necesarios manejar para poder aplicar los resultados de esta investigación.

Por ello, el capítulo 2 está enfocado en evidenciar la dimensión macro en la cual se ubica el objeto de estudio: la sociedad del conocimiento, la economía del conocimiento y la globalización y su impacto en Chile. El capítulo 3 se dedica a definir la Industria, las pequeñas y grandes empresas en Chile y el ecosistema en el cual se desarrolla el emprendimiento. A continuación, el capítulo 4 conceptualiza el tema del Desarrollo Sostenible, tanto desde una perspectiva económica como social. A ello le sigue el capítulo 5, sobre innovación. Este capítulo especifica tipos de innovación y una radiografía a la innovación en Santiago de Chile. Por último, el capítulo 6 se enfoca en el Diseño, desde una visión histórica, geográfica y social. Este capítulo se enfoca en el rol del diseñador en la sociedad y se dedica, en específico, a la rama del Diseño Industrial y las políticas públicas del Diseño en Chile.

La segunda mitad de esta investigación se propone usar todo el contenido anterior para llevar a cabo una metodología de investigación basada en entrevistas a instituciones dirigidas al apoyo de pequeños y medianos empresarios y recopilar la información que ellos entregan. La presentación de resultados, en capítulo 8, y su discusión, en el capítulo 9, establece la base para la propuesta de directrices para la integración del Diseño en pequeñas y medianas empresas en Chile que se presentarán en la conclusión, en el capítulo 10.

Sociedad de Conocimiento, Economía del Conocimiento y Globalización

En la actualidad, la información puede considerarse a modo de producto. Según Sutz (2004), la información “tiene procesos y costos de producción, cuenta con mecanismos de transmisión y recepción y puede ser utilizada “en bruto” o integrada a otros procesos” (p. 21). En la sociedad de la información, ella se presenta como un bien primario; “[s]in embargo, las personas también necesitan un capital cultural y social para usar la información de modo adecuado – esto es, las habilidades para seleccionar y procesar información y ser capaces de usarla en situación social y en red” (van Dijk y Hacker, 2003, en Jerez, 2013). Esta idea reconoce que es cada vez más fácil acceder a todo tipo de información, como una característica dominante de la sociedad actual y, al mismo tiempo, denota que la información por si sola tiene límites.

Para Jerez (2013), la sociedad del conocimiento “sería aquella que hace de la transmisión de informaciones el soporte para la amplificación y desarrollo de conocimientos, valores y tecnologías o técnicas disponibles”. Este concepto se hace posible al vincularlo con las tecnologías que permiten estas transmisiones; es decir, las tecnologías de la información (TIC), y atribuye a estos factores el desencadenamiento del “entorno digital”, que se desarrolla como un “nuevo ámbito de ‘realidad compartida’ en dicha sociedad [del conocimiento]” (p. 64). En esta realidad, hay un deseo para que cada individuo esté dispuesto a reconocerse como parte activa de la producción, que además pueda compartir dichos saberes y valores para potenciar su capacidad de desarrollo tanto social como individual, y que lo transforma en un sujeto funcional dentro de su determinada sociedad.

En esta perspectiva, Jerez (2013) está postulando una evolución social, usando la información como un punto de partida desde el cual progresar a la generación y difusión de conocimiento. Jerez (2013) argumenta que la sociedad de la información es un mero instrumento que impulsa la sociedad del conocimiento, ya que la primera se vincula a las posibilidades de difusión de las informaciones que ofrece el entorno digital; mientras que, en la segunda, todos los miembros de la sociedad deben poseer capacidades y competencias para ser miembros activos en la construcción social del conocimiento (p. 64).

En este contexto, nace la economía del conocimiento, concepto que Sutz (2004), apoyada en Mothe y Paquet (1996), define como “una economía basada en el conocimiento y motorizada por la innovación”. Esto quiere decir que se genera información a través de la investigación y ello

se pone en función de la producción de bienes y servicios que cumplan determinados requisitos dentro del mercado mundial. Este fenómeno no es lo mismo que la acumulación de información, ya que adquirir información es solo parte del proceso. Al acumular conocimiento, se vuelve necesaria “la aprehensión de las dimensiones tanto tácitas como codificadas, asociadas a la resolución de problemas, que sólo se adquiere a través del aprendizaje” (Sutz, 2004). Según Sutz, el factor tácito es la diferencia clave entre la información y el conocimiento ya que el conocimiento tácito no puede ser transferido fácilmente porque es aquel que no está expresado explícitamente. Entre este tipo de conocimiento tácito, están las habilidades y las creencias. En palabras de Lundvall y Borrás (1997):

De acuerdo con Polanyi, la única manera de transferir este tipo de conocimiento es a través de formas específicas de interacción similares a las relaciones de aprendizaje. Esto implica que no pueden ser compradas y vendidas en el mercado y que su transferencia es extremadamente sensible al contexto social (Lundvall y Borrás, 1997, citado en Zapata Cantú, 2005).

En este sentido, en la acumulación de información y su uso para la producción de conocimientos, hay que considerar también los procesos de aprendizaje en los cuales los conocimientos explícitos y aquellos tácitos son aplicados, quiénes los aplican y de qué manera para comprender cómo ellos pueden afectar la globalización, retratado en la Figura 2.

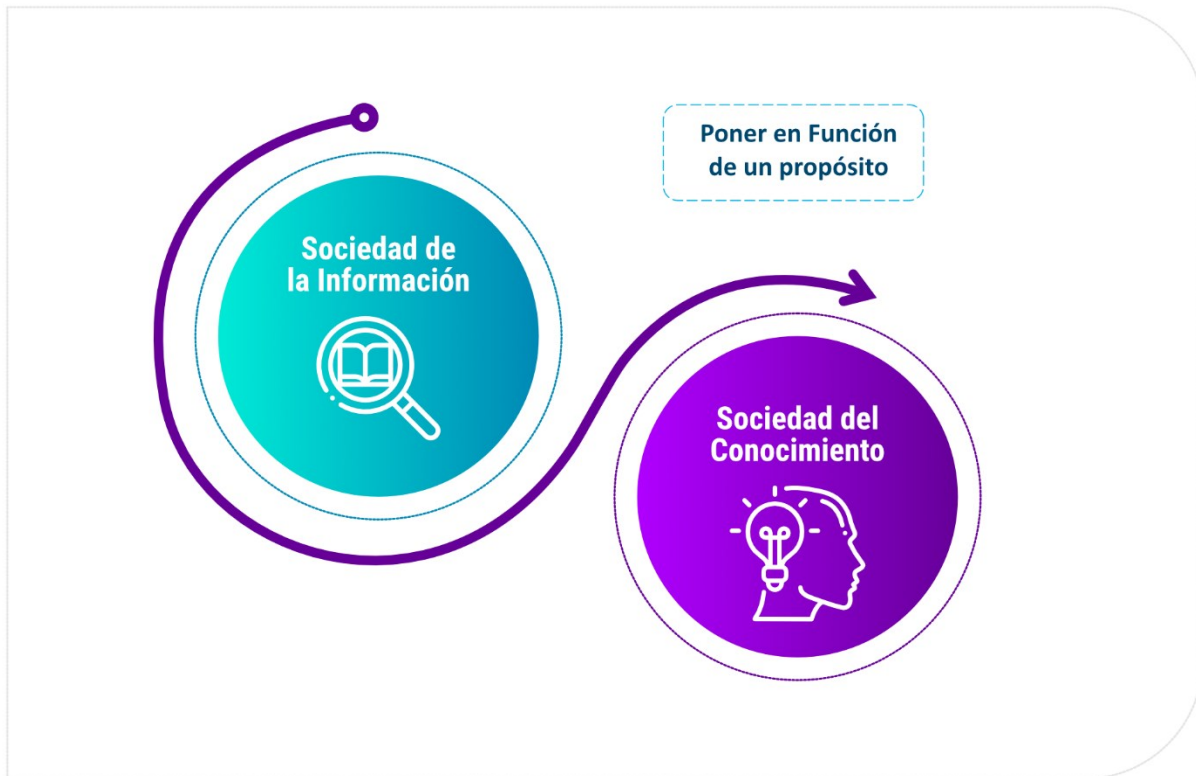


Figura 2. Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento. *Fuente: elaboración propia, 2020.*

2.1. Información, conocimiento y globalización

Dentro de estas nuevas posibilidades que crea la información entendida como un producto en fomento de la generación del conocimiento y la producción de conocimiento dentro de la economía, surge el potencial de la expansión global. Según Sutz (2004), “la globalización tiene que ver con el alineamiento de ciertas actividades con lógicas económicas que hace no demasiado tiempo eran ajenas” (p. 20). Sin embargo, como denota Sutz (2004), no estamos frente a una sociedad global informacional debido a que, en Latinoamérica, la producción de la información y su uso clasificado no se constituyen como un “motor económico y social fundamental”. Esto se atribuye, en parte, a una brecha digital. Esta brecha se entiende como un punto de división entre desarrollo y subdesarrollo y es lo que vendría a delimitar las actividades que pueden o no pueden entrar a la globalización, ya sea como un agente activo o pasivo del proceso.

Sobre la brecha digital, Jerez (2013) recuenta que, “inicialmente, se señalaron los riesgos de una fractura social, originada por factores tipo socioeconómico, que dividirían a la sociedad de la información entre los individuos con capacidad para acceder a las herramientas y soportes informáticos y los que se verían excluidos” (p. 71). Estas nociones se relacionaban con diferencias de oportunidades que se enfocaban particularmente en los costos de hardware y software y en herramientas tecnológicas, en general. Sin embargo, con el paso de los años, esta brecha se expandió para considerar factores demográficos, y ahora se enfoca en la división entre las personas que nacen en las sociedades interconectadas, llamados “nativos digitales” y aquellos que se han adaptado a ella, llamados “inmigrantes digitales” (p. 72).

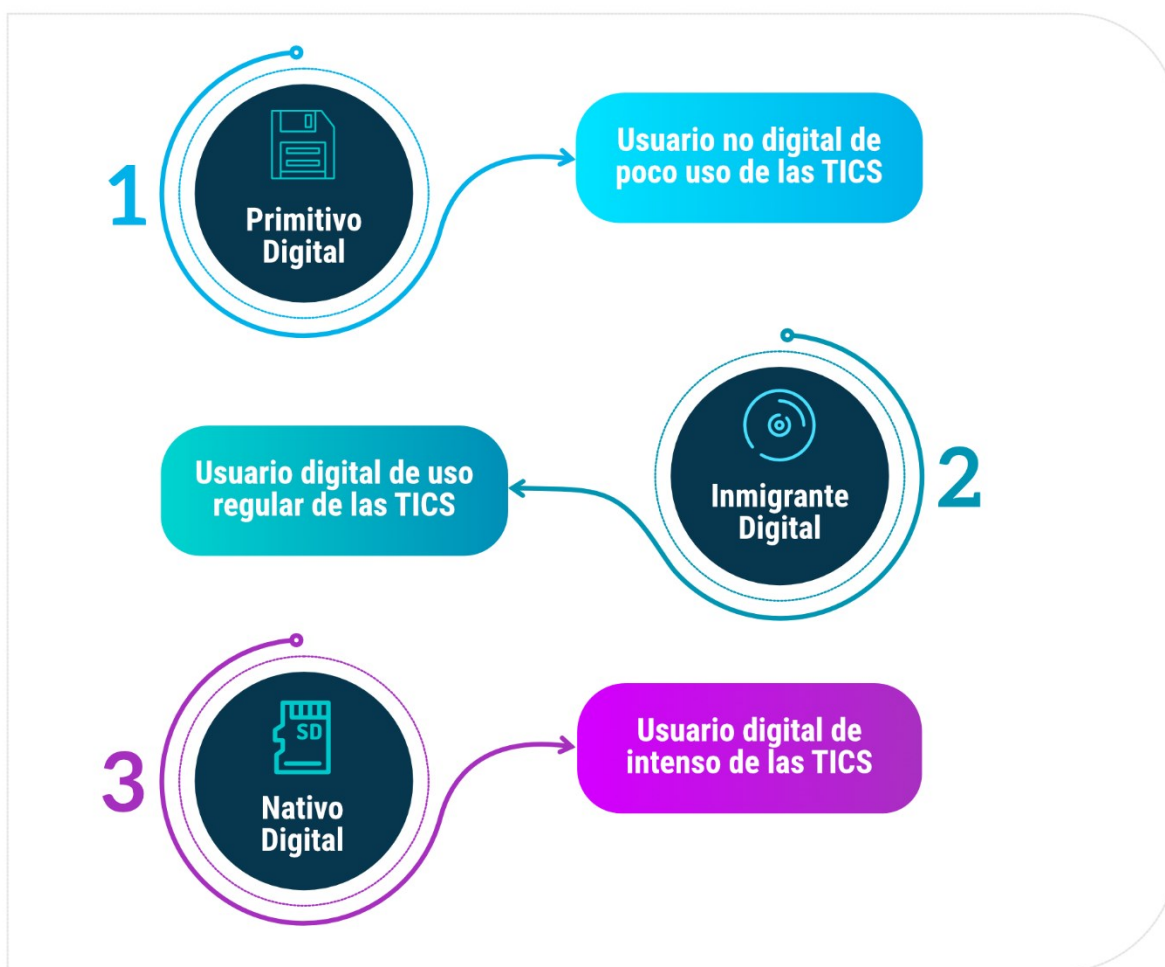


Figura 3. Primitivos, inmigrantes y nativos digitales. Fuente: elaboración propia, 2020.

Según Jerez (2013),

[Son] denominados *'nativos digitales'* aquellos individuos que habrían nacido en la sociedad en la que ya se ha generalizado el acceso al entorno digital, mientras que los individuos nacidos con anterioridad se definirían como *'inmigrantes digitales'*.

Apoyada en Castells (1999), Sutz (2004) postula, que la globalización no es equitativa ya que no incluye a todos los procesos económicos a nivel mundial. Aun así, tiene un impacto directo o indirecto en todo el planeta. Esto tiene que ver, en gran parte, con el “incremento de condiciones de incertidumbre”; es decir, la globalización ha vuelto inestable al mercado económico, por lo cual es difícil predecir el futuro de un producto determinado, ya sea por factores como precio, nuevas formas de entregar/crear productos y servicios, el surgimiento de nuevas técnicas o el desuso o desinterés de otros. Esto hace imprescindible poder reaccionar rápida y creativamente para transformar la información adquirida en conocimiento aplicado para resolver problemas. Para ello, se necesitan capacidades de aprendizaje que no están distribuidas simétricamente a nivel global. Sutz (2004) argumenta que esto se debe a dos factores principales: 1) Población con acceso a educación, entendida como el porcentaje de jóvenes que acceden a la educación superior, y 2) Oportunidades para aplicar creativamente los saberes existentes, entendido como el porcentaje de riqueza nacional medida por el producto interno bruto (PIB) dedicado a actividades de creación de conocimiento (I+D). Estos temas se tratarán mayor profundidad más adelante.

Ahora, las asimetrías mencionadas se arrastran desde mucho antes de la brecha digital y, Sutz (2004) insiste que, aunque el internet acerque la conectividad a todas las salas de clases de todos los países latinoamericanos, “si las divisiones del aprendizaje no se combaten, internet servirá, sobre todo, para hacer menos dura la separación de sus familiares de los que se sigan yendo, porque en sus tierras no tienen oportunidades” (p. 28). A ello, Jerez (2013) añade que “la difusión social de los instrumentos en que se funde la existencia de una sociedad de la información (abaratando costos, mejorando los procesos de interacción usuario – hardware, usuario – software) no garantiza la constitución de una sociedad del conocimiento” (p. 80). Ello se relaciona directamente con los factores de asimetría que identifica Sutz (2004) e implica que hasta que no aumente la generación y difusión de saberes, el aumento de información no fomentará la sociedad de conocimiento. Más aún, estas limitaciones están apenas tocando sobre la escasez de oportunidad creadas por factores de innovación y desarrollo anteriormente mencionadas.

Por otra parte, para navegar el entorno digital, Jerez (2013) alude a la necesidad de una “alfabetización digital”, lo cual supone un conjunto de habilidades y competencias que permitiría vincular la sociedad de la información con la sociedad del conocimiento. Según Potter (2004):

La alfabetización digital es el conjunto de perspectivas desde la que nos exponemos a los medios de comunicación e interpretamos el significado de los mensajes que encontramos. Construimos nuestras perspectivas desde estructuras de conocimiento. La estructura de conocimiento forma las plataformas en las que nos situamos para ver el polifacético fenómeno de los medios de comunicación: sus negocios, sus contenidos y sus efectos en los individuos e instituciones (p. 58).

Con esto en mente, Jerez (2013) postula que la alfabetización es un proceso que no solo requiere superar la brecha digital, dada por motivos socioeconómicos y sociodemográficos, sino que establece la necesidad de habilidades específicas tales como la identificación del problema o la tarea que determina la búsqueda de información. Es decir, cuál es el problema que se busca resolver; qué lograría esta solución y de qué manera se buscará la información para dicha solución. Se indaga también en qué estrategias se emplean para ubicar la información y acceder a ella, cómo se utilizará, cuáles son las capacidades de síntesis y evaluación de la información considerada (p. 77).

Eshet-Alkalai y Amichai-Hamburger (2004) delimitan más teóricamente estas competencias, identificando los siguientes tipos de alfabetización requeridas para resolver estas interrogantes. Ellos postulan que se necesitan cinco capacidades específicas para navegar el formato digital. Ellas se desglosan en: Capacidad visual, entendida como capacidad para leer instrucciones en formato gráfico; capacidad de edición, definida como la capacidad de generar nuevos materiales significativos utilizando la información preexistente; capacidad informativa, referente a la capacidad de evaluar la calidad y validez de la información; capacidad diversificada, como la capacidad para construir conocimientos en un entorno de navegación no lineal o hipertextual; y capacidad socioemocional, aplicada como la capacidad para comprender las reglas que impone el ciberespacio y comprender su aplicación en procesos de comunicación online.

Según estos parámetros, es necesario recalcar que existen graves carencias digitales en nuestros espacios cotidianos que hacen imposible aprovechar a cabalidad los beneficios que puede otorgar el entorno digital al ámbito escolar y laboral, ya que son relativas a las competencias de cada individuo. Es decir, para que la sociedad del conocimiento pueda desenvolverse completamente en su entorno digital requiere que sus habitantes posean capacidades individuales que les permitan “no sólo operar en dicho entorno como sujetos pasivos sino, más allá, utilizar dicho entorno para construir conocimiento utilizando competencias intelectuales que les han de permitir asignar significado a las informaciones a las que acceden” (Jerez, 2013).

En este sentido, es necesario ejercer una mirada crítica en torno a la sociedad y la economía del conocimiento dentro del paradigma de la globalización para no cegarse ante los beneficios digitales y lo que ello puede implicar para la innovación y la industria latinoamericana; y poder reconocer los riesgos que conlleva. Binimelis Espinoza (2010) argumenta, desde una mirada teórica, que la economía del conocimiento podría implicar un esquema de dependencia y dominación para aquellos menos versados en la digitalización. Por ello es necesario ser cuidadosos ante “los problemas sociales generados por la interrelación entre mercados capitalistas, ciencia y tecnología; relaciones que se han exacerbado en la actualidad” (p. 204). Más aún, ante la acumulación de definiciones en torno a la sociedad del conocimiento, Binimelis Espinoza (2010) enfatiza la necesidad de reconocer el carácter deshumanizante de la sociedad actual. Esto se debe, en parte, a que la economía del conocimiento consiste en “pasar de un modelo de acumulación de capital físico y producción material a otro basado en la acumulación de capital intelectual y de producción de bienes inmateriales” (p. 208).

Esto conduce a una tendencia hacia la investigación, educación y servicios, registrado por UNESCO (2005), e implica que el protagonismo de los trabajadores y su labor manual ahora debe pasar a un segundo plano ante la ciencia y la tecnología. Binimelis Espinoza (2010) denota que, “el esfuerzo de países del tercer mundo por industrializarse y por desarrollar una amplia masa de trabajadores industriales (...) cambia de sentido en este momento social donde el trabajo físico se hace cada vez más irrelevante” (p. 208). Ante este cambio, se deben considerar nuevas estructuras laborales y enfocar los nuevos modelos hacia los jóvenes que se preparan para una vida laboral que requiere de la adquisición de nuevas habilidades para fomentar la productividad empresarial. Estas habilidades incluyen aspectos éticos, políticos y culturales que postulen un aporte funcional

a la actividad económica que en generaciones anteriores tenían otro enfoque. Binimelis Espinoza (2010) se apoya en los estudios de Cornella (2000) para plantear la necesidad del “civismo informacional”, lo busca un compromiso por “generar mejor información, en facilitar su localización, en enseñar a entenderla, en ser exigentes en cuanto a su calidad, etcétera. [Esta corresponde a] *la sociedad comprometida con el conocimiento*” (209).

Ello también se relaciona con la necesidad de estar al tanto de los avances y las formas en las cuales esta sociedad se comunica. Binimelis Espinoza (2010) se enfoca en cómo la cultura de masas y el control de los medios dentro de dicha cultura se han vuelto no solo un agente de socialización sino de filtro de lo que es real. Con esto en mente, se vuelve imperativo cuestionar las ideologías dominantes para abrir paso hacia la reflexión individual y la emancipación social (p. 217).

Ante ello, es imperativo entender las políticas de gobierno que algunos países imparten para fomentar las condiciones de la globalización ya que son variantes que afectan las posibilidades y limitantes de las actividades económicas. Vargas Castro (2011) denota que, en algunos países menos desarrollados, dichas políticas resultan “en términos de franca desventaja para algunos productores nacionales, que no cuentan ni con la tecnología ni con la organización productiva necesaria para establecer una relación competitiva o complementaria con empresas y productores (...) extranjeros” (p. 9).

2.2. La globalización y el desarrollo local

Para responder a estos cambios, Vargas Castro (2011) postula que, aunque hay muchas iniciativas gubernamentales que buscan auxiliar el desarrollo local y sus productos dentro de la globalización, muchos gobiernos nacionales manipulan variables macroeconómicas que les fomenta su ingreso en la competitividad internacional, pero excluyen aquellas sociedades que están a un nivel microeconómico. En este sentido las empresas pequeñas parecen quedar en intemperie.

En este contexto, cabe mencionar que el desarrollo local se entiende como “una iniciativa desde el territorio, resultado de la acción de los actores locales y el uso racional de los recursos endógenos para mejorar la calidad de vida de la población asentada en una demarcación espacial determinada” (Vargas Castro, 2011, p. 11). Estas iniciativas surgen como una respuesta desde los

países en vías de desarrollo, a los cambios entre las relaciones de países y agentes económicos que se presentan en el esquema de la globalización. Esta idea se basa en las capacidades de los actores y en el aprovechamiento racional y sustentable de los recursos endógenos. Dentro del proceso de globalización, los productores locales deben adecuarse a nuevos sistemas económicos que giran en torno a la competitividad que genera “condiciones de apertura y acceso a información, recursos y mercados internacionales para algunos productores locales y, por otra parte, una competencia franca en términos de calidad de precio que algunos productores locales no están en condiciones de afrontar” (Vargas Castro, 2011). Ante este nuevo desafío, la competitividad global crea retos y posibilidades en el ámbito internacional que los productores locales deben navegar. Para ello, Vargas Castro (2011) postula que el desarrollo local depende de “la capacidad de los actores locales para organizarse, para crear y utilizar los instrumentos necesarios para lograr sus objetivos, así como del conocimiento y la visión que tengan acerca de las condiciones internacionales que inciden en la organización socioeconómica de su localidad” (p. 13). De ello se desprende que el ecosistema del desarrollo local depende de las capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas de sus actores locales, tanto en contextos institucionales como educacionales que se analizarán en el siguiente apartado.

2.3. Sociedad de la información en Chile

Para responder a este cambio de paradigma tecnológico, el gobierno de Chile elaboró una agenda digital, titulada “Imagina Chile”, que plantea una estrategia de desarrollo digital y postula metas para desarrollar entre los años 2013 y 2020. Según el contexto ofrecido por este mismo documento, la agenda digital surge como un producto directo del esfuerzo del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas que, en el año 2000, se planteó el objetivo del “Desarrollo y la cooperación internacional en el siglo XXI: la función de la tecnología de la información en el contexto de una economía mundial basada en el saber”.

De esta propuesta, nacieron diversos procesos como la Declaración de Florianópolis, firmada en la Reunión Regional de Tecnología de Información para el Desarrollo, CEPAL, Florianópolis, Brasil (2000); el Plan de Acción Regional; el Plan de acción sobre la Sociedad de la Información y del Conocimiento de Latinoamérica y el Caribe (eLAC2015), en Lima, Perú (2011 – 2015), entre otros. Todos ellos comparten el mismo fin ulterior de incentivar el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para alcanzar el desarrollo, este último

plan hace especial énfasis en la importancia que tiene el estado en la incorporación de las TIC tanto en estrategias como en políticas sectoriales (Secretaría Ejecutiva de Desarrollo Digital).

Este mismo documento alude, también, a las recomendaciones de la Unión Internacional de Telecomunicaciones para alinear los objetivos del desarrollo digital con las metas nacionales de crecimiento económico y bienestar social. Esto se condice con otros estudios desarrollados en otras instancias tales como la Agenda de Túnez (2005), que incentivan a los gobiernos a integrar las estrategias digitales nacionales con los planes y estrategias de desarrollo. En todas estas oportunidades, se apunta a la misma idea: Las estrategias digitales deben formar parte de las estrategias de desarrollo nacional; “las TIC pueden transformar sus economías, donde la acción del sector privado se ve complementada por el rol facilitador del Estado” (p. 10). En sintonía con ello, el antiguo Secretario Ejecutivo de Desarrollo Digital, Jorge Atton Palma, denota:

De igual forma como la revolución industrial instauró una nueva era en la historia de la humanidad, hoy vivimos un proceso de cambios globalizados, impulsados mayoritariamente por la utilización de las tecnologías de la información. Hoy, se hace indispensable el uso de las TIC como elemento de competitividad para el crecimiento socio-económico, mejorando su educación y otorgando mayores herramientas de desarrollo para sus ciudadanos. Debemos ser parte de esta revolución digital e incorporarnos a la sociedad del conocimiento, ello exige acelerar la modernización del Estado, de nuestro modelo productivo y de la industria de las telecomunicaciones, elementos que serán claves para crecimiento del sector y su evolución hacia el futuro (p. 8).

Con esto en mente, Chile ingresó como país miembro a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) en el año 2010. De aquí, surgió su participación en la Declaración de Seúl (2008), para fomentar la economía de internet a través de la innovación y la inversión público-privada en las TIC. En materia nacional, Chile ha impulsado diversos proyectos para incentivar el desarrollo digital del país como el “Libro Blanco de las TIC” y la primera agenda digital (2004 – 2006). También se creó el Comité de Ministros para el Desarrollo Digital, que generó la Estrategia Digital (2007 – 2012) para aumentar la conectividad y disminuir

la brecha digital. Este breve recorrido histórico culmina en el actual proyecto. El presidente de la república chilena, Sebastián Piñera, define esta propuesta en las palabras preliminares como:

...una agenda extraordinariamente ambiciosa pero absolutamente factible de realizar, que tiene muchas metas, pero un solo objetivo central: aprovechar las nuevas tecnologías para hacer de Chile un país más próspero, más desarrollado, más humano y más justo, en que cada compatriota pueda desarrollar en plenitud sus talentos y buscar la felicidad (p. 5).

En estas palabras, reconoce que el país se encuentra en una “encrucijada histórica” en la cual “las riquezas que decidirán el éxito o el fracaso de las naciones serán muy distintas a las que conocimos en el [siglo] pasado” (p. 4), por lo cual hay que identificar los verdaderos recursos que valen en la actualidad: el capital humano, el espíritu de creatividad e innovación de los emprendedores y la capacidad para aprovechar las nuevas tecnologías. Con ello en mente, la agenda digital Imagina Chile, busca posicionar a las TIC como “herramientas de desarrollo, socialmente responsables, generadoras de motivación, de valores y de talento, que impulsan el reconocimiento y la actitud positiva como cauce estratégico hacia el futuro” (p. 16). A su vez, Imagina Chile plantea la posibilidad de un país más competitivo e innovador, argumentando que, para que el país crezca, es imperativo aumentar la productividad, eficiencia y competitividad de la economía. Ante este desafío:

[L]a innovación y el emprendimiento son fundamentales para la creación de productos, servicios y negocios, impulsar la productividad y generar nuevos puestos de trabajo. Asimismo, el rol de las TIC será clave como herramienta de desarrollo para potenciar y facilitar el emprendimiento y la innovación necesarias para alcanzar posiciones de liderazgo mundial en materia de competitividad. La economía del conocimiento va de la mano de la innovación aplicada y del uso intensivo de las TIC, apalancada en la menor intensidad de capital financiero y la facilidad de escalabilidad de nivel global. En este sentido, Chile debe continuar focalizando los recursos que hoy se destinan a innovación y emprendimiento a través de iniciativas que atraigan talento como los Centros de

Investigación de Excelencia, fomentando los programas de apoyo al emprendimiento (como Start Up Chile o Global Connection) y potenciando la formación de técnicos altamente calificados (p. 16).

Estos fueron los objetivos estipulados durante el año 2013; sin embargo, como denota el actual estallido político del país, no han sido cumplidos y deben ser reevaluados. De esta manera, en la agenda digital elaborada por la Secretaría Ejecutiva de Desarrollo Digital (2013), se imaginaba Chile hacia el año 2020, como un país que articula cinco valores principales que se unen entorno a una misión:

- Chile, país **conectado** con el resto del mundo.
- Chile, país **confiable**, con un entorno que permite al ciudadano y la empresa desarrollarse en el mundo digital.
- Chile, país que genera **talento**, con personas que aprenden y contribuyen al progreso nacional.
- Chile, país **innovador y competitivo**; abierto, pero firmemente posicionado en la región y en el mundo desde una perspectiva diferente.
- Chile, país de **oportunidades**, que fomenta el desarrollo humano, la calidad de vida y el bienestar.

Para llevar a cabo esta misión, Imagina Chile postula cinco ejes estratégicos que delimitarán líneas de acción. Estas líneas funcionan como pautas que determinan focos de trabajo aplicadas a iniciativas correspondientes que darán origen a los planes de acción. Los ejes estratégicos identificados por la Secretaría Ejecutiva de Desarrollo Digital (2013) son los siguientes:

- **Conectividad e Inclusión Digital:** Facilitar el acceso a las redes y servicios de la sociedad del conocimiento a todos los chilenos.
- **Entorno para el Desarrollo Digital:** Crear las condiciones necesarias para incentivar el desarrollo del ciudadano y las empresas en el mundo digital.
- **Educación y Capacitación:** Entregar las capacidades necesarias para desenvolverse en la sociedad del conocimiento, apoyando los procesos formativos, a través de las TIC, desde la escuela hasta la vida laboral.

- **Innovación y Emprendimiento:** Generar un entorno que favorezca el desarrollo y el emprendimiento TIC del país, que fomente la acción combinada de los sectores productivos en materia tecnológica y que propicie herramientas para potenciar la actividad innovadora.
- **Servicios y Aplicaciones:** Mejorar la productividad y la calidad de vida, a través de los servicios del mundo digital.

Industria, PYMES y Emprendimiento

El paisaje industrial en Chile hoy es muy distinto a lo que era en el siglo pasado. Estos últimos años han estado marcado por procesos de cambios que han predeterminado los avances y las limitaciones de las actividades del país. Antes de indagar de lleno en cómo se constituye el ecosistema del desarrollo local, es pertinente hacer un breve recorrido histórico de la industrialización en Chile para entender cómo ha llegado a su estado actual desde la mirada teórica.

Pilar Vergara (1982) argumenta desde hace mucho tiempo que las opiniones hacia los esfuerzos de Chile por establecerse como una potencia económica han sido violentas, criticando con fuerza las decisiones del país de potenciar la industrialización por sustitución que empezó a fomentarse desde fines de 1930 y cuyos estragos comenzaron a asomar alrededor de treinta años después. Sin embargo, este intento de revitalización de la industria se gestó como una respuesta a una serie de factores económicos que afectaban al mundo, tales como la Gran Depresión y luego la Segunda Guerra Mundial, que provocaron secuelas que Chile no podía escapar.

Cuando el comercio mundial cayó en la década de 1930, cayó también el abastecimiento de productos manufacturados en América Latina. Según Corbo (1988), esta falta de abastecimiento constituía un freno al crecimiento y forzó a algunos de esos países a producir por sí mismos algunos de los productos que no podían importar por causa de la crisis comercial; es decir, les forzó a desarrollar la sustitución de importaciones.

Durante la primera etapa de esta sustitución, entre 1940 y mediados de 1950, la producción industrial creció a pasos agigantados, aumentado a 7,5 % por ciento anual, en promedio. Vergara (1982) denota que, en el sector industrial, esto conllevó a que “acrecentara su significación en la generación de PGB, desde un 13,4 por ciento en 1940 a cerca de un 23 por ciento en 1955, hasta convertir a la industria en el soporte básico del dinamismo global de la economía”. En 1970, el sector industrial llegó a generar la cuarta parte del producto geográfico bruto (PGB). Como resultado, se generaron nuevos puestos de trabajo: “El empleo industrial creció durante esos tres decenios a un ritmo levemente superior al cuatro por ciento anual, duplicando así la tasa de crecimiento vegetativo de la población” (Vergara, 1982) y, en manos de CORFO (Corporación de fomento de la producción), se creó una capacidad tecnológica para el desarrollo industrial de la nación.

Inevitablemente, este modelo empezó a mostrar señales de fatiga y la producción industrial se volvió débil e impredecible en la década de los sesenta. El estancamiento redujo los puestos de

trabajo, que tanto se había generado en un inicio, pero la población rural seguía migrando hacia las ciudades en busca de un mejor porvenir. A finales de esta década, el modelo de la industrialización por sustitución de importaciones se había instaurado plenamente y, con él, la crisis económica.

A pesar de su éxito inicial, “el desarrollo industrial se había mostrado incapaz de elevar progresivamente el esfuerzo de formación de capital, con lo que la tasa de inversión se mantuvo estancada en un porcentaje cercano al 15 por ciento” y el desempleo seguía siendo preocupante “debido no sólo a sus insuficientes tasas de expansión sino también al carácter capital-intensivo de las tecnologías utilizadas” (Vergara, 1982). Más aún, este modelo de industrialización no consideró diversificar la base exportadora del país, por lo cual las exportaciones industriales no superaban el 8% de las exportaciones totales. Según Vergara (1982), esto se debe a la incapacidad del país por reducir su dependencia económica externa. Esto es particularmente decepcionante ya que esta era una deficiencia que la industrialización por sustitución de importaciones se proponía solucionar.

Para FitzGerald (1998), “la estrategia de industrialización mediante sustitución de importaciones (ISI) fue diseñada con el fin de eludir la dependencia respecto a la exportación de productos primarios y del deterioro de la relación de intercambio de los mismos”. Se buscaba gestionar un modelo que tomara en consideración el proteccionismo comercial de las manufactureras nacionales, la integración de América Latina como continente y la coordinación de la especialización productiva y exportadora de los países de la región. De esta manera, se podría “compensar el insuficiente tamaño de los mercados interiores con un mercado regional más amplio, que permitiera el posible aprovechamiento de las economías de escala en los sectores manufactureros” (Garuz y García, 2007).

En este contexto, ocurrió otro cambio paradigmático en el mundo industrial. Dentro del plan de reformas ante la industrialización surgió “la creación de instituciones capaces de hacer investigación tecnológica y de gestión tendiente al desarrollo de productos y procesos, así como a la solución de los problemas que las empresas enfrentaban en este ámbito” (Palmarola Sagredo, 2007). Dadas las nuevas prioridades, el enfoque de la época se volvió a una disciplina pocas veces considerada: el Diseño Industrial.

Según Palmarola Sagredo (2007), se empezaron a generar políticas para actualizar las industrias nacionales y enfrentar los problemas del subdesarrollo. Para ello, se usó la dimensión proyectual y tecnológica, propia del diseño industrial.

El contexto histórico de cómo las vanguardias artísticas empiezan a alejarse del arte tradicional y comienzan a incursionar en la tecnología, inspiradas en el diseño y la arquitectura, se verá más adelante en un capítulo posterior dedicado exclusivamente al Diseño. De momento, cabe notar que, en la segunda mitad del siglo XX, la Hochschule für Gestaltung (Escuela Superior de Diseño) de la ciudad de Ulm, Alemania, se había convertido en el modelo más influyente de los países latinoamericanos por ser la única institución capaz de generar soluciones funcionales a problemas concretos, alejándose del principio primordialmente estético de los productos.

La corriente de pensamiento de esta escuela postulaba que, al desenvolverse en sociedades altamente industriales, los nuevos diseñadores necesitan de una sensibilidad perceptiva que se apoye en una habilidad analítica capaz de reconocer los desafíos específicos de dicha sociedad. Palmarola Sagredo (2007) enfatiza que este nuevo perfil debe incorporar la metodología proyectual a los conocimientos del diseño como una herramienta de control. Con esto en mente, se entiende que la urgencia industrial de los tiempos abocaba por otro tipo de razonamiento creador:

[E]l interés se centró en el diseño de fabricación a gran escala, capaz de ser introducido en la vida cotidiana, priorizando la relación de uso con los objetos. Se valoraron, sobre todo, los métodos proyectuales que consideraban la mayor cantidad de variables que determinaban a un producto” (Palmarola Sagredo, 2007).

Este principio ubicaba al “diseño de larga vida útil” por sobre objetos desechables y le adjudicó una nueva importancia a la estandarización de los productos. En Chile, estas ideas cobraron vida con especial fuerza con la llegada al país de Gui Bonsiepe, diseñador y profesor alemán de HfG Ulm en 1968. Fue contratado por la Oficina Internacional del Trabajo como asesor del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), durante el gobierno del presidente Eduardo Frei Montalva, como parte del programa para el desarrollo de la pequeña y mediana industria. Según Palmorola Sagredo (2007):

La acción de SERCOTEC se centró en la aplicación y difusión tanto de los principios como de las técnicas de administración racional de empresas en cuanto a organización general, personal, finanzas, producción y comercialización. Esta labor contempló asesorías técnicas a diversas entidades públicas y privadas, cursos de adiestramiento y fomento de la producción a través de proyectos sectoriales.

Además, dentro del modelo económico, el gobierno se unió a la Alianza para el Progreso, un programa impulsado por Estados Unidos, que tenía como principal objetivo social, evitar una alianza con la Revolución Cubana. Gracias a ello, se pudieron promover varios cambios estructurales en el país incluyendo la Reforma Agraria y la Reforma de la Educación.

A pesar de lo anterior, la estrategia de industrialización mediante sustitución de importaciones en América Latina no pudo escapar del fracaso. Según Garuz y García (2007), esto se debió “entre otras causas, [a]l exceso proteccionismo comercial, el bajo crecimiento de la demanda de exportaciones y la ausencia de coordinación económica-estratégica dentro de la región”. Estos problemas provocaron un quiebre entre los mercados y una competitividad inefectiva. En vez de diversificar el desarrollo económico hacia el mundo, Chile se enfocó hacia adentro, desvinculándose del resto de los países de Latinoamérica en la economía mundial y consagrando futuras dificultades en su integración posterior. Como resultado, “[a] finales de los años 60 diversos países latinoamericanos, entre ellos Chile, tenían elevados aranceles, tipos de cambio múltiples y reducido grado de apertura comercial” (Garuz y García, 2007). Estos factores potenciaron una suerte de especialización comercial que reducía drásticamente las ventajas comerciales y anulaba las capacidades para la exportación de mercados en el exterior, ya que estancaba el desarrollo industrial, limitándolo a un único mercado interior.

Para escapar esta inmovilidad económica, el país decidió apuntar hacia la exterior y comenzar un proceso de apertura en los años setenta. Los primeros esfuerzos habían comenzado mucho antes, con intentos de liberalización comercial mediante normas en 1956, 1959 y 1968 que no parecían dar resultados y los mantenían atrapados en el modelo ISI. Lo que se buscaba era una manera de realizar el ajuste, la liberación económica interior y la liberalización comercial exterior,

ahora en un ambiente políticamente tenso y carente de libertades por su situación de dictadura. En este contexto, entre las medidas de ajuste tomadas, se encuentra:

La reducción del tamaño del Sector Público, mediante privatizaciones y reforma tributaria, el control de rentas y la ruptura del mecanismo de indexación salarial, mediante un férreo control laboral, y la devaluación de la moneda, al tiempo que se abolía el sistema de cambio múltiples. Entre las medidas de liberalización destacan la eliminación de controles de precios, la eliminación de los controles de crédito, liberalización financiera y de tipos de interés; y la liberalización exterior, es decir, eliminación y reducción de trabas comerciales y liberalización de entrada de capitales (Garuz y García, 2007).

Desde la perspectiva de Garuz y García (2007), las condiciones de ausencia total de libertad política durante los años setenta en Chile causó que la transición del modelo ISI a la liberalización de las economías orientadas hacia la exportación fuese más costosa de lo que debió ser. El proceso mismo tuvo dos etapas: Liberalización unilateral y liberalización bilateral. Esto implica que la primera fase comenzó de forma aislada y llena de adversidad, pero permitió empezar a reducir la dependencia del cobre y la inestabilidad de su precio, lo que ha seguido aumentando con la liberalización comercial. En la década de los noventa, la liberalización se volvió bilateral, implicando que la apertura ahora era mutua, tanto de parte de Chile como de sus socios comerciales. Como resultado, se han firmado 22 acuerdos que abren la economía nacional a otros mercados. Sin embargo, no se puede olvidar que el desarrollo de la industria manufacturera en Chile seguía siendo escaso a estas alturas. Su valor sobre el PIB representa un 15 %, relegando la gran parte de la actividad transformadora en Chile a la minería y la agricultura. Se redujo completamente la industrialización y la manufactura de productos de uso y consumo y la economía de Chile pasó a ser de minería y agricultura, pero, en particular, de la extracción y exportación de *commodities*, entendidas como materias primas, al extranjero.

3.1. Emprendimiento

En este contexto industrial, en América Latina, surge la necesidad de crear emprendimientos empresariales con la esperanza de surgir económicamente.

El emprendimiento es la actividad que involucra el proceso de creación de nuevas empresas, el repotenciamiento de las actuales y la expansión de las firmas en los mercados globales. (...) Guarda una estrecha relación con la dinámica productiva de los países, el crecimiento económico, el desarrollo social y la formación de una fuerte cultura empresarial necesaria para el progreso (Cueva, 2007).

Para ello, debe existir primero una idea de negocio, con la cual Cueva (2007) se refiere a la formulación de una propuesta que capaz de crear valor para sus clientes. En este contexto, “son emprendedores quienes individual o grupalmente crean ideas de negocio” (Cueva, 2007). Otro actor importante en esta dinámica se denomina intraemprendedor, a quien Nueno (2005, citado en Cueva, 2007) define como “[e]l directivo que crea nuevas empresas desde su responsabilidad dentro de la empresa”. Esta figura se puede entender como quien, siendo un empleado de una empresa, crea otras oportunidades dentro de la misma.

Para Andy Freire (2004, citado en Quiroga, 2018), “un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización – o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace – para encararla”. Con esto en mente, se puede entender que el proceso del emprendedor tiene que ver con la identificación de necesidades, una oportunidad, y la subsiguiente idea para satisfacer esa necesidad. Según Stephen Robbins (2005), el proceso emprendedor es:

[U]n proceso por el que un individuo realiza esfuerzos organizados para buscar oportunidades con el fin de crear valor y crecimiento, satisfaciendo deseos y necesidades por medio de innovación y la exclusividad sin importar los recursos que el emprendedor posea en ese momento.

De ello se desprende que el emprendedor debe poder aprovechar la oportunidad que detecta en su entorno y transformarla en un negocio. Estos negocios, sin embargo, no son sin un riesgo considerable, por lo cual hay que considerar las razones que motivan un emprendimiento. Para Kantis, Angelelli y Moori (2004), los motivos para emprender son diversos, pero se pueden acotar a los siguientes:

- Lograr la realización personal.
- Poner en práctica sus conocimientos.
- Mejorar su nivel de ingresos.

- Contribuir a la sociedad.
- Ser su propio jefe.
- Ser adinerado.
- Ser como un empresario que admiraba.
- Obtener estatus social.
- Seguir la tradición familiar de estar en los negocios.
- Estar desempleado.
- No poder estudiar.

Estos factores inevitablemente delimitan el tipo de emprendimiento que se creará. Los emprendimientos, en general, son difíciles de catalogar ya que no caben en un modelo estandarizado de composición o dinámica específica que permita crear una pauta para el éxito. Para poder llenar estos vacíos, algunas iniciativas como el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), consideran la motivación de las personas y distinguen entre emprendimiento por "necesidad" y por "oportunidad" y otros buscan un criterio por cantidad de trabajadores. Atienza et al (2016) reconoce que “[S]i bien ninguno de estos criterios identifica con exactitud el potencial de crecimiento e innovación de los nuevos negocios, al menos permiten una aproximación al problema, sobre todo cuando se combinan con las características de los emprendedores que afectan sus posibilidades de éxito”.

A pesar de las incertezas, London Business School (2005) acota los factores que limitan el emprendimiento en Latinoamérica a los siguientes:

- Reducido tamaño de mercados internos.
- Escasa capacidad adquisitiva de la población.
- Bajo potencial de crecimiento de los mercados domésticos.
- Restricciones para acceder a fuentes de financiamiento.
- Escasa educación y formación para el emprendimiento.
- Incipiente capacidad de asociatividad.
- Insuficiente acceso a la infraestructura física.
- Obstáculos para la formalización empresarial.
- Baja posibilidad de realizar investigación y desarrollo.
- Altas cargas impositivas.

- Insuficiente apoyo gubernamental.

3.2. PYMES

Ahora, los mismos problemas que aquejan el ámbito del emprendimiento son aquellos que sufren las PYMES en América Latina también. Según Cueva (2007), en la mayoría de los países industrializados, se les llama PYMES a las organizaciones creadas por emprendedores; mientras que, en países en vías del desarrollo, se les llaman MYPES. Estas confusiones se deben, en gran parte, a lo siguiente:

En Latinoamérica no existe una homogeneidad regional en lo que se refiere a los parámetros de definición. No hay consensos con el propósito de lograr esta meta por parte de muchos gobiernos. Sin la clara definición de las PYMES ni abordando seriamente en el tema de las microempresas, Latinoamérica cada día que pasa permanece estancada como bloque regional retrasando más los procesos de desarrollo y crecimiento. Las MiPYMES competitivas y sostenibles marcan la diferencia entre las naciones del norte y sur. Un gobierno que incentive con políticas nacionales el surgimiento de nuevas MiPYMES y el fortalecimiento estructural de las que ya existen, garantiza no sólo su éxito, sino una notable mejora en la balanza comercial de su país (Ameconi, 2004).

Cabe recordar también, que las pequeñas y medianas empresas juegan un rol importante en la economía por su aporte al empleo y al producto, pero no crean gran impacto dentro de las exportaciones. Tampoco hay mucha documentación cuantitativa que permitan esbozar un paisaje claro sobre el cual presentar un modelo a seguir e implantar en todas PYMES. Este problema se ramifica, en parte, en cómo se determinan las PYMES. Hay dos definiciones operantes que identifica CEPAL (Comisión económica para América Latina y el Caribe): “En términos generales se puede decir que existe una definición basada en la cantidad de ocupados por empresa y otra que utiliza las ventas como criterio para identificar el tamaño económico de la empresa” (Ferraro y Stumpo, 2010).

En estas diferencias, es el primer criterio el que usan los institutos nacionales de estadísticas para dar cifras formales mientras que las políticas institucionales se basan en ventas. En el caso chileno, se han estudiado las diferencias que se producen al utilizar ambos criterios, tanto por

cantidad de ventas como por empleo, y se identificó una sobreestimación de más de veinte puntos porcentuales en la participación en el empleo total del país (Stumpo, 2005).

De acuerdo con la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, el concepto de PYME, encierra el desglose de sus siglas (pequeña y mediana empresa), y hace las siguientes distinciones:

- **Microempresas:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario.
- **Pequeñas empresas:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario.
- **Medianas empresas:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en el último año calendario.



Figura 4. Clasificación de Empresas definidas por Ingresos en USD. *Fuente: elaboración propia, 2020.*

Es pertinente mencionar que la UF chilena corresponde a una unidad de fomento que se ajusta de acuerdo con la inflación nacional. A la fecha del final de esta investigación, enero de 2022, la UF está evaluada en \$31.044, 63 CLP (Servicio de Impuestos Internos), lo cual equivale a \$37,04 USD. Adicionalmente, para efectos laborales, se hace la siguiente clasificación según número de trabajadores:

- **Microempresas:** Empresas que cuentan con uno a nueve trabajadores.
- **Pequeñas empresas:** Empresas que cuentan con 10 a 49 trabajadores.
- **Medianas empresas:** Empresas que cuentan con 50 a 199 trabajadores.

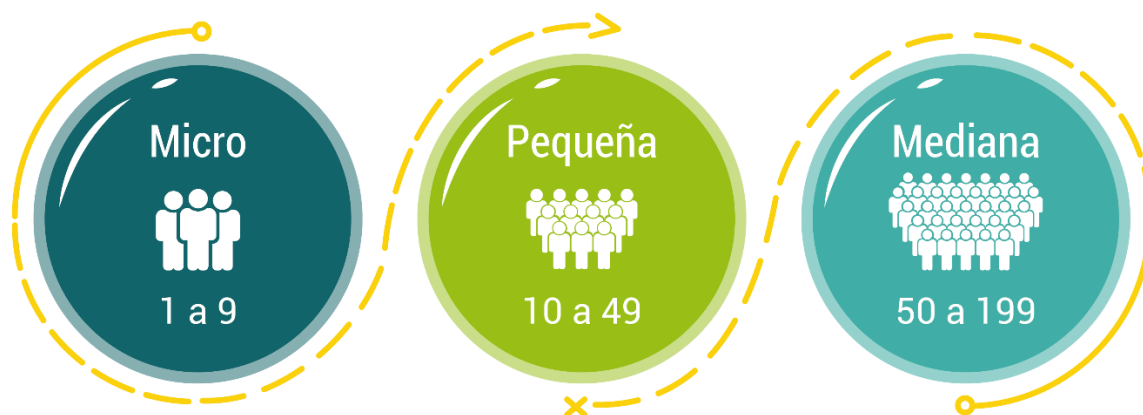


Figura 5. Clasificación de Empresas Según Número de Trabajadores. *Fuente: elaboración propia, 2020.*

Además, se considera que no pueden ser PYMES las empresas que exploten bienes raíces no agrícolas, realicen negocios inmobiliarios o actividades financieras que no sean las necesarias para el desarrollo de su actividad principal; es decir, empresas en cuyo capital participen, en más de un 30%, sociedades que tengan acciones que se coticen en la Bolsa, ni filiales de estas.

En todos los casos, la debilidad de las PYMES, concentrada en su capacidad exportadora, se debe en gran parte a la marcada orientación de dependencia al mercado interno de este tipo de firmas en la región. También tiene que ver con la estructura de las exportaciones ya que aquellos rubros que se basan en recursos naturales no participan en este tipo de firmas porque ya están concentrados en grandes empresas (Ferraro y Stumpo, 2010). Cabe reconocer que las PYMES industriales en Chile se concentran en sectores de alimentos, productos químicos y plásticos (Peres y Stumpo, 2002).

A mediados de la década de los noventa, los gobiernos latinoamericanos empiezan a enfocarse en políticas y organismos internacionales que buscan fomentar el tipo de actividad económica a la cual se dedican las pequeñas y grandes empresas (CEPAL, 2010). De aquí surge mayor interés por reformas económicas en busca de la generación de empleo, creación de firmas y desarrollo de empresariedad. Lamentablemente, estas preocupaciones no llegaron a concretar políticas públicas efectivas.

En Chile, existen entidades estatales destinadas a apoyar a las PYMEs, fijadas bajo la Ley N° 20.416, que establece la creación de una División de Empresas de Menor Tamaño en el Ministerio de Economía, y además la creación de un Consejo Nacional Consultivo de la Empresa de Menor Tamaño, que tiene la función de asesorar a dicho Ministerio en las políticas que fomentan la participación de las pequeñas y medianas empresas en la economía nacional.

A continuación, se incluye un fragmento de dicha ley respecto de la definición de sujeto y las políticas de fomento que amparan a las pequeñas y medianas empresas. El anexo 1, ubicado al final de esta tesis, detalla otros artículos pertinentes a la composición de los instrumentos y sistemas de apoyo con los que cuentan estas empresas.

Artículo Primero. - Objetivo. La presente ley tiene por objeto facilitar el desenvolvimiento de las empresas de menor tamaño, mediante la adecuación y creación de normas regulatorias que rijan su iniciación, funcionamiento y término, en atención a su tamaño y grado de desarrollo.

Artículo Segundo. - Sujeto. Para los efectos de esta ley, se entenderá por empresas de menor tamaño las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas. Son microempresas aquellas empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro no hayan superado las 2.400 unidades de fomento en el último año calendario; pequeñas empresas, aquellas cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro sean superiores a 2.400 unidades de fomento y no exceden de 25.000 unidades de fomento en el último año calendario, y medianas empresas, aquellas

cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro sean superiores a 25.000 unidades de fomento y no exceden las 100.000 unidades de fomento en el último año calendario (Ley N° 20.416).

Según Ferraro y Stumpo (2010), “[e]l contexto en el que se han diseñado las políticas para las PYMEs es caracterizado por una situación de dependencia respecto a la política macroeconómica y de subordinación hacia las políticas de competitividad”. En relación con estas últimas, se busca incorporar las políticas de competitividad también para poder sobrellevar las dificultades de las dinámicas de crecimiento, dada la lenta generación de empleo formal.

Peres y Stumpo (2002) reconocen, además, que las instituciones que diseñan las políticas de apoyo a las PYMEs tienen poco peso en las estructuras gubernamentales y pocos instrumentos políticos con los cuales trabajar. Por ello, aunque denotan que las políticas han avanzado en el organigrama gubernamental, no se avanza significativamente en su ejecución. Ferraro y Stumpo (2010) atribuyen muchos de los vacíos formales sobre las PYMEs, tanto en Chile como en otros países de Latinoamérica, a la baja disponibilidad de recursos humanos y financieros, inestabilidad y falta de capacitación del personal, cambios frecuentes en la dirección y orientación de las políticas que están inevitablemente sujetas a cambios de gobierno. Ello explica también la debilidad de las instituciones para generar políticas efectivas al igual que la falta de fomento a las PYMES y falta de I+D.

A ello se suma que la disponibilidad de los recursos, que tanto se necesitan, dependen de decisiones estratégicas que, a su vez, dependen de lógicas y restricciones de organismos multilaterales, agencias de cooperación internacional o de los ministerios de relaciones exteriores de los países más desarrollados (Ferraro y Stumpo, 2010).

Entre estas limitaciones, se encuentran también argumentos de teóricos que notan que el crecimiento de la productividad se relaciona con sustituir plantas y empresas que son ineficientes con aquellas que son más eficientes. Bajo esta lógica, Cabrera et al. (2002) postula que,

Políticas que apoyen a las PYMEs en problemas solo retardarán la salida de un gran número de empresas relativamente menos productivas, desperdiciarían recursos públicos que tienen

usos alternativos urgentes y entrabarán el crecimiento de la productividad, el empleo, los salarios y la economía.

Con ello se argumenta en contra del aumento de apoyo estatal con crédito y programas de fomento como la gran respuesta para el éxito de las PYMES ya que son muchas al nacer, demasiado lentas en evolucionar y rápidas en morir en países en vías de desarrollo.

En el caso particular de Chile, la debilidad de las PYMES recae en una combinación de factores, tanto gubernamentales como socio económicos. En este sentido, las pequeñas y medianas empresas se encuentran tanto con mercados internos reducidos, escasez de capacidad adquisitiva, restricciones para acceder a fuentes de financiamiento, bajo apoyo gubernamental y políticas de fomento, como baja posibilidad de investigación y desarrollo, poca educación y formación para el emprendimiento mismo y falta de información sobre el poco fomento que puede haber. Esto se debe a cambios de gobierno que estructuran la disponibilidad de recursos humanos y recursos financieros. Esto, a su vez, crea inestabilidad y falta de capacitación del personal e incomunicación con los organismos con los cuales deben articularse para surgir, como agencias de cooperación internacional, ministerios de relaciones exteriores de países con más oportunidades, mercados internos e instituciones educativas.

3.3. Ecosistema del emprendimiento

Ahora, considerando los procesos económicos que ha tenido que superar Chile y los principales problemas a los cuales se enfrentan las PYMES nacionales, se vuelve necesario revisar el ecosistema actual para el emprendimiento. Según Auletta y Rivera (2011), el emprendimiento es un fenómeno que tiene dos orígenes. Una explicación entiende el emprendimiento de las PYMEs como “un posible sustituto del modelo de las grandes corporaciones que han ido perdiendo su capacidad para generar nuevos empleos e innovación en los países más ricos”. Por otra parte, se explica como “el desarrollo de microempresas como un pasaporte para salir de la pobreza en los países de menor desarrollo económico” (Auletta y Rivera, 2011). Por estas ideas, los teóricos coinciden en que el universo del emprendedor se constituye en base a diversas iniciativas en variados contextos que necesitan ayuda de organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas, instituciones financieras, organismos multilaterales y gobiernos centrales y locales.

Según Auletta y Rivera (2011), la primera referencia a un ecosistema en negocios apareció en 1993, de James Moore. Él planteó “el ecosistema de los negocios como un espacio de interconexión y dependencia mutua entre agentes económicos, cuya salud colectiva era indispensable para el éxito y la supervivencia de las organizaciones”. Esta definición fue evolucionando en relación con el éxito de las empresas que emprendían en Silicon Valley, California, en donde emprendedores tecnológicos estrechaban lazos con universidades y capitalistas de riesgo. Algunos factores de su éxito se atribuyen a:

[L]a acción combinada de una estructura económica organizada, una clara conexión entre las universidades y la industria, fuentes de financiamiento y capital con experiencia, fuerza de trabajo especializada y flexible, redes informales de mentores y medios de comunicación dispuestos a difundir las historias de éxito de una «masa crítica» de emprendedores concentrados en una zona geográfica (Auletta y Rivera, 2011).

Luego, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), explicó el ecosistema de emprendimiento como “una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas, y formada por un base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas” (FOMIN, 2011).

Auletta y Rivera (2011) también analizan los espacios del ecosistema del emprendimiento en base a los estudios del profesor Daniel Isenberg (2010), postulando que este sistema está compuesto por seis dominios: políticas, finanzas, cultura, servicios de apoyo, capital humano y mercados. En primer lugar, en **el dominio de las políticas** hay un liderazgo tanto público como privado y legitimidad social y compromiso activo en este proceso de desarrollo. En este dominio habitan las instituciones de gobierno central, regional y local que pueden generar un entorno regulador para fomentar la actividad emprendedora, a través de beneficios fiscales, instituciones de financiamiento e investigación y desarrollo. También se busca que produzcan leyes de protección de propiedad intelectual, la aplicación de contratos y transparencia en caso de liquidaciones y bancarrota.

En segundo lugar, se encuentra **el dominio financiero**, el cual involucra la participación de instituciones de microcréditos, inversionistas ángeles y capital de riesgo que puedan facilitar el acceso al capital semilla a los emprendedores. Para que este dominio sea eficiente, se requiere de un mercado de capitales dinámico y transparente; un mercado que atraiga capital privado y pueda transformarse en un espacio de posibles estrategias de salida de los inversionistas.

El dominio cultural necesita de normas sociales sobre la tolerancia al riesgo y al fracaso, que motiven la innovación y la creatividad; al mismo tiempo que definan la creación de las empresas como una carrera deseable que se base en la generación de riqueza y una ambición sana para progresar.

El dominio de los servicios se refiere a la infraestructura de telecomunicaciones, transporte y energía, al igual que los parques tecnológicos, distritos industriales o zonas francas. Tiene que ver con la disponibilidad de servicios profesionales de apoyo dentro del ámbito legal, laboral, fiscal o incluso tecnológico. Se vincula también con ONGs dedicadas al fomento del emprendimiento.

En el dominio del capital humano se considera a la capacitación de la fuerza laboral, junto con el apoyo del sistema educativo y la difusión de la cultura emprendedora, con sus competencias específicas para lograr el emprendimiento.

En el dominio de los mercados, interactúan los clientes exigentes que son capaces de asumir riesgos en la adopción de nuevos productos y servicios. Para ello, es importante que existan redes de emprendedores tanto a nivel nacional como internacional que ayuden a consolidar el ecosistema (Auletta y Rivera, 2011).

Dado que estos espacios conforman un ecosistema común, resulta vital recordar que cada impacto, fortaleza y debilidad que afecta a un dominio tendrá un efecto en todos los demás. También es relevante que, según el GEM (Monitor global de emprendimiento), los países con mayor actividad emprendedora temprana presentan un menor desarrollo económico. Esto se debe a que las microempresas se entienden a modo de mecanismos de autoempleo, mientras que los emprendimientos dinámicos son vistos como las empresas que ya tienen una ventaja competitiva, que son capaces de generar empleo y crecer a una tasa sobre el promedio de su industria (Auletta y Rivera, 2011).

Con ello se establece que el emprendimiento debe tener siempre un lugar prioritario dentro de la agenda tanto pública como privada, ya que no basta solo con fomentar la creación de nuevos negocios que apoyen la innovación, sino que hay que tener una preocupación particular por los procesos legislativos que permitan dichos avances. Es imperativo responder a los retos que amenazan y debilitan este tipo de desarrollo económico y estancan la generación de empleo, para superar antiguos modelos de progreso y políticas desactualizadas, la escasez de capital semilla, no hay inversionistas que tomen riesgos y poca dinámica de mercado.

Uno de los modelos tradicionales del desarrollo emprendedor corresponde a un enfoque sistémico de la creación de empresas según Kantis (2008), graficado en la Figura 6. En este modelo, se puede observar que tanto las condiciones sociales y económicas, como los aspectos personales del emprendedor configuran los aspectos culturales y el sistema educativo, entendido como redes sociales, productivas e institucionales que conllevan a la gestación, puesta en marcha y desarrollo inicial de las empresas. De igual forma, el mercado de factores compone la estructura dinámica y productiva que llevan a la composición de la empresa y, que simultáneamente alimentan las regulaciones de las políticas públicas que fomentan el emprendimiento.

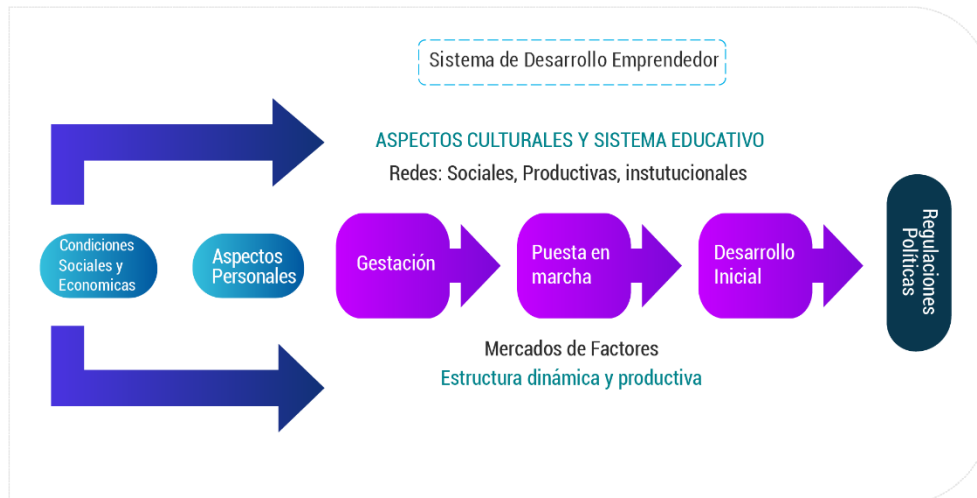


Figura 6. Sistema de Desarrollo Emprendedor Según Kantis. *Fuente: Kantis, 2008, p. 28.*

En sintonía con ello, otras lecciones rescatables de Kantis (2008), en torno a las iniciativas del diseño emprendedor tienen que ver con un modelo de trabajo integral. En este sentido, el trabajo debe estar orientado por cuatro elementos claves: Capital Humano, Capital Social, Capital

Financiero y Capital Institucional. En este esquema, el capital humano debe ser capaz de “fortalecer a los equipos emprendedores para que tengan vocaciones y capacidades adecuadas”, lo cual posibilita el capital social sobre el cual surgen las redes de contacto y ello, a su vez, se extiende al capital financiero que concreta los proyectos; finalmente, el capital institucional se puede entender como el “fruto del aprendizaje”, que devuelve enseñanzas al ecosistema e impulsa el desarrollo (Kantis, 2008, p. 19) y que se puede apreciar en la Figura 7.

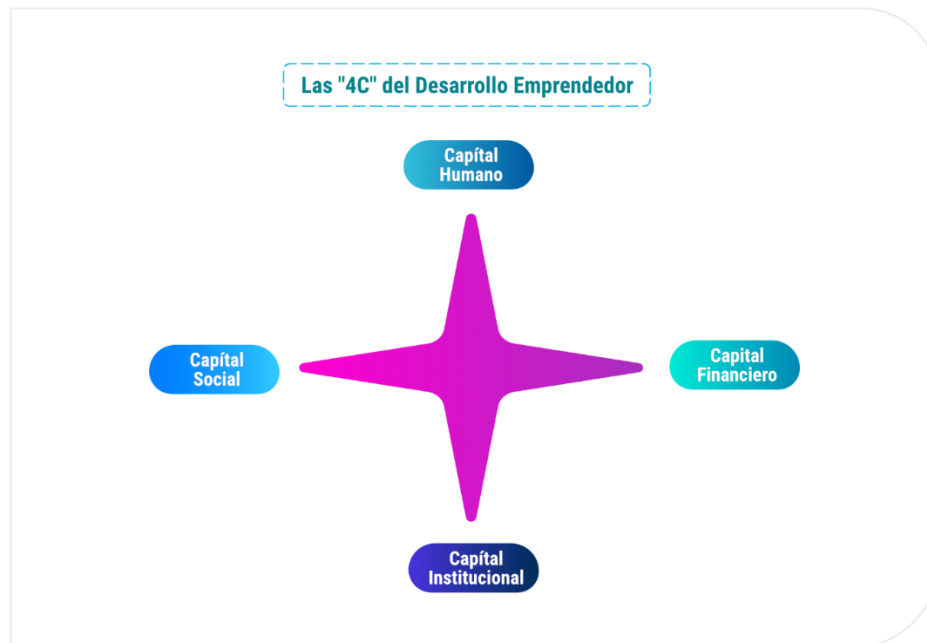


Figura 7. Las 4 C de Desarrollo Emprendedor. *Fuente: Kantis, 2008, p. 19.*

Estas entradas ayudan a comprender el espacio de las políticas de fomento para el desarrollo emprendedor según Kantis (2008), que se retoman a lo largo de esta investigación. Kantis (2008) busca definir el espacio de las políticas de fomento para el desarrollo emprendedor. En este contexto, establece que la oferta de los emprendedores, en su sociedad determinada, está limitada por las fallas del mercado y del sistema que opera en distintas etapas de proceso de creación de la empresa. Alude también, a que esas fallas pueden ser, incluso, la inexistencia de los mercados. Por ello, las principales restricciones que limitan la oferta del emprendedor en la sociedad, en distintos momentos del proceso emprendedor, se pueden determinar de la siguiente manera:

- Problemas de acceso a la información sobre la opción empresarial como carrera y proyecto de vida para los jóvenes.
- Las debilidades sistémicas en la formación de recursos humanos con capacidades para emprender.
- Las barreras al conocimiento tácito y las trabas para acceder a las redes de apoyo.
- Las fallas en el funcionamiento de los mercados de asistencia técnica.
- Las fallas en los mercados de financiamiento.

Al mismo tiempo, el proceso emprendedor define el espacio de acción para las políticas de desarrollo emprendedor dentro de un ciclo de vida del emprendimiento en el cual surgen tres tipos de políticas:

1. Las que buscan facilitar la concreción y desarrollo inicial del “stock” de proyectos avanzados.
2. Las que intentan acelerar el crecimiento de las empresas jóvenes.
3. Las que buscan incrementar la base de futuros proyectos emprendedores.

Según Kantis (2008), el tipo de políticas que buscan facilitar la concreción y desarrollo inicial del “stock” de proyectos avanzados y aquellas que intentan acelerar el crecimiento de empresas jóvenes, las acciones se enfocan principalmente en facilitar asistencia técnica y financiera, y espacios para desarrollar redes de contacto, de acuerdo con la etapa en la cual se encuentre la empresa, ya sea puesta en marcha o crecimiento empresarial. Esto se debe a que cada etapa debe responder a diferentes necesidades, ya sea en torno a la conversión de emprendimientos a empresas, la reducción de mortalidad prematura o potenciar el crecimiento de negocios.

Por otro lado, el tercer caso de las políticas se enfocar en expandir la plataforma de futuros proyectos; por ello, deben concentrar sus esfuerzos en los aspectos que prometen mayor impacto a largo plazo. Estos serían “la promoción de la cultura y la educación emprendedora, el desarrollo de cursos y talleres para despertar y fortalecer las vocaciones y capacidades emprendedores y/o el apoyo a los proyectos de I+D con potencial de comercialización, entre otras iniciativas” (Kantis, 2008, p. 8).

Con esto en mente, aquellos encargados de los recursos públicos para estas políticas suelen enfocarse casi únicamente en los proyectos que tienen mucho por crecer, sin embargo; estos

proyectos buscan resultados a corto plazo y no responden a las carencias existentes en la base del emprendimiento como emprendedores con poca ambición o pocos proyectos que buscan crecer.

Por ello, Kantis (2008) insiste en que una política integral de desarrollo emprendedor necesita enfocarse en el procesos emprendedor; es decir, en acciones para cada etapa que sigan una estrategia en sintonía con acciones tanto para generar impacto en proyectos a corto plazo como proyectos a largo plazo que responden al fin ulterior de transformar el contexto emprendedor.

De esta teoría, se pueden desprender dos ideas principales. Primero, sobre el proceso emprendedor, es posible visualizar que los pasos mayores para encaminar el emprendimiento hacia la empresa están ubicados en la primera mitad del proceso, que se puede apreciar en la Figura 8. En esta etapa se trabaja en sintonía con la vocación/motivación; desarrollo de capacidades; identificación de la idea; y, elaboración del proyecto. Es en este momento en el cual se enfocan la mayoría de las políticas de fomento para el emprendimiento ya que aquí hay mayor posibilidad de crecimiento.

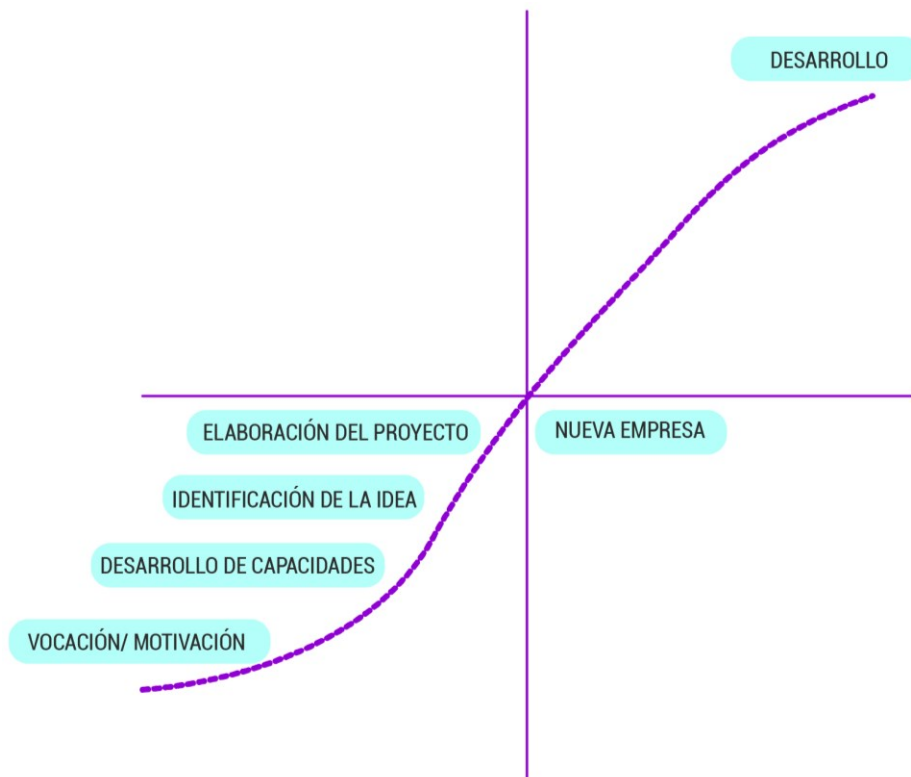


Figura 8. Proceso Emprendedor. *Fuente: Kantis, 2008.*

Sin embargo, la contraparte de las políticas que apuntan específicamente a las empresas que se encuentran en esta etapa y la importancia del tercer tipo de políticas que identifica Kantis (2008), aquellas orientadas a las fallas de mercado, se pueden visualizar precisamente previas dentro de su etapa inicial.

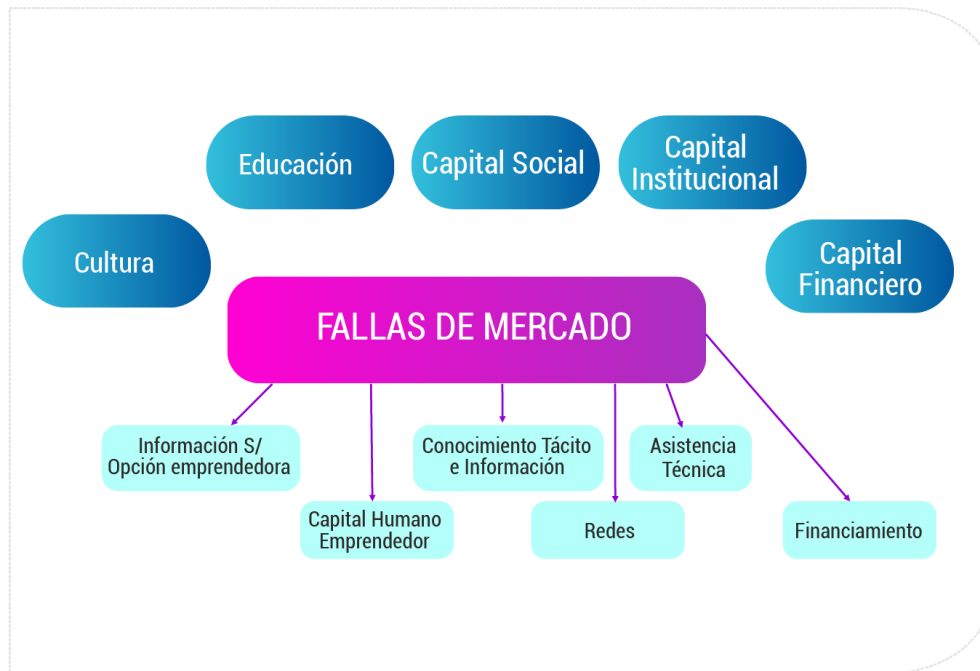


Figura 9. Fallas del Mercado. *Fuente: Kantis, 2008.*

La Figura 9 denota que estas fallas del mercado tienen que ver con el acceso del emprendedor a cultura, educación, capital social, capital institucional y capital financiero que, a su vez, se pueden traducir en información/opción emprendedora, capital humano emprendedor, conocimiento tácito e información, redes, asistencia técnica y financiamiento. Por último, se puede apreciar el momento de las fallas de mercado en la Figura 10.

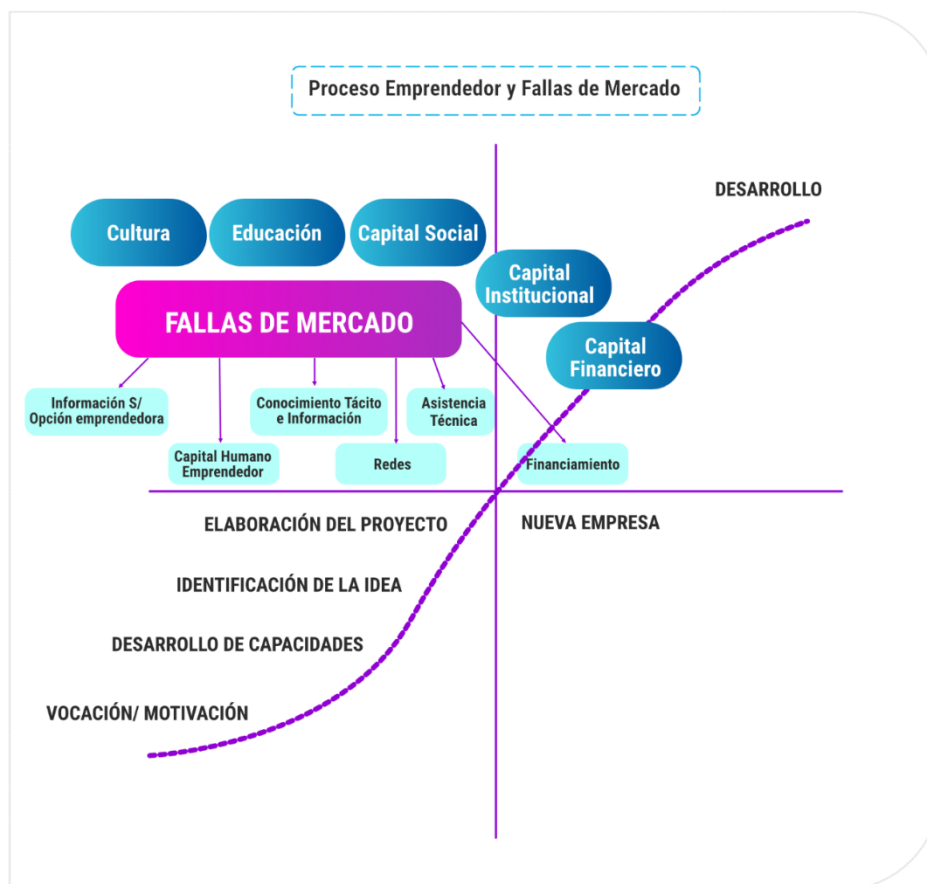


Figura 10. Proceso Emprendedor y Fallas de Mercado. *Fuente: Kantis, 2008.*

En sintonía con estas ideas, es pertinente recuperar también, en la Figura 11, el marco de teórico de Wenekers y Thurik (1999) que identifica seis elementos claves pertinentes al impulso emprendedor de la innovación: emprendimiento; teoría del crecimiento económico, economía industrial, economía evolutiva, historia del crecimiento económico y ciencias empresariales y determinan que no suele existir un vínculo directo entre el emprendimiento y el crecimiento económico, “por lo que introducen variables intermedias o vínculos para explicar cómo el emprendimiento influye en el crecimiento económico” (Urruilagoitia y Alemany, 2018, p. 17).

Estas variables intermedias buscan explicar el efecto del crecimiento económico a través de la innovación, lo cual implica repensar los actores involucrados y expandir el análisis económico para considerar tanto el individuo, como la empresa y el nivel macro que los engloba. Según Urruilagoitia y Alemany (2018), el nivel individual se enfoca en el emprendedor y sus

características y competencias específicas que conducen hacia la empresa que, a su vez, necesita un entorno en el cual concretar estas características y competencias, a través de acciones. Estas acciones están condicionadas por dotación psicológica, que se puede interpretar como actitudes y habilidades, apoyadas por instituciones culturales, y el mismo capital cultural del emprendedor y las instituciones de conocimiento que la respaldan, y que dan paso a empresas Startups. Estas formas de innovación permiten la apertura a procesos de “competencia, selección y también imitación que expanden y transforman el potencial productivo de una economía regional o nacional, mediante el reembolso o desplazamiento de empresas obsoletas, por la expansión de nuevos nichos e industria” (Urruilagoitia y Alemany, 2018, p. 18). Finalmente, esto fomenta la competitividad internacional y el crecimiento económico.

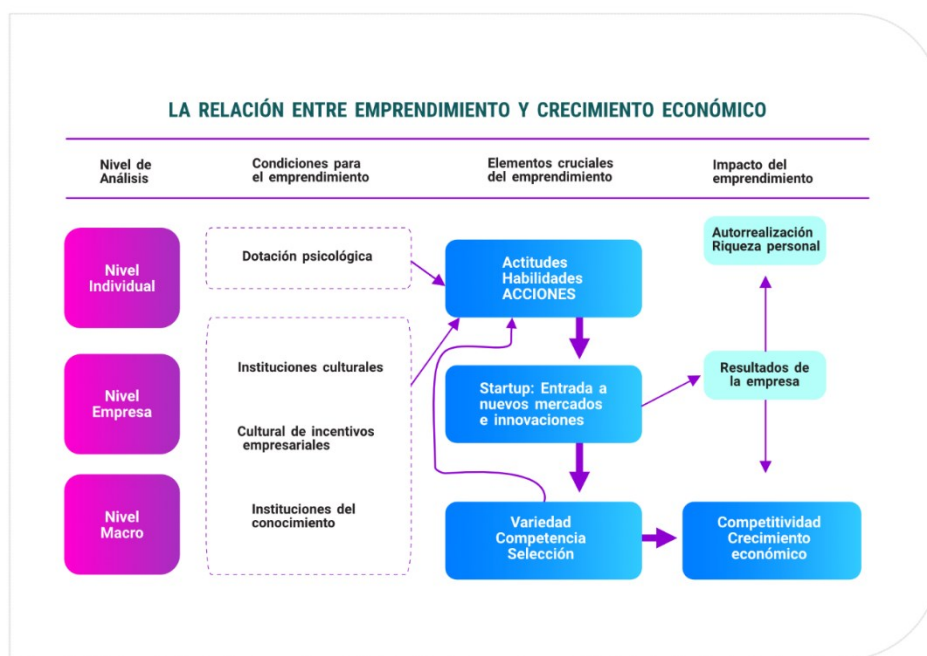


Figura 11. La Relación entre Emprendimiento y Crecimiento Económico. Fuente: *Wennekers y Thurik (1999), citado en Urruilagoitia y Alemany, 2018, p. 18.*

De esta base, se desprende el marco conceptual integrador, desarrollado por Urruilagoitia y Alemany (2018, p. 20), en el cual el emprendimiento innovador se vincula con el crecimiento a través de los siguientes factores críticos:

1. El emprendedor, como la piedra angular
2. La búsqueda y creación de oportunidades, donde el conocimiento es clave, desde la perspectiva del “derrame” del conocimiento

3. El emprendimiento innovador, como el crecimiento económico.

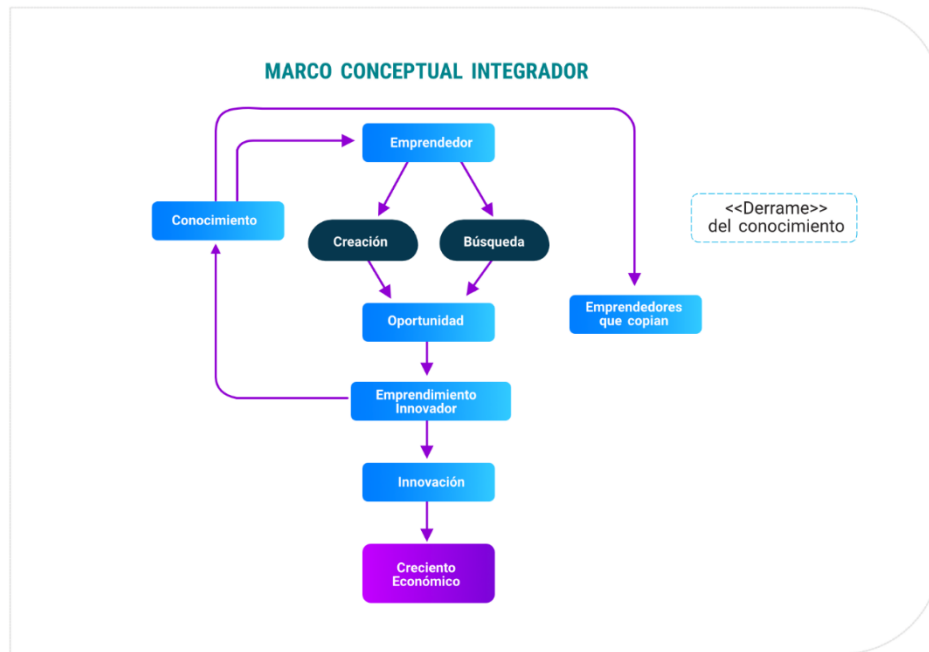


Figura 1213. Marco Conceptual Integrador. Fuente: Urriolagoitia y Alemany, 2018, p. 20.

En el marco conceptual de la Figura 12, cabe notar que “el emprendimiento no siempre implica innovación; también implica un grupo de emprendedores que imitan al emprendedor innovador, aplican el nuevo conocimiento derramado y contribuyen a establecer un nuevo equilibrio económico” (Urriolagoitia y Alemany, 2018, p. 21).

3.4. Nuevas aproximaciones al ecosistema del emprendimiento

Cuando se refiere a emprendimiento, cabe recordar que se habla de las actividades económicas creadas para responder a necesidades a través de productos y servicios. Dentro de esta concepción, Tedesco y Serrano (2019) buscan entender el ecosistema del emprendimiento desde paradigmas biológicos, ya que toman en consideración que la realidad social en la cual se encuentran estas necesidades puede entenderse a través de los actores humanos, sus comportamientos y sus condiciones ambientales. De esta forma, los ecosistemas sociales se

conciben también como sistemas sociales, que “son complejos y adaptativos” (Marten, 2001, citado en Tedesco y Serrano, 2019), ya que tienen muchas conexiones entre ellos y, además, poseen una estructura de retroalimentación que les permite adaptarse para promover sus supervivencias en un entorno cambiante.

Desde las ciencias biológicas, se puede visualizar cómo funcionan los espacios sociales y cómo ellos condicionan un emprendimiento a través de “actores que interactúan en su entorno político físico y cultural que evoluciona rápidamente” (Bloom y Dees, 2008, citado en Tedesco y Serrano, 2019). Con esto en mente, se puede establecer lo siguiente:

A medida que los ecosistemas crecen, implican un mayor grado de complejidad, resultado de la inclusión de nuevos actores y dinámica sociales, lo que genera retos como la necesidad de articular a los integrantes del entorno, de generar canales de comunicación rápidos y eficaces e identificar áreas de acción dentro del ecosistema (Tedesco y Serrano, 2019).

A partir de estas aproximaciones, surge el modelo TE-SER, que responde a la idea de la integración de pequeños ecosistemas, entendidos como sub-ecosistemas, dentro de otros más y más grandes, conectados e influenciados todos entre sí.

Modelo de Integración de Ecosistemas de Tedesco

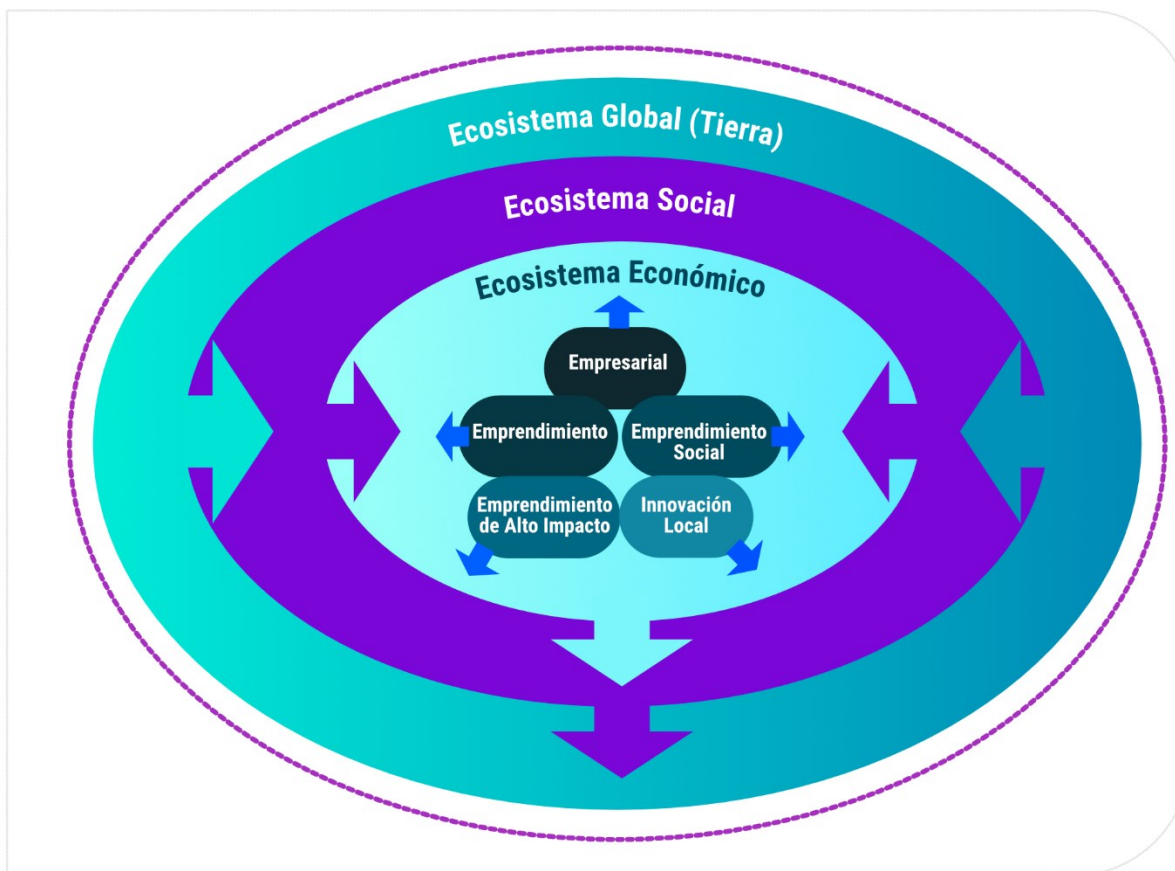


Figura 14. Modelo de Integración de Ecosistemas de Tedesco. *Fuente: Tedesco y Serrano, 2019.*

Nota. Figura adaptada del Modelo de Integración de Ecosistemas de Tedesco, basado a su vez en el Concepto de Ecological Economy (Tedesco y Serrano, 2019).

En el Modelo de Integración de Ecosistemas de Tedesco, en la Figura 13, cada ecosistema económico está compuesto por el ecosistema propio del emprendedor, el empresario, el negocio o la innovación. Estos sub-ecosistemas son llamadas unidades económicas de valor, que interactúan entre ellas y son afectadas de manera positiva o negativa por sus acciones. El grado del impacto dependerá de su nivel de interacción e influencia.

Ahora, para poder entrar en las concepciones de ecosistemas de emprendimiento más específicas, es necesario recordar que el emprendimiento, en su término más general, “tiene origen en teorías económicas de los negocios (...) mientras que la innovación proviene de un proceso” (Tedesco y Serrano, 2019). Por ello, el ecosistema de innovación local, según Hoffecker (2019), se puede entender como:

Una comunidad de actores interconectados, basados en un lugar específico, quienes interactúan con el fin de crear innovación y de apoyar a procesos de innovación junto con la infraestructura y el entorno propicio que les permite desarrollar y difundir soluciones a desafíos locales (Hoffecker, 2019, citado de Tedesco y Serrano, 2019).

A partir de esta definición Tedesco y Serrano (2019) desarrollaron un modelo de ecosistemas de emprendimiento basado en innovación para identificar los distintos roles claves en estos ecosistemas, categorizando a sus actores según el rol que cumplen y el valor que aportan al ecosistema y a los emprendedores e innovadores que interactúan en este sistema. De esta forma, este modelo está basado en actores, roles y valores.

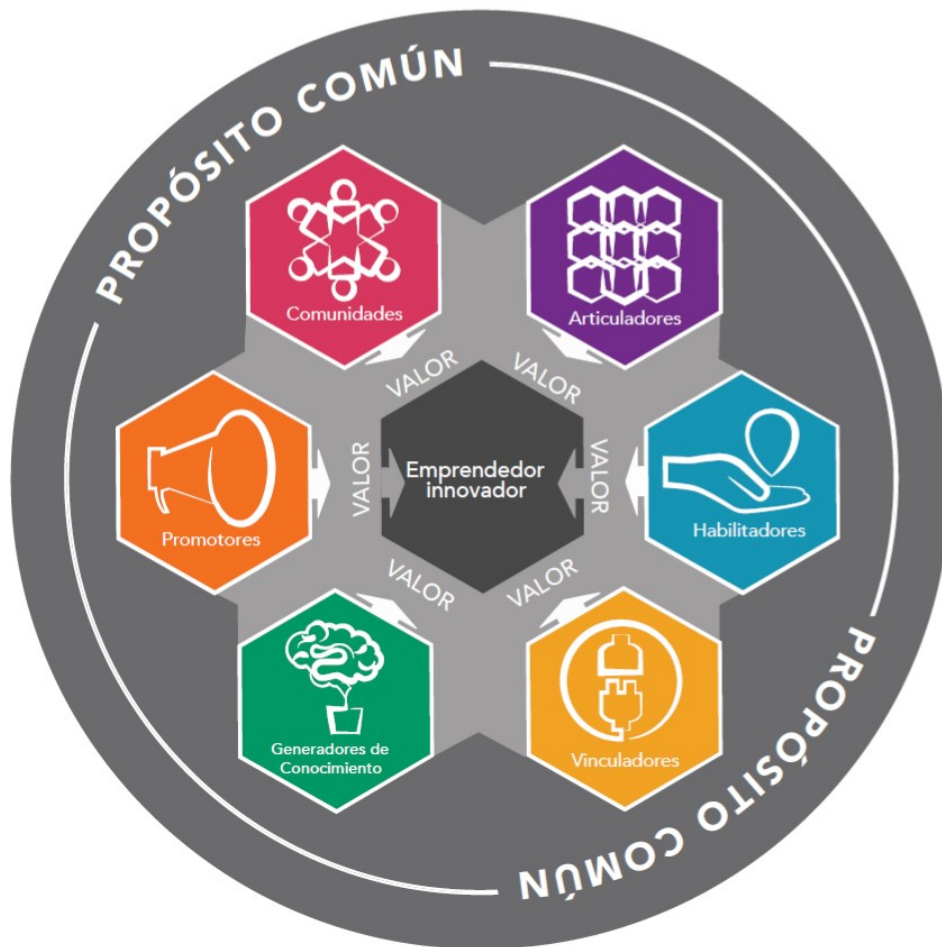


Figura 15. TE-SER: Modelo de Ecosistemas económicos basados en actores, roles y valores. *Fuente: Tedesco y Serrano, 2019.*

El Modelo TE-SER fue creado para fomentar el desarrollo de los ecosistemas económicos a través de la colaboración; por ello, se propone “entender a los ecosistemas económicos desde una perspectiva de actores (tipificación), roles (enfoque), así como de valores (las necesidades de todos los involucrados en el ecosistema)” (Tedesco y Serrano, 2019) y facilitar técnicas de mapeo y de descripción de las dinámicas sociales. Las tipificaciones corresponden a roles y valores claves que se describen a continuación, según Tedesco y Serrano (2019).

- **Comunidades:** Organizaciones civiles formales o informales que comparten conocimiento y colaboran. Si bien pertenecen a la sociedad civil, generalmente en su nacimiento son “no organizadas”, ya que nacen no como instituciones formales, sino como entes con el propósito puro de compartir el conocimiento, de apoyarse mutuamente y de enriquecerse a partir de intereses comunes, generalmente a través de eventos temáticos abiertos al ecosistema, conocidos como “meetups”. Aportan dinamismo al ecosistema.
- **Promotores:** Divulgan y promueven el emprendimiento, local e internacionalmente para apoyar la escalabilidad de los ecosistemas y fomentar la cultura de emprendimiento e innovación. Son organizaciones que se enfocan en divulgar la actividad emprendedora, contar historias dentro de un país o incluso a nivel internacional. Su impacto es visible principalmente en la creación de la cultura emprendedora y los valores asociados a esta.
- **Generadores de Conocimiento:** Instituciones públicas y privadas que generan nuevo conocimiento para impulsar la creación de nuevos proyectos, tecnologías, innovación y emprendimientos. El conocimiento no solo se genera o se encuentra en instituciones académicas, sino en toda aquella organización que tenga un férreo enfoque en crear conocimiento de base científica-tecnológica o científica-social.
- **Articuladores:** Aportan coherencia y estabilidad al ecosistema, creando un ambiente apropiado para que el emprendimiento se desarrolle, a través de la creación y ejecución de política pública que persiga el interés público y social. Su rol también implica asegurar la creación de espacios y plataformas propicias para que los diferentes actores no solo “hablen” entre sí, sino que colaboren activamente en iniciativas conjuntas.
- **Habilitadores:** Proveen recursos al ecosistema para apoyar la generación y el desarrollo de nuevos emprendimientos, dentro o fuera de este. Son todos aquellos que proveen todo tipo de herramientas y recursos monetarios o en espacios, como formación, talento, consultoría, recursos financieros, infraestructura o espacios compartidos, entre otros. Estos

permiten al ecosistema incrementar el nivel de recursos disponibles para que los emprendedores puedan reducir las barreras naturales de entrada al mercado.

- **Vinculadores:** Conectan emprendedores, empresas y actores dentro del ecosistema para crear nuevas relaciones. Dichas relaciones institucionales fomentan la colaboración sobre el mercado y mejores prácticas, y permiten enfrentar oportunidades y problemas de manera conjunta. Buscan influenciar la política pública con un enfoque sectorial de la economía.

Este modelo fue aplicado en estudios a ciudades latinoamericanas, en los cuales se realizó una investigación con métodos cualitativos y cuantitativos de Social Network Analysis (SNA) para levantar datos a través de un taller participativo entre actores del ecosistema. Los elementos principales de esta metodología consisten en los siguientes conceptos:

- **Lean Research:** un enfoque desarrollado por investigadores de MIT D.Lab y Tufts Fletcher School para alinear la investigación con los principios de: rigor del proceso y resultados; relevancia de la investigación para múltiples y diversas audiencias; respeto para todos los participantes del proceso y un proceso de investigación de tamaño adecuado.
- **Workshops e Instrumento:** Los participantes consisten en diversos tipos de actores correspondientes a las seis categorías del modelo TE-SER que son seleccionados a través de una primera fase. La segunda fase consistió en una encuesta y un consiguiente taller.
- **Social Network Analysis y Social Network Mapping:** Consisten en técnicas matemáticas aplicadas a redes sociales estructuradas en base a las interacciones entre actores, configurados en nodos. Estas cifras son procesadas por algoritmos para producir datos numéricos que pueden resultar en estadísticas gráficas.

Bajo estos parámetros, el reporte de Santiago de Chile, realizado por investigadores de GED (Global Ecosystem Dynamic Initiative) y MIT D-Lab, indicó tres características positivas; resultados de las encuestas y talleres; y, por último, recomendaciones para promover el desarrollo de innovaciones de alto impacto, aumentando la diversidad de actores, y articular las instancias de conexión para transformarse en un polo de emprendimiento basado en la innovación.

Los resultados del estudio de GED y MIT D-Lab que aplicaron el Modelo TE-SER a PYMEs en la ciudad de Santiago establecen un entorno favorable para la innovación; sin embargo, es importante notar que la muestra de estudio de PYMES no es alta, como se denota en la Tabla

1. Por ello, es necesario considerar los siguientes resultados como un punto de partida y un modelo importante a seguir para futuras investigaciones.

Tabla 1

Muestra de PYMES en estudio de TE-SER en Santiago de Chile

Clasificación según tamaño de ventas	Marco Muestral	Muestra	Encuestas logradas	Tasa de respuesta	Error muestral
Pequeñas (5.001 a 25.000 UF)	11.479	1.142	190	9,8%	7,1%
Medianas (25.001 a 100.000 UF)	1.190	1.190	112	16,0%	9,2%
Total (Pymes)	12.669	2.332	302	13,0%	5,4%

Nota. Tabla del estudio de GED y MIT D-Lab a la ciudad de Santiago de Chile.

3.4.1. Situación de Santiago de Chile según el Modelo TE-SER

Según los resultados arrojados por el Modelo TE-SER, la puesta en escena que permite un buen punto de partida en Santiago de Chile está compuesta por los siguientes tres factores:

1 Un **índice de colaboración medio-alto** (5.8) que valida la interacción efectiva que se da entre los diversos roles presentes en el ecosistema y que resulta en un alto porcentaje de colaboraciones exitosas independientemente de estar formalizadas (97.4%) o no (81.6%); destacando que los **motivos principales que llevan a los actores a colaborar** en este ecosistema se concentran en: (a) el desarrollo de un proyecto en conjunto (33.6%); y (b) la obtención de recursos monetarios (21.9%), lo que justifica la amplia presencia de *Habilitadores* en el ecosistema de Santiago de Chile con un 52.6% de los actores identificados.



2 Al analizar el sociograma de este ecosistema, y su **diversidad de actores**, es posible identificar **pocos Centros Gravitacionales**, siendo CORFO el de mayor peso a su interior seguido por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Esta centralización suele ser una desventaja en ecosistemas emprendedores. Sin embargo, se observa en este ecosistema una **amplia colaboración entre diversas organizaciones de menor tamaño** lo que constituye una fortaleza ligada a la dinámica cultural emprendedora chilena mencionada previamente, y un punto de partida sólido para incrementar la madurez colaborativa del ecosistema. Esta característica da un soporte importante a los emprendedores quienes tienen diversas opciones adicionales a las instituciones de referencia para su creación y desarrollo.

3 Un bajo número de interacciones necesarias para llegar a un resultado y que se mide a través de la **Predisposición a colaborar**, siendo este número de 3.5 interacciones en promedio para este ecosistema. En las colaboraciones que logran resultados positivos esta predisposición es de 3.5 mientras que en colaboraciones que no tuvieron éxito se tuvo un promedio de 4.7.



Figura 16. Factores Positivos Relevantes para un Ecosistema de Emprendimiento basado en Innovación en Santiago de Chile. Fuente: Tedesco y Serrano, 2019.

Otro factor importante para considerar es la dinámica entre las colaboraciones en Santiago de Chile, las cuales son rastreadas a través de diferentes metodologías y apuntan a Corfo como el gran agente habilitador de la ciudad.

Las siguientes figuras 16, 17, 18 y 19 se enfocan en diferentes representaciones de los actores, roles y valores del ecosistema del emprendimiento. La Figura 16 denota un sociograma de la representación matemática de los Actores identificados con Intensive Research; Actores identificados con Social Network Mapping; y, Colaboración mapeadas. Cada Actor esencial:

Comunidades, Promotores, Generadores de Conocimiento, Articuladores y Habilitadores está representado por distintos colores.

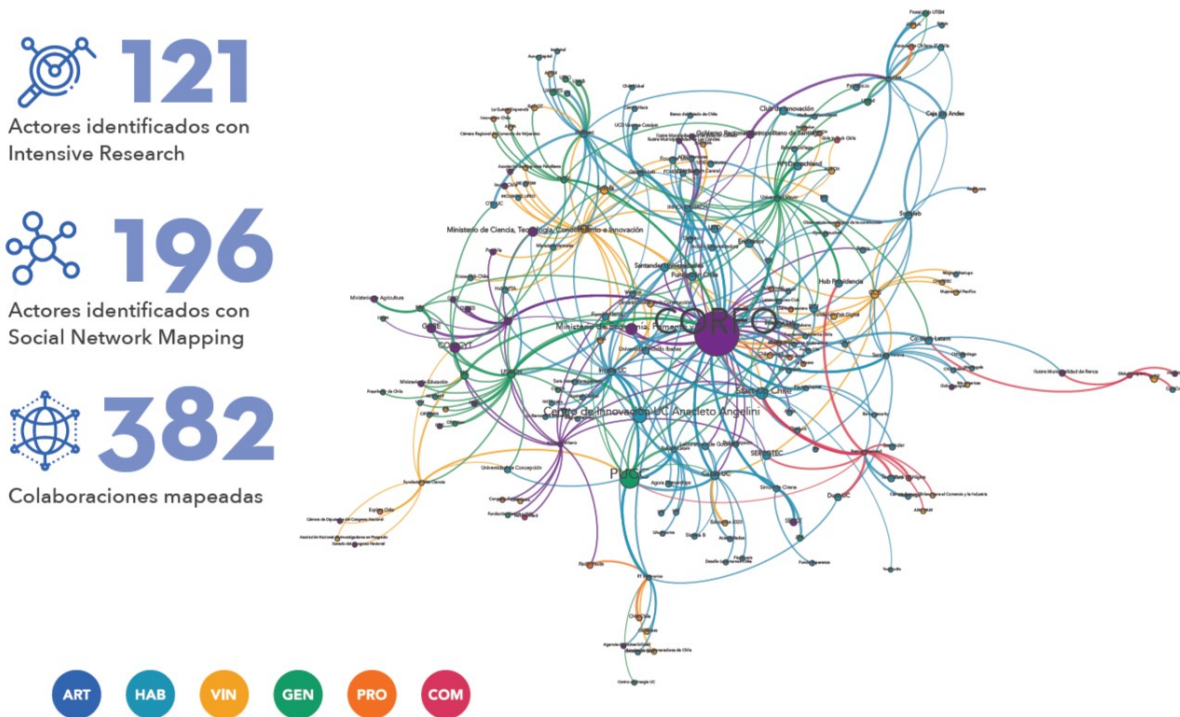


Figura 17. Representación Matemática de las Dinámicas de Colaboración en Santiago de Chile entre los actores de Comunidades, Promotores, Generadores de Conocimiento, Articuladores y Habilitadores. *Fuente: Tedesco y Serrano, 2019.*

La Figura 15 se relaciona con la Figura 16 ya que identifica el rol fundamental del ecosistema como el agente habilitador. Por otra parte, la Figura 17 muestra la distribución de los actores en Santiago de Chile identificados a través de Social Network Mapping según el tipo de rol que desempeñan en el ecosistema. Se determina en base a un momento ideal de roles en el ecosistema en vez de la presencia de todos los roles en él.

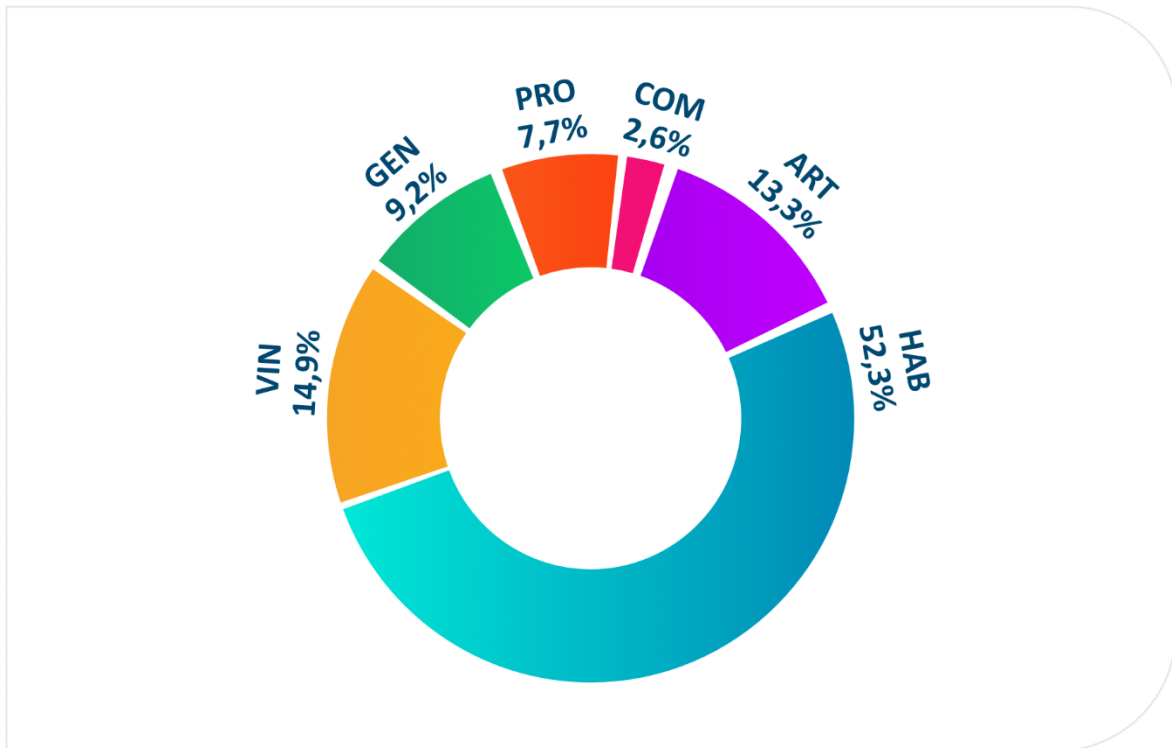


Figura 18. Distribución de Roles de Comunidades, Promotores, Generadores de Conocimiento, Articuladores y Habilitadores en el Ecosistema en Santiago de Chile. *Fuente: Tedesco y Serrano, 2019.*

Las Figuras 17 y 18 permiten visualizar los roles del ecosistema que ya están establecidos y aquellos que deben crecer y aquellos que están disponibles de momento. Con esto en mente, es interesante notar que los agentes articuladores ocupan el espacio que más debe ser potenciado.

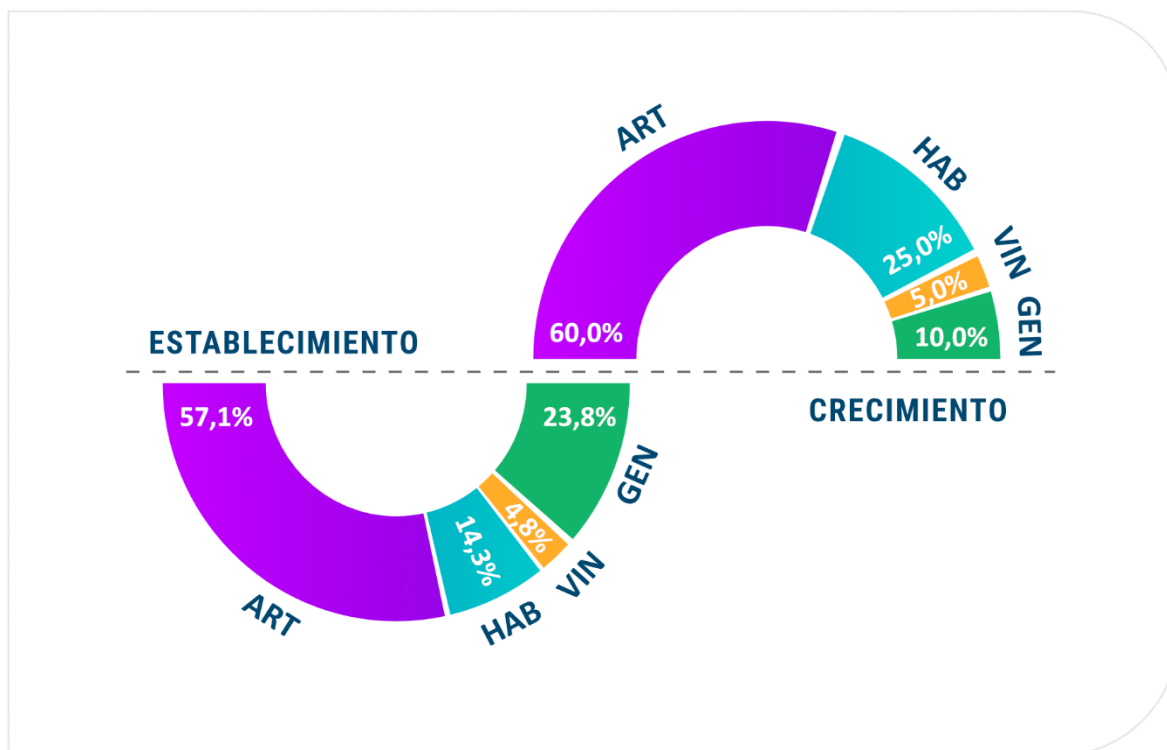


Figura 19. Roles claves de Comunidades, Promotores, Generadores de Conocimiento, Articuladores y Habilitadores para el establecimiento y crecimiento en Santiago de Chile. Fuente: Tedesco y Serrano, 2019.

La Figura 18 muestra los tipos de roles que han sido más importantes para establecer los actuales actores del ecosistema; al igual que los tipos de roles que funcionan como los principales impulsores del crecimiento de los actores que actualmente conforman el ecosistema. Cabe mencionar que ambos roles se configuran desde las perspectivas de los mismos actores participantes.

La Figura 19, sobre los recursos disponibles en el ecosistema por tipo de rol en Santiago de Chile, grafica la distribución de los recursos disponibles en el ecosistema dependiendo del valor que aportan según el modelo TE-SER.

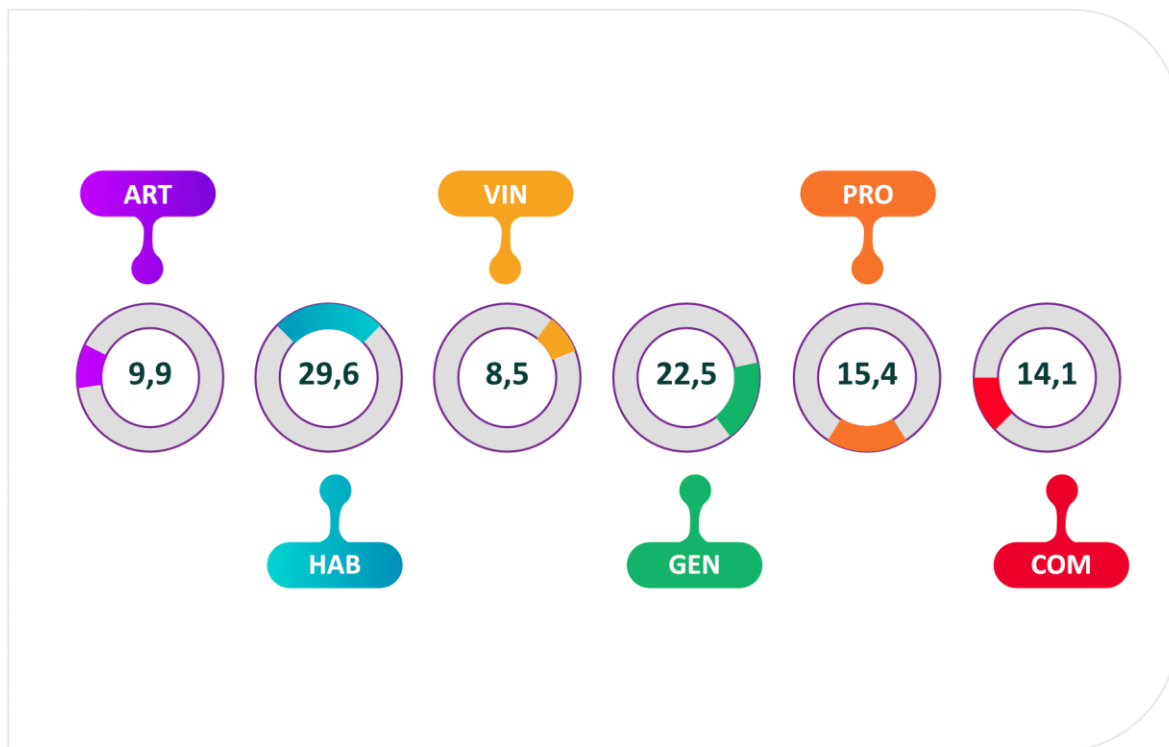


Figura 20. Recursos disponibles en el ecosistema por tipo de rol (Comunidades, Promotores, Generadores de Conocimiento, Articuladores y Habilitadores) en Santiago de Chile. *Fuente: Tedesco y Serrano, 2019.*

Desarrollo Sostenible

En capítulos anteriores, se han revisado ciertos aspectos de la industria en los cuales se insertan las pequeñas y medianas empresas. Con ello, se denota que la economía chilena, particularmente aquella del pequeño y mediano empresario, está en un momento precario y necesita de cambios urgentes. Sin embargo, este carácter de inestabilidad no se limita tan solo al terreno chileno o siquiera latinoamericano, sino que se expande a todo el mundo.

Al hablar de industria, es imposible reconocer el impacto positivo que ha tenido la industrialización en el crecimiento económico sin acatar, de igual manera, la huella negativa que deja sobre el planeta. Esta huella se relaciona no solo con el crecimiento de la industria, sino con la producción de bienes y servicios que, poco a poco, acumulan un gran daño para el entorno natural. Como resultado, el mundo cambia a una velocidad cada vez mayor, implicando que el paisaje al cual llegamos al principio de nuestras vidas no será el mismo que dejaremos al morir.

Según Moller (2010), estos cambios en el planeta no son nuevos. Desde montañas deforestadas tanto en Inglaterra como en Grecia, debido a la tala sistemática de árboles para construir barcos de madera, hasta la producción excesiva de basura debido a la sobre producción de artículos desechables, la tierra sufre con cada nueva tecnología que surge para beneficiar al ser humano. En pocas palabras, “extraemos recursos naturales renovables y no renovables, y dejamos todo tipo de residuos gaseosos, sólidos y líquidos” (Moller, 2010). Esto ha desencadenado en problemas graves como el calentamiento global, la contaminación del aire, del agua de los mares y ríos y el inminente fin de algunos recursos naturales no renovables como el petróleo y el gas natural. Ante ello, se nos presenta un futuro preocupante y es necesario replantearse cada actividad del diario vivir.

En este contexto, surge la noción de desarrollo sostenible. Como concepto, “Desarrollo sostenible” se empezó a utilizar en el año 1987, gracias al Informe Brundtland de las Naciones Unidas y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro, en 1992. El enfoque principal del desarrollo sostenible se puede entender como “la satisfacción justa de las necesidades humanas en la tierra, pensando especialmente en la justicia entre las generaciones actuales y futuras” (Moller, 2010). Esta definición preliminar se enfoca en dos aspectos claves: que se cumplan las necesidades humanas y que ello ocurra con un sentido de justicia tanto para el presente como para el futuro de la tierra.

Sin embargo, existe una serie de definiciones que buscan interpretar estas nociones. El problema de tanta interpretación radica en la poca claridad de sus términos y, por ende, su poca funcionalidad ya que es un concepto ambiguo que no estipula un contenido ni una estrategia única para poner en efecto. La ambigüedad tiene que ver con las nociones mismas de desarrollo y sostenible. Por ello, se dice que,

Tenemos, por un lado, la palabra desarrollo; un concepto largamente debatido y que, a pesar de haber sido objeto de importantes reformulaciones, aún no ha podido desprenderse totalmente de su sesgo económico, heredado por toda una tradición de pensamiento cuya inercia se puede advertir hoy en día si se presta atención a los postulados generales del modelo de economía de mercado, formulados hace más de 200 años por los economistas clásicos. Por otra parte, tenemos la palabra sostenible, que viene a advertir la existencia de unos límites determinados por las capacidades del entorno y que no hay que traspasar. La mezcla de estos dos términos da como resultado una ampliación del ámbito del concepto de desarrollo sostenible, a costa por supuesto de una ambigüedad creciente y un debate también creciente, de tal manera que no es raro ver este concepto defendido por mucha gente, tanto en la izquierda como en la derecha, por los verdes y por los productivistas (Antequera, González y Ríos-Osorio, 2005).

Este tipo de argumento postula diversas interrogantes, ya que las directrices para el desarrollo sostenible se vuelven muy amplias. Por ejemplo, una de las principales problemáticas que debe enfrentar el desarrollo sostenible es la terrible pobreza que debilita a muchas naciones; sin embargo, la solución que surge se relaciona con el crecimiento económico que, al mismo tiempo, es la misma causa del deterioro ambiental.

Surgen, además, diferencias etimológicas. Según Antequera, González, y Ríos-Osorio, (2005), “[S]ustainable, en inglés, no tiene correspondencia exacta con la palabra sostenible en

español. La palabra inglés es más dinámica (*to keep going continuously*)¹ mientras que el término en español tiende a ser más estático (mantener, sostener)", al igual que diferencias culturales: "[l]as diferentes representaciones culturales desde las cuales ambos conceptos son concebidos se reflejan en la construcción de diferentes escalas de valor para lo que es y lo que debería ser el desarrollo y lo que es y lo que debería ser la sostenibilidad".

Para Díaz y Escárcega (2009), la discusión debería acotarse a "la estrecha relación e interdependencia entre los desarrollos ambiental / ecológico, social, económico / financiero, político / institucional y cultural". Según sus estudios, para cumplir las aspiraciones del desarrollo sostenible, estas dimensiones se deben relacionar íntegramente y se pueden entender de las siguientes formas:

Dimensión ambiental / ecológica: Desde el siglo XXI, la intervención del ser humano en la naturaleza ha dejado en evidencia estragos de consecuencias mundiales. Uno de estos ejemplos es el calentamiento global y sus efectos sobre el cambio climático. Con esto en mente:

La mayoría de los participantes en la discusión sobre el desarrollo sostenible comparte la posición que es necesario usufructuar los recursos naturales de manera responsable, pero que no es posible reemplazar el "capital natural" por capital artificial porque los recursos naturales y los ecosistemas cumplen funciones irremplazables, por ejemplo, en los ciclos bioquímicos o en la fotosíntesis, que ningún capital artificial podría a la vida (humana) en el planeta. Por eso se deben evitar las intervenciones en la naturaleza que causarían daños irreversibles (Kopfmüller et al., 2000 en Moller, 2010).

Dimensión social: Este aspecto de la sostenibilidad intenta discernir los principios para las relaciones y condiciones sociales. En el centro de estas discusiones, se encuentran los bienes sociales que se consideran básicos para una sociedad justa como los bienes individuales, tales como la vida, la salud y las necesidades básicas de alimento, vestido, vivienda y derechos políticos; los recursos sociales, como la tolerancia, la solidaridad, la integración social, la orientación hacia

¹ Avanzar continuamente. Traducción de elaboración propia.

el bien común, el sentido de derecho y justicia; y, por último, las condiciones para una vida digna individual, que corresponden a los derechos humanos.

Dimensión económica: Moller (2010) afirma que, en la dimensión económica, se considera la producción de bienes y servicios y permitir que, con el ingreso de bienes y servicios, se satisfagan las necesidades materiales de los miembros de la sociedad y así se contribuye al bienestar de la población y de la sociedad. Ahora, el proceso a través del cual esto se cumple es determinado por las condiciones y normas de un sistema económico específico; la combinación de determinados factores de producción; la distribución de recursos e ingresos entre sus actores; y las condiciones específicas del tamaño de la población, tanto geográficas como climáticas. Más aún, según Brugger y Lizano (1992); De O'Roxo (1992); Kopfmüller et al., (2001): "[E]l principio económico (en la economía de mercado) dice que la producción se debe realizar con el mínimo de insumos y costos; bajo criterios ambientales se debe evitar despilfarros de insumos, un postulado importante conocido como eco-eficiencia".

Dimensión institucional/política: Según Moller (2010), esta dimensión se propone regular el comportamiento de las personas, tal como sus normas, costumbres, creencias y valores, a través de las instituciones estatales y organizaciones gubernamentales. Esto debe contar con la participación de los ciudadanos ya que la sostenibilidad es un ideal que se debe lograr en sociedad.

A través del análisis desarrollado en esta investigación, se postula que las relaciones institucionales y políticas debería trabajar estrechamente, ya que el desarrollo surge cuando las políticas gubernamentales forman parte de los proyectos en torno a la sostenibilidad, fomentando estas iniciativas e incluyendo a la ciudadanía en su ejecución. A su vez, las instituciones del conocimiento, como las escuelas, universidades e institutos, deben asegurar la difusión responsable de estos saberes, para lo cual necesitan capital por parte del gobierno para ello.

Otro aspecto clave para comprender la sostenibilidad tiene que ver con la caracterización de este fenómeno. Según Antequera, González y Ríos (2005), se debe considerar que el dominio, sobre el cual operan los debates anteriores, ser humano – naturaleza funciona como un sistema. Este se puede entender como “un conjunto de elementos relacionados dinámicamente de acuerdo con una meta” (Rosnay, 1977, en Antequera, González y Ríos, 2005). En este contexto, el sistema de ser humano y naturaleza se desarrolla de la siguiente manera: “Por un lado el ser humano, que se organiza y actúa dentro de una sociedad; por el otro, la naturaleza, concebida en términos de

una serie de procesos autorreguladores dispuestos de tal manera que es posible identificar una organización en red” (Antequera, González y Ríos, 2005). Su dinámica es abierta, ya que está en constante relación con su ambiente intercambiando energía, materia e información para poder mantener su organización y esto se refleja en cómo el ser humano, entendido como la sociedad, se relaciona con la naturaleza en la Figura 20.

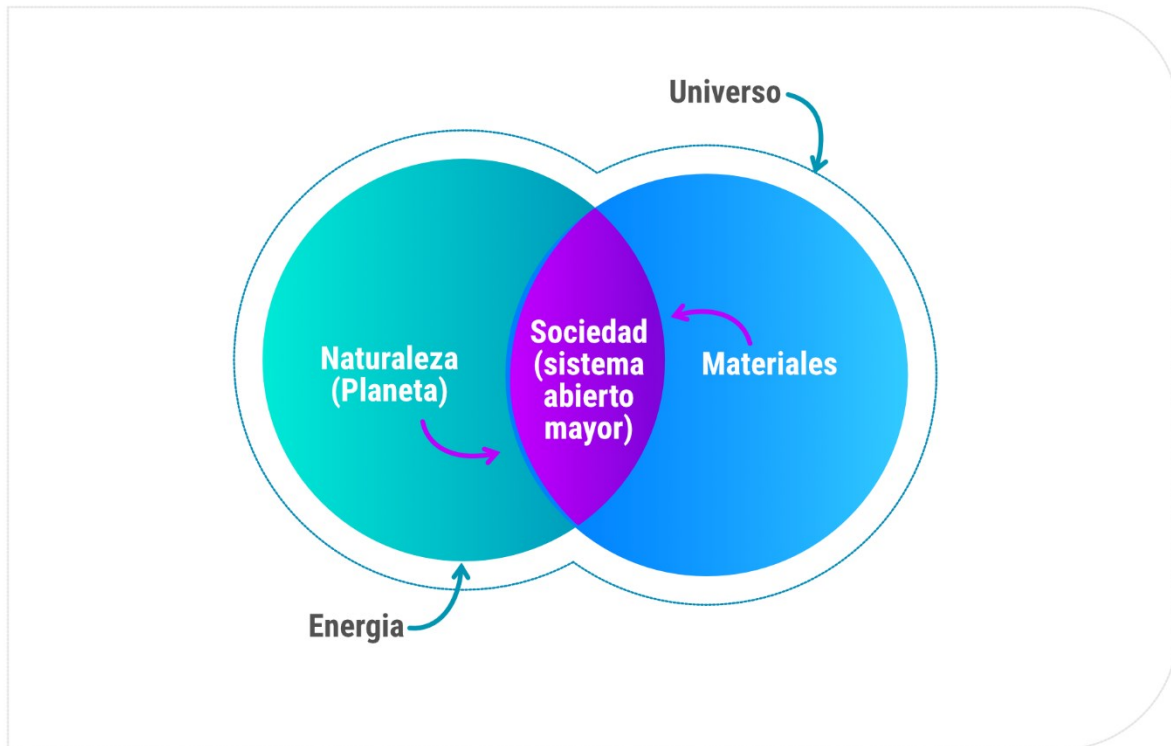


Figura 21. El sistema del ser humano y la naturaleza. Fuente: Antequera, González y Ríos, 2005.

Más específico aún, Antequera, González y Ríos-Osorio (2005) se basan en el modelo del ecosistema cultural de Angel Maya (1996), para enfatizar la importancia del desarrollo sostenible hoy en día, dada la relación del hombre con su entorno natural. Para explicar esta dinámica, Maya (1996) postula que hay dos entornos que operan primordialmente en la sociedad: el ecosistema y la cultura, que se definen a continuación.

El ecosistema: Dado por la confluencia de seis elementos, a saber, un flujo energético derivado de un aporte externo de energía solar, los niveles tróficos (que incorporan dicha energía y generan biomasa), los ciclos biogeoquímicos (mediante los cuales se produce la

circulación de los elementos materiales), el nicho ecológico (que define la función que ejerce una especie dentro del sistema), el equilibrio ecológico (un concepto que designa un cierto balance logrado a través de la interacción de los componentes ecosistémicos) y la resiliencia (que hace referencia a la capacidad del sistema de absorber perturbaciones).

La cultura: concebida como un mecanismo adaptativo del proceso evolutivo y definida como el conjunto de la formación social que incluye las herramientas físicas, las formas de organización social y las manifestaciones simbólicas.

A su vez, sobre estos dos sistemas, funciona la población, la tecnología, las relaciones sociales y la red simbólica, como se demuestra en la Figura 21.

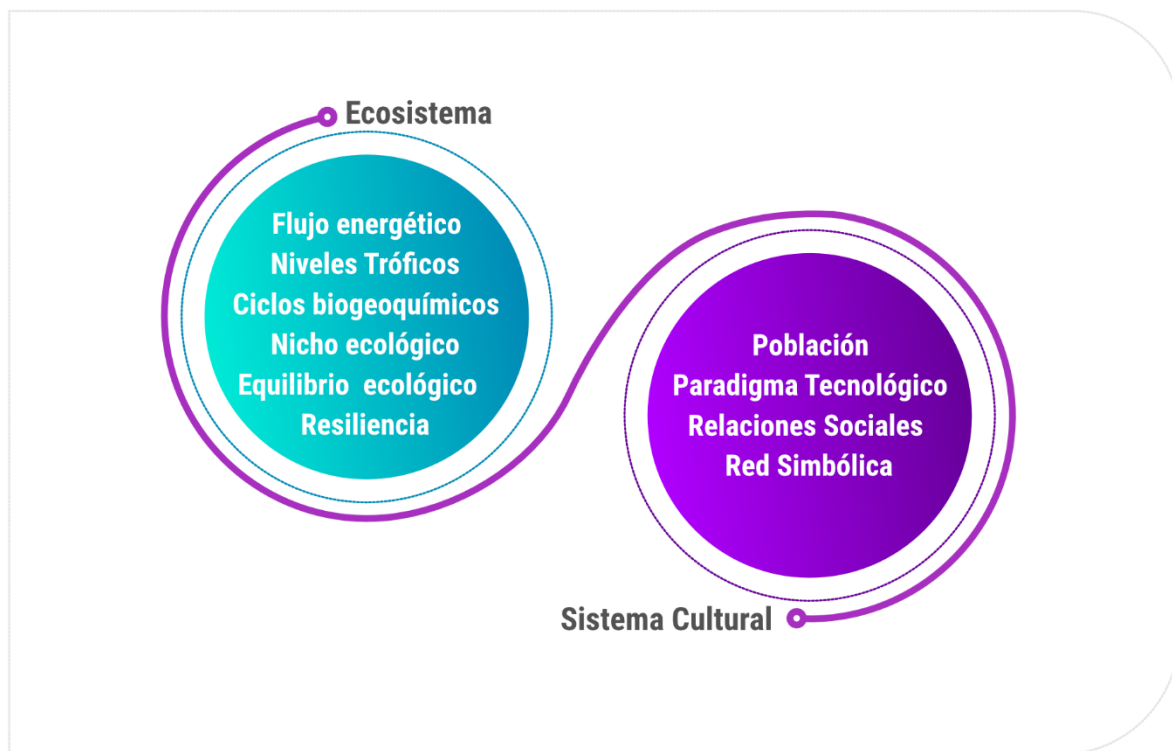


Figura 22. El modelo de Ecosistema Cultural de Ángel Maya. *Fuente: Maya, 2005.*

A partir de la Figura 21, se puede concluir que los sistemas se afectan mutuamente. Primero, Antequera, González y Ríos-Osorio (2005) denotan que “[1]a red de interacciones entre los componentes del sistema no es uniforme y generalmente es muy parcial. Esto último otorga flexibilidad al sistema. En segundo lugar, cada uno de estos sistemas, si bien se encuentra

condicionado por el funcionamiento del otro, posee una dinámica propia con mecanismos y velocidades también propios”. Se observa, además, que estos sistemas:

[S]on capaces de establecer flujos de energía y materiales, y que tienen la posibilidad de exhibir comportamientos adaptativos, estén regulados de forma no consciente (como en el caso de los sistemas naturales) o por mecanismos en los cuales se introduce un elemento de sentido, como ocurre en los sistemas humanos. Podemos decir que los sistemas que se comportan de esta manera corresponden a *sistemas complejos adaptativos*” (Antequera, González y Ríos-Osorio, 2005).

La importancia de ello radica en que, al tratarse de un sistema complejo adaptativo, hay un sistema de diálogo que se potencia entre sí y lleva a la creación de sistemas más y más complejos que comparten más y más información. Esto puede tener consecuencias negativas. Según Margalef (1986): “Las sucesivas utilidades de la energía y la degradación o pérdida de calidad que experimenta con las sucesivas transacciones dejan huella en la materia en forma de una complejidad creciente: los pasos de la historia”. Esta idea concuerda con las nociones de Bifani (1999) y Rosnay (1977), quienes agregan a estas configuraciones peligrosas la presencia de la tecnología tanto como un factor que explica las transiciones y etapas fundamentales en el desarrollo social como un posible mediador entre los sistemas sociales y el medio natural (en Antequera, González y Ríos, 2005).

Ahora, si se entiende que la tecnología contiene artefactos, materiales, habilidades humanas, patrones organizacionales y actitudes, se debe entender también que se refiere a elementos culturales que nacen a partir de ellos y que constituyen factores de cambio. Por ello, influye en cómo la sociedad piensa y se relaciona entre sí y con su entorno, por lo cual también transforma y transmite la cultura dentro de una red simbólica. Con ello en mente, se han hecho reiterados llamados a reconocer que, con el surgimiento de la tecnología y el fomento simultáneo de la industria, la sociedad avanza vertiginosamente hacia un futuro destructivo para el medio ambiente.

A nivel más concreto, tras definir ampliamente el desarrollo sostenible, las Naciones Unidas establecieron una serie de objetivos específicos en función de esta meta. Según las

Naciones Unidas, en el año 2015, los Estados acordaron una nueva agenda para el desarrollo después de cumplir el plazo de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), estipulados hasta ese año. La nueva Agenda de Desarrollo, fijada hasta el año 2030, plantea lo siguiente:

[U]n plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. También tiene por objeto fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. La aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) representa una oportunidad histórica para unir a los países y las personas de todo el mundo y emprender nuevas vías hacia el futuro. Los ODS están formulados para erradicar la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial (UN, 2015).

Esta agenda estipula 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con sus correspondientes 169 metas, que son de carácter integrado e indivisible. Se presentan para una aplicación universal que tiene un alcance mundial y considera diversas realidades, capacidades y niveles de desarrollo, según país, para así respetar las políticas y prioridades respectivas. Por ello, cada gobierno tiene la responsabilidad de fijar sus propias metas a nivel nacional, a través de su planificación, política y estrategia nacional, siguiendo las directrices dadas por Naciones Unidas.



Figura 23. Objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. *Fuente: Naciones Unidas, 2015.*

Según las Naciones Unidas (2015), cada objetivo tiene un fin específico que la organización define brevemente con los siguientes parámetros:

17 Objetivos de Desarrollo Sostenible

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.

8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos celebrados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Para efectos de este estudio, a continuación, nos enfocaremos en el objetivo N 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación, particularmente, en el concepto de innovación. En este contexto, según Perroti y Sánchez (2011), la infraestructura se puede entender como “un conjunto de estructuras de ingeniería, equipos e instalaciones de larga vida útil, que constituyen la base sobre la cual se produce la prestación de servicios para los sectores productivos y los hogares” (p. 29). Con esto en mente, la infraestructura se puede ordenar según su función y se puede organizar en los siguientes grupos:

- a) Infraestructura económica (transporte, energía y telecomunicaciones)

Desarrollo Sostenible

- b) Infraestructura social (presas y canales de irrigación, sistemas de agua potable y alcantarillado, educación y salud)
- c) Infraestructura de medio ambiente, recreación y esparcimiento
- d) Infraestructura vinculada a la información y el conocimiento

CEPAL – Serie de Recursos Naturales e Infraestructura N° 153. Cuadro 7, p. 30.

Innovación

Al pensar en innovar, a grandes rasgos, las primeras asociaciones que vienen a la mente suelen ser: imaginar, inventar, mejorar o inspirar. Básicamente, “innovar” está estrechamente relacionada al mundo de las ideas y al concepto de “idear”. En el ámbito empresarial, Enric Barba (2011) define el acto concreto de innovar como “generar ideas y transformarlas en productos y servicios que le aporten valor al cliente, mejorando su experiencia de uso, y generar una rentabilidad sostenible para la empresa” (p. 23). Con ello, el autor hace una diferencia clara entre idea e innovar; ya que, si no hay un beneficio claro en la innovación, solo quedan ideas que no aportan a las ganancias de una empresa.

Esta aclaración es clave y tiene mucho que ver con la poca innovación que existe hoy en día en las empresas: Innovar conlleva riesgo. Barba (2011) reconoce que la mayoría de las empresas que buscan darle prioridad a la innovación se decepcionan al sentir que la inversión no les genera gran ingreso o ni siquiera les permite recuperar su capital. Ante este miedo, es difícil actuar.

Sin embargo, es importante recordar que, en los últimos años, la globalización que se ha mencionado en capítulos anteriores ha cambiado drásticamente la relación entre mercados y el lugar del consumidor y sus prioridades en el paradigma empresarial. Si bien, en periodos de crisis, las primeras bajas de presupuesto suelen enfocarse en las áreas de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), no se puede negar que es precisamente en momentos difíciles en los cuales nacen grandes innovaciones debido a la identificación de necesidades. Barba (2011) reconoce que instancias históricas de estrés económico como la Gran Depresión dieron pauta para la invención y comercialización de la televisión y la radio. Al mismo tiempo, bienes y servicios que ignoran los cambios en la economía y no evolucionan junto con los efectos que estos cambios tienen en sus clientes, son los primeros en sufrir y hasta desaparecer al no poder responder a las nuevas necesidades de su mercado. En este sentido, el éxito o el fracaso de las empresas llega a depender de su capacidad para adaptarse a los tiempos, a reaccionar a la competitividad global y desarrollar nuevos bienes y servicios que realmente cumplan con la satisfacción de sus clientes.

Con esto en mente, Barba (2011) identifica dos grandes rasgos de las empresas innovadoras: 1). El uso de fortalezas ante la adversidad y, 2). La búsqueda de nuevas oportunidades que generan valor. Concretamente:

Estas empresas aprovechan la crisis económica para reestructura sus inversiones en I+D y adaptan sus innovaciones a las nuevas realidades del mercado. Apuestan fuerte por nuevas tecnologías competitivas y al mismo tiempo recortan proyectos no rentables en mercados no viables (p. 18).

Considerando lo anterior, podemos establecer que la rentabilidad es el único gran indicador de una empresa innovadora. Si ello no depende exclusivamente de las ideas ni de la inversión, queda cuestionar la metodología innovadora, y es que, al intentar implementar un producto o servicio innovador, muchas empresas siguen los mismos procesos de los enfoques que han sido carentes en el pasado. Por ello, Barba (2011) plantea que para conseguir dicha rentabilidad se necesita establecer “un modelo de negocio rentable, la fijación de objetivos claros, un procedimiento de ejecución disciplinado, alinear la organización con la innovación y ejercer un liderazgo que la fomente” (p. 21). El autor insiste, además, en que todo el mundo puede hablar sobre innovación, pero falta sistematizarla para poder lograr resultados concretos. Por ello, es necesario hacer cambios a nivel de organización:

[m]ejorar el modo en que la propia empresa se organi[za] para innovar, perfeccionando los procesos implicados en la innovación: la relación entre la función de I+D y el resto de las funciones (marketing, etc.), el proceso de transformación de una idea en un prototipo y el propio proceso de producción (Barba, 2011, p.22).

En este punto en particular, es pertinente tomar un momento para recordar el objeto de estudio de esta investigación y notar que las deficiencias, al momento de implementar la innovación en el nivel organizacional de las empresas, recaen fuertemente en la ausencia de un agente articulador entre las funciones y los procesos. Este cargo es una de las tareas que la disciplina del Diseño puede cumplir y que se desarrollará con mayor detalle en el siguiente capítulo. Esta alternativa responde también a otra crítica que hace Barba (2011) al establecer que muchas empresas carecen de visión, y relegan la innovación a científicos e ingenieros (p. 23) que piensas los bienes y servicios desde una perspectiva de fórmulas que no le dan la importancia necesaria al destinatario final: el cliente, más específicamente, las personas. Es por ello que se hace hincapié en el aspecto “multifuncional” que debe tener la innovación. A ello, en este estudio, se le

agrega un carácter de multidisciplinario, tomando en consideración aspectos tanto de venta, marketing y diseño.

5.1. Tipos de Innovación

Se puede pensar, entonces, que además de ser una actividad basada en ideas, que necesita ser rentable, multifuncional/multidisciplinaria y orientada al cliente, la innovación “representa una manera de hacer las cosas que resulta en un cambio positivo para la empresa y para sus clientes” (Barba, 2011, p.24). En este sentido, se puede referir a innovador, a todo cambio que se base en conocimiento para generar valor tanto en la empresa como en la oferta que ella presenta. Según Barba (2011):

El cambio es la vía para la innovación. En cualquier empresa ese cambio podrá tener lugar, entre otros aspectos, en sus productos y servicios, en sus procesos de producción y de logística, en su forma de organizarse o en la manera de relacionarse con sus clientes y proveedores (p. 25).

Con esto en mente, podemos decir que el proceso innovador nace en el conocimiento que se gesta en la empresa. Barba (2011) denota que este conocimiento condicionará el tipo de innovación que se cree, determinando que, según la función del conocimiento, la innovación puede manifestarse como tecnológica, comercial, gerencial o social. Basado en sus estudios, los tres primeros tipos de innovación se definen a continuación:

- La innovación tecnológica se refiere al uso de nuevo conocimiento tecnológico y/o nuevas tecnologías, o en nuevos usos o combinaciones de conocimiento o tecnologías ya existentes. Estas innovaciones resultan en productos o servicios tecnológicamente nuevos o mejorados con nuevas técnicas funcionan que son exitosas en tanto en mercados como en procesos novedosos que se incorporan a la producción y/o logística.
- La innovación gerencial u organizativas se basan en conocimiento gerencial. Consisten en la implantación de nuevas formas de organización de los procesos de negocio en la empresa; en la distribución de responsabilidades o reestructuración de actividades y en la manera de gestionar las relaciones externas de la empresa con proveedores y clientes.

- La innovación comercial está basada en conocimientos de marketing, para usar nuevos métodos de comercialización, en sus canales de venta, promoción o en la asignación de precios.

Barba (2011) destaca que la dimensión innovadora en una empresa ya sea grande o pequeña, siempre tiene como punto de partida un cambio en la forma de pensar: atreverse a hacer las cosas de una manera diferente, hacer nuevas conexiones y lograr bienes y servicios mejores y más rentables. Además, cabe notar que en cuanto a la novedad que la innovación supone, se puede considerar como una innovación radical, implicando la creación de algo completamente nuevo, o incremental, en el caso de ser una mejora significativa en algo que ya existe (Barba, 2011, p. 26). Por último, el autor concluye de su experiencia que, “el éxito de la innovación, como en otros campos, no es fruto de la casualidad, sino que responde a un proceso sistemático que necesita ser gestionado” (Barba, 2011, p. 30).

- La innovación social tiene una serie de matices y epistemologías que la llevan a ser difícil de definir. Murray, Mulgan y Caulier (2011, citados en Abreu Quintero, 2011) denotan que “la innovación social no se refiere a un sector determinado de la economía, sino a la innovación en la creación de productos y resultados sociales, independientes de dónde nacen”.



Figura 24. Tipos de Innovación. *Fuente: Abreu Quintero, 2011.*

En este esquema de la Figura 23, hay que entender que todo proceso de innovación social necesita de sujetos que lo sostienen y lo impulsan. Estos sujetos están organizados en empresas, instituciones, comunidades u otro organismo perteneciente a distintos sectores de la economía social. Este tipo de economía, en sí, no está dedicada a la producción de necesidades y aspiraciones sociales, pero la afecta directa e indirectamente. Se hace cargo, por ejemplo, de la responsabilidad social y corporativa del comercio justo. Abreu Quintero (2011) especifica que:

El hogar, como el mercado, es en parte puramente privado, pero forma una parte fundamental de la economía social, tanto a través del trabajo en el hogar, como a través de la contribución a la sustancia y la dirección de la producción social de las redes informales, asociaciones y movimientos sociales. La macroeconomía, por el contrario, es por su naturaleza en gran parte relacionada con la prestación de servicios como un contrapunto al mercado privado, como es el gasto estatal (p. 136).

En el esquema siguiente, la zona oscurecida es la representación de las partes de los sectores que componen la economía social. Basándose en Murray, Mulgan y Caulier (2011), Abreu Quintero (2011) aclara que, al hablar de innovación social, se debe hablar de todos los sectores y las dinámicas que se desencadenan, ya que la innovación social dependerá de la estructuras, objetivos y relaciones trasfronterizas de cada sector en conjunto, al igual que el rol particular que cada uno desempeña individualmente. Denota, además que:

Las innovaciones sociales son distintas de las innovaciones tecnológicas en la medida del propósito y en sus objetivos, a pesar de que los resultados se puedan solapar. Una notable afinidad con la importancia de la teoría y la práctica por igual es el hecho de que toda innovación tiene una fecha de caducidad. Tan pronto como una nueva tecnología o práctica social efectiva se integra en la vida cotidiana de la mayoría de las personas, grupos o instituciones interesadas, su carácter específico de la novedad y la innovación se detiene (p. 146).

La presente observación se refiere a la necesidad de evolución constante. En cuanto se incorpora una nueva metodología al diario quehacer, deja de ser una práctica innovadora. Por lo tanto, una teoría siempre será innovadora si nunca es llevada a la práctica.

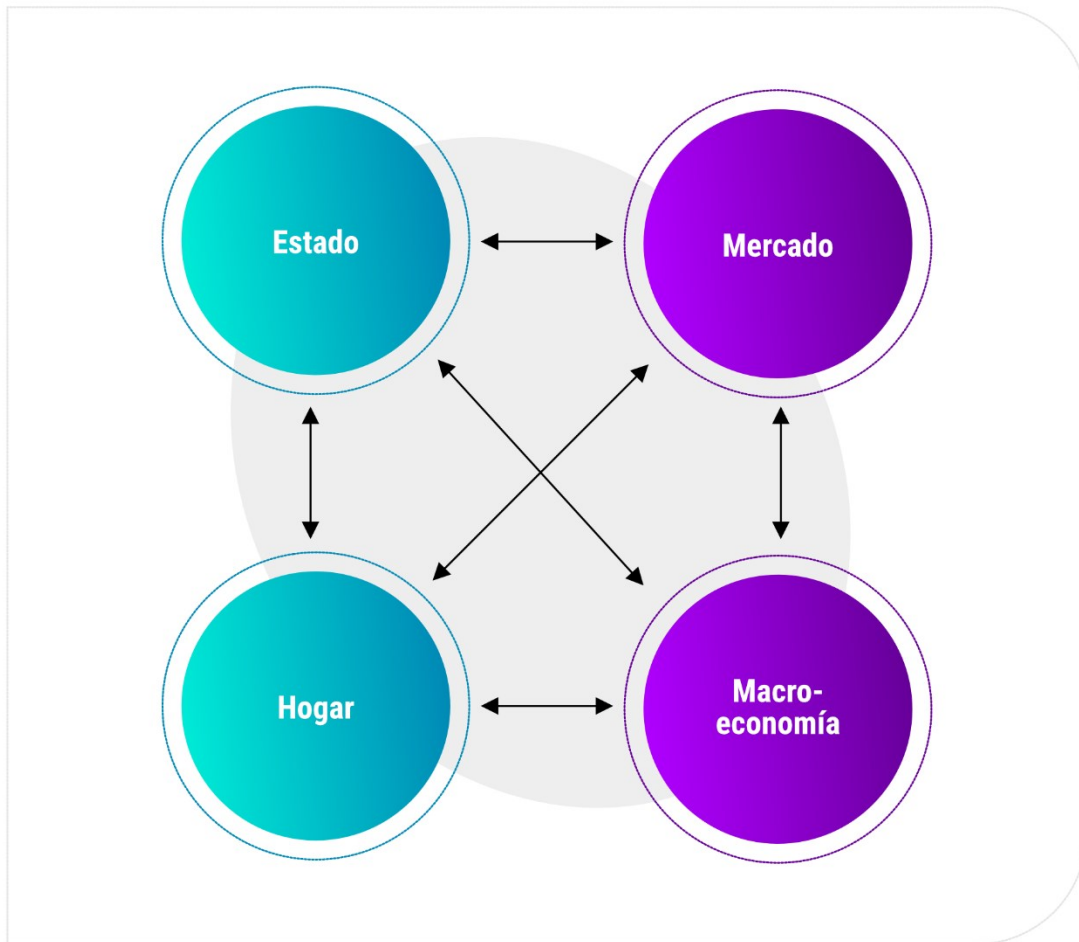


Figura 25. Dimensiones de Innovación social. *Fuente: Abreu Quintero, 2011.*

Abreu Quintero (2011) concluye, además, que los fenómenos de cambio social siempre deben considerarse en relación con la innovación tecnológica y no desde un tipo independiente de innovación que se limita a las innovaciones técnicas debido al cambio de paradigma social que se ha mencionado anteriormente, sobre el paso de la sociedad industrializada a una sociedad digital, globalizada y condicionada por las barreras y/o faltas de, que genera la alfabetización digital en un contexto social.

Estas son ideas que ya se estaban gestando el siglo pasado, cuando Maksabedian (1980) postulaba la necesidad de la transferencia tecnológica, justamente para propósitos de la innovación social. Según Becerra (2004; citado en López *et al.* 2006), “En su sentido más amplio se entiende

la transferencia tecnológica como el movimiento y difusión de una tecnología o producto desde el contexto de su invención original a un contexto económico y social diferente”.

Maksabedian (1980) planteaba una visión internacional sobre las relaciones de la tecnología entre un país y otro. Argumentaba que, mientras los países desarrollados del mundo se impulsaban hacia una estrategia económica determinada en la cual la industria jugaba un rol clave en el proceso global de crecimiento, los países de América Latina se esforzaban – no por las innovaciones tecnológicas – sino por “la transferencia y adopción de las técnicas extranjeras a las características de las materias primas regionales o a los gustos y hábitos del consumo nacional” (p. 110). Este proceso no es fácil, entre otros factores, porque la transferencia tecnológica de una cultura a otra implica considerar los elementos físicos, económicos y sociales del nuevo país. Sin embargo:

En cualquier sociedad, el cambio tecnológico requiere por lo menos de un proceso de ideación, innovación y difusión de la nueva tecnología por imitación y aceptación. Pero una tecnología transferida a otra sociedad encuentra resistencia al cambio, en forma tal que la transferencia se convierte en un proceso de innovación más que de imitación (Maksabedian, 1980, p. 114).

Además, se debe considerar que cualquier tecnología que llegue a una nueva sociedad será considerada una nueva sociedad, por lo cual no se puede adoptar un sistema de imitación porque no existe un punto de referencia exacto y debe implementarse un proceso social, cultural y político para realizar la transferencia. Su éxito dependerá, entonces en cuán efectiva es la aplicación de la nueva tecnología a la nueva sociedad. Esta concepción evolucionó a la siguiente definición de del Socorro López, Mejía y Schmal. (2006):

La transferencia tecnológica se da a través del comercio; de la inversión extranjera directa con utilización de mano de obra local; del licenciamiento que otorgan las empresas extranjeras a empresas domésticas, las cuales reciben entrenamiento y asistencia técnica y

con el otorgamiento de licencias para explotar patentes, entre muchas otras modalidades (p. 72).

En este sentido, la transferencia tecnológica se entiende como el proceso en el cual el sector privado obtiene el acceso a los avances tecnológicos desarrollados por científicos, trasladando sus avances hacia empresas productivas para transformarlos en bienes, procesos y/o servicios comerciables. Socorro López, Mejía y Schmal. (2006) denotan que,

Este proceso implica el conjunto de actividades que llevan a la adopción de una nueva técnica o conocimiento y que envuelve la diseminación, demostración, entrenamiento y otras actividades que den como resultado la innovación. Así la transferencia tecnológica es un nexo entre la universidad y las empresas, para la generación de desarrollo científicotécnico y económico. La transferencia conlleva un convenio, un acuerdo, y presupone un pago y por tanto la comercialización del conocimiento es un elemento inherente a este proceso (p. 72).

En teoría, estos conceptos son muy beneficiosos para la pequeña y mediana empresa; sin embargo, el problema prevalente sigue siendo la falta de innovación en las empresas debido al riesgo que implica invertir y tal vez perder capital en ese gasto. Cabe recordar que, en Chile, hay mucho desconocimiento sobre el papel que juega la innovación y ese desconocimiento crea una brecha llena de miedos. Es necesario informar y educar al respecto, y es por ello que estudios como este son tan importantes.

5.2. Radiografía a la Innovación en Santiago de Chile

Doebbel y Alvarez (2018), apoyados por el laboratorio de innovación de la Universidad Católica (UC) y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), han llevado a cabo un estudio de pequeñas y medianas empresas para otorgar una puesta en escena de la realidad empresarial de Chile. La relevancia de este estudio, para la presente investigación, radica en postular una visión inicial desde el cual identificar los vacíos en el ecosistema el emprendimiento

en el cual se encuentran insertos. Por ello, dado que esta investigación solo considerará la Región Metropolitana de Chile, no se han tomado en consideración los datos pertinentes a regiones.

Con ello en mente, cabe destacar que Doebbel y Alvarez (2018) reparan en la falta de evidencia empírica sobre prácticas, comportamientos, cultura y procesos relacionados con las actividades empresariales de I+D+i; la falta de información relacionada con la vinculación y transferencia entre universidades e industrias, para lo cual proponen una revisión de literatura y experiencia internacional de investigaciones, índices, *benchmarks*, entendidos como referencias, parámetros o criterios, de I+D+i empresarial y evaluaciones de políticas públicas. Para analizar esta información, se definieron siete dimensiones de estudio y luego se encuestaron 302 PYMES chilenas para analizar la realidad nacional, con el propósito de mejorar la toma de decisiones estratégicas desde CORFO, el Servicios de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología (CONICYT) a través de la generación de evidencias en torno a las capacidades innovadores en las PYMES chilenas.

Doebbel y Alvarez (2018) hacen hincapié en el reconocimiento de las brechas de productividad entre las pequeñas y medianas empresas y las grandes empresas como un desafío para el desarrollo económico de Chile. Esta brecha se hace evidente al comparar el grado de productividad de la pequeña y mediana empresa en Chile (26% y 46%, de la productividad que obtienen las grandes empresas, respectivamente) con el grado de productividad de la pequeña y mediana empresa en la Unión Europea (58% y 74% de la productividad que obtienen las grandes empresas, respectivamente).

Esta brecha se repite en cuanto a innovación, ya que “de acuerdo a la décima encuesta de innovación del Ministerio de Economía, realizada entre los años 2015 y 2016, la tasa de innovación para grandes, medianas y pequeñas empresas fue de un 29%, 23% y 13%, respectivamente” (Doebbel y Alvarez, 2018). Estas cifras son preocupantes al considerar que hasta el 29% de innovación en grandes empresas es bajo, lo cual ya supone una baja expectativa para las pequeñas y medianas empresas que cuentan con menos recursos.

Cabe recordar que, según estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la innovación es una herramienta clave para PYMES para reducir brechas de productividad e ingresos en torno a las grandes empresas, lo cual, con el tiempo, conlleva mayor desarrollo económico. A ello, se debe sumar que “las PYMES más innovadoras también

contribuyen al desarrollo de nuevas tecnologías y son capaces de pagar mejores salarios, reduciendo los niveles de desigualdad en los países” (OCDE, 2017, en Doebbel y Alvarez, 2018).

Dimensiones para la innovación



Figura 26. Dimensiones para la innovación. *Fuente: Doebbel y Alvarez, 2018.*

En la Figura 25 se pueden apreciar las dimensiones que se deben considerar para fomentar la innovación tanto en grandes como en medianas y pequeñas empresas. Estas dimensiones se definen a continuación, según Doebbel y Alvarez (2018).

- 1. Inputs de Innovación:** Se refieren a los recursos tanto financieros como humanos que incentivan las actividades de I+D+i.

Por qué es importante: Una mayor inversión en I+D e innovación ha demostrado tener un efecto positivo sobre la rentabilidad de las empresas y sus capacidades para innovar (Deeds, 2001; Parthasarthy y Hammond, 2002 citados en Doebbel y Alvarez, 2018).

- 2. Estrategia de Innovación:** Se refiere a la existencia de objetivos claros de innovación, sobre el desempeño de la empresa y el entendimiento de las actividades de I+D+i como pilar fundamental para el crecimiento y productividad de la organización.

Por qué es importante: Según Terziovsky (2010, citado en Doebbel y Alvarez, 2018), las PYMES que replican comportamientos de las grandes empresas y desarrollan una estrategia en torno a la innovación logran un mejor desempeño en la cantidad de innovaciones introducidas en el mercado y productividad que las que no.

- 3. Procesos de Gestión de la Innovación:** Se refieren al conjunto de actividades de innovación, incluyendo estructuración y formalización. Los beneficios de estos procesos, entre otros, se relacionan con el uso eficiente de los recursos de las empresas.

Por qué es importante: Según Hall y Nauda (1990, citado en Doebbel y Alvarez, 2018), contar con procesos de selección de desarrollo, durante la etapa de ideación “mejora la eficiencia del uso de los recursos para las empresas”. A esta recomendación, se suma medir y evaluar estos procesos para fomentar y mejorar su desarrollo.

- 4. Gestión del Conocimiento:** Se refiere al manejo del conocimiento generado interna o externamente para el desarrollo de la innovación que debe actualizarse continuamente.

Por qué es importante: Según Gaia y Legros (2012, citado en Doebbel y Alvarez, 2018), la falta de información sobre el entorno de la empresa y de sus clientes aumentará la incertidumbre en torno a las actividades de innovación; además, esta gestión mejora la capacidad de respuesta ante el entorno competitivo, mayores ventas y productividad (Edvardsson y Durst, 2013, citado en Doebbel y Alvarez, 2018).

- 5. Asociatividad:** Se refiere a las colaboraciones y alianzas, formales y no formales, con otras instituciones o empresas que permiten sinergias en torno a las actividades de innovación.

Por qué es importante: Las alianzas facilitan la generación de nuevas oportunidades y reducen riesgos asociados a procesos de innovación (O’regan et al., 2005, en Doebbel y Alvarez, 2018). En esta dimensión se deben considerar distintos actores con quienes colaborar para ayudar a solucionar restricciones de financiamiento a través de la inversión conjunta para el desarrollar de I+D (Tether, 2002, citado en Doebbel y Alvarez, 2018).

- 6. Cultura de Innovación:** Se refiere a la experiencia de valores, normas y comportamientos que fomentan las actividades de innovación.

Por qué es importante: La cultura es clave en la implementación de actividades innovadoras; del mismo modo, puede ser su mayor impedimento (O’regan et al., 2005, citado en Doebbel y Alvarez, 2018). Una cultura innovadora, a través de buenas ideas, una orientación al aprendizaje y al mercado mejora el desempeño de este tipo de empresas en cuanto a su participación de mercado y rentabilidad (Keskin, 2006, citado en Doebbel y Alvarez, 2018).

- 7. Outputs de Innovación:** Se refieren a las innovaciones introducidas al mercado y/o implementadas al interior de la empresa, así como el impacto de las actividades de I+D e innovación sobre su desempeño.

Por qué es importante: Las actividades de innovación crean valor para las PYMES, mostrando efectos positivos sobre la diferenciación con competidores, la satisfacción de sus clientes y competitividad (Rosenbusch et al., 2011, citado en Doebbel y Alvarez, 2018). Los outputs se pueden clasificar por tipo de innovación y por nivel de novedad.

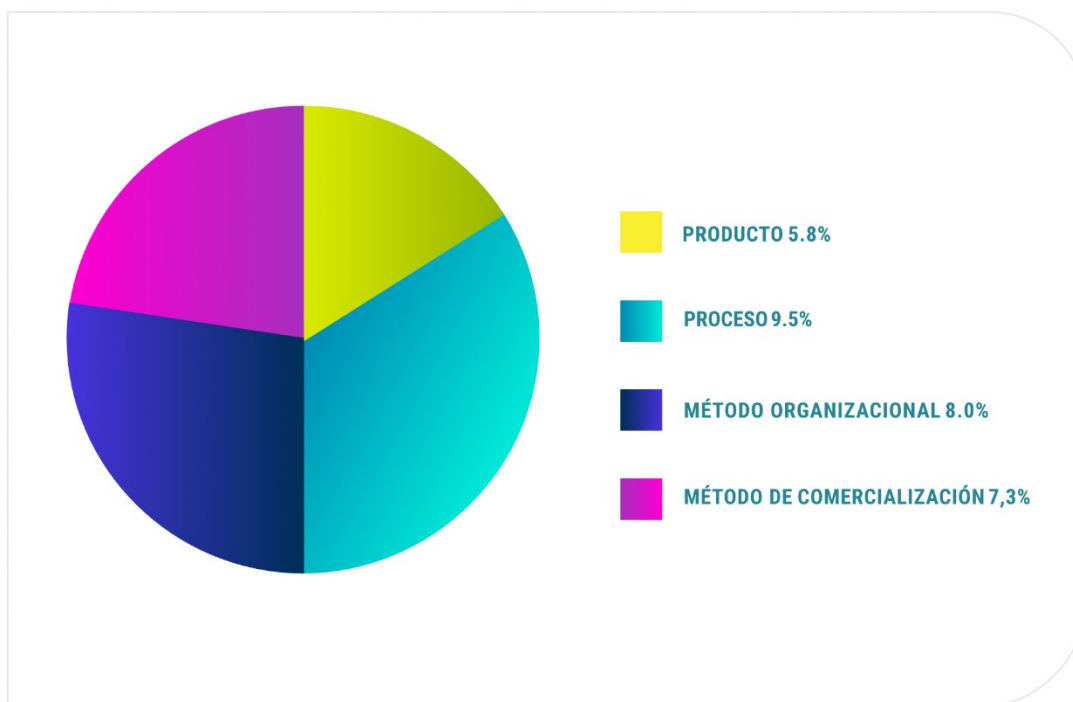


Figura 27. Outputs de Innovación: Tipo de Innovación. *Fuente: Doebbel y Alvarez, 2018.*

La Figura 26 denota resultados de los tipos de innovación en Chile según la décima encuesta de innovación (2015-2016), la cual señala que 5,8% de las empresas chilenas logró

innovación en productos; 9,5% implementó innovación en procesos; 8,0% innovó en su método organizacional; y, 7,3% de las empresas chilenas innovó en su método de comercialización (Ministerio de Economía, 2017, citado en Doebbel y Alvarez, 2018).



Figura 28. Outputs de Innovación: Nivel de Innovación. *Fuente: Nagji y Tuff (2012), citado en Doebbel y Alvarez, 2018.*

La Figura 27 considera la Matriz de Ambición de la Innovación de Naigji y Tuff (2012), la cual establece tres niveles de innovación: Innovación en el Núcleo, Innovación Adyacente e Innovación Transformacional, recuperada por Doebbel y Alvarez (2018). En base a estos conceptos, la Figura 28 plantea propuestas para la Innovación.



Figura 29. Propuestas en base a resultados. Fuente: Doebbel y Alvarez (2018), en base al modelo de Nagji y Tuff (2012).

Diseño

Hoy en día, existen múltiples definiciones rodeando la noción de “Diseño”. Es un concepto bastante amplio que tiene diversas aristas y especialidades en cuanto a disciplina. Para efectos de esta investigación, se busca orientar este concepto a las herramientas que esta materia pueda aportar al área de negocios. Con esto en mente, se empezará por esclarecer la figura del diseñador, a grandes rasgos, para luego acotarse al Diseño Industrial y su historia; el lugar del Diseño en Latinoamérica; el enfoque social del Diseño Industrial; y, luego, el rol del diseño en las pequeñas y medianas empresas que se trabajará en esta investigación.

Para empezar, se enfocará en la figura del diseñador entendido como “un profesional proveniente de distintas disciplinas con formas comunes de pensar y actuar” (Visser, 2009; citado en Díaz, 2020). Según Díaz (2020), basándose en Cross (2001), esta agrupación incluye arquitectos, diseñadores industriales, gráficos, urbanos, de moda, de *software*, entre otros que comparten similares estrategias cognitivas y procedimentales para resolver problemas. Estas figuras se presentan como los líderes idóneos para tomar decisiones sobre:

El tamaño, la forma, la disposición, el material, la técnica de fabricación, el color, el acabado de un objeto. Éste puede ser una ciudad o un pueblo, un edificio, un vehículo, una herramienta o cualquier otro objeto, un libro, un anuncio o una escenografía. Los diseñadores toman este tipo de decisiones, aunque, a menudo, tendrán otro nombre que describa su especialización: arquitecto, ingeniero, urbanista o posiblemente, artesano (Pile, 1979; citado en Díaz, 2020).

Díaz plantea que todas las áreas anteriormente mencionadas, tanto del diseño mismo como de la arquitectura, ingeniería y hasta de la artesanía pueden producir agentes creativos, impulsados por la originalidad y lo apropiado, capaces de resolver necesidades estéticas, funcionales y sociales. Esta dualidad de original, como algo nuevo, y lo convencional, como propio de un producto o un proceso, son atributos complementarios. A grandes rasgos, lo original se refiere, en los procesos de diseño, tanto a lo nuevo y lo novedoso, como a lo originario, “lo ya creado y existente desde hace tiempo atrás” (Díaz, 2020); mientras que lo apropiado tiene que ver con lo útil, que da solución a los problemas.

Estos dos atributos, propios de la creatividad, han sido identificados por la rama de la psicología, en base a múltiples estudios experimentales sobre los procesos de generación de ideas y evaluación de productos creativos que Díaz (2020) ha pesquisado de investigadores que la preceden como Sarkar y Chakrabarti (2017) y Mulet, Royo, Chulvi y Galán (2017).

Ahora, es fundamental identificar el vínculo entre la creatividad y el diseño para, primeramente, entender la función fundamental de estos agentes y, segundo, comprender cómo el diseño interrelaciona “cuatro aspectos de la creatividad en la producción y el consumo de los productos creativos: el individuo, el trabajo en equipo, los intermediarios y el espacio” (Díaz, 2020), ya que, tan importante como entender cómo opera la creatividad, es relevante reconocer las dimensiones en las cuales funciona.

Cabe insistir en que, esta concepción abarca una visión amplia del rol del diseñador y se propone considerar aspectos cognitivos y procedimentales que son propios en las prácticas y los procesos creativos de estos profesionales, por lo cual es necesario remitirse a una perspectiva sociocultural a la cual deben responder.

Díaz (2020) realiza un estudio historiográfico de la figura del diseñador, empezando por una visión individual que se remonta al siglo XVIII, cuando los diseñadores eran identificados más bien como una suerte de genios, y se nombraban como “*héroes culturales*: personas que de la nada forjan algo nuevo y original”. Sin embargo:

Esta *cosificación* del diseño se ha criticado acremente y el debate ha recuperado el estudio de otros factores del proceso como la recepción, el uso y el consumo de productos, esto es, la comprensión del público y sus necesidades” (Díaz, 2020).

De aquí, se realiza un salto temporal que reconoce que, el proceso creativo, basado en actividades individuales limita no solo el reconocimiento de factores socioculturales, propios de la comunidad, sino que imposibilita una respuesta a ello. Por lo cual hay que avanzar hacia el trabajo en equipo y dar paso a la creatividad grupal, tanto en el proceso creativo como en las fases de producción y consumo. Según Morris I. Stein (1963; citado en Díaz 2020):

El paso de lo individual a lo social en un proceso creativo inicia cuando el sujeto, en este caso, el diseñador, asume el papel de crítico de su propia creación para juzgar la originalidad y utilidad de su producto o idea según los estándares de su disciplina, en la cual se ha formado de manera formal o informal.

De acuerdo con ello, el proceso se convierte en una experiencia social cuando el diseñador, en su postura de crítico, permite que otros aprueben o rechacen su creación. Estos otros, son llamados intermediarios y pueden ser 1). Adeptos: “contribuyen al desarrollo de la creatividad del diseñador por medio de retroalimentación y apoyo oportuno que modifican el resultado de un proceso en marcha o alteran procesos futuros” (Díaz, 2020) y pueden ser familiares, colegas o amigos; 2). Evaluadores: críticos, curaderos de museos, editores o agentes que le dan un grado de valor a la creatividad del producto o idea y; por último, 3). Agentes de cambio, que tienen como fin ulterior “crear y moldear mercados para vender ideas o productos” (Díaz, 2020).

Este último grupo de intermediarios poseen tanto un conocimiento alto del campo como una capacidad persuasiva, ya que podrán insertar o eliminar las innovaciones de los diseñadores en el gusto del público, a través de medios de comunicación. Díaz (2020) relaciona estos agentes de cambios con la figura que Bourdieu (1984) llama “intermediarios culturales”, que operan en las teorías de producción y consumo cultural. En este contexto, se desencadenan las dinámicas de poder económico entre productores y consumidores.

Con esto en mente, la figura del diseñador entra a ocupar un lugar más interesante, ubicándose en una posición de tránsito, capaz de desplazarse entre el espacio de la producción de necesidades tanto propias como de sus clientes, representantes tanto de su trabajo personal como del trabajo de otro:

Los estudios de diseño se posicionan como marcas propias y promocionan, entre otras cosas, su experiencia, su creatividad, su prestigio por medio de la presentación de portafolios en sus páginas web o la participación en eventos de diseño (Julier, 2010; citado en Díaz, 2020).

Por último, sobre los intermediarios, Díaz (2020) destaca esta característica de representación tanto propia como colectiva para decir que los diseñadores son mediadores entre su trabajo y sus audiencias, lo que permite que dialoguen dos perspectivas simultáneamente: “la influencia ejercida por los adeptos y los evaluadores en el proceso creativo de los diseñadores y las formas de autocomprensión de los diseñadores como intermediarios culturales que inciden en los gustos de las audiencias para ellos mismos y para otros”.

En sintonía con el aspecto sociocultural de la capacidad diseñadora, cabe reconocer que los espacios en los cuales se desarrollan estos agentes pertenecen tanto a espacios privados, como un estudio o taller, en los cuales suelen producirse los prototipos; como espacios públicos como ciudades enteras, museos y lugares de comercio, entre otros, en los cuales se hacen exposiciones mayores. Estos espacios suelen delimitar los grupos de intermediarios que juzgan la creación.

En base a lo anterior, Díaz (2020) busca proponer una definición de la creatividad para el estudio del diseño que servirá, en esta investigación, para impulsar la innovación, sustentabilidad y desarrollo en las empresas. Según ella, la creatividad del diseño es:

Un proceso enmarcado en un contexto sociocultural (época, especialidad, valores estéticos...) y espacial donde las capacidades individuales se conjugan con las de otras personas (equipos de trabajo y adeptos) para conceptualizar una idea cuya originalidad (combinación de lo originarios – tendencias, creaciones, nociones pasadas – con lo nuevo) y utilidad (apropiado, efectivo) se valorará por un grupo de expertos en el campo del diseño (evaluadores y agentes de cambio) (Díaz, 2020).

Ahora, una definición particular de la creatividad no ayuda a acotar la infinidad de posibilidades que se amparan bajo su concepto, ni permite la creación de una metodología a seguir. Sin embargo, su reconocimiento permite “robustecer el concepto en el campo del diseño y a identificar singularidades de cada especialidad y localidad” (Díaz, 2020) para crear futuras reflexiones en torno a sus vínculos con factores sociales y culturales. Más específicamente, para los propósitos de esta investigación, sirve para agudizar el enfoque del diseño como herramienta fundamental en todos los procesos de las empresas creativas.

6. 1. Diseño Industrial

La base del Diseño Industrial tiene que ver con una corriente de pensamiento positivista. Es decir, se fundamenta fuertemente en el método científico y se valida a través de la experiencia. Bernaten (2015) postula que el diseño industrial “pretende que los procesos que regulan la creatividad artística sean formalmente homólogos a los mecanismos de la operatividad técnica”. Se busca entonces,

[Q]ue el mundo del arte y el universo de la técnica, la tecnología y la ciencia no sean antagónicos, sino que, en virtud de sus fundamentos funcionales y estructurales, sean reconocidos como dos manifestaciones de una misma racionalidad: la científico-técnica (Marchán Fiz, 1996; citado en Bernaten, 2015).

Al referirse a la concepción del diseño, es imposible no aproximarse desde una perspectiva histórica; buscar un origen y una evolución hacia el estado del arte hoy en día, particularmente en Chile, ya que es el objeto de esta investigación. Sucede, sin embargo, que este acto de ordenamiento cronológico no siempre ayuda a entender el sentido de una disciplina, ya que existen muchas contradicciones. En su obra, *La historia del diseño industrial, reconsiderada*, Bernaten (2015) recopila una serie de posturas, indagando en una “tarea de deconstrucción del articulado conceptual historiográfico para observar los momentos de torsión y las grietas por donde pueden emerger nuevos discursos” (p. 11), en busca de orientación metodológica para el diseño.

Lo que se busca es una expresión pura de aquello que se quiere producir, concreta y simbólicamente, alejado de las vanidades que suelen rodear la disciplina. Esto implica reconocer diferentes aristas del diseño industrial, como un rol socializador idealizado por Tomás Maldonado o una constatación provocadora y elitista del *High Tech* a modo de exhibicionismo tecnológico (Bernaten, 2015, p.12).

Cabe recordar que el apogeo de los productos industrializados en el mercado fue impulsado, en gran parte por la Revolución Industrial, lo que implicó un cambio en el paradigma de la producción. La crítica a las máquinas en esta época tenía su raíz en “la falta de calidad y de adecuación al uso” (Giedion, 1978; en Bernaten, 2015).

Sin embargo, Bernaten (2015) argumenta que en esa época ya existía una visión de “belleza mecánica en el siglo XVIII y XIX pero que no existe suficiente registro ni teoría del momento de producción”. Por ende, los grupos responsables por exigir tanto funcionalidad como limpieza en las formas técnicas fueron destacados ingenieros de diversos países que no suelen ser reconocidos en la Historia del Diseño. Ella identifica un momento de quiebre en dicha Historia dada por la ruptura del formalismo ruso – “la búsqueda de la forma y el sonido puros, la eliminación del significado y de todo referente, la idea de “construcción y estructura”, a los que se suma la incorporación de la investigación científica” (p. 23). Esto permite hacer una diferencia entre la tradición funcional como modalidad utilitaria en el Diseño, que está presente en el siglo XIX, con el funcionalismo, que se vuelve corriente en vanguardias posteriores con las escuelas Vkhutemas y Bauhaus en el siglo XX. Estos movimientos gestan los procesos de la modernidad y se desencadenan, principalmente, por los cambios revolucionarios a nivel mundial:

En síntesis, la hipótesis aquí expuesta considera que los cambios revolucionarios que se gestaron en la metodología proyectual del siglo XX, encuentran en las teorías y prácticas de las vanguardias rusas su principal impulso y tracción, siendo complementadas y continuadas con los aportes de teóricos de De Stijl, Bauhaus, HfG Ulm y otras latitudes (Bernaten, 2015).

Otro punto importante dentro de la Historia del Diseño tiene que ver con el aspecto ético de la disciplina. Esto tiene que ver específicamente con los movimientos en Bauhaus HfG Ulm, en los cuales buscaban:

[H]onestidad en el tratamiento de formas (reducidas a su geometría básica y sin ornamentos) y de los materiales (respetados en su naturaleza y sin sufrir distorsiones); economía de recursos y costos con técnicas seriadas y mecanizadas para un mínimo de elementos; cumplimiento correcto de una función (Bernaten, 2015).

Con esta filosofía ante el Diseño, se buscaba no solo mejorar las relaciones entre el usuario y el medio ambiente, sino una democratización de los bienes de uso, independiente del capitalismo del mercado. En muchos sentidos, se postula que este movimiento se contrapone al *styling* que

surge en el continente americano, al otro lado del mundo, criticando que se adhiere a las leyes del mercado, privilegiando la estética por sobre la función y programando la temprana caducidad de los productos para una renovación periódica. Sin embargo, Bernaten (2015) argumenta que este sería un ejercicio reduccionista y simplificador, ya que esto no considera “las aspiraciones expansionistas y de acumulación de las economías europeas y distorsiona la lectura de la experiencia norteamericana. Lo que impide apreciar verdaderas joyas del diseño industrial de ese país” (p. 25-26).

Sin indagar demasiado en el aspecto teórico del movimiento moderno, ya que se aleja de los propósitos de esta investigación, cabe mencionar que la mayor controversia del Diseño en este contexto tiene que ver con la relación entre forma y contenido. Se pensaba que el diseño debía:

[D]otar de contenido social a las formas, bajo el supuesto de que se podían encontrar homologías estructurales entre cuestiones formales y sociales (...). En definitiva, al dotar a los objetos funcionales de un carácter pedagógico se los pensaba como agentes de cambio ideológico y cultural (Bernaten, 2015, p. 27).

En sintonía con ello, se destaca la filosofía de Dieter Rams, diseñador industrial alemán que llegó a convertirse en el jefe del equipo de Diseño de la empresa Braun. Rams elaboró diez principios para el buen diseño moderno.

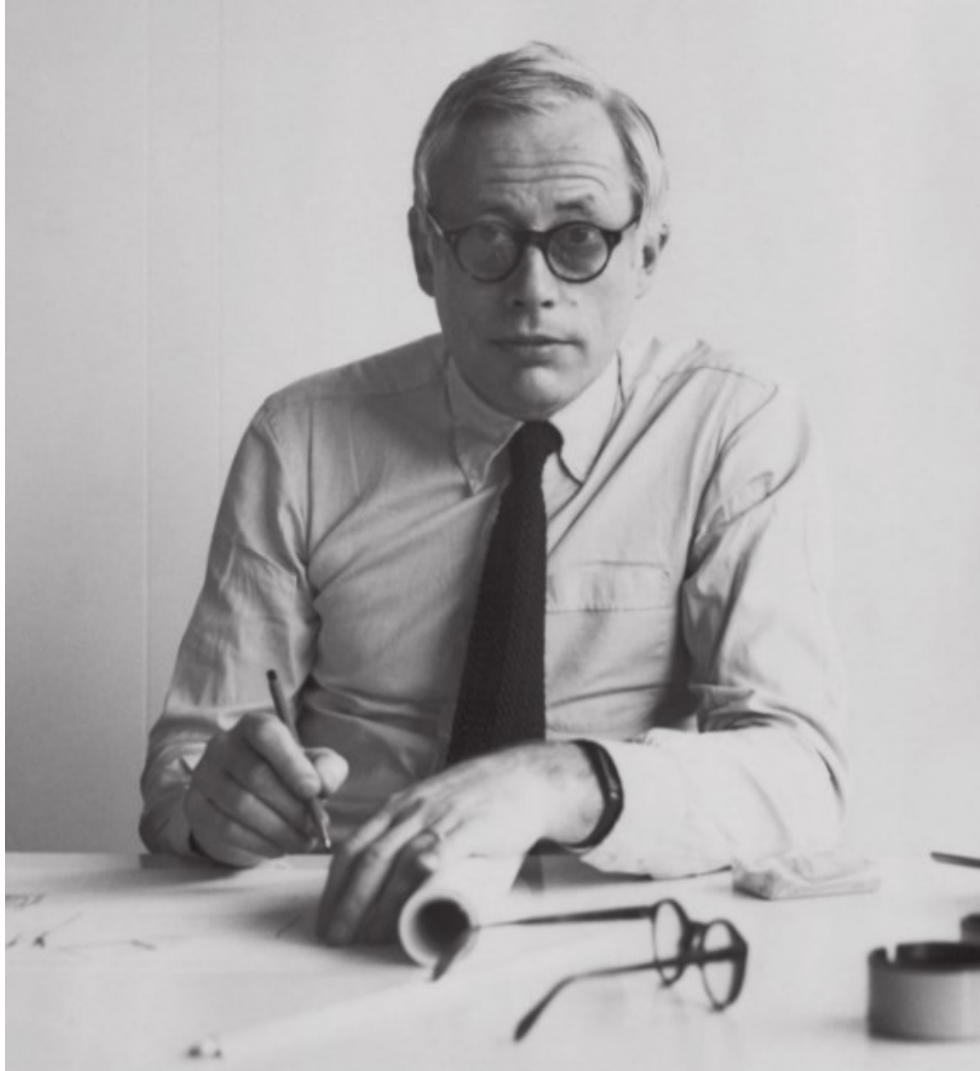


Figura 30. Dieter Rams. *Fuente: Rams, Sammlung y Mann, 2017.*

Según López Morales (2007), Rams es una de las figuras claves del diseño industrial moderno y estipula que:

En un mundo decidido a jugársela por el libre comercio, la búsqueda determinada de acciones contundentes para facilitar la incorporación de productos es tan importante como los mismos tratados. En esencia, el diseño tiene en sus manos la herramienta justa para afrontar dichos retos, sus resultados han justificados sus propios métodos; siendo la hora de retomar las experiencias del pasado para afrontar los dilemas del presente.

Diseño

Con esto en mente, los principios que elaboró Rams se pueden expresar como se enumeran a continuación:

1. El buen diseño es innovativo
2. El buen diseño exalta la facilidad de uso del producto
3. El buen diseño posee calidad estética
4. El buen diseño vuelve comprensible el producto y exalta los dotes de auto explicación.
5. El buen diseño es discreto
6. El buen diseño es honesto
7. El buen diseño es resistente
8. El buen diseño es coherente en los mínimos detalles
9. El buen diseño respeta el ambiente
10. El buen diseño es el menor diseño posible.

Sobre este último punto, López (2000) destaca la filosofía de Rams y denota que:

A mi modo de ver el más importante principio del diseño es trasladar todo esto que no es importante, y después subrayar las cosas importantes. Simplicidad absoluta. Es tarea importante del diseñador quizás el más importante en el sentido social, contribuir a la reducción del caos en cuanto estamos obligados a vivir. (...) En particular, si se consideran los productos destinados a la vida cotidiana, esto significa meterse en discusiones si un nuevo producto de veras es necesario. (...) Intervenir demasiado el objeto nos puede llevar a perder el verdadero sentido del diseño.

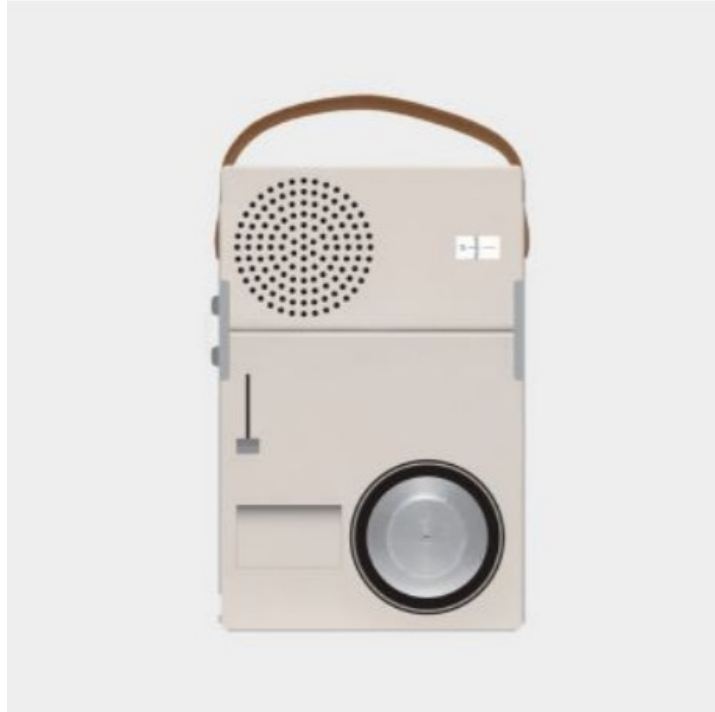


Figura 31. TP 1 Radio/fono combinación de mecanismos, artefacto creado por Dieter Rams para Braun en 1959.
Fuente: Braun archive, 1959.

En esta línea de pensamiento se encontraban Gui Bonsiepe y Tomás Maldonado, al relativizar estos conceptos en Latinoamérica, tanto en Chile como en Argentina, respectivamente. Esto ocurre cuando, al cerrar la escuela HfG de Ulm en Alemania, muchos de sus profesores viajaron por el mundo. En el caso particular de Gui Bonsiepe, este llevó su modelo de metodología proyectual a Chile, en el marco de un programa para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, comisionado por las Naciones Unidas. Según Bonsiepe (1975), “Las formas artificiales creadas por el hombre son inevitablemente semantizadas [...] Lo que es bello y útil depende de los intereses de cada individuo particular cuya posición de clase impregna el contenido de todo lo que entra en su experiencia estética”.

En un acto que Bernaten (2015) considera “inocente”, Bonsiepe y Maldonado pensaban que el mercado se podía humanizar desde la producción y el uso del objeto. Ello era imposible dado que “implica descargar sobre las formas una esperanza de cambio social que dichas formas no pueden sostener” (p. 27). A ello se suman las ideas de Elías Palti, quien insistía que “[el

significado de las imágenes] cambia históricamente porque no puede fijarse de un modo determinado. Todo intento de fijación de sentido es precario” (2007; citado en Bernaten, 2015).



Figura 32. Gui Bonsiepe (izquierda) y Tomás Maldonado (derecha) en la HfG Ulm. *Fuente: Braun Archive, 1959.*

Adicionalmente, Bernaten (2015) denota que Bonsiepe visualizaba la estética como sinónimo de capitalismo y comercialización. Por ello, durante el gobierno de Salvador Allende en la década de los setenta en Chile, creó un diseño sin intencionalidad estética, el cual “(...) cayó en la paradoja de estar inevitablemente cargado de una estética indistinguible del diseño vernacular, del diseño *shaker*, del diseño de los oficios o el arte *povera*” (p. 28). Con ello, la investigadora concluye que “la falta de tratamiento estético no puede presentarse sin más como paradigma ético”; sin embargo, más rescatable en ello es la intención de transformación social del movimiento moderno en busca de una sociedad nueva y más equitativa (Bernaten, 2015, p. 29).

En una entrevista con Bonsiepe, Hugo Palmarola (2001) denota que “[e]l lenguaje técnico y pragmático del discurso “ulmiano” permitiría en gran medida la integración del diseño en las industrias e instituciones estatales chilenas” (p. 54). Esto llevó a la creación de la nueva Sección de Diseño Industrial del Instituto de Investigaciones Tecnológicas (INTEC) de CORFO, en 1971. El propósito de este proyecto, comisionado por el gobierno socialista “concentraba los esfuerzos de

diseño en la solución de problemas sociales masivos, la reducción de la dependencia tecnológica y el desarrollo de la industria nacional” (Palmarola, 2001, p. 54).

Una de las experiencias más importantes para Bonsiepe en Chile, fue el proyecto Cybersyn (cibernética y sinergia) o SYNCO. Este proyecto fue realizado parcialmente entre 1971 y 1973 y fue un representación concreta de los retos alternativos del diseño tecnológico en la periferia (Cabrera Gutiérrez, 2016). Este proyecto, de gran alcance, buscaba administrar las industrias estatales en tiempo real y englobaba los ideales de “la responsabilidad sociopolítica, la tecnología de punta y el diseño” (Bonsiepe, 2012, p. 35).



Figura 33. Proyecto SYNCO. *Fuente: Bonsiepe, 2019.*

Con este enfoque, se hizo posible la incorporación del diseño en la industria y el Diseño dejó de ser una actividad indefinida para comenzar una fase de gestación e industrialización en Chile. Sin embargo, a pesar de sus avances, los proyectos de Bonsiepe y su equipo perdieron su apoyo y su espacio de trabajo tras la caída del gobierno del presidente Allende durante el golpe de

estado en 1973. Bonsiepe abandonó el país y continuó desarrollando sus procesos en Argentina, Brasil, Estados Unidos e Italia.

Es importante mencionar que los aportes de Bonsiepe al Diseño Industrial Latinoamericano no se remiten tan solo a métodos de diseño proyectual, sino que avanzan hacia aspectos de Interfase y Lenguaje. Palmarola (2001) argumenta que esto se debe al desarrollo de la informática y nuevas relaciones entre el conocimiento, el aprendizaje y el usuario. Plantea que, en el diseño de aspectos pertinentes a *software*, el diseño ya no tiene un carácter material, por lo cual se vuelve necesario reinterpretar el diseño para responder a este nuevo carácter moderno:

En su esencia esta propuesta contempla un concepto amplio de interfase, sobre la cual se especificaría todo campo de acción de proyecto de diseño. Usuario, artefacto y acción se conectan a partir de este espacio, donde la preocupación de su diseño se concentra en la disponibilidad del producto y sus acciones eficientes, revelando así una situación común a todas las categorías de diseño (Palmarola, 2001).

Palmarola (2001) interpreta estas ideas de Bonsiepe para explicar que el proyecto del diseño ya no se concreta desde el racionalismo, sino que desde el lenguaje. Es decir, las funciones a las cuales responde el diseño ya no son dadas por la forma; las funciones son dadas por el lenguaje y en el lenguaje se concreta el espacio de distinciones que hace disponible un objeto. El diseño, entonces, tiene un rol “activo de participación sobre de las posibilidades y modos de ser en el mundo, ya que, como reorganización del espacio de distinciones, crea un nuevo lenguaje y un nuevo modo de ser” (p. 54).

Con esto en mente, es necesario rescatar que Bonsiepe presenta dos ideas claves en su obra *Del objeto a la Interfase: Mutaciones del Diseño* (1999). La primera es una introducción al mundo de los objetos desde lo humano, y alude a la importancia de la humanización de los productos, de cierta amabilidad que debe poseer el diseñador al momento de crear objetos para sus usuarios. Si este es el fin ulterior, el medio para lograrlo es la segunda idea clave: la interfase. Uno de los temas principales de su obra es “la interfase como categoría central del Diseño” ya que el aspecto más importante, después de satisfacer una necesidad, es cómo se logra la interacción entre el usuario y el producto mismo. El grado de dificultad o amabilidad que requiera el uso de un producto o

servicio afecta enormemente la demanda que tendrá; por lo tanto, facilitar la interacción a del usuario a través de una interfase simple y efectiva le otorga un valor agregado a dicho producto y/o servicio.

Palmarola (2001) interroga a Bonsiepe sobre su concepción de “interfase”, cuestionando, “¿En qué medida el carácter inmaterial de la informática ha contribuido a clarificar y expandir el concepto de “interfase” a otras categorías del diseño como el diseño industrial?”. Su respuesta fue la siguiente:

El diseño encuentra su identidad en hacer disponible artefactos materiales e inmateriales. Este espacio en el cual se encuentra la interacción entre artefacto y usuario lo llamo “interfase”, pues este concepto contiene un potencial interpretativo más rico que el viejo binomio forma-función. Diseño de producto desde la perspectiva del diseñador industrial significa concentrarse en la interfase, su calidad de uso y calidad estético-formal, sin descuidar obviamente otros factores como costos, producción, viabilidad económica. La esencia de la contribución del diseñador industrial a la conformación de productos consiste en estructurar la interfase y en este aspecto su enfoque difiere del trabajo de las ingenierías (Palmarola, 2001).

Para comprender estas idea, Bonsiepe (1999) presenta un esquema ontológico del Diseño, en el cual coexisten tres ámbitos: un usuario o agente social; una tarea que el usuario desea cumplir; y, un artefacto que el usuario debe usar para completar su tarea. En este esquema, el espacio en el cual interactúan usuario, tarea y artefacto se llama interfase. Bonsiepe ilustra esta idea a través del ejemplo de una tijera, aludiendo a que,

Un objeto puede ser llamado tijera sólo si satisface las condiciones de tener dos cuchillas, valoradas como partes activas de la herramienta. Para pasar de dos cuchillas al artefacto tijera se necesita también una empuñadura, a través de la cual el cuerpo humano pueda interactuar con las dos cuchillas. Solamente la empuñadura se puede transformar, junto con las dos cuchillas, el objeto en cuestión en una tijera. La interfase es pues el factor constitutivo del utensilio (Bonsiepe, 1999, p. 18).

Diseño

La gran relevancia de esta concepción sobre la interfase reconfigura la figura del diseñador, ya que quiebra la noción tradicional de un diseñador estético y descubre un articulador, capaz de hacer dialogar el objeto con su usuario. Esta cualidad es clave, ya que la idea de interfase implica que el diseñador no está limitado por nociones artísticas, sino que su función se expande hacia todas las áreas de la producción humana, pudiendo encontrar amabilidades en productos y servicios de la medicina, agricultura, arquitectura y muchos otros campos, para humanizar objetos y procesos para sus consumidores.

6.1.1. Diseño industrial en América Latina

La Figura 33 es una representación cronológica del Diseño Industrial en América Latina.



Figura 34. Historia del Diseño Industrial en América Latina. Fuente: elaboración propia.

6.1.2. El enfoque social de Diseño Industrial

Actualmente, el Diseño Industrial está capacitado hacia la concientización sobre la responsabilidad social en las empresas y el desarrollo de proyectos de identidad empresarial. Sin embargo, las metodologías para dichos procesos no cuentan con modelos tradicionales ni mucho menos estandarizados. Ha quedado claro, tras estudios de diversos investigadores como Manzani, Ricard, Juez, entre otros (citados en Pérez y Martínez, 2020) que “el diseño [se puede utilizar] como una herramienta idónea para entender necesidades, solucionar problemas o tender puentes entre ideas, técnica y sociedad” (p. 74).

Sin embargo, a pesar de estos estudios, sigue siendo una disciplina poco conocida entre pequeñas y medianas empresas. Pérez y Martínez (2020) denotan que “es un conocimiento que se ha construido lentamente, gracias al interés de docentes, estudiantes y profesionales, casi siempre anónimos, que, sin fórmulas ni métodos exactos, se enfrentan continuamente a diferentes problemáticas”. Cabe mencionar que es precisamente por esta razón que es tan importante documentar todo tipo de avance, tanto en literatura como en métodos y aportes.

En cuanto a la formación de diseñadores, se puede identificar que la idea de poner el diseño al servicio de problemas sociales cobró importancia en la década de los sesenta. Pérez y Martínez (2020) denotan que la conferencia “Diseño, sociedad y futuro”, presentada en Londres, a cargo del Consejo Internacional de Sociedades de Diseño Industrial, “alentó a los diseñadores a considerar las consecuencias económicas, sociales y morales de su trabajo” (p. 74), lo cual postulaba la necesidad de profesionales comprometidos con su realidad.

Sin embargo, aunque estos deseos tuvieron un impacto en la cultura del diseño, no alcanzaron las academias ni las empresas. Fue recién en la última década del siglo XX que se empezaron a gestar experiencias entre alumnos y comunidades de artesanos para el desarrollo de productos. Estos esfuerzos tenían el objetivo de “propiciar innovación en la producción local como afirmación de la identidad regional, pero con proyección global” (Pérez y Martínez, 2020).

En una experiencia de Colombia, en la década de los setenta, Pérez y Martínez (2020) rescatan que, en estas instancias, que vinculan diseño y comunidad, encontraron como fortaleza “la inserción de varias disciplinas en la planeación de proyectos, viabilidad económica, factibilidad técnica, capacidad de comercialización, reconocimiento internacional”. Al mismo tiempo, una gran debilidad tuvo que ver con la poca comprensión del entorno gremial, al momento de incorporar a artesanos a un contexto comercial. Este problema se reduce a una falta de herramientas

para navegar el mundo empresarial, lo cual no se reduce a conocimientos administrativos sino una falta de modelos articuladores y gestión estratégica, dado precisamente por el diseño. Estas son carencias sobre las cuales se están trabajando hasta hoy.

En el caso de Colombia, tras la creación de los Laboratorios de Diseño Artesanías de Colombia, de la Universidad Nacional de Colombia, el objetivo fue lograr “un fortalecimiento tecnológico, modernizar los procesos de producción e innovar en el diseño y la gestión comercial” (Castro, 2004; citado en Pérez y Martínez, 2020). Si bien fue una experiencia positiva, Pérez y Martínez (2020) descubrieron que “no reflejaron aportes sociales o comunitarios, en la medida en que la transferencia de saberes fue parcial y no generó una participación activa de los artesanos en la solución de sus propias necesidades” (p. 75). Por ello, el Consejo Internacional de Sociedades de Diseño Industrial reconoció la necesidad de formalizar el proceso de diseño, bajo el esquema de diseño para la innovación social, a modo de “disciplina multifacética y cambiante que tiene como función principal de humanizar la tecnología, el intercambio social, económico, priorizando el énfasis social del diseño sin dejar de lado la base económica de los proyectos” (ICSID; citado en Pérez y Martínez, 2020).

Para ello, en las universidades, se reconoce la necesidad de métodos de diseño participativo, diseño centrado en el usuario, se adaptan herramientas que han comprobado desde la antropología y la etnografía. Estas son etapas para la recopilación de datos, análisis y aplicación y, en esta etapa, Cubillos (2014; citado en Pérez y Martínez, 2020) reconoce que los alumnos “son buenos recolectando información, pero no todos profundizan en su análisis e integración, en entender las causas que originan esas situaciones”. Es por ello que, se plantea ante tal problema, que es útil usar una variedad de herramientas para internalizar los factores del entorno, tales como bocetos, ilustraciones, gráficos, mapas, prototipos o modelos de experiencia para representar relaciones entre los diferentes elementos sociales, económicos y culturales que interactúan en una comunidad.

Es importante destacar que, los docentes haciéndose cargo de dichos proyectos, han llegado al diseño “a través del trabajo en colectividades, donde el diseño actuó como mediador para transferir conocimiento y dotar de capacidades a las comunidades con el fin de que sean gestoras de sus propias soluciones” (Pérez y Martínez, 2020); por lo cual, han adquirido conocimientos teórico y práctico en posgrados y no necesariamente como una formación pregrado. Es por ello

que, al no existir un campo claro de metodología, este trabajo debe realizarse de manera intuitiva y autodidacta.

Por ello, en América Latina, “[l]a transferencia a los estudiantes se realiza a través de los ejercicios en clase y los docentes propician la mezcla de varios métodos creando híbridos que desafortunadamente no se documentan” (Pérez y Martínez, 2020). Los investigadores hacen hincapié en la necesidad de registrar la generación de conocimientos, procesos y resultados y es fundamental realizar talleres, conferencias y seminarios para compartir el conocimiento adquirido y aplicado por docentes para el intercambio de saberes. De momento, las clases que generalmente se imparten tienen que ver con Diseño Servicio, Producto, Sistema; Análisis Ergonómico enfocado en el Bienestar del trabajador (Antropo-Tecnología); Método VIP (*Visión in Product Design*); Métodos TOC (Theory of Constraints, teoría de las restricciones en inglés).

Sobre este último enfoque para las clases, es pertinente indagar en la naturaleza de los métodos TOC. Según Aguilera (2000), la teoría de las restricciones tiene un enfoque gerencial. Esta metodología fue desarrollada por el físico Eliyahu Goldratt, en Israel, y se plantea como “una respuesta de Occidente a los crecientes avances de las industrias instaladas en el sudeste asiático” (Aguilera, 2000). El autor postula que este método permite otorgarle orientación de tipo logística y sistemática a las empresas para asegurar el principio de continuidad empresarial. Se basa en la programación lineal que surgió en el ambiente de fábrica, a partir de la cual Goldratt empezó a desarrollar soluciones para problemas de productividad. Goldratt pensó que la única forma en la cual la empresa puede continuar es a través de análisis gerenciales que se alejan de las prácticas tradicionales:

La Teoría de las Restricciones invita a los administradores de empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia de la empresa como un todo, es decir, sobre los resultados globales. Para que el sistema empresarial funcione adecuadamente las operaciones deben ser estabilizadas, para ello es necesario identificar y alterar las políticas contraproducentes (Aguilera, 2000).

En este sentido, es importante concebir cada una de las actividades de la empresa como un todo y no solo un conjunto de partes, lo cual hace necesario darle la misma prioridad a la parte más débil de tal empresa, como a aquella más fuerte, ya que cabe comprender que todas están encaminadas hacia el mismo propósito e intención de meta. Esta meta se enfoca tanto en la ganancia económica

del presente como su perpetuidad a futuro. Por ello, siempre hay que tener en cuenta que la “utilidad neta” es igual a la “ganancia” menos los “gastos operacionales”.

Según Aguilera (2000) la metodología TOC se especializa en reconocer los elementos de apoyo que puedan contribuir al raciocinio gerencial dentro de los procesos e interacciones entre recursos, actividades y personas. Finalmente:

[E]s muy valioso identificar aquellos impedimentos que inciden sobre la consecución del resultado que el sistema empresa pretende alcanzar (restricciones). En especial, es necesario saber si la restricción es interna (en el proceso, los recursos, las políticas), o si es externa (el mercado proveedor, el mercado comprador). Después de identificada la restricción es recomendable aplicar el proceso de mejoramiento continuo, propuesto por la TOC (Aguilera, 2000).

Con este enfoque de conocimientos en mente, Pérez y Martínez (2020) destacan cuatro objetivos pedagógicos a los cuales apuntan los formadores de metodología de diseño social o diseño para la innovación social:

- **Sensibilización:** busca generar confianza social en el diseñador, apropiación de procesos y comprensión del contexto desde los individuos y propiciar que los estudiosos se perciban como actores sociales.
- **Trabajo con pequeñas unidades productivas:** se busca orientar a los alumnos hacia acciones dinámicas con audiencias y con empleados de las empresas a partir de la observación y verbalización, humanizar empresas a partir del reconocimiento de necesidades, potenciar habilidades de las personas en su contexto laboral.
- **Recuperación y reconocimiento de tradiciones e identidades:** implica trabajo en comunidades donde se enfatiza en la resolución de problemáticas de desarraigo local y regional a través de dinámicas proyectuales, desarrollo de producto y desarrollo de proyectos o planes piloto para ser replicados.
- **Cambio de concepto de usuario:** esto se desarrolla en las asignaturas relacionadas con mercado donde se utilizan métodos participativos para generar nuevos productos. En este

objetivo, se modifica el esquema tradicional de cliente, reconociendo al usuario como persona.

Pérez y Martínez (2020) denotan que estos objetivos ayudan a recordar al profesional en formación que los productos y la producción ya no son el objetivo principal del diseño: “El usuario no es un actor pasivo, es un sujeto activo en toda la cadena que hay detrás del producto: las personas se fijan resultados, se identifican y son partícipes de todos los elementos de decisión” (p. 77).

6.1.3. Políticas Públicas para el Diseño en Chile

A lo largo de esta investigación, se busca posicionar el Diseño dentro de las empresas, como un motor de innovación e infraestructura dentro de las pequeñas y medianas empresas en Chile. En capítulos anteriores, se ha realizado un recorrido histórico por el surgimiento de la Industria en el país y la historia del Diseño en América Latina para insertar el Diseño en el contexto empresarial; sin embargo, no es suficiente señalar los beneficios del Diseño en el contexto de los emprendimientos económicos si los emprendedores no tienen los recursos para acceder a ellos.

En sintonía con ello, el presente capítulo se dedica a analizar las políticas públicas para el emprendimiento, disponibles en Chile para los pequeños y medianos empresarios, y cómo se considera el Diseño en ellas. A modo general, las políticas públicas se pueden entender como:

El conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios. Desde este punto de vista, las políticas públicas se pueden entender como un proceso que se inicia cuando un gobierno o un directivo público detecta la existencia de un problema que, por su importancia, merece su atención y termina con la evaluación de los resultados que han tenido las acciones emprendidas para eliminar, mitigar o variar ese problema (Tamayo, 1997).

Esta definición nos permite establecer un marco de referencia sobre el cual clasificar las políticas públicas a modo de procesos que desembocan en instituciones para suplir a las necesidades de grupos específicos de ciudadanos. Este capítulo de la presente investigación se enfocará en grupos de emprendedores y emprendedoras que necesitan de soluciones, apoyo o capital para su emprendimiento. Esta noción está apoyada por los estudios de Ramos y Bayter (2012), que consideran entre las políticas públicas a “todas las Instituciones públicas y semi

públicas orientadas hacia el fomento del emprendimiento y el desarrollo económico y social de las personas y familias”.

Cabe recordar que, según Larroulet y Ramírez (2007):

Una sociedad cuya cultura favorece que las personas inicien nuevas actividades en los más diversos ámbitos —económicos, sociales y culturales—, tendrá una economía más dinámica, innovadora y generadora de nuevas oportunidades, todo lo cual se traducirá en mayor progreso (Larroulet & Ramírez, 2007).

Dentro de los esfuerzos para avanzar hacia este ideal de sociedad, Larroulet y Ramírez (2007) destacan que la figura del emprendedor y el rol de las políticas públicas como apoyo fundamental para los emprendimientos se empezó a potenciar desde el gobierno de Michelle Bachelet, la cual propuso, como eje central de su gobierno presidencial, avanzar hacia un país “más moderno, integrado y desarrollado”, lo cual implicó “innovación y emprendimiento” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2006). Esta iniciativa gubernamental se mantuvo en el siguiente gobierno, en el cual:

Se implementaron estrategias pro-emprendimiento que tuvieron asociados diversos cambios institucionales y prácticas gubernamentales afines, como la “constitución de empresa en un día” (...) Adicionalmente se plasman en nuevas instituciones los énfasis del programa estableciéndose “declararemos el año del emprendimiento y crearemos el Premio Nacional a la Innovación y el emprendimiento” (Mensaje presidencial Piñera 2010), constituyéndose la celebración del año del emprendimiento (2012) y el 29 de abril 2013 se crea el día del emprendimiento (Guerrero y Vega, 2015).

De esta forma, la figura del emprendedor y sus necesidades se valida dentro del mensaje presidencial y se busca respaldar de manera concreta a los y las emprendedores del país. Otro hito por destacar incluye la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, el cual está “encargado de asesor y colaborar con el Presidente de la República en el diseño, formulación, coordinación, implementación y evaluación de las políticas, planes y programas destinados a fomentar la ciencia, la tecnología y la innovación derivada de la investigación científica y tecnológica” (MinCiencia). En sintonía con ello, entre los objetivos del Ministerio, se incluye proveer al Estado de una institucionalidad en ciencia, tecnología e

innovación que permita al país insertarse exitosa y protagónicamente en la cuarta revolución industrial a través del mejoramiento de funciones, estructuras y procesos. De la misma forma, se busca hacer de la ciencia, la tecnología e innovación materias relevantes para el desarrollo de los sectores públicos y privados del país y orientar estas materias estratégicamente; concretamente, se busca avanzar hacia los desafíos del futuro como el cambio climático, los cambios demográficos, la revolución tecnológica, la política Antártica, la modernización del Estado y la calidad de la política y las instituciones republicanas.

A ello, se suma la “Política de Fomento del Diseño 2017 – 2022”, como la materialización del desarrollo y actualización de políticas culturales nacionales, regionales y sectoriales desde el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Estos planes surgen en sintonía con el *Decálogo del buen diseño* de Dieter Rams (1970), el cual establece lo siguiente:

1. El buen diseño es innovador
2. El buen diseño hace útil un producto
3. El buen diseño es estético
4. El buen diseño hace un producto comprensible
5. El buen diseño es discreto
6. El buen diseño es honesto
7. El buen diseño hace que un producto sea duradero
8. El buen diseño tiene en cuenta hasta el más mínimo detalle
9. El buen diseño respeta el medio ambiente
10. El buen diseño es diseño en su mínima expresión

De igual forma, sostienen la certeza de que “el aporte social del diseño resulta imprescindible para agregar valor a los procesos productivos y formativos, tanto en el sector público como privado” (Ottone Ramírez, 2017). En esta búsqueda, se necesita promover el reconocimiento y la puesta de valor en el diseño, su internalización y el acceso equitativo de la ciudadanía a ella. Para ello, las políticas de fomento del Diseño evidencian el ecosistema que el gobierno ha determinado para el Diseño en Chile. La Figura 34 demuestra el ecosistema gubernamental del Diseño en Chile y se enfoca en las diferentes fases del Diseño, reconocidas por el gobierno, desde la formación de sus agentes a la creación y producción de sus productos, a la

difusión y sus canales, hasta la comercialización del diseño a través de los diferentes espacios, exposiciones y comercio reconocidos formalmente.

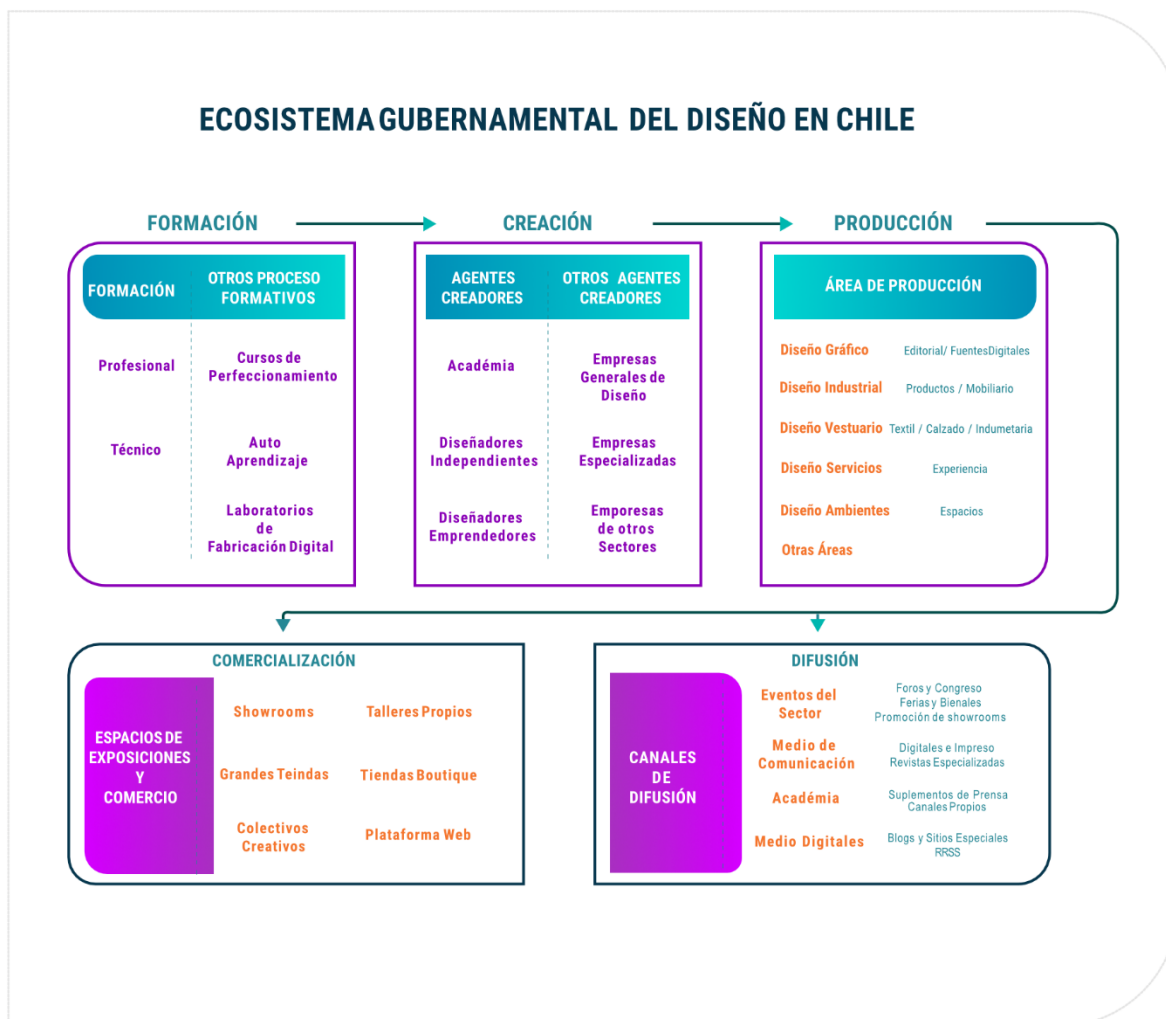


Figura 35. Ecosistema Gubernamental del Diseño en Chile. *Fuente: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, Gobierno de Chile, 2017.*

El ecosistema gubernamental del Diseño en Chile es un reconocimiento formal de la disciplina del Diseño como generadora de productos y conocimientos que permiten un ingreso económico y cultural, destacando dos niveles de formación de diseñadores profesionales y técnicos, desde instituciones, al igual que otros procesos de formación menos tradicionales como cursos de perfeccionamiento, auto aprendizaje y laboratorios de fabricación digital. A continuación, el ecosistema se expande para identificar, dentro de la fase de creación, a diversos

Diseño

agentes creadores entre los cuales surge la academia, los diseñadores independientes y diseñadores emprendedores, empresas generales de Diseño, empresas especializadas y de otros sectores no especificados. Desde esta fase, se avanza hacia las áreas de producción, entre las cuales figuran el Diseño gráfico, industrial, de vestuario, de servicios, de ambientes y otras áreas más. Esto luego continua a la fase de difusión que cuenta con diversos canales entre los cuales se encuentran los eventos del sector, medios de comunicación, academia y medios digitales. Por último, este esquema se enfoca en la comercialización, que se refiere a los espacios de exposiciones y comercio como showrooms, grandes tiendas, colectivos creativos, talleres propios, tiendas boutique y plataformas web.

Para apoyar este ecosistema, las políticas funcionan en base a una serie de antecedentes, entre las cuales destacan: Fondos de fomento; Emprendimiento e innovación; Ámbitos de acción, con objetivos específicos, medidas y sus instituciones vinculadas; y el Diseño en la economía y su comercialización. Estas políticas están determinadas en base a estudios que reconocen el surgimiento del Diseño en Chile y destacan que el aporte del área a la economía nacional es irregular, especialmente considerando la crisis financiera internacional del 2008 que también repercutió en los índices del año 2009. La Figura 35 denota el aporte del Diseño a la economía chilena según renta promedio del trabajador dependiente del área de Diseño, la cual se denota que la renta promedio de trabajadores dependientes en el área de Diseño ha aumentado progresivamente desde el año 2009 al año 2013, luego de una caída notoria en el año 2008.

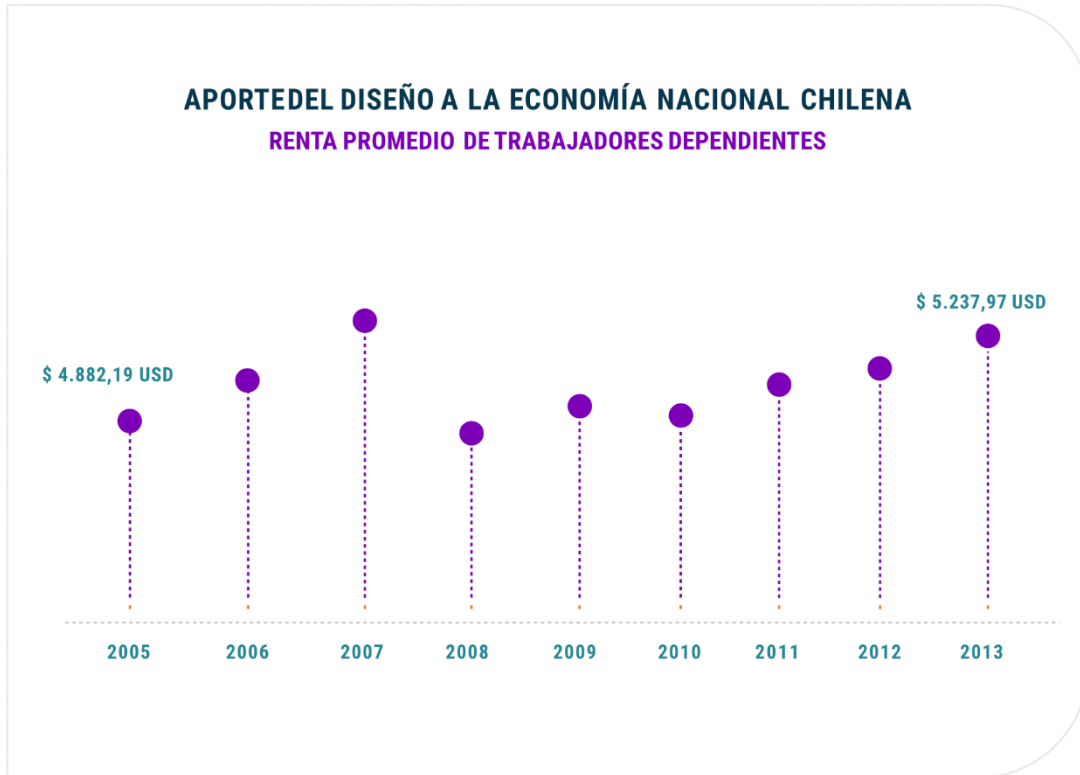


Figura 36. Aporte del Diseño a la Economía Chilena: Renta Promedio del Trabajador Dependiente del Área de Diseño. Fuente: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, Gobierno de Chile, 2017.

De igual forma, se reconoce el aporte del Diseño a la economía chilena según las ventas del sector del Diseño, como demuestra la Figura 36. Esta figura denota que las ventas de sector Diseño no son menor; sin embargo, han sido altamente irregulares en el pasado, especialmente si se considera la caída drástica en ventas del año 2009.

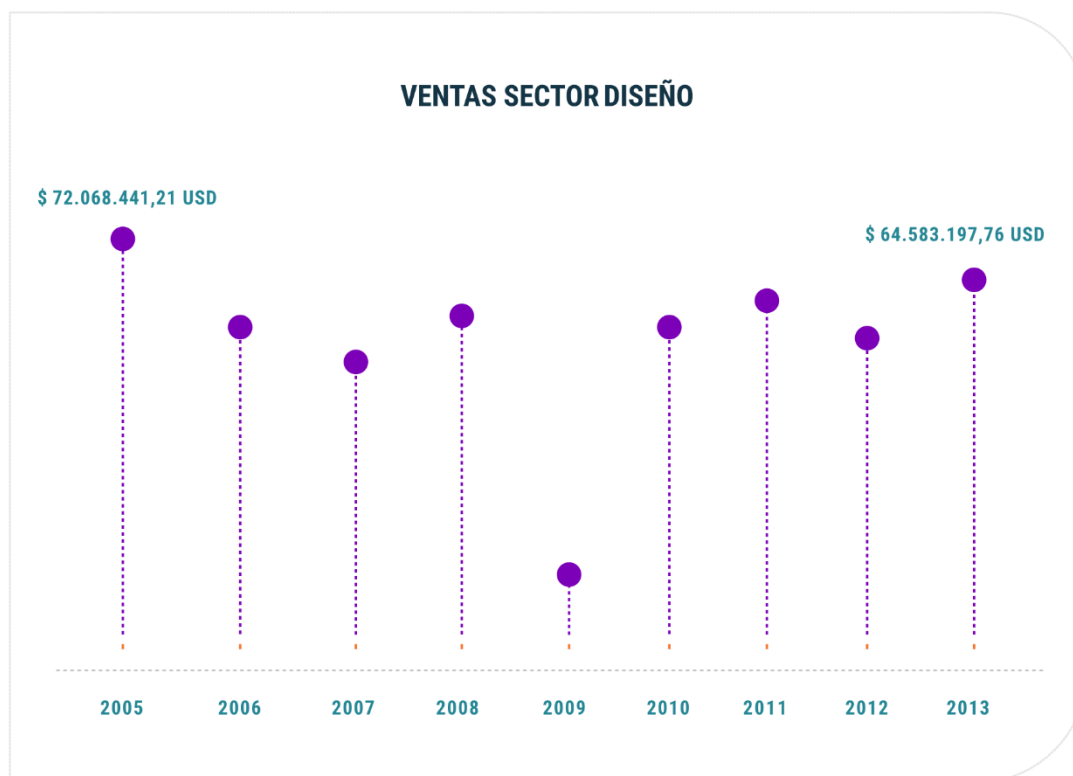


Figura 37. Aporte del Diseño a la economía chilena: Ventas del Sector del Diseño. *Fuente: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, Gobierno de Chile, 2017.*

Por otra parte, la Figura 37 denota que la creación y disolución de empresas del sector de Diseño ha variado entre 958 y 1.023 entre al año 2005 y 2013.

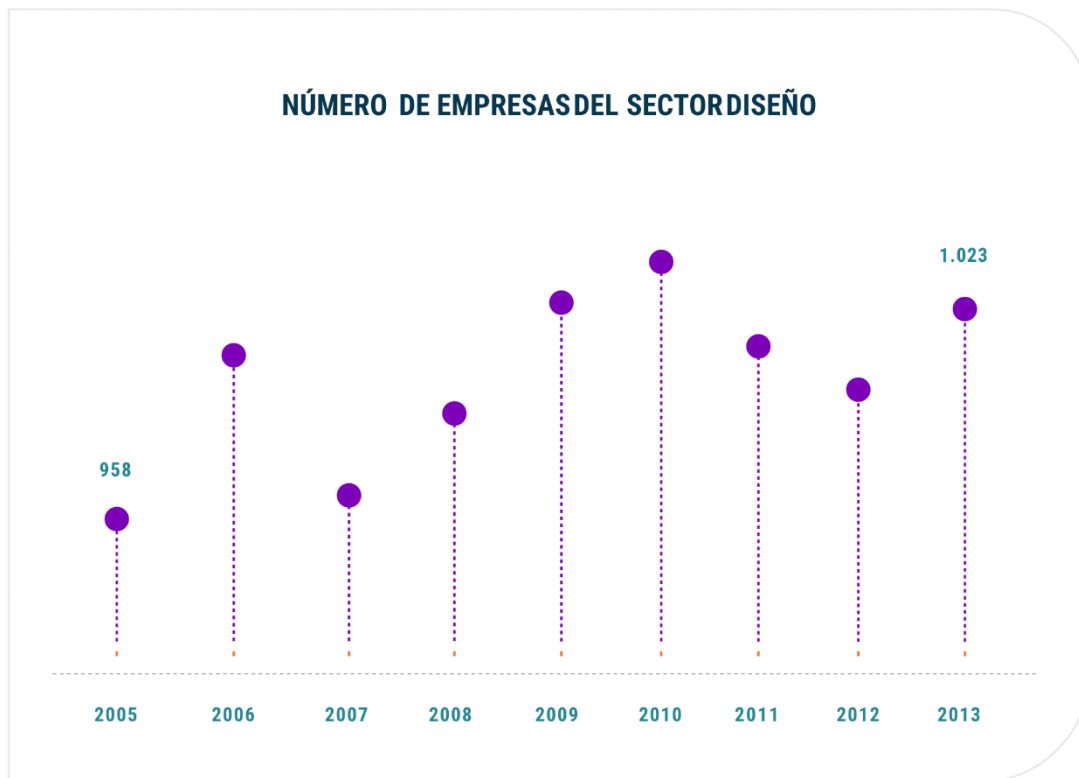


Figura 38. Aporte del Diseño a la economía chilena: Número de Empresas del Sector Diseño. Fuente: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, Gobierno de Chile, 2017.

Metodología

Metodología

El marco metodológico de esta investigación inicia con la siguiente pregunta de investigación: Evidenciar el Diseño como un motor de innovación e infraestructura para pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Chile y la figura del diseñador como un agente articulador dentro de la empresa para proponer un modelo de inserción del Diseño en PYMES chilenas.

A partir de esta interrogante, se reitera que se desprenden los siguientes objetivos específicos de esta tesis:

- Analizar la sociedad y la economía del conocimiento para determinar cómo se configura la globalización y sus efectos en el contexto de pequeñas y medianas empresas.
- Contextualizar la industria, PYMEs y el emprendimiento para determinar los factores que afectan en el impacto económico en los negocios.
- Identificar la importancia y los factores relevantes del desarrollo sostenible y la innovación en la Industria.
- Identificar el uso del Diseño en los negocios a través de la historia del Diseño en América Latina y su lugar en las políticas públicas gubernamentales de Chile.
- Analizar la importancia del Diseño que le otorgan las instituciones públicas y semi públicas de Chile en las empresas.
- Proponer un modelo de inserción de Diseño en los negocios en base a las políticas públicas establecidas y su uso práctico en asesorías y programas públicos.

Para responder a estos objetivos, se realizará una investigación basada en la teoría fenomenológica con enfoque metodológico cualitativo. Esto implica que, el estudio se fundamenta en las experiencias de vida, desde la perspectiva del sujeto que, en este caso, corresponderá a los expertos entrevistados. El objetivo del enfoque fenomenológico “persigue la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad; esta comprensión, a su vez, busca la toma de conciencia y los significados en torno al fenómeno” (Fuster Guillen, 2019). Este método requiere construir procesos en los cuales se puedan pesquisar dimensiones éticas de la experiencia cotidiana, como serán los nuevos aspectos que ha instalado la pandemia 2020 y a la cual los expertos deberán responder, y a fases de la investigación que se pueden entender como una etapa previa, de clarificación de

presupuestos; etapa estructural, en la cual se recogen aspectos de experiencia vivida, y finalmente la reflexión en torno a la experiencia vivida y que se evidencia en los resultados de esta investigación.

Las fase de la investigación actual se pueden entender de la siguiente manera según Piza Burgos, Amaiquema Márquez y Beltrán Baquerizo (2019):

1. La fase preparatoria: Esta fase se divide, a su vez, en dos partes: Reflexión y diseño, en las cuales el investigador esclarece el marco teórico de su investigación a partir de su experiencia y conocimiento para luego diseñar el conjunto de actividades que vendrán en las fases posteriores. Las preguntas que orientan la parte del diseño se centran en “¿Qué o quién será estudiando? ¿Qué método es el más adecuado ¿Qué perspectivas darán cuerpo a las conclusiones?

En esta fase, el investigador contempla la situación actual del Diseño como motor de innovación e infraestructura en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Chile, el uso que las PYMES le otorgan al Diseño actualmente y cómo se pueden mejorar sus procesos de diseño, fabricación y comercialización de los productos y servicios de los emprendedores a través del Diseño.

2. Trabajo de campo: Esta fase se divide en el acceso al campo, en el cual se buscan los permisos necesarios para acceder al objeto de estudio y; la recolección de datos, que se dedica a recoger la información pertinente.

En esta fase, el investigador considera los expertos pertinentes que le permitan acceder a las experiencias y conocimientos necesarios para determinar el uso actual que le otorgan los emprendedores al Diseño y el ecosistema en el cual se desenvuelve. Esta fase considera una sistematización de tareas para analizar los datos recopilados, como la reducción de datos, la disposición y transformación de datos y la verificación de conclusiones.

En esta fase, el investigador considera la encuesta y la entrevista para acceder a datos heterogéneos y no cuantificables para analizar el contenido de los conocimientos y las experiencias de los expertos para identificar y discutir las mejoras que los emprendedores deben considerar para implementar el Diseño en sus emprendimientos como un motor de innovación e infraestructura.

Metodología

3. Fase informativa: Esta fase comprende la presentación y difusión de datos, en la cual se publican los hallazgos de esta investigación (Piza Burgos, Amaiquema Marquez y Beltrán Baquerizo, 2019).

De igual manera, este estudio seguirá una línea cualitativa, la cual se presenta como una forma multidisciplinar de acercarse al conocimiento de la realidad social (Ibáñez, 2002). Según Ibáñez (2002), en el contexto de entrevistas en profundidad,

Se asume que los participantes en el mismo tienen las respuestas a los objetivos que en la investigación se han planteado, pero ¡muy importante!, no saben que la tienen. El moderador, con su intervención inicial debe producir el discurso del grupo, dejándole hablar sin dirigirle preguntas directas que siempre serán respondidas a nivel racional o consciente, y busca el concurso preconsciente de los participantes (375).

De esta manera, se busca determinar, a través del discurso de los expertos en las entrevistas, cuál es el rol del Diseño en los negocios a partir de su difusión e implementación en instituciones públicas y semi públicas.

7.1. Población

Desde una perspectiva cualitativa, la población en una investigación se refiere al conjunto de participantes potenciales del estudio. Para identificar la importancia que se le atribuye hoy en día al Diseño en los negocios, desde instituciones públicas y semi públicas en Chile, a modo de espacios referenciales que dan el ejemplo a seguir para otros modelos de inserción, primero será necesario delimitar el espacio físico de esta investigación a algunas comunas claves de la Región Metropolitana de Santiago de Chile y, dentro de ellas, se estudiará el funcionamiento del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) a través de expertos claves.

El universo de la población de estudio, entonces, se remite a un experto de SERCOTEC de cada comuna; un experto de FOSIS de la Región Metropolitana y, paralelamente, tres expertos de la Asociación de Emprendedores de Chile y un experto del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.

Tabla 2*Expertos entrevistados e Institución*

Cantidad de Expertos Entrevistados	Nombre de Institución
1	SERCOTEC, Centro de Desarrollo de Negocios, Estación Central
1	SERCOTEC, Centro de Desarrollo de Negocios, La Florida
1	SERCOTEC, Centro de Desarrollo de Negocios, Ñuñoa
1	FOSIS, Región Metropolitana
3	Asociación de Emprendedores de Chile
1	Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación de Chile

Nota. Tabla de elaboración propia en base a los parámetros de la investigación.

Según el último Censo de Chile en el año 2017, la población nacional es de 17.574.003 personas. De ellas, el 62,4% se concentra en la Región Metropolitana, a la cual le siguen la región de Biobío (11,6%) y Valparaíso (10,3%). Esto significa que, solo en la Región Metropolitana de Chile, viven 7,112,808 personas, distribuidas entre un 51,3% de población femenina y 48,7% masculina (Censo, 2017).

La población urbana en Chile está aumentando progresivamente desde 1992, creciendo de un 83,5% a un 87,8% en 2017. En el caso de la Región Metropolitana, 96,3% es urbano mientras que solo un 3,7% de la población es rural, lo cual responde a las migraciones de la población de otras regiones al sector metropolitano en busca de mayor oportunidad laboral, ya que en la Región Metropolitana se concentra el trabajo. A ello se suma la gran cantidad de inmigrantes internacionales que han llegado al país en los últimos años, de los cuales 486.568 se han instalado específicamente en la Región Metropolitana, constituyendo el 65,2% del total de la población inmigrante en Chile. Sin embargo, la región con más porcentaje de inmigrantes según su tamaño poblacional es Tarapacá (13,7%), que solo alberga 5,9% de toda la población inmigrante del país (Censo, 2017).

Dentro de la Región Metropolitana, Santiago se ubica a 543 metros sobre el nivel de mar, en la zona central de Chile, y está dividido en 32 comunas. Cada comuna está

Metodología

administrada por sus respectivas municipalidades. Las oficinas principales de bancos, al igual que las dependencias del gobierno están ubicadas en el centro de Santiago y las principales empresas comerciales están hacia el oriente de la ciudad, en las comunas de Providencia, Vitacura y Las Condes; mientras que la zona industrial de Santiago está orientada hacia el norte y norponiente de la ciudad, en las comunas de Quilicura, Huechuraba y Pudahuel. Los sectores sur y poniente son principalmente residenciales (Universidad Central, 2020).

Por ello, este estudio se enfocará en la Región Metropolitana, particularmente en comunas características de distintos niveles productivos, según el índice de prioridad social (SEREMI, 2017). En este informe, las comunas de Estación Central, La Florida y Ñuñoa surgen como sectores caracterizados por un nivel socioeconómico y socio-cultural bajo, medio y alto, respectivamente, según indicadores de ingreso y educación, como grafica la figura 38. En esta figura las comunas están categorizadas según color, de menor o nula prioridad (blanco) a alta prioridad social (negro), en base a factores de ingreso económico, nivel de estudios y acceso a salud de sus habitantes. Alta prioridad social indica que esta comuna necesita mayor atención gubernamental para mejorar estos factores.

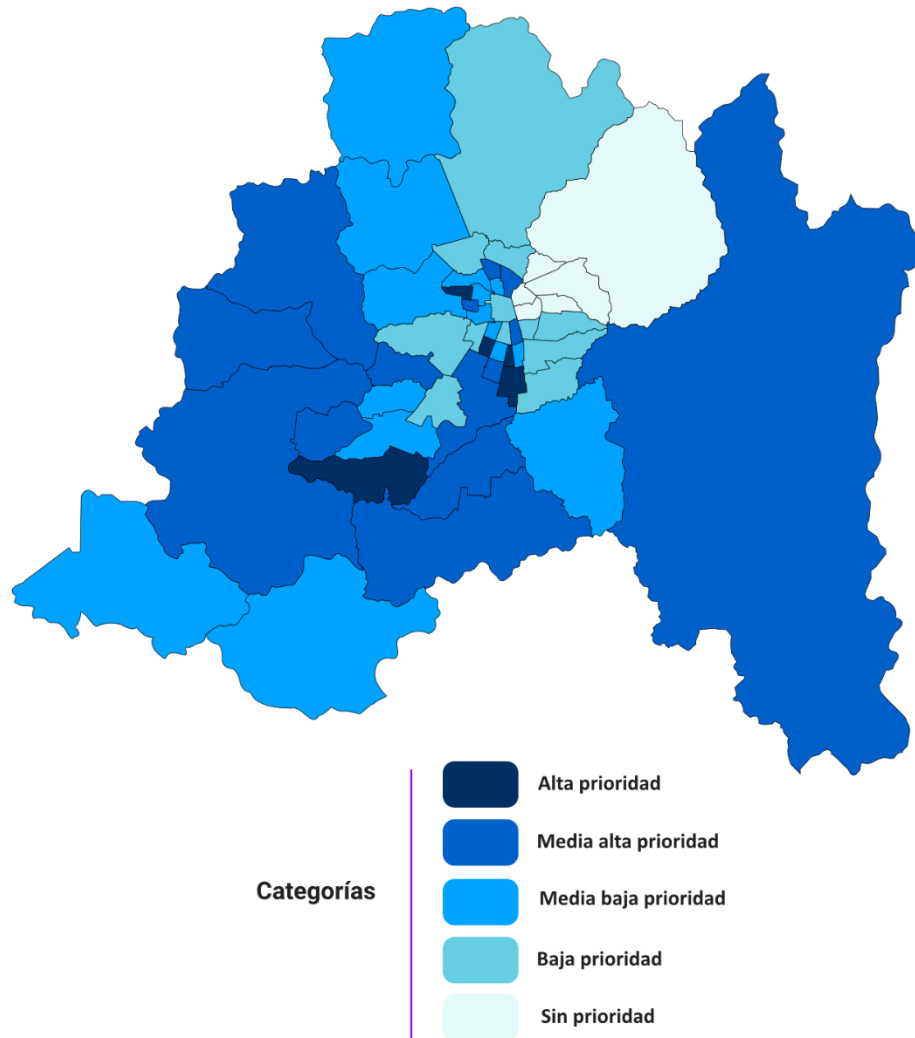


Figura 39. Índice de Vulnerabilidad Social en las comunas de la Región Metropolitana. Fuente: *Secretaría Regional Ministerial de Desarrollo Social y Familia, 2019.*

Según la categorización de prioridad social de las comunas de la Región Metropolitana, en la Figura 38, la comuna de Estación Central se ubica en el lugar 26 del Índice de Prioridad Social (IPS); la comuna de La Florida ocupa el lugar 40; y, la comuna de Ñuñoa tiene el lugar 47. Esto implica que, de estas tres comunas, Estación Central requiere mayor atención gubernamental, La Florida requiere un nivel menor y Ñuñoa no requiere más atención gubernamental de la cual ya tiene, dado que no presenta prioridad social. Una vez establecido el espacio geográfico de esta investigación, es necesario fijar el contexto institucional desde el cual se facilita el Diseño en las PYMES de estas comunas.

7.2. Servicio de Cooperación Técnica de Chile, SERCOTEC

SERCOTEC, a su vez, es una corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dedicada al apoyo de las micro y pequeñas empresas. Su misión es “Mejorar las capacidades de emprendedores, emprendedoras y de las empresas de menor tamaño para iniciar y aumentar sosteniblemente el valor de sus negocios, acompañando sus esfuerzos y evaluando el impacto de nuestra acción” (SERCOTEC, 2019). Sus programas de apoyo se dividen en categorías de Apoyo Económico; Asesorías; Capacitaciones; Digitalización; y, Financiamiento. Dentro de cada categoría, hay una serie de alternativas para los y las emprendedoras que varían desde “Emergencia”, que ofrece subsidios para sanitización, dado el contexto de pandemia; reactivación de organizaciones regionales; y, reactivación de PYME. Para efectos de este estudio, se enfocará específicamente en los programas que SERCOTEC ofrece para apoyo económico.



Figura 40. Programas para apoyo económico de SERCOTEC. *Fuente: SERCOTEC, 2020.*

La figura 39 muestra que los programas dirigidos al apoyo económico se dividen en cuatro categorías principales, de entre cuatro y tres programas cada una. La primera categoría, dirigida a apoyo económico para emergencias, responde a las nuevas necesidades que han surgido en las empresas por la pandemia 2020. Este apoyo incluye kit de sanitización; reactivación de organizaciones regionales; reactivación PYME; y reactivación de turismo. La segunda categoría está dirigida a emprendedores que están en una fase inicial de sus proyectos e incluye el Capital Semilla Emprende; Capital Adulto Mayor Emprende y el Capital Abeja Emprende, que cuenta con fondos monetarios para cada programa. La tercera categoría de programas es para fortalecer y crecer los emprendimientos e incluye el programa Crece; Mejora Negocios; Digitaliza tu Almacén; y Digitaliza tu PYME: Kit Digital. Por último, el conjunto de programas sobre Asociatividad corresponde a ayuda para ferias libres; barrios comerciales; el Fondo Juntos; y el fortalecimiento Gremial y Cooperativo.

Metodología

Desde SERCOTEC, surgen los Centro de Desarrollo de Negocios en Chile, que se constituyen en junio, 2014, con el fin de promocionar el emprendimiento y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, a partir de un acuerdo suscrito entre los gobiernos de Chile y Estados Unidos y tienen el objetivo de poner a disposición de los y las emprendedoras de las pequeñas y medianas empresas, servicios de apoyo para asegurar el impacto económico. El foco del centro es aumentar la productividad y sostenibilidad de las empresas, aspirando a ser un modelo de trabajo con esfuerzo, constancia y compromiso. Díaz Muñoz (2019) destaca que los Centros de Negocios se basan en el modelo Small Business Development Centers (SBDC), de Estados Unidos, ya que el programa de los Centros tuvo su origen en el modelo estadounidense y se ha buscado replicar y establecer esa estructura en Chile. Estos Centros no ofrecen recursos económicos, sino que se basan principalmente en:

Prestar servicios integrales de alto valor durante toda la atención. Este parte con un diagnóstico sigue con la definición de un plan de trabajo y continúa con acompañamiento de mediano a largo plazo en la implementación del plan, para asegurar impacto económico en la empresa atendida; es decir, que aumenten sus ventas, que genere empleos, que obtenga financiamiento, etc (SERCOTEC).

En este lineamiento, los servicios del Centro incluyen: Mentoría y asesoría técnica de alto valor; capacitación general y especializada; Acceso a oferta financiera; Investigación aplicada de negocio y mercado; y, Vinculación y articulación con el ecosistema productivo local.

7.2. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS

Por otra parte, el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, “es un servicio del Gobierno de Chile, creado el 26 de octubre de 1990. Cuenta con 16 direcciones regionales y 20 oficinas provinciales; y se relaciona con la Presidencia de la República a través del Ministerio de Desarrollo Social y Familia” (FOSIS). Su misión es contribuir a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades, y sus líneas de acción corresponden a dos enfoques principales:

Metodología

1. Entregar oportunidades a quienes viven en situación de pobreza y vulnerabilidad social a través de sus programas de autonomía de ingresos, de habilitación social y vivienda y entorno.
2. Fortalecer el ecosistema de superación de la pobreza a través de sus programas de pilotaje, subsidio a la operación y convenios.

En cuanto a los programas de emprendimiento, se destaca “Yo emprendo Semilla”; “Yo Emprendo”; “Yo emprendo grupal”; “Educación Financiera”; Acceso al Micro financiamiento”; “Iniciativas Grupales Autogestionadas”.



Figura 41. Programas de FOSIS. Fuente: FOSIS, s/f.

Entre los programas que ofrece FOSIS, se destaca el programa de Emprendimiento, que está dirigido a emprendedores con una idea o un negocio que ya está funcionando; programa de Educación Financiera, que tiene el fin de enseñar el manejo del dinero, técnicas para ahorrar y cómo evitar el sobreendeudamiento; programa de Habitabilidad, con la función de entregar soluciones tanto de construcción como apoyo social, destinado

Metodología

a garantizar viviendas y entornos saludables y seguros para las familias; programa de trabajo, con el fin de encontrar empleos; programa de acceso a micro financiamiento, destinado a micro emprendedores que necesitan financiamiento formal con fines productivos; programa de autoconsumo, que busca aumentar la disponibilidad de alimentos saludables mediante la educación y la auto provisión, lo cual implica conocimiento en torno a la creación de huertos propios; programa de acción, que contribuye al fortalecimiento de la vida familiar y comunitaria; programa de familias, que busca acompañar integralmente a familias en situación de extrema pobreza y vulnerabilidad social. Además, FOSIS ofrece el programa de INNOVAFOSIS, que consta de un programa de pilotaje de innovación social en el Estado que convoca a la academia y la sociedad civil para enfrentarse a los desafíos del acceso de todos a servicios básicos, la pobreza rural, y la modernización financiera.

Por último, para examinar otras perspectivas sobre el Diseño en negocios, se han contactado expertos del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación y del departamento jurídico de la Asociación de Emprendedores de Chile. Cabe mencionar que la misión del Ministerio es asesorar y colaborar con el presidente de la República en el diseño, la formulación, coordinación, implementación e evaluación de las políticas, planes y programas destinados a fomentar y fortalecer el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación, con el fin de contribuir al desarrollo sostenible del país y a la generación de conocimiento como resultado de investigación de base científico-tecnológica. Esta perspectiva es interesante para este estudio ya que reconoce a la ciencia, la tecnología, el conocimiento y la innovación como agentes de cambio para el desarrollo sostenible y los emprendimientos de esta naturaleza también deben contar con un diseño de gestión particular que los impulse económicamente.

Todos los emprendimientos, tanto de base científico-tecnológico como de rubro comercial, pueden acceder a la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH). Esta asociación de emprendedores es la más grande de Chile, con más de cuarenta mil socios (2020), y está compuesto por consejeros, profesores, evaluadores y profesionales de diversas disciplinas para generar con y sus socios la información, formación, redes y defensa jurídica necesaria para emprender exitosamente. ASECH busca desarrollar iniciativas para fomentar el emprendimiento en Chile, participando de mesas de trabajo

Metodología

con el gobierno, en organizaciones y empresas para influir en la agenda pública y privada del país.

Con esta perspectiva, se busca pesquisar una mirada crítica de la organización de los emprendimientos en Chile, considerando las iniciativas actuales y las carencias que ellas presentan para sus socios para esclarecer de qué forma se promueve y aplica el Diseño dentro de la formación del emprendedor.

7.2. Muestra

Para concretar las entrevistas con los expertos en la difusión e implementación del Diseño en los negocios, se contactaron funcionarios indispensables de instituciones públicas y semi públicas que, por su grado de conocimiento y experiencia en cargos importantes, son considerados expertos mediante correo electrónico. Por el mismo medio se citó a una entrevista virtual. En este aspecto cualitativo de esta investigación, la entrevista cumple con la función de ser una “exploración en profundidad de la perspectiva de los actores sociales (...) indispensables para una exacta aprensión y comprensión de las conductas sociales” (Robertt y Lisdero, 2010), en las cuales se basará para visualizar cómo se transmite el Diseño desde los Centros de Desarrollo de Negocios, representados por sus directores, hacia los emprendedores y empresarios de las comunas de Estación Central, La Florida y Ñuñoa. En este contexto, los entrevistadores fueron Cristóbal Moreno Muñoz, académico y magíster en pedagogía y Diseñador Industrial, y Cyntia Soto Arce, editora.

Luego de realizar cada entrevista a través de la plataforma digital de *Zoom*, mediante una video conferencia grabada, los datos verbales fueron transcritos literalmente de las grabaciones. Estas transcripciones fueron realizadas en formato de Word y luego traducidos a gráficos de radar mediante Excel, a través de una valoración entre numérica del uso de Diseño, según el contexto de cada pregunta. En esta valoración, 1 representa un uso nulo del Diseño mientras que 10 representa un uso absoluto. Para resguardar la confidencialidad de cada participante, los nombres de los expertos han sido omitidos e identificados únicamente por su institución.

Metodología

La muestra corresponde a una selección de entrevistas, elaborada en base a los criterios relevante para satisfacer la pregunta de la investigación, aplicada a expertos que representen de manera adecuada el fenómeno estudiado (Flick, 2004). Esta muestra representativa considera las respuestas de los entrevistados como fuente primaria de información.

7.3. Instrumento de Estudio

La entrevista cualitativa es una construcción de conocimiento a través de la interacción entre el entrevistador y el entrevistado, en condiciones formales como una reunión virtual grabada, con cierto grado de flexibilidad dentro de la pauta de entrevista. En este estudio, los entrevistados fueron los siguientes:

Directores: Corresponde a personas con cargos directivos, tanto de los Centros de Desarrollo de Negocios de SERCOTEC como de FOSIS en la Región Metropolitana.

Encargados: Corresponde a personas a cargo de áreas específicas en el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación de Chile.

Asesores: Corresponde a personas que tratan directamente con público dentro de la Asociación de Emprendedores de Chile a través de coordinación de casos y defensa de emprendedores.

Tabla 3
Muestra de entrevistados

Fuente de información	Población	Muestra
Directores	14	5
Encargados	66	1*
Asesores	11	2

Nota. Tabla de elaboración propia en base a la muestra de expertos entrevistados. *Esta muestra es baja comparada a la población debido a que se refiere exclusivamente al área de emprendimiento de base científica y tecnológica.

Esta entrevista será llevada a cabo mediante videoconferencia por la plataforma zoom, grabada y transcrita posteriormente.

El propósito de esta entrevista es explorar en profundidad la perspectiva de los actores sociales indispensables para la apreciación y comprensión de las conductas sociales (Robertt| P. & Lisdero, P., 2016), al igual que aproximaciones en torno al uso del Diseño en los emprendedores y emprendedoras, bajo su liderazgo en los Centros de Desarrollo de Negocios en La Florida y Estación Central y el rol del estado de Chile en Innovación y Diseño a las PYMES. Entendemos a los actores sociales indispensables como los directores de estos Centros y del Fondo de solidaridad e inversión social y, a través de sus experiencias, buscamos pesquisar los dilemas y cuestionamientos internos a los cuales ellos se enfrentan para poder acceder de mejor manera a la relación entre el Diseño y la Empresa que existe dentro de los emprendimientos que conforman cada uno de los Centros mencionados.

Progresión de preguntas:

- ¿Cuál es la función que usted le atribuye al Diseño?
- ¿Cuál es el rol que se le atribuye al Diseño dentro de los programas de emprendimientos existentes y futuros (que derivan en PYMES)?
- ¿Cuál crees tú que es rol del Diseño según el estado?
- Entre las asesorías que facilita la Institución ¿hay alguna capacitación de Diseño? Innovación.
- ¿Hay algún diseñador o diseñadora entre los asesores?
- ¿Cuáles son las funciones de su diseñador/a?
- ¿Hay algún diseñador enfocado en la estrategia de los emprendimientos que esté dedicado a funciones que no estén directamente dirigidas a la relación fondo/forma del producto o a su campaña de comunicación y difusión?
- ¿Hubo cambios o adecuaciones en las asesorías tras el estallido social de octubre, 2019? ¿Hay cambios ahora que respondan a la pandemia?
- ¿Cuál crees que es el rol del estado en relación con la innovación y al desarrollo de las PYMES? ¿Crees tú que este rol se está cumpliendo?

Figura 42. Modelo de guion de preguntas para entrevistados. *Fuente: elaboración propia, 2020.*

La Figura 41 demuestra el modelo de guion de preguntas para los entrevistados. Este guion fue elaborado por el investigador con gran grado de flexibilidad, a modo de punto partida para que el experto responda libremente. Del mismo modo, se le hizo llegar una carta de consentimiento informado a cada entrevistado, previo a la entrevista para asegurar su

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____, RUT _____, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “El Diseño como motor de innovación e infraestructura para pequeñas y medianas empresas en Chile”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la Universitat Politècnica de Valencia, España, que guía la investigación.

El investigador Cristóbal Felipe Moreno Muñoz se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, los entrevistadores me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto una tesis doctoral y publicaciones académicas, para ser presentado. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Santiago, a _____ de _____ de 2020

Firma Participantes

Firma Investigador

Figura 43. Carta de consentimiento informado. *Fuente: elaboración propia, 2020.*

La carta de la Figura 42 fue firmada y fechada por cada entrevistador previo a las entrevistas y están disponibles en los anexos.

Resultados

Resultados

Resultados



Figura 46. Conceptos claves del Centro de Desarrollo de Negocios de Ñuñoa. *Fuente: elaboración propia, 2020.*

La Figura 45 fue elaborada en base a las transcripciones de las entrevistas a los expertos de cada centro, a modo de nube de palabras con el programa Wordart.com. Para mejorar identificar conceptos claves, las palabras comunes como artículos, conectores, ilativos, entre otros han sido limpiadas de la nube.

Entre los conceptos más reiterativos en Ñuñoa, destaca nuevamente la importancia social en torno al “cliente” y al trabajo en conjunto con la palabra “nosotros”. Cabe notar, además que hay una mayor cantidad de conceptos en la nube, de tamaños similares, lo cual indica que no hay gran urgencia de una idea por sobre otra. Esto implica que existe el espacio para responder a diversas materias como “Diseño”, “Innovación”, “Valor”, “Negocio” y “Hacer” por igual.

Con esto en mente, los temas principales que han surgido entre los expertos y los participantes de SERCOTEC se han categorizado de la siguiente manera: Perfil de Emprendedores; Urgencias del Emprendedor; La función del Diseño y su lugar en el CDN; y, finalmente, Ecosistema e Innovación. A continuación, se presenta un resumen de las respuestas más características de cada categoría correspondiente a las entrevistas realizadas a expertos, junto con gráficos de radar para comparar y contrastar las respuesta de los

Resultados

participantes de cada centro. Se han recopilado un total de 146 respuestas, de las cuales 44 pertenecen al CDN de Estación Central; 50 al CDN de La Florida; y, 52 al CDN de Ñuñoa.

8.1.1. Perfil de Emprendedores

CDN de Estación Central, Experta 1

Las personas que llegan al centro de negocios son súper heterogéneo la masa respecto, en cuanto al intelecto, en cuanto a los recursos económicos, nosotros tenemos gente de todas las comunas; gente que llega porque tenemos buenas referencias, han tomado buenas referencias de amigos o de conocidos, de gente que trabaja, a lo mejor en el centro de Santiago, pero que vive en Vitacura o en Las Condes. Mira, tenemos gente de todas partes.

Mucha gente se da cuenta de que, en realidad, el montar un negocio no es una tarea sencilla, que son muchos aspectos que tienen que manejar y que, a veces, no se sienten preparados para eso. Entonces, prefieren no arriesgar porque nosotros siempre le señalamos el tema del riesgo. O sea, es un riesgo emprender.

Y, en cuanto a los empresarios, yo diría que los dolores más fuertes son todo lo que tiene que ver con la contabilidad tributaria y con la comercialización de los productos. Y piensa que la gente que llega a los centros llega porque a ellos les va mal. O sea, no son personas que le esté yendo bien en su empresa y se acercan al centro. Toda la gente llega con problemas, cierto. Pero yo te diría que si la mayoría de los problemas son de orden contable tributario y de comercialización. Llega gente que tiene un año en la empresa y nunca ha vendido nada y tienen inventario, tienen locales, tienen poder, tienen de todo, pero no tienen venta. Increíble. Y otra gente que está absolutamente en deuda con el fisco, que no ha hecho declaraciones de renta, que no sabía que tenía que pagar los IVA. O sea, llega de todo.

CDN de La Florida, Experta 2

Yo creo que hay clientes que son mucho más exigentes, y son más de estilo académico, por así decirlo, tiene más conocimiento. Entonces, ya es otro el ámbito de conversación y ya empiezan a mirar cosas para acceder a financiamientos mayores... Las ideas se atreven un poco más...

Otro perfil que nosotros tenemos mucho más es, siendo que nunca ha sido la lógica de este programa, el emprendimiento subsistencia, pero también tenemos gente que emprendió porque se le acabó la pega (trabajo), emprendió porque sabía hacer algo y empezó a hacerlo y con muy pocos recursos. Y claro, y hoy día logra tener un buen

emprendimiento que le da y, perfecto. Puede incluso él y su familia estar con eso. ¿Pero que ese personaje termine siendo como una gran innovación? No.

CDN de Ñuñoa, expertos 3

Nosotros tenemos una particularidad. Estamos ubicado en un lugar que nos ha permitido acceder a emprendedores que tienen un nivel profesional superior, en promedio. Entonces, tenemos como un bonito desafío porque, efectivamente, las personas que están emprendiendo o que tienen negocios, que son profesionales, sienten que se las saben todas.

En términos de género, efectivamente, llegan siempre más mujeres que hombres. En términos de resultado, las mujeres logran ver más resultados que los hombres; pero, en términos de la profundidad del resultado, los hombres tienen mejores resultados que las mujeres.

Nosotros hemos tenido un foco, principalmente, en abordar también alianzas que sean relevantes y que nos agreguen valor. ¿Por qué? Porque efectivamente, el modelo de centro, lo que establece es que nosotros, por la puerta, si nosotros tuviésemos el centro abierto y no hiciéramos alianza, llegarían, generalmente, emprendedores con ideas de negocio más que empresas formalizadas.

Una empresa formalizada es difícil que vaya a tocar la puerta al centro para pedir a citas. ¿Por qué? Porque acá, sobre todo en Chile, en servicio público como nosotros, aun cuando somos semi públicos, se atienden más bien asistencialistas más que de generación de resultados y, por lo tanto, nosotros somos nuevos en el mercado.

Es una política pública nueva y necesitábamos posicionarla y, efectivamente, posicionar bien. Entonces, los que llegan a través de la puerta, tocando el timbre, son en general emprendedores con idea de negocio o emprendimiento típico, tradicional, commodities, [pero] nuestras alianzas, lo que nos han permitido, es generar otro tipo de emprendimientos o empresarios que son más diferenciados o que son más pequeña empresa que microempresa. Y también que tienen áreas de innovación más desarrollada, áreas de sustentabilidad más desarrollada o áreas, en el fondo, que a nosotros nos interesa abordar.

Resultados

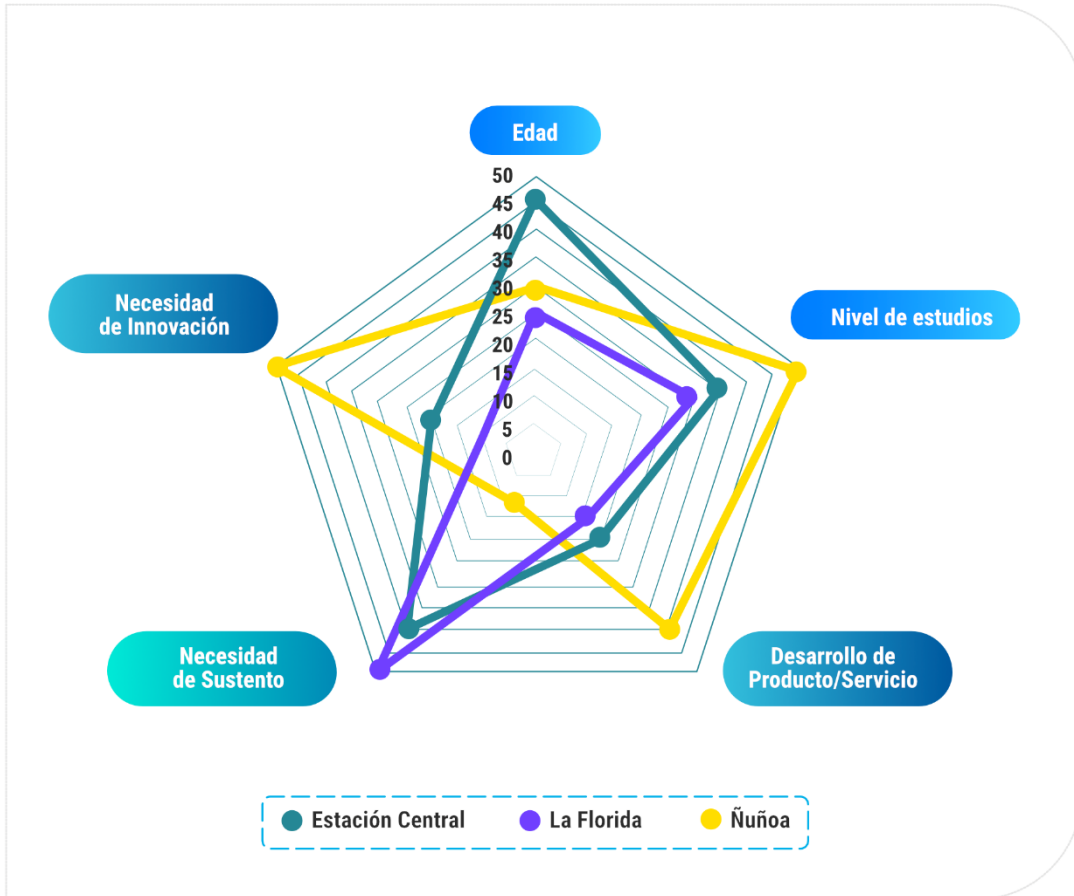


Figura 47. Perfil de Emprendedores. *Fuente: elaboración propia, 2020.*

La Figura 46 ha sido elaborada en base a las respuestas de los expertos al guion abierto realizado por el investigador. En él, el perfil del emprendedor se configura en base a cinco categorías: edad; nivel de estudios; nivel de desarrollo de producto o servicio; necesidad de sustento; y necesidad de innovación. Estas últimas categorías responden al motivo del emprendimiento, si es necesario para mantener una familia económicamente o si hay un deseo por innovar con el emprendimiento que no está condicionado urgentemente por una necesidad financiera. La escala de valor de cada categoría varía de 1 a 50, siendo 1 un valor nulo o inexistente, mientras que 50 implica que la categoría se cumple en su expresión máxima.

La Figura 46 denota que, en Estación Central, el emprendedor promedio es de un perfil heterogéneo, de todas edades, pero generalmente de conocimiento de enseñanza

Resultados

media, sin gran desarrollo de su producto o servicio y con gran necesidad por crear un sustento económico a través de su emprendimiento. En La Florida, el emprendedor promedio suele tener alrededor de 45 años, de un nivel de estudios y desarrollo de producto ligeramente mayor que en Estación Central y con una necesidad de sustento parecida. En Ñuñoa; sin embargo, la edad promedio es menor y el nivel de estudios es mucho mayor ya que el emprendedor suele tener un título universitario y hasta post títulos, está orientado a las *commodities* y, a veces, se presenta con alianzas ya establecidas con otras empresas orientadas a la innovación y sustentabilidad. Estos proyectos están considerablemente más inclinados hacia la necesidad de innovar que hacia el sustento económico. En este sentido, podemos considerar que la comuna de Ñuñoa presenta la distribución más completa en cuanto a nivel de estudio, desarrollo de producto y/o servicio y necesidad de innovación y, por ende, a este CDN se acerca un perfil de emprendedor mejor preparado para el emprendimiento; mientras que la comuna de Estación Central presenta la distribución más dispar, con mayores carencias, que requiere de mayor apoyo.

8.1.2. Urgencias del Emprendedor

CDN de Estación Central, Experta 1

El otro dolor que tienen y que nosotros damos mucho, mucho refuerzo ahí en todo lo que es la parte contable y tributaria. Finanzas. Estas son personas que no están preparados. O sea, hay gente que ni siquiera entiende el concepto del IVA. Es así de absurdo porque son empresas que llevan muchos años funcionando y, aun así, ellos no entienden lo de los impuestos. Entonces, por eso, otro tipo de materias tan fundamentales para mi gusto, como en el diseño, quedan como relegadas a segundo o tercer plano.

CDN de La Florida, Experta 2

Todo el tema financiero es un dolor y un dolor que les duele a ellos. Entonces es más sentido y donde, además, se sienten súper ignorantes, muchos de ellos. Entonces, no saben cómo hacer una declaración, no saben cómo sacar costo, qué presuponer. Entonces, todo lo legal y financiero. Cuando tienen un problema, ahí les urge. Entonces todo se abandona. Por eso, generalmente, nosotros tratamos de abordar esa parte al inicio la asesoría, trabajar el tema costo, y, de ahí, entonces entramos más a otros, a otras temáticas.

CDN de Ñuñoa, expertos 3

En el fondo, (tenemos) el empresario que no entiende, que no es especialista en desarrollo de modelos de negocio y nosotros, sí, Nosotros miramos todos los ámbitos del

Resultados

modelo de negocio. Y, si bien es cierto, entendemos que un gran porcentaje de empresarios no tiene competencias financieras; por lo cual, no las incluye como actividad importante...

Cuando le empezaba a hacer doble click a todos los elementos del modelo de negocio, te das cuenta de que no es solo el problema financiero el que viene y que, finalmente, pasa a ser un síntoma. Pero hay otras carencias fundamentales, como, por ejemplo, que no entienden que tienen que delegar ciertas funciones, porque si delegan otras funciones invirtiendo dinero, pueden concentrarse la venta, pagar un contador, y ahí se les resuelve el problema. Entonces, nosotros miramos el tema como modelo de negocio, no solo porque el empresario llega diciendo me duele aquí; a ver, no. Nosotros miramos a ver cómo te estás apoyando. Cuáles son los puntos de apoyo que tiene. Y, al final, descubrimos que tiene esta pata coja de acá que le impacta en el problema financiero, corregimos esto de acá e inmediatamente se empieza a corregir este otro proceso. Entonces, digamos, es ahí donde nosotros aplicamos innovación al modelo basal que tenemos la atención al cliente. Nosotros funcionamos mucho con entender todo el engranaje del modelo de negocios.

Uno de los elementos fundamentales pasa por desarrollar las habilidades sociales de nuestros emprendedores, es lo que nosotros decimos, "el músculo emprendedor". ¿Por qué? Porque es muy difícil, o, efectivamente, requiere tiempo el poder salir de la parte operativa y empezar a dedicarse al tema de la estrategia.

Resultados

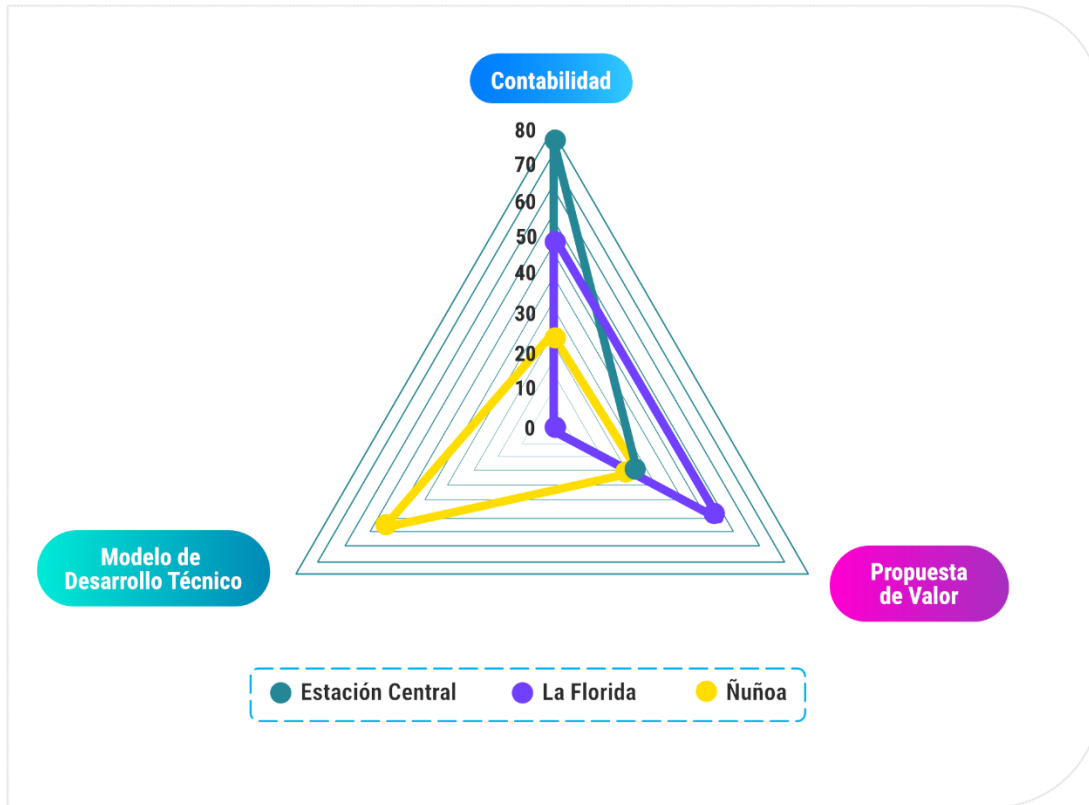


Figura 48. Urgencias del emprendedor. *Fuente: elaboración propia, 2020.*

La Figura 47 ha sido elaborada en base a las respuestas de los expertos al guion abierto realizado por el investigador. En él, las urgencias del emprendedor se configuran en base a tres necesidades específicas: Contabilidad tributaria; Propuesta de Valor; y Modelo de desarrollo técnico. La escala de valor de cada categoría varía de 1 a 100, siendo 1 un valor nulo o inexistente, mientras que 100 implica que la categoría se cumple en su expresión máxima.

En la Figura 47, se puede apreciar que la contabilidad tributaria es una gran urgencia para los emprendedores principalmente de Estación Central y, en un grado ligeramente menor, de La Florida. En segundo lugar, la propuesta de valor es un factor de preocupación para La Florida, Ñuñoa y, en menor grado para Estación Central. Por último, el modelo de desarrollo técnico, ubicado en un escalón superior en cuanto a estrategia de empresa, solo es considerado importante en el CDN de Ñuñoa. El desarrollo técnico se refiere al diseño

Resultados

de una estrategia de negocios, en la cual cada parte de la empresa se considera no como una unidad sino como partes de un todo que están articuladas entre sí y deben trabajar en equipo. Esto implica que el Diseño, presente solo en las propuestas de valor de productos y diseño de gestión en los modelos de desarrollo técnico, no es considerado una prioridad para la mayoría de los emprendedores considerados en este estudio.

8.1.3. La función del Diseño y su lugar en CDN

CDN de Estación Central, Experta 1

Yo creo que no es mucha la importancia que se le da y eso me imagino que es debido a que existen otras materias que se consideran como más fundamentales en los negocios que nosotros asesoramos, porque como se trata de micro y pequeñas empresas, de la mayoría microempresas, el segmento menor que atendemos nosotros de pequeña empresa.

[Se privilegia más] la colocación de los productos en el mercado (...) Porque siempre el dolor de los microempresarios es dónde colocar sus productos.

Nosotros contratamos a diseñadores, cierto, como parte de la parrilla de actividades, mensualmente, de asesoría y capacitación, pero como te digo, es como bien enfocado al tema del logotipo... [En ferias y eventos] ahí sí desarrollamos un poquito más en el aspecto del diseño del producto, del impacto del packaging y todo eso, porque estamos preparando a los clientes para exhibir en una feria. Y ahí se tocó ese tema. Pero no es algo que vemos todos los meses en nuestra oferta de actividades. Es algo como esporádico, digamos.

CDN de La Florida, Experta 2

[Para el cliente] el diseño no es prioridad, pero por desconocimiento más que otra cosa, por desconocimiento y porque no lo saben hacer solos. No es lo urgente para ellos (...) Pero uno cuando empieza a verlo con ellos y tiene que empezar a mirar la competencia, ¿qué hacen otros? ¿Cómo se mueven otros? Pues ahí empieza a aparecer, porque te das cuenta lo que hacen otro, los videos incluso también. O sea, todo este tema que tiene que ver con las redes sociales, con cómo comunico, qué historia cuento y que, es como cliché, por así decirlo, pero es que una imagen es más que mil palabra y eso es.

Bueno, mi hermana es diseñador entonces, a mí me pasa que yo [veo que diseñadores] están en un tema mucho más estratégico y yo creo que finalmente logran tener el rol que siempre han tenido que tener, digamos. Como que está el valor del diseño.

Resultados

Nosotros (...) desde el segundo año de operación nos vimos en la obligación de incorporar siempre un diseñador, ya fuera, una alumna en práctica de diseño o un diseñador ya de profesión, digamos, ya graduado, que apoyara a los empresarios en el diseño de su imagen. Porque de verdad que nos parecía un elemento crítico, porque mucho del esfuerzo que el empresario coloca, mucho de su idea, no era capaz de ser plasmada o de comunicar a los clientes al mercado en general, si no tenía una buena imagen.

Además de la imagen en sí, es que haya un relato, que haya una historia, que haya un sentido en esa imagen. Yo no voy a poner la imagen porque la encuentro bonita, sino porque es algo que yo quiero comunicar, que representa algo y ese proceso también se hace complejo, o sea, desde cómo te digo, desde que se hace cada vez más relevante, desde que era la manera en que nosotros consideramos o nos empezamos a dar cuenta muy rápido, que era una piedra de tope el que no estuviera bien desarrollado ese aspecto para el crecimiento de los clientes.

También pasa que nos cuesta que el empresario haga este proceso y alguna forma logre identificar desde incluso el nombre del negocio, con el logo, con el isotipo, con el packaging, con que todo esto tenga una coherencia, que tenga un sentido, que sea un mensaje, o sea el valor que tiene. Entonces no se puede ser como irrisorio o, el ejemplo, un poco burdo, pero, teníamos una clienta que se llama "Mi porotito". Y, tú dices, ¿qué vende "Mi porotito"? Uno diría, bueno, legumbres... Creo que la clienta, si no me equivoco, vende otra cosa, nada que ver. O hace servicios de aseo, ponte tú, pero es que "mi porotito" es su hijo (...) es un trabajo que hemos tenido que venir haciendo que ellos entiendan que la imagen y el nombre, toda la representación de su negocio, desde su envase, los colores que usa, etcétera dicen algo y, finalmente, comunica permanentemente. En general, la gente es muy muy agradecida de poder tener ese espacio de desarrollo de ese ámbito de su negocio. También hemos tratado de, en las capacitaciones, ir incorporando algunas temáticas en esta línea. O sea, por ejemplo, cómo usar Canvas para hacer sus imágenes, su carta. Los asesores sufren harto con eso.

Aquí en el fondo es que ellos entiendan la importancia de pensar más cuál es mi propuesta de valor que lo que yo quiero hacer. O sea, qué es lo que estoy resolviendo, de eso me debe hacer cargo, qué es lo que veo, qué solución doy, más que: "A mí me encanta lo que hago".

Hay una inversión mensual en términos de diseño de los flyer o la gráfica, las piezas que tenemos que mandar por correo o poner en redes sociales para comunicar las actividades que hacemos, los calendarios etcétera, y en eso se ha invertido. Y, Sercotec, también lo ha entendido desde ahí. Entonces se nos permite hacer ese gasto que en el fondo es considerado como valioso.

CDN de Ñuñoa, experto 3

Resultados

Uno de los ámbitos que nosotros estamos trabajando fuertemente, es como ellos invierten en materia gráfica, en términos de diseño, en términos de cómo ellos abordan a sus clientes, como entienden a su cliente y en ese entendimiento del cliente tiene mucho que ver como ocupa la imagen, como ocupan todo lo que abordan los atributos de valor del producto a través del diseño. Entonces, creo que tiene directa relación pero, no de una perspectiva del producto, sino más bien de cómo yo a través de mi propuesta de valor en el diseño, puedo lograr que mi cliente efectivamente logre percibir lo que yo le estoy tratando de demostrar en mi propuesta de valor y captura ese valor y también en cómo yo, al interior de mi organización a través del diseño, puedo ir prototipado cosas, puedo ir haciendo nuevas innovaciones, puedo ir generando nuevas propuestas de valor y, a través del diseño, yo creo que es clave en las distintas áreas que uno va trabajando.

Nosotros no tenemos diseñador en nuestro equipo. ¿Y, por qué no? Nosotros hemos ido generando un staff como de proveedores, en el fondo, relatores o asesores que van incorporando cierta área o ámbito en que tienen que ver con desde el diseño a temas de comercialización, contabilidad o ese tipo de estrategia.

Uno de las grandes, grandes errores que partimos diciéndoles en el taller, es que los empresarios, los emprendedores, se lanzan. Es el comportamiento del patrón común que nosotros hemos encontrado. El noventa y siete por ciento de los empresarios se lanza a hacer su emprendimiento sin una debida preparación y sin el acompañamiento que esto requiere. Por eso tenemos esa cifra de nueve de cada diez emprendimientos fracasa antes de los cinco años, que se repite desde el año 90, con lo cual el diseño toma y, no solo el diseño de producto, el diseño industrial, que recursivamente sí va a ser un punto importante dentro de toda la estrategia comercial de la empresa. Pero el diseño, desde la organización, desde el modelo de negocio, desde entender cómo voy a abordar a los clientes, de cómo voy a distribuir los recursos para poder crear una propuesta de valor y sostenerla en el tiempo, pasa por una de las etapas que a mi juicio es fundamental. Y ese es el "Diseño". Nosotros le enseñamos a nuestro cliente a diseñar su estrategia primero, a diseñar los experimentos de validación y luego ir iterando para volver a una etapa de rediseño con las correcciones que requiere. Y, en la organización, hacemos lo mismo.

También, a partir del diseño, vemos cómo entendemos los requerimientos de nuestro cliente. Cuando diseñamos la propuesta que les vamos a hacer, los distintos proyectos que vamos a hacer nosotros es fundamental. (...) Uno de los puntos cruciales es cómo vamos a conectar con nuestros clientes y cómo les vamos a enseñar que ellos conecten con sus clientes. Por lo tanto, las convocatorias de nosotros son diseñadas estratégicamente, o sea, tienen en sí misma, un montón de elementos, desde la neurociencia a la innovación, que permite hacer el evento súper atractivo y diferenciado de cualquier otro centro. Por eso nuestras estadísticas de convocatoria siempre son buenas. Debemos ser de los tres primeros Centro de resultados en convocatoria de capacitación más alta [de Chile].

Resultados

Hay que diseñar cómo él va a adquirir competencias de liderazgo de equipos, cómo va a generar equipos de alto rendimiento, cómo los va a sostener, cómo va a crear nuevos segmentos, etcétera. Entonces esto no para nunca más, básicamente. Por ejemplo, cuando ya la empresa pasó el punto de equilibrio y está bien, viene lo que nosotros, desde la innovación, llamamos los spin off de la organización para mantener un crecimiento sostenido. Y ahí parte otro proceso. O sea, ahora el tipo que estaba solo y que ya tiene cierto equipo, ahora tenemos que diseñar la duplicación para seguir creciendo.

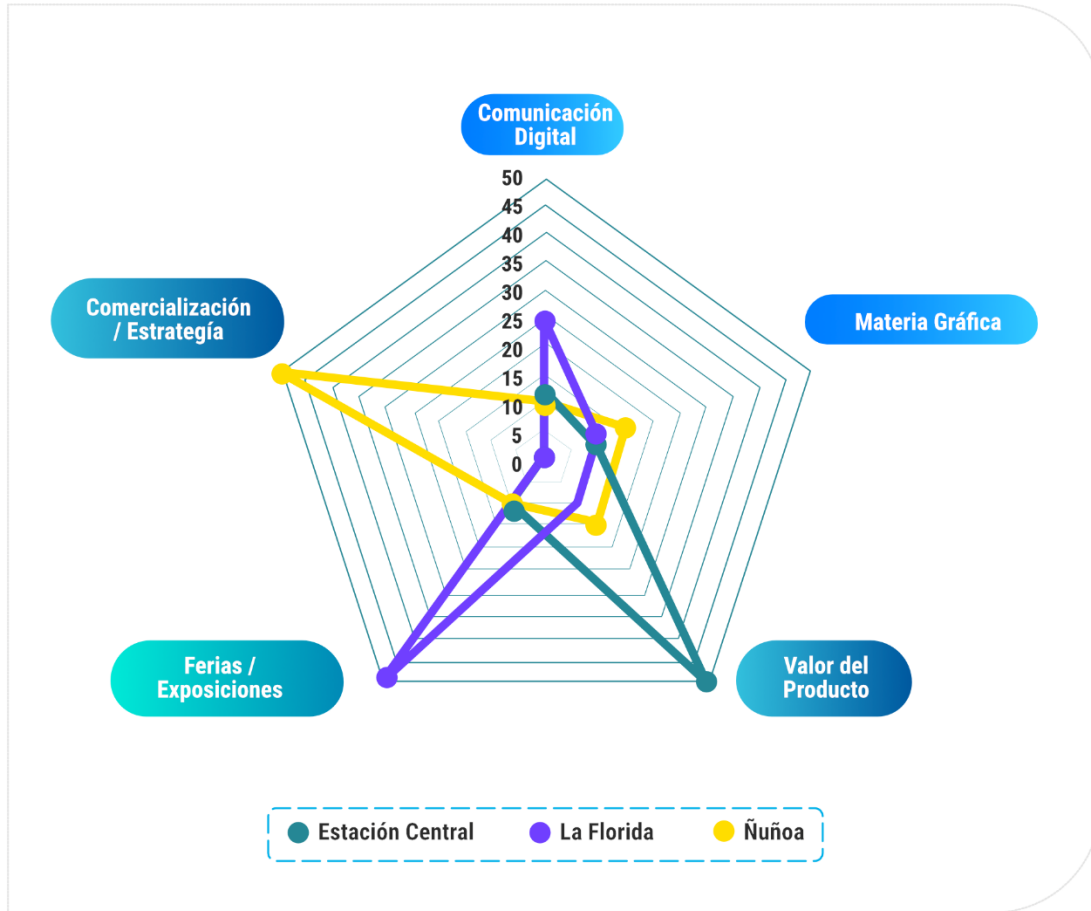


Figura 49. La función del Diseño y su lugar en CDN. Fuente: elaboración propia, 2020.

La Figura 48 ha sido elaborada en base a las respuestas de los expertos al guion abierto realizado por el investigador. En él, la función del Diseño y su lugar en CDN está configurado por los siguientes factores: comunicación digital; materia gráfica; valor del producto; ferias / exposiciones; comercialización y estrategia. La escala de valor, en esta determinación contempla un universo de 100% de la función del Diseño, que las comunas invierten en cada categoría. Esto significa que cada comuna determina cuánto porcentaje

Resultados

del universo invierte en cada aspecto del Diseño, siendo 10% un valor bajo y 100% el valor completo.

La Figura 48 indica que la mayor función que el CDN de Estación Central le atribuye al Diseño está destinada a eventos específicos como ferias y exposiciones, ya que hay materias de mayor urgencia que deben ser atendidas con prioridad. A su vez, el CDN de La Florida distribuye de mejor manera su uso del Diseño, aunque se enfoca primordialmente en el valor del producto, ocupándose de elementos como la imagen y la comunicación digital. Por otra parte, el CDN de Ñuñoa pone casi toda la función del Diseño al servicio de la comercialización y estrategia de empresa, enfocándose en el diseño de modelos de gestión y, en menor grado, factores como ferias/exposiciones, materia gráfica y comunicación digital, ya que sus expertos consideran que estos se desprenden inherentemente de la comercialización y estrategia.

8.1.4. Ecosistema del Emprendimiento e Innovación

CDN de Estación Central, Experta 1

Hemos tratado de trabajar innovación, con esto de las propuestas de valor, de cómo modificar, porque la gente le tiene miedo a la palabra innovación. Ahí falta un poco evangelizar, yo creo, por parte nuestra, a los clientes. Nosotros hemos hecho actividades, bueno, antes cuando eran actividades presenciales, pero en todo lo era innovación, oye, no iba casi nadie. Teníamos súper baja audiencia, pero, si tú ves los programas del Estado, todo lo que está en la línea de financiamiento CORFO, está destinado a lo que es innovación. Pero, si tú, a los micros y a los pequeños, les nombras CORFO, chuta, les da miedo... Es muy complicado porque no son muchos los fondos y siempre se reparten entre poca gente. Tienen muchos programas, sí, pero el nivel de presentación, de expertise... El vocabulario para presentarse ante jurado, que son así como importantes, digamos, claro, no lo hace cualquiera. Entonces, claro, el Estado tiene CORFO, tiene SERCOTEC y FOSIS, pero no está este concepto de innovación que cruce a todos (estos estamentos).

Yo creo que falta política pública para que la empresa se desarrolle en un ámbito de más innovación y no entendiendo la innovación como robots ni muchos gastos, ni muchas inversiones, sino que con cosas muy sencillas en que tú puedas innovar logísticamente, cosas para las que ni siquiera necesitas recursos adicionales. Pero, eso, la gente, como no tiene el concepto, no lo alcanza ni siquiera a procesar.

CDN de La Florida, Experta 2

Resultados

El tema de la innovación también se valora, pero, yo creo que ahí cuesta un poco más, porque es complejo porque finalmente, hoy día, en términos de los presupuestos que hay y el tipo de cliente que nosotros tenemos... No sé si tú te vas a encontrar con un unicornio, por así decirlo, entre los clientes nuestros... o si vamos a tener, así como tal startup y que digan que son puras ideas innovadoras... no. No es el perfil...

Yo siento que este programa tiene eso de dulce y agraz. Y finalmente, el éxito que pueda tener depende de quien está, no del programa en sí. Y eso es, bueno, pasa en muchas partes, pero si yo no tengo un buen equipo de trabajo, no tengo buenos asesores. No, no sé. No tienen esta capacidad de generar confianza con el cliente, de ser realmente un asesor, de facilitar el proceso, de estar comprometido con eso, nunca yo voy a lograr lo mismo que tú, por mucho que los dos sean un centro negocio.

Yo creo que, más bien, el (problema) de la innovación es cómo lo bajo, cómo lo concreto y entender qué es la innovación, cómo se lleva a cabo y que se haga más cotidiana. Porque también significa cómo desordenarte un poco, porque en general nosotros estamos formados desde chicos, creo yo, en una forma de hacer las cosas súper estructuradas.

Yo creo que hemos tenido un avance con el tema de la propuesta de valor. Yo creo que ya hay una base, porque en el fondo es como que la gente logra mirar un poquito más allá. Pero eso también pasa por, que quién me está facilitando este proceso también tenga esa mirada. Y, eso no es tan común porque la gente que se mete en el tema de innovación todavía es poca. Creo yo, todavía son ciertos profesionales que están en este tema. Cuesta un poquito más todavía (...)

Yo creo que hay que permitir un poquito más el tema de la innovación para que sea más habitual, más cotidiano, que uno lo pueda entender un poquito más, (...) desde el colegio, desde las universidades, desde lo más cotidiano.

Nos falta hacer esto que los clientes nos piden. Lo que los clientes quieren es juntarse, conocerse porque sacan ideas. Eso hacen, buscan ideas para emprender. Somos un país que tiene esa forma, no es por meritocracia. A veces lo logran, pero se hace más fácil o más cuesta arriba, dependiendo de la red de contacto con la cual saliste y a los empresarios les pasa exactamente lo mismo. Aunque yo creo que ahora, las redes sociales son super democráticas porque puedo salir a competir, pero es más difícil para un tipo con menos recursos.

Innegablemente depende de quién esté. Igual pasa por la persona. Nosotros tenemos un gerente de centro hoy día que es publicista.

Resultados

Creo que tiene que ver, tal vez, con espacios más de encuentro, en qué sentido, no desde eso de "Hagamos un coworking", que es muy como al estilo de hoy en día, tengamos a gente que comparte, porque además es como bien esnob.

Pero me pasa que quiero facilitar el contacto y hacer plataformas donde yo pueda (decir), por ejemplo, "Necesito a alguien, quiero conocer, o me quiero reunir con alguien y decirle mira, esto es lo que yo hago". Si eso fuera más habitual y cuesta tanto, no sé si será porque, y eso que no somos un país muy grande, pero, como que no (funciona)... Cómo amplió mis opciones, mis posibilidades de vincularme, mis redes, claro.

Y hay hartas iniciativas, así como "Mira, vamos a hacer esta app, donde tú vas a poder publicar tu producto, tu servicio y la gente te va a ir a ver" (...). Y, a veces, hacen tantos esfuerzos por separado, y finalmente ninguna se pobla bien, ni se difunde bien, entonces queda a medio andar. Y entonces qué ganas de que hubiera tal vez una (sola). Además, que yo creo que los Centros tenemos esa oportunidad de articular, que es cuando tú logras poner a varios a reunirse y hacer cosas juntos. Y, yo creo que, eso falta poder hacerlo y tener una plataforma en la cual uno dice, mira mi producto y me puedo estar reuniendo habitualmente con alguien, pero no hemos llegado ahí. Y, donde manda capitán, no manda marinero... Entonces al final, uno dice, "Pucha, se está perdiendo la oportunidad".

Nos falta hacer esto que los clientes nos piden. Lo que los clientes quieren es juntarse, conocerse porque sacan ideas. Eso hacen, buscan ideas para emprender. Somos un país que tiene esa forma, no es por meritocracia. A veces lo logran, pero se hace más fácil o más cuesta arriba, dependiendo de la red de contacto con la cual saliste y a los empresarios les pasa exactamente lo mismo. Aunque yo creo que ahora, las redes sociales son super democráticas porque puedo salir a competir, pero es más difícil para un tipo con menos recursos.

Siempre nos dicen, yo tengo todo un equipo en el Centro, y no pago, tengo contador, diseñador... lo que yo quiera. Depende también de quién lo quiera aprovechar.

CDN de Ñuñoa, Experto 3

Somos un equipo que en su mayoría estamos desde el principio y nuestro foco, desde que partimos, desde que se adjudicó el centro, siempre fue generar innovación, tanto al interior del centro como equipo y con foco en desarrollar procesos de innovación en distintos ámbitos para nuestros clientes. Y con principal propósito, que en cualquier en cualquier área que nosotros desarrollemos, en la agregación de valor a nuestros clientes y que sobre todo a nuestros clientes les suene la cajita, que es lo que nosotros decimos.

Nosotros desarrollamos un diplomado de Innovación con todo el equipo. Nosotros desarrollamos un programa interno de formación, en base a lograr estos resultados. Hemos desarrollado e indagado distintas ámbito e en términos de formación, en términos

Resultados

de búsqueda de otros capitales, en términos de poder efectivamente, incorporar nuevos elementos de la industria de la nueva metodología que también nos permitan agregarle valor a nuestro cliente.

Si uno se va a la base más epistemológica, por así decirlo, de lo que es la innovación, uno lo entiende como el conjunto de acciones que mezcla el conocimiento que existe para crear cosas nuevas de tal modo que estas agreguen valor a los participantes que convoca esta acción. Entonces, desde esa mirada teórica, nosotros lo que hemos hecho como Centro de Desarrollo de Negocios es incorporar las competencias dentro de la organización para que cada uno de los elementos y algo que, independiente lo hagamos bien o mal, es algo que reforzamos cada año cuando hacemos nuestra planificación estratégica.

Nuestro foco es la triple hélice y en la generación de redes del entorno, tanto como centro como entre los clientes. (...) . Tenemos redes con el mundo de la academia, con gremio, incluso con empresas públicas y trabajamos expresamente en lograrlo. ¿Qué es lo que nos pasa a veces? Que nos gustaría poder hacer más cosas que las que podemos hacer, porque tenemos también restricciones respecto de lo que Sercotec también nos permite hacer. Entonces, nosotros, por ejemplo, hace tiempo hubiésemos generado un espacio digital o marketplace, o un lugar donde pudiésemos interactuar, donde cada uno pudiese hacer networking, donde pudiesen efectivamente vender y ofrecer su producto y esas cosas. Hasta este año no hemos podido.

Pero sí, por ejemplo, hay cosas que son obvias. Nosotros hacemos ruedas de negocio, hacemos encuentros entre empresario y conectamos a los empresarios. Ellos mismos se conectan, crean WhatsApp. Hay un sinnúmero de actividades que se realizan, que surgen espontáneamente también para poder generar procesos de integración y de networking, más allá también de las que nosotros mismos hacemos.

Si nosotros invertimos en liderazgos que promuevan la innovación, no sólo las empresas, sino en los sistemas educacionales que tenemos. Entonces, lo que hacemos básicamente es incorporar el chip en el ADN de los empresarios, sin que ellos se den cuenta, con todo este proceso de transformación. Al cabo un tiempo les decimos mira, todo esto han logrado y todos estos son elementos de innovación y quedan, así como, "¿O sea, tengo competencias de innovación?" Claro, mira. Y ya después, al hacérsela consciente, ya es un proceso más fácil.

Es decir, vamos a "chipearlos" con el ADN de la innovación. Porque hoy día un país que quiere estar en vías de desarrollo no puede seguir con pensamiento lineal. Necesitamos esto incorporado en todos los sectores y, eso, básicamente lo vivimos todos los días.

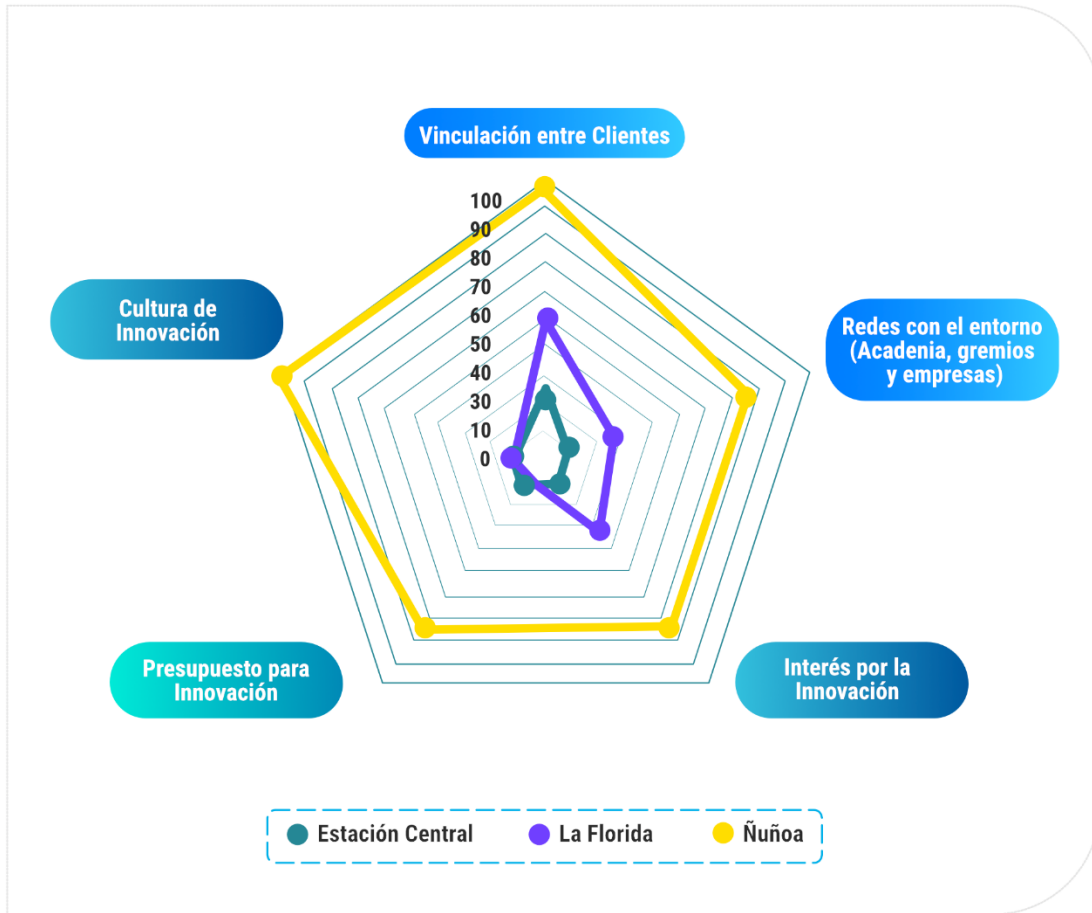


Figura 50. Ecosistema del Emprendimiento e Innovación. *Fuente: elaboración propia, 2020.*

La Figura 49 ha sido elaborada en base a las respuestas de los expertos al guion abierto realizado por el investigador. En él, la importancia que cada CDN le atribuye al Ecosistema del Emprendimiento e Innovación está determinado por las siguientes categorías: vinculación entre clientes; redes con el entorno (academia, gremios y empresas); interés por la innovación; presupuesto de sus clientes para la innovación; cultura de innovación (dada por estudios superiores).

La Figura 49 representa la importancia del ecosistema y la innovación en cada comuna. En cuanto al ecosistema del emprendimiento, entendido como el espacio ocupado por emprendedores de PYMES, grandes empresas e instituciones y universidades generadoras de conocimiento, tanto Estación Central como La Florida aluden a que los

Resultados

clientes piden una manera de contactar fácilmente a otros emprendedores. Hacen falta redes de contacto para ubicar tanto potenciales clientes como proveedores de insumos que puedan mejorar sus ventas. Ñuñoa, por otra parte, índice que han generado redes tanto entre sus clientes como con gremios e incluso empresas públicas, pero falta un registro más formal.

En torno a la Innovación, hay grandes limitantes tanto en Estación Central como en La Florida ya que sus clientes necesitan atender urgencias financieras por sobre sus intereses de innovar, por lo cual no cuentan con un presupuesto para la innovación. Ambos coinciden en que existe una brecha cultural entre sus clientes y la innovación, como un concepto cultural abstracto y, por ende, ajeno a ellos.

Ñuñoa, en contraste, tiene mayor oportunidad para acercar la innovación a sus prácticas cotidianas ya que sus clientes tienen menor urgencia financiera y, por ende, pueden considerar la innovación como una inversión y consideran presupuesto para ello. En sintonía con ello, sus asesores se especializan en la innovación como el conjunto de acciones que hacen uso del conocimiento existente para crear cosas nuevas que agreguen valor a sus participantes. Hay una teoría detrás de estas acciones que la cual otros CDN no pueden invertir su tiempo.

Por último, se recopilieron respuestas largas de los participantes de los Centros. De ellas, la gran mayoría eran elogios y agradecimientos para sus asesorías; sin embargo, cabe mencionar algunas sugerencias y críticas que se incluyen a continuación.

8.1.5. Comentarios de Participantes

Participante 1

Los CDN, debieran tener capacidad de financiamiento a sus empresarios que asesoran y que vayan con los lineamientos de legalidad y eficacia económica. Ya que los CDN pueden evaluar mejor que nadie el comportamiento y compromiso empresarial y su eficiencia.

Participante 2

Los CDN deben contar con más recursos y ser considerados básicos e indispensables para ayudar a desarrollar un pueblo y un país.

Participante 3

Resultados

Fortalecer las capacidades para adjudicarse fondos de fomento productivo y otras fuentes de financiamiento privado, ante contingencias.

Participante 4

Hay mucha presión para formalizar los emprendimientos.

Participante 5

He tenido varios emprendimientos, según mi experiencia, ahora sé apoya bastante el comienzo de un emprendimiento, pero se apoya muy poco el poder mantener la etapa más difícil. Faltan más espacios otorgados por municipios por ejemplo y estamentos públicos reales, de buen nivel para mostrar los productos y servicios de los emprendedores, fiscalización para evitar las malas prácticas y abusos hacia los emprendedores (cobros excesivos por espacios, coimas para un mejor lugar es un espacio, dignidad en las instalaciones de estos espacios para trabajar: muchas veces no hay servicios básicos higiénicos, intemperie, instalaciones riesgosas de seguridad, horarios insólitos, que por falta de fiscalización como en malls por ejemplo. Y finalmente potenciar y dar financiamiento para que las PYMEs puedan crear páginas web.

Participante 6

Más fomento para las PYMES, fondos concursables y capacitación para postular a estos fondos.

Participante 7

Considero que el Centro de Negocios de una excelente propuesta para ayudar a los emprendedores iniciales, en mi caso realice un taller al inicio de mi emprendimiento, y fue muy importante, pero creo que necesitan ser más eficientes y específicos en la entrega de conocimiento ya que los talleres de Corfo de PYMEs en línea y un curso de marca que hice en Domestika, me resultaron mucho más enriquecedores. Me parece que hay algo en la organización del Centro que no está claro, para alguien que no conoce el proceso es engorroso y se pierde mucho el tiempo, es poco eficiente.

Participante 8

Nos gustaría mayor apoyo económico y opciones para fondos. Además de más medios de difusión de los distintos emprendimientos.

Participante 9

Si bien el Estado y los Bancos han creado productos tipo FOGAPE que pretenden ayudar a las PYMES, no es oferta real: son créditos con tasas de interés y FOGAPE en promedio cubre 1.7 meses de operación. Un evento desastroso impacta mucho más de 1,7 meses. Las alternativas de solución no son suficientes para un PYME.

Participante 10

En mi caso personal y ni relaciones con instituciones como Corfo, somos ignorados, no tienen ninguna disposición a escucharnos y menos apoyarnos si no estamos dentro del

Resultados

marco de la innovación a algún parámetro que ellos establezcan. En el caso de los centros son un gran apoyo, lo que hoy necesitamos con urgencia es financiamientos y más horas de apoyo directo para desarrollar un plan de negocios y perfeccionar nuestro negocio.

Participante 11

Me encantaría poder hacer alianzas con colegios y empresas que están alrededor de la tienda.

Participante 12

Facilitar el acceso a apoyo financiero.

Participante 13

Todo nuestro equipo se encuentra muy agradecido del centro de desarrollo de Negocios de La Florida, por las asesorías, apoyo técnico especializado, el gran equipo humano de profesionales del CDN, no obstante, se puede mejorar generando redes de apoyo para escalar productos y servicios que tienen gran potencial de crecimiento como el nuestro "innovación disruptiva", no obstante el Estado de Chile utilizan a los emprendedores y sus ideas innovadoras para copiarlas, luego empiezan a generar barreras para que los proyectos se demoren en alcanzar sus objetivos. Por otro lado, incorporan trancas, para optar a financiamientos o bien para postular y ganar proyectos del Estado (Se encuentran muy viciados, desde el GORE los analistas y técnicos encargados de selección de proyectos le roban a todos los chilenos, CORFO, SERCOTEC y Municipalidades). Lo anteriormente explicado es muy lamentable, pero es la realidad, por eso Chile no destaca por desarrollos tecnológicos ya que el apoyo a la innovación es casi nulo y eso se debe mejorar para que podamos competir en el extranjero con innovación Nacional.

Participante 14

El centro de negocios es una herramienta en la cual se aprende en el inicio no obstante debiera haber más apoyo para presentar en forma óptima a los concursos estatales ya que del tiempo que llevo trabajando en alianza, no hemos podido ganar ninguno a los que nos presentamos.

Participante 15

Debe haber un mayor apoyo a PYME formales con menos de 1 año de funcionamiento.

Participante 16

Más que capacitación podrían enseñarnos o presentarnos con otras empresas grandes del sector para general redes y prestar servicios.

Participante 17

Creo que la falta de financiamiento es un problema.

Participante 18

Nuestro Servicio requiere de la relación personal de cara a cara. Es una relación presencial de allí que en situación de Pandemia y Cuarentena tenemos que esperar para comenzar a funcionar. En cuanto esto pase las técnicas de Marketing se hacen muy necesarias para promover el Servicio.

Participante 19

No todos los negocios son para ganar dinero obsesivamente dinero como el sentido de que el centro de negocios de Ñuñoa me incita a hacer. mi obra es un 60% social en la cual. Me interesa mucho ayudar a la comunidad en que en estos momentos que se siente tan afligida poder darles y Brindarles un apoyo soy profesora de manualidades las cuales dicto en forma gratuita por las plataformas de Instagram y fan Page todos los días una materia nueva con innovación y fundiendo técnicas antiguas como las modernas unos de nuestros principios es que estas técnicas no se pierdan en el tiempo, Y llegar a las familias en forma gratuita ellos me contactaron para ofrecermelo el taller pero creo que no está enfocado plenamente en esta aria sólo desean que la gente gane dinero tangible yo más bien si también debo sobrevivir este es mi único trabajo, Hemos muchas personas que pensamos más en el otro que en uno mismo debemos monetizar nuestros emprendimientos y esperé que ellos que supuestamente tienen más conocimientos pudieran encontrar una forma para poder hacerlo Al final la respuesta me la de una compañera y me ayudó mucho más en una hora de qué es lo que he llevado esperando desde Año pasado porque más encima no hicieron clases en enero cuando era la opción para que todas las madre pudieran prestarle mayor atención ahora a veces hay un solo computador en casa y las horarios topan con la clase de los pequeños se tomaron todo un mes de vacaciones no sería mucho.

8.2. Resultados de expertos del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH) y del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (MinCiencia)

A partir de las entrevistas realizadas a los expertos de FOSIS, ASECH y MinCiencia, han surgido dos temas principales, que corresponden al perfil de los emprendedores y cómo ello condiciona su uso del Diseño; y, cómo se configura el ecosistema del emprendedor y cuáles son los puntos de alerta que surgen en él.

8.2.1. Perfil de Emprendedores y Uso del Diseño

Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Experto 4

La caracterización promedio del emprendedor de esta institución como una persona de edad media, sin mayores estudios, que se encuentra ante la necesidad de

mantener a su familia económicamente en un contexto socioeconómico generalmente bajo. Cabe recordar que FOSIS entrega oportunidades a personas, familias y comunidades para la superación de la pobreza. Por ello, a este perfil de emprendedor, suelen sumarse factores de vulneración social, como hogares de familias afectadas por abuso doméstico y/o abuso de sustancias. Por ello, es poco común que estos emprendedores tengan conocimiento y/o el tiempo para apoyarse en el Diseño como un potenciador de su empresa desde la comunicación digital, la materia gráfica, para mejorar el valor del producto y/o servicio o mucho, mucho menos, poner el Diseño en función del emprendimiento como una estrategia de negocios.

Un ejemplo de estos casos es auxiliado por uno de los fondos más populares que ofrece FOSIS, que consiste en facilitar carros para la venta de comida. Estos permiten al emprendedor comercializar su propio producto culinario o vender un producto ya adecuado por FOSIS como carros de jugo de frutas. En estos casos, los y las emprendedores suelen encontrarse ante una urgencia económica y pocas posibilidades de sustento, por lo cual no están interesados en aplicar el Diseño en sus procesos de fabricación o comercialización de sus productos y/o servicios.

Asociación de Emprendedores de Chile, Experto 5

Este perfil se construye desde los emprendedores que llegan a la asociación en busca de asesoría jurídica. En esta área legal, hay dos focos de gestión: uno corresponde a la resolución de casos jurídicos y asesoría legal, mientras que otro enfoque tienen que ver con los estudios y las políticas públicas que implican mesas de conversación y trabajos con autoridades públicas para trabajar con desarrollar políticas públicas para PYMES.

El Diseño cumple una función distinta según el tamaño de la empresa, porque en las empresas grandes, existe un departamento completo que se dedica al tema del Diseño. Tienen un equipo de personas que probablemente ni siquiera se comunica con el resto de los equipos de la gran empresa, para efectos de llevar a cabo su misión. Para efectos de una PYME o del 95 por ciento de los asociados de la ASECH, que son micro o pequeña empresa, tienes muchos ejemplos de empresas unipersonales. Esto implica que el emprendedor tiene multi roles. Entonces, ¿cuál (es la) cantidad de tiempo o cuánta energía podría poner un emprendedor dentro del espacio de diseño versus una empresa mucho más grande? O ¿qué nivel de prioridad podría tener el emprendedor o el microempresario versus una empresa mediana que ya lo ve como una inversión? Entonces, nos hemos encontrado con un poquito de todo. Hay emprendedores que están muy metidos en innovación, que sí les importa tener un producto novedoso, pero también hay un porcentaje bastante mayor de emprendedores que simplemente tienen un producto y quieren venderlo como sea. Como salga el diseño, como se llame, como salga lo más simple posible y lo más rápido de implementar, va a ser probablemente lo que gane. De hecho, es lo que yo me he fijado en los productos que hemos visto de nuestros socios y que el diseño minimalista es el que prepondera porque es un envoltorio simple, sin mucho color. La presentación suele ser lo que caiga entonces, es bien poca la manifestación de innovación en términos de aspectos de diseño. A no ser que sea uno de estos típicos casos que vemos

Resultados

en prensa, como NOT Co, Green Glass, y tal vez todo emprendimiento que hacen del diseño parte de su oferta de valor.

Por otra parte, el tema del multi rol presenta mucho problema. El emprendedor tiene que dar la prioridad. Yo creo por ahí parte el problema. El emprendedor tiene el problema de que tiene que tratar con relaciones laborales, con relaciones tributarias y tratar de hacer la venta y de preocuparse del producto. Entonces su multi funcionalidad no le permite especializarse en algo en verdad. Básicamente el problema es eso, es que como son muchas las micro y no tienen los recursos asociados, no pueden. Básicamente un tema de recurso y tiempo. En el 90 por ciento de los casos es el mismo dueño el que hace todo y tiene problemas porque no tiene a quien más consultarle y tiene una PYME pequeñita y las personas que tiene contratadas son las personas que ejecutan los trabajos. Por lo general son personas con menos calificación que él. Si tú pudieras ver el flujo de casos, no son personas con post título, que tienen trabajando a otro estudiante, otro universitario graduado, especializados no son. Por lo general son personas con título y tienen personas que trabajan en oficios. Se vuelve un problema de especialización y de dinero, porque el emprendedor no tiene la capacidad de cumplir con lo multi rol y dedicarle además tiempo para promocionar su marketing, para promocionar una idea. Lo que observamos es que la empresa que trata de vender una imagen con un producto es la única que se enfoca en el Diseño solo porque su producto va netamente relacionado con su imagen. Pero, por regla general, la PYME común, común y silvestre no se preocupa porque no puede, no tiene la capacidad técnica y no tiene la capacidad monetaria para enfocarse en el diseño.

El emprendimiento se vuelve un tema de subsistencia, porque el emprendedor es muy multirol. A nosotros nos llegan consultas de cosas que uno ve y piensa, pero esto es super sencillo, pero la persona no tiene cómo averiguarlo, no tiene a dónde averiguarlo y no tiene el apoyo para averiguarlo. Si yo te puedo decir algo sobre el emprendedor es que trata de priorizar, hacer malabares priorizando la relación contractual. Siempre lo primero que se preocupan es de no tener problemas con el trabajo de ahora o de pagar para no tener más problema; de vender, que es su segundo problema. Y cómo lo vendo le da lo mismo, mientras lo venda.

ASECH pone a servicios de sus socios la unidad de DEFEM, que es asesoría y orientación jurídica. Si un emprendedor tiene, no sé lo que se le pase por la cabeza desde un punto de vista sin duda legal o de duda jurídica, nosotros le respondemos, ya que tenemos una red de alianzas con también con universidades, con estudio jurídico, donde pueden llegar y tomar los casos directamente. Desde un punto de políticas públicas, nosotros hacemos varios estudios en donde hacemos encuesta, participamos en charlas, hacemos capacitaciones y también nos metemos en mesas de trabajo para impulsar medidas políticas.

También ofrecemos muchas charlas, talleres y seminarios pero no hemos podido llegar a ese segundo click de establecer el diseño con una relevancia o que tenga un rol distinto, porque recién hemos entrado a una etapa de reactivación económica, porque

sería muy distinto el tener todos estos programas de capacitaciones y charlas e información, en un período en donde no estuviésemos con crisis económica, entonces la gente tendría un tiempo genuino o una dedicación exclusiva, a saber cómo potenciar su negocio o cómo hacerlo crecer. Ahora, en realidad, lo que pasó todo este primer semestre del 2020 fue que la empresa y todos los microemprendimiento tenían desde la desesperación de saber cómo sobrevivir.

Entonces, con el acceso a redes sociales, creo que, inadvertidamente, se está enfrentando a una problemática grave que era la asimetría en el acceso a la información que sí tienen las empresas grandes versus las PYME, las PYMEs tienen que buscar qué amigo sabes sobre cómo meterse a los programas de Sercotec, cómo postular a CORFO [Corporación de Fomento de la Producción], cómo entrar en el sistema de compras públicas, cómo es hacer sus declaraciones. Entonces, todos esos roles que normalmente una empresa grande tiene cubierto con personas, las micro los tienen asumido con su representante legal, entonces, esa asimetría en los recursos, o esa asimetría en el tiempo que tiene cada uno, cada una de esas empresas para disponer a esas funciones es lo que hace la diferencia. Yo creo que en el pronóstico de la reactivación de los planes de reactivación es muy probable que la innovación como ítem general juegue un rol más protagónico.

Y, por otra parte, aunque podamos llegar a ese tema de convergencia de poder entender el diseño como un potenciador de lo que estoy haciendo y poder darle un valor a mi marca... Cuando tengas ese valor a tu marca, probablemente o no tenga el lucas o no tengan el conocimiento de que deben inscribir esa marca. Y ahí tenemos otro problema. Y en verdad, si no tienes protección sobre esa marca, todo lo que hiciste es regalo al primero que lo pescó. Lo que se plantea jamás un emprendedor lo tiene presente. Porque ya tuviste que haber pasado por una escalera de etapas como para decir, ya estoy en esto ahora avanzo a esto... Está claro que en ese aspecto estamos bastante en pañales con respecto a estos factores.

Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, Experta 6

[En el ministerio,] se realizó un estudio para caracterizar el tema de emprendimientos científicos, más allá de emprendimientos comerciales y pequeñas y medianas empresas. (...) Primero para saber cuántas son, para saber quiénes son, dónde están, qué hacen, justamente para caracterizar cuáles son las empresas de base científica tecnológica. Ahí nosotros hacemos la distinción. (...) Las tecnológicas son, por ejemplo, las que pasan por Startup Chile, que pueden ser plataformas de conexión apps que sé yo, que tienen tiempos de desarrollo más corto que las de base científica donde tienen que meter la I+D necesita y capacidad, estructura, equipamiento, plata, obviamente, y equipos de investigación, expertos, técnicos y todo que generalmente de la parte de conocimiento es muy fuerte, pero la parte de negocios es muy débil, ¿cachai? Y, bueno, el riesgo en eso es super grande. Se necesita y tener visión de negocios en el desarrollo de esas empresas y son bueno, con este estudio caracterizamos algunas.

Resultados

Es el primer estudio y de hecho vamos a hacer un segundo ahora como un 2.0, porque esto fue como dando un poco palos de ciego e hicimos un directorio. Se levantaron empresas que hayan tenido fondos de Corfo de distintos instrumentos del sistema Innovación. No sabemos, todavía si hay un sesgo por haberle hecho así, que sacamos de empresas que vienen del sistema de fondos públicos. No tenemos bastante información de las empresas que se han financiado solas, ¿cachai? E igual son perfiles distintos, como que no sé... podría haber un sesgo por ahí y con esto pudimos ver más o menos cuántas son.

Y llama la atención esto, que son empresas chiquititas, porque el desarrollo yo creo que es muy largo. O sea, para llegar a tener venta pudiste pasar diez años desarrollando algo. Entonces tampoco sabes sobre el tamaño de la empresa ni el nivel de complejidad. O sea, hay muchas variables que cruzar ahí, pero efectivamente tenemos empresas jóvenes que están más cargadas hacia el lado biotech, inteligencia artificial o combinaciones de ellas. Porque el ministerio ya tiene el programa de Diseño Startup Ciencia, que es este fondo para financiar este tipo de empresa, pero nos dimos cuenta de que en el sistema Innovación Nacional hay instrumentos que cubren distintas etapas, están los FONDEF [Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico], los FONDECYT [Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico] para la etapa de desarrollo temprano de las ideas más de investigación y después te saltas a los CORFO [Corporación de Fomento de la Producción] y los [proyectos] CORFO ya te piden un prototipo, un producto mínimo viable para partir. Entonces, además, estos ya tienen un foco de tecnología... Entonces está este gap [o brecha] entre la tecnología verde que necesita avanzar hasta un prototipo.

Me ha pasado que he visto un par de empresas como participando en estos desafíos, en concursos para desarrollar la tecnología y las que tienen diseño, o sea, encuentro que todo entra por el ojo. De partida, los pitch son mucho mejores que las de los científicos, porque tienen un concepto. O sea, es mucho más entretenido ver alguna cuestión que está bien presentada que ver una cuestión llena de gráficos. Que un científico entienda eso es súper difícil.

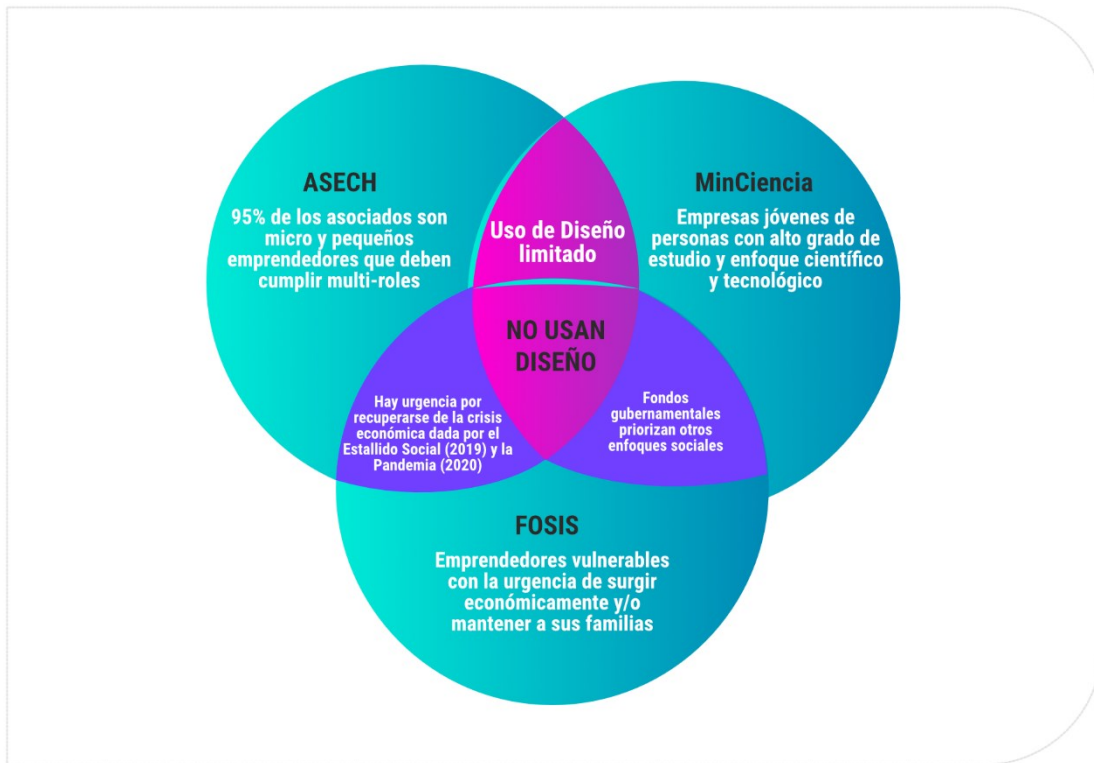


Figura 51. Emprendedores de FOSIS, ASECH y MinCiencia y el Uso del Diseño. *Fuente: elaboración propia, 2020.*

La figura 50 denota que los emprendedores que, asociados a las tres instituciones estudiadas en este diagrama, FOSIS, ASECH y MinCiencia, son de diversos perfiles; sin embargo, la mayoría de ellos coincide en un uso casi nulo del Diseño, tanto como herramienta estética como estratégica dentro de su empresa. Esto se debe, en gran parte, precisamente a sus diversos perfiles.

En el caso de FOSIS, responde a una urgencia económica constante, ya que el emprendedor promedio que busca apoyo en FOSIS pertenece a un grupo social vulnerable. De manera similar, los empresarios de la ASECH son, en su gran mayoría, micro y pequeños emprendedores, que han creado empresas unipersonales. Esto significa que estas personas han tenido que asumir múltiples roles en sus empresas, lo cual los obliga a establecer prioridades entre las cuales no se encuentra el Diseño. Por lo general, son personas con título de estudios profesional o técnico que han contratado a personas que

Resultados

trabajan en oficios. Por ello, sus prioridades son pagar a su equipo y evitar el sobreendeudamiento; no tienen la capacidad ni el tiempo para promocionar estrategias de marketing o desarrollar ideas.

Además, tanto estos socios como aquellos emprendedores de FOSIS están buscando recuperarse de la crisis económica creada por el Estallido Social chileno del año 2019, que causó la pérdida de insumos y locales para muchos emprendedores. A ello se suma la paralización del comercio que produjo la Pandemia de COVID-19 junto con sus cuarentenas. Sobre ello, el experto de ASECH denota que no han podido llegar a ese siguiente “click” de establecer el Diseño como una relevancia o que tenga un rol distinto, porque recién se ha entrado en una etapa de reactivación económica.

Por otra parte, el MinCiencia, si bien no cuenta con la misma urgencia económica, tampoco hace gran uso del Diseño debido a que está orientado principalmente hacia la ciencia y tecnología. La Experta 6 comenta, sin embargo, que “todo entra por los ojos” y el *pitch* de estos emprendimientos se beneficiarían mucho del Diseño.

8.2.2. El Ecosistema del Emprendedor y Puntos de Alerta

Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Experto 4

No hay muchas posibilidades de vinculación con el medio. Esto implica que hay poca relación con Instituciones de Educación Superior, como Universidades, y otras Instituciones de Estado como SERCOTEC y CORFO. Esto se puede explicar, según el experto, porque SERCOTEC, específicamente los Centros de Desarrollo de Negocios, no ofrece fondos económicos, por lo cual el apoyo que estos últimos ofrecen solo es efectivo si el emprendedor o emprendedora ya cuenta con un emprendimiento relativamente armado. En cuanto a relaciones con CORFO, si bien es una gran plataforma para emprendimientos de tipo startups y spinoffs, requieren de conocimiento académico y teórico para postular formularios complejos a los cuales los emprendedores de FOSIS rara vez pueden acceder.

Por otra parte, tampoco hay grandes vínculos de los emprendedores de FOSIS entre ellos, ya que, aunque los emprendedores se conocen entre sí, no existe un registro abierto con datos de contacto actualizados que permitan a los participantes ubicarse según rubro para compartir experiencias y evaluar alianzas comerciales.

Asociación de Emprendedores de Chile, Experto 5

Somos un gremio de emprendedores y el 90 por ciento de nosotros son micro y pequeño. La interacción con lo grande es bastante baja, porque claro, ellos tienen sus

Resultados

gremios. Nuestro rol con las universidades o nuestra colaboración con la universidades suele ir de la mano con la parte de estudios. Cuando hacemos estudios sobre el impacto del turismo, cuando hacemos estudios sobre planes de reactivación, cuando trabajamos junto con las clínicas jurídicas de las universidades para que atiendan casos de emprendedores que no pueden pagar un abogado, ese es el tipo de interacción que nosotros, hacemos. No ofrecemos un servicio de networking, pero sí dentro de las ferias que se hacían y la cumbre ASECH, existía un espacio importante en donde por vía de stands, por vía de compartir en un espacio común emprendedores se podían comunicar mutuamente.

Además, si bien existe información de muchas páginas y muchas instituciones (sobre ecosistemas), nos hemos percatado de dos problemas súper puntuales. Primero, de que no hay masividad de la información y no hay coordinación en la información. Nosotros, en una reunión que tuvimos con Sercotec, nos dimos cuenta de que ellos recién ahora a este año se estaban planificando para poder ordenar una página donde una persona pudiera entrar y pudiera e ingresar sus datos y ahí recién arrojar un resultado sobre qué programa puede postularse como persona. Entonces el problema es que la información está demasiado segmentada y volvemos al mismo tema de que no son profesionales los encargados del área PYME, sino que son básicamente el emprendedor que puede o no ser profesional. Entonces, para una persona que no es especialista en el área, la segmentación de información es del terror, es un maremoto, un maremoto que no le sirve. Puede haber mucha información en la red, pero no sabe cómo llegar a ella, o llegas ahí y no sabes cuál es la que te sirve y eventualmente te pierdes.

Los grandes problemas, que no es solo del DEFEM, sino que lo hemos notado en toda la institución, es el tecnicismo y es brutal. Es brutal el tecnicismo. Y las personas muchas veces escriben: Oye, sabes que tenemos este problema. Tengo este problema con esta institución o este tema muy técnico y no lo entiendo. ¿Qué hago? Y ahí nosotros tenemos que tratar de explicarle por qué aplica, cómo aplica y más o menos que lo que debería hacer o cómo lo puede hacer. Pero el tecnicismo y la segmentación de información son brutales y sobre todo el organismo estatales como el Sercotec, que como te digo, nosotros en una conversación de verdad nos asombró Sercotec. Yo no sé sinceramente cuántos años lleva funcionando, pero recién este año se pusieron a coordinar la información con las otras entidades estatales.

Estamos con el tema de la Red ASECH, que básicamente funciona como lo que dice, un catálogo en donde emprendedores, ojalá socios de la ASECH puedan comunicarse entre sí y potenciarse y dejar este doble rol o multi rol para poder alinearse entre ellos. Porque al final nosotros entendemos que estas asimetrías de mercado, asimetrías de información solamente podría ser resuelta por una política pública gigantesca o bien la organización local. Por eso, yo creo que, los Centro de Desarrollo Negocio que juegan un rol super importante, porque al final de cuentas esos son los lugares locales a los que la gente puede normalmente acudir. Si yo soy emprendedor y no tengo idea de nada y solamente quiero abrir un carrito de sopaipillas, me imagino que el primer lugar al que

voy a acudir va a ser la municipalidad. Y también, hay poco acceso a internet. Poco, poca e familiarización con todos estos sistema electrónico, probablemente siendo emprendedor ya mayor, voy a ir a meterme a la municipalidad y pedir un folleto de cómo iniciar mi empresa. Entonces, partir desde esa base, desde ese nivel de falta de información hasta un emprendimiento innovador y que tenga dentro de su oferta de valor un diseño potente y que entrega un mensaje con escalabilidad. Hay un trecho gigantesco.

Mira, básicamente yo plantearía que la gran la gran herramienta es una ruta PYME y información que sea metódica, que sea masiva y que sea sistematizada, ¿ya? La asimetría de información es un pozo negro para la mayoría de las PYMEs. Más cuando consideran que son, no todos son profesionales y yo creo que la de verdad que existe una ruta PYME con asesoramiento o que por lo menos tenga la información necesaria para saber en qué paso voy o qué paso seguir. Yo creo que es lo primordial.

Por último, sobre el tema de marca, derechamente para un emprendedor, cuando uno le dice perfecto eh, tu marca está perfecta, me gusta mucho y él te dice súper irresponsablemente hablando, No, no, ya lo tengo. Todo esto está registrado. Compré el dominio web en el nick, claro, pero en realidad para él, ese es el registro. Entonces, cuando le llega el mensaje de un estudio de abogados que dice, oye, estás utilizando la marca que nosotros inscribimos hace seis meses, el compadre se va a caer de espalda. Entonces, existe una asimetría de información que a la vez es aprovechada por grandes grupos de poder que son estudios de abogados y otras empresas grandes. En Chile no se exige el uso de una marca para ser protegido por ésta. Entonces, si yo tengo algún apellido estratosférico, tengo mucho dinero para registrar la marca que yo quiera. Podría perfectamente hacerme con un catálogo de muchas marcas que yo sé que la gente no va a poder usar porque yo las tengo. Entonces en Chile ese es el único país en donde eso ocurre de esa forma. En todos los otros países, se exige el uso de la marca para, efectivamente, ser protegido por el registro. Entonces yo creo que sea un cambio súper necesario que, aunque fuere como mínimo y súper rebuscado desde el punto de vista leguleyo, tiene un efecto súper importante, porque al final del día para las PYMEs es toda una inversión el crear una marca, es toda una inversión en desarrollar una marca. Es toda una inversión el, sin haber hecho el registro, el mandar hacer todos los envases, el distribuirlos... Entonces, tenemos esa barrera de entrada y creemos que es la más importante derribar o por lo menos intentar nivelar un poquito.

Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, Experta 6

[En nuestro primer estudio] toda la información fue manejada de forma privada, interna, en el ministerio y te mueres la cantidad de veces que nos han pedido saber quién más está haciendo lo que ellos hacen y cómo lo están haciendo. No hay registro. Entonces la idea ahora con este estudio 2.0 es como mejorar todas esas cositas, profundizar más en algunos temas del estudio y además poder finalizarlo como con una vitrina. Dejarlo como en vitrina para que la gente sepa quién más está en esta. Es como es como Alcohólicos Anónimos, pero para estas empresas, así como para que se puedan acompañar [porque] el hecho de entender cuál es la ruta que tienes que seguir ya es como un insumo

Resultados

fundamental. Y yo creo que la forma de hacerlo es a través de vinculación, en el caso de nuestros emprendedores, no con sus mentores asesores sino con la gente que ya emprendió tres veces, se cayó dos y falta exponer esos casos.

Nos falta el caso [de precedente] a seguir, tanto para emprendedores como para los inversionistas. Creo que, para las empresas, por ejemplo, meter a una startup o meterle plata de innovación puede ser poco rentable o como que no le dan la relevancia porque son impactos de largo plazo, como que las empresas están siempre como en la operativa. Prefieren comprar un tornillo a meterle esas lucas al I+D, creo. Para los inversionista como que hay distintos fenómenos (...) Uno de ellos son los incentivos como para invertir. El riesgo es gigante y el retorno es chico. Y, por otra parte, es por cuando las empresas provienen de universidades, que muchas de estas de base científica provienen de ideas.

De acuerdo con estudio, el 50 por ciento proviene de ideas de la universidad, de profesores, de estudiantes de su trabajo de tesis. Hay a veces propiedad intelectual, la sociedad. Pero eso es un espanta inversionista por el tema de la propiedad intelectual, el porcentaje del investigador y, aparte, que un inversionista que va a negociar con una universidad pública entra a negociar sin contraparte y la burocracia asociada es terrible. El tema de las patentes es terrible, entre las trancas de la Contraloría y ley del lucro. Uno de los temas que tenemos como misión en el Ministerio de ver es qué podemos hacer nosotros, ya sea articulador o generador de un cambio y proponer una normativa más o menos estándar para las universidades, que no sé si los podemos, la podemos imponer, pero si este es un modelo sugerido, traten de adaptarlo a su realidad y que no solamente sea como una conversación entre nosotros y los hubs y la vicerrectora de Investigación, sino que los investigadores entiendan qué implica emprender desde que parten, porque esa es otra cosa que nos decía, que, como onda, si yo hubiese sabido que esta cuestión iba a ser así, o sea, no gastaba tanto tiempo en esta cuestión, mejor no emprendo. Era terrible porque hay montones de ideas que quedan ahí, que se quedan ahí botadas.

Algunos usan Startup Chile, pero Startup Chile queda corto, o sea, son proyectos de nueve meses y no sé, creo que son sesenta millones, noventa millones para el financiamiento y están más enfocados en el tema de desarrollo de los negocios, de la internacionalización. Como que habían hartos gap que además recogimos en el estudio como financiamiento en los tiempos de desarrollo. Ni un inversionista privado o muy pocos van a meterle fichas a este tipo de empresas en las etapas tempranas de desarrollo van a esperar.

Generalmente, te van a decir vuelve en un par de años más cuando esté más maduro. La información/conexión con inversionistas de afuera, hablando con emprendedores, justamente sobre más diseño, en la política también detectamos que, uno no sabe [cómo abarcar estos temas] porque no hay un estándar, no hay una regla. Son tecnologías disruptivas que no tienen el camino definido porque son disruptivas. No hay una normativa, no sabes qué certificaciones tienes que tener, dónde sacar esas certificaciones, con quién hablar. O sea, es todo. Es todo. Así como incertidumbre total.

Resultados

Entonces, una de las cosas que nos pedían o que los emprendedores siempre sacan a la luz es que necesitan como tener estas conexiones para acelerar la curva de aprendizaje y no estar tres meses preguntando en el ISP [Instituto de Salud Pública], en el SAG [Servicio Agrícola y Ganadero], yo qué sé, sino que puedan preguntar entre ellos por quién ya lo hizo y cómo lo hiciste. Esto es estandarizar un poco los procesos. Y siempre con un foco de mercado y con un foco de internacionalización. Al final, hay que apoyar en todos esos gap, no solo con financiamiento que, obvio que es importante, sino que, con todas estas conexiones para generar esta comunidad de emprendimiento de base científica, que no existe formalmente y no sé si va a existir formalmente tampoco, así como un gremio ni nada, pero sí que haya alguna forma de que entre ellos se vean.

Como nosotros vemos que estas startup son como el vehículo de transferencia de tecnologías que salen de la Universidad o de empresas también hacia como el mercado es como es como el vehículo de transferencia es como el músculo entre una tecnología general en la universidad con una gran empresa. Las grandes empresas no van a hablar con un investigador a comprar una cuestión que tiene en un tubo. Ellos quieren la cuestión escalada y piloteada. Entonces las startups como que queremos que sean esté como este vínculo y queremos hacer una plataforma para visibilizar las startups con el hub, no sólo en Startup ciencia, sino que todas las StartUp que se quieran sumar y conectarla con el mercado o con necesidades del mercado para vinculación, para que se vean.

La verdad es que esa plataforma tiene más la visión de visibilizarlas y el ministerio que a través de campañas y qué sé yo, queremos generar como esta sensación de tribu, que se vean los líderes, que se vean como que la gente se sienta partícipe. En ese contexto nos juntamos con la gente del BID [Banco Internacional del Desarrollo] y nos presentaron esa plataforma que es para PYMEs, no es para empresa. O sea, puede haber empresas de base científica, pero es para PYMEs que quieran buscar como potenciales clientes. Se ofrecen un montón de servicios. Es como es, como una red social casi de empresas, como de la región, en realidad no solamente chilena.

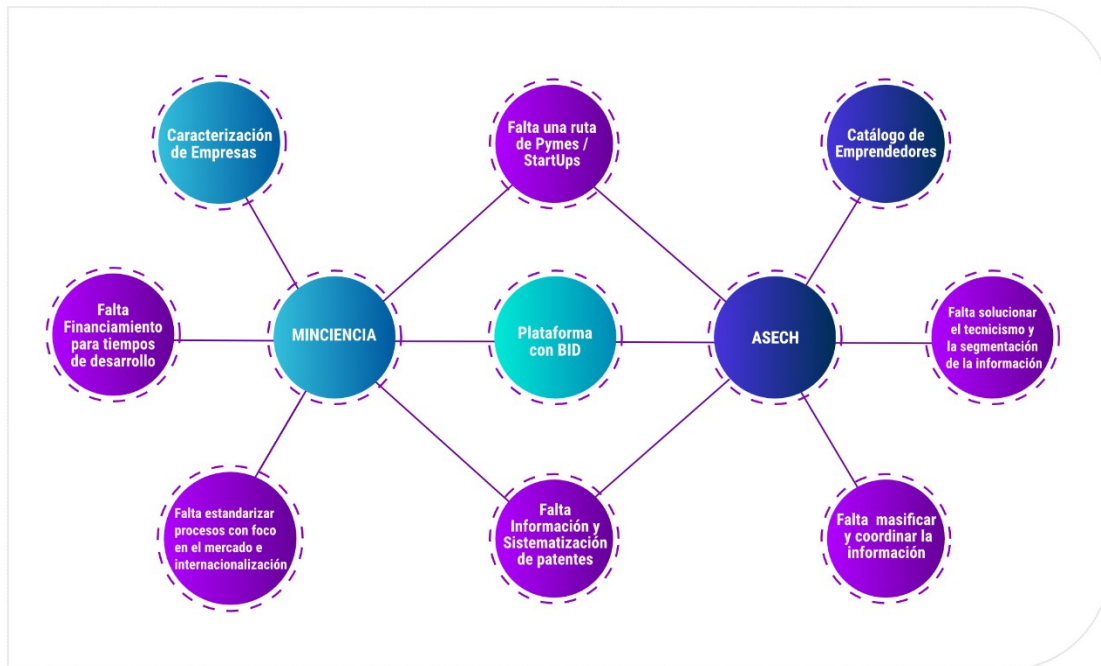


Figura 52. El Ecosistema del Emprendedor y Puntos de Alerta de MinCiencia y ASECH. *Fuente: elaboración propia, 2020.*

La Figura 51 es un mapa de burbujas de elaboración propia creado en torno al ecosistema del emprendedor y sus puntos de alerta. En él, MinCiencia y ASECH están representados de color verde y azul, respectivamente. Sus herramientas para generar ecosistemas corresponden a su color y las burbujas satélites en amarillo representan los puntos de alerta identificados por los expertos de cada institución.

La Figura 51 denota que el ecosistema del MinCiencia y ASECH comienza desde la necesidad de generar vínculos primero entre los emprendedores y luego la universidad y las grandes empresas. Para ello, el MinCiencia ha estado trabajando en una caracterización de empresas que ya está en su segunda etapa, con la intención de crear una especie de vitrina en la cual otros emprendedores puedan encontrarse y apoyarse. Se busca crear conexiones y prestar ayuda a través del intercambio de conocimiento y, sobre todo, de experiencias para poder formalizar procesos. La Experta 6, del MinCiencia, hace hincapié en la dificultad de sistematizar la información y los procesos en torno a las tecnologías disruptivas que se están creando, precisamente, por su naturaleza disruptiva.

Resultados

Cabe notar que los emprendimientos de base tecnológica y científica surgen, en gran medida, desde las universidades, pero falta el vínculo con las grandes empresas debido al miedo de los inversionistas ante los riesgos. La Experta 6 alude a que la confianza en Startups y la alianza entre estos emprendimientos y las grandes empresas empezará a disipar a medidas que se concreten casos exitosos de este tipo de inversión, que sirvan como modelo a seguir.

Con esto en mente, surgen puntos de alerta, a modo de elementos que necesitan soluciones, que se pueden acotar principalmente a la falta de financiamiento para tiempos de desarrollo, ya que ningún inversionista privado quiere apostar en un emprendimiento que no está desarrollado y esto crea una brecha enorme entre la tecnología verde y su prototipo; y, al mismo tiempo, falta estandarizar procesos con foco en el mercado e internacionalización. Este último punto tiene que ver otro elemento del desarrollo del emprendimiento, ya que la Experta 6 menciona que hay muchas empresas pequeñas que llevan más de diez años desarrollando un producto sin la retroalimentación del potencial usuario, a modo de acceso al mercado, y sin conocimientos sobre la certificación necesaria para llevar dicho producto al extranjero; por lo cual, una vez terminado, desconoce qué hacer con dicho trabajo.

En este sentido, tanto el MinCiencia como la ASECH denotan que falta una ruta a seguir, tanto para PYMEs como Startups en Chile, ya que no existe una metodología clara sobre los procesos empresariales que especifiquen qué hacer, dónde y de qué manera. Por otra parte, si la nueva empresa logra desarrollar su servicio y/o producto, rara vez está informado sobre los procesos de patentes, registros de marca y otras legalidades que debe llevar a cabo. A estos problemas, los expertos suman limitaciones de normativas de universidades para vender proyectos derivados de otros; las trabas que se desprenden de la Ley de Lucro y la Contraloría General de la República.

Por ello, se insiste en la necesidad de fortalecer vínculos, conexiones y ecosistemas de emprendimientos para intercambiar experiencias previas que pueden ayudar a generar este conocimiento. En sintonía con ello, MinCiencia, en conjunto con BID (Banco Interamericano de Desarrollo) están trabajando en una plataforma, como una especie de

Resultados

red social tanto para emprendimientos con base científica y tecnológica, como PYMEs de todo tipo.

Por su parte, ASECH cuenta con un Catálogo de emprendedores que pueda otorgar el contacto de sus socios a quien lo requiera, ya sea para buscar consejo, crear colaboraciones o concretar compras y ventas. La ASECH, por su parte, al tener una red de alianzas con universidades y estudios jurídicos, también crea ecosistemas internamente, pero reconoce que hay poco contacto con grandes empresas ya que ellas tienen sus propios gremios; por lo cual no se ofrece el servicio de *networking*, propiamente tal, pero sí realizan ferias y la Cumbre ASECH para posibilitar la interacción. Sus puntos de alerta principales tienen que ver con el tecnicismo y la segmentación de información a la cual se ve enfrentado el emprendedor, lo cual requiere de mucha explicación a sus socios.

De igual manera, aunque se reconoce que hay mucha información en los medios sobre procesos legales, falta masificar y coordinar toda la información. Un experto hace hincapié en que hay una gran asimetría de mercado y asimetría de información que solo puede resolverse a través de una política pública gigantesca o tal vez por medio de organización local. A ello se suma que no todos los socios, por motivos etarios o económicos, tienen acceso a internet, hay poca familiarización con los sistemas electrónicos y, entre partir desde esta base, desde la falta de información y llegar a un emprendimiento innovador, que tenga una oferta de valor, con diseño potente y un mensaje con escalabilidad, hay un trecho enorme.

Discusión

Discusión

A lo largo de este estudio, se han expuestos los paisajes de la pequeña y mediana empresa en Chile, desde la revisión literaria y desde los y las empresarias encuestadas. En el presente capítulo, se presenta la teoría disponible y las perspectivas de los agentes más importantes, en un diálogo que representa la realidad del Diseño en estos contextos.

9.1. Centros de Desarrollo de Negocios del Servicio de Cooperación Técnica

Esta investigación se centra en tres de los Centros de Desarrollo de Negocios, dependientes de SERCOTEC, que operan en la Región Metropolitana de Santiago de Chile para lograr una muestra significativa no solo de la región más productiva en torno a pequeños y medianos emprendimientos, sino de las comunas dentro de esta espacio más características de estratos socioeconómicos bajo, medio y alto. Por ello, los CDN seleccionados fueron CDN Estación Central, CDN La Florida y CDN Ñuñoa.

9.1.1. Conceptos Claves

Es interesante notar que el enfoque principal del CDN de Estación Central está puesto en los clientes y en la noción de “nosotros”, lo cual destaca la importancia del acompañamiento. La Experta del Centro concuerda en este punto, ya que uno de los problemas más recurrentes de todo emprendedor y emprendedora es el desconocimiento sobre los procesos a seguir al formar una empresa. En este sentido, el CDN surge como una guía constante. Esta compañía es de particular importancia, ya que este Centro presenta las mayores falencias, en comparación a las otras dependencias de SERCOTEC, repitiendo nociones que aluden a necesitar “más”, porque “falta” y hay “poco”. Esto no quiere decir que existen pocos recursos, ya que, como menciona la Experta, hay material emprendedor; sin embargo, falta mayor conocimiento administrativo y manejo tributario (Experta 1). A partir de esta primera entrada, se puede desprender que el CDN Estación Central demuestra alta preocupación social por sus emprendedores y emprendedoras, en un esfuerzo dirigido principalmente hacia el aspecto financiero de las empresas, y, por ende, no cuenta con mayor tiempo o recursos para orientar estos esfuerzos hacia el Diseño y la Innovación.

Por otra parte, entre los conceptos más destacados del CDN de La Florida, además de “cliente” y “gente”, surge en gran medida la palabra “hacer”, “idea” e “innovación”. La

Discusión

Experta contactada de este Centro apoya esta noción, ya que, desde su experiencia, el Diseño es muy importante. A modo de anécdota, ella cuenta que su hermana es diseñadora, por lo cual, de manera muy intrínseca, entiende la importancia del Diseño y la imagen. Por ello, en este Centro, otorgan particular importancia a la materia gráfica y a la creación de la identidad de marca (Experta 2). Estas ideas no estaban presentes en el centro anterior y le otorga un valor agregado a la propuesta de este centro; sin embargo, es muy importante reconocer que el contexto de este CDN cuenta con un mayor entorno socioeconómico, lo cual implica un punto de partida estadísticamente más acomodado que Estación Central, en cuanto a recursos materiales y culturales. Esto no significa, necesariamente, que los y las emprendedores de este Centro estén mejor o menor preparados para el emprendimiento que otro, sino que, en términos de apoyo, las empresas de CDN de La Florida no solicitan tanto consejo tributario como consejo de Diseño e Innovación.

Finalmente, el análisis de los conceptos claves del CDN de Ñuñoa, luego de priorizar al cliente, dirige sus esfuerzos hacia “Diseño”, “Innovación”, “Valor”, “Negocio” y “Hacer”, por igual. Este hallazgo implica que, dada la uniformidad y variedad de conceptos que aparecen en la nube, los emprendedores y emprendedoras de esta centro no sienten gran urgencia por priorizar un concepto sobre otro. Esto, al igual que los centros vistos anteriormente, apunta a las necesidades que establece su entorno. En el caso de la comuna de Ñuñoa, al encontrarse en un estrato socioeconómico alto, en comparación a Estación Central y La Florida, sus clientes disponen de mayor recursos culturales y materiales que les permiten inclinar sus esfuerzos hacia proyectos más innovadores, con un fuerte diseño estratégico. Como mencionan los expertos del CDN de Ñuñoa, esta preferencia no es fortuita; ya que el equipo de Ñuñoa se ha especializado en Diseño e Innovación, y aprovecha el alto nivel de formación educativa de sus clientes para potenciar esta artista en sus emprendedores (Expertos 1 y 2).

Desde estas entrevistas a expertos, se puede construir una puesta en escena inicial, desde la cual se puede denotar que, los Centros de Desarrollo de Negocios, aunque funcionan como dependencias de la misma institución y siguen las mismas directrices y protocolos de servicios, ofrecen un apoyo particular. Cada centro responde a sus clientes según su necesidad, la cual, inevitablemente, está determinada por su contexto

socioeconómico, sus recursos culturales y materiales y sus urgencias específicas. Por ello, cada CDN posee un enfoque específico y punto de interés específico. A estas entrevistas, se suman las encuestas a los emprendedores de los CDN que se desglosan en 44 participantes del CDN de Estación Central; 50 participantes del CDN de La Florida; y, 52 participantes del CDN de Ñuñoa. Estas encuestas complementan esta parte de la investigación enfocada en SERCOTEC y están categorizadas en las siguientes secciones.

9.1.2. Perfil de Emprendedores

La categoría del Perfil del Emprendedor considera aspectos claves de los clientes de cada CDN, evaluados en una escala de 0 a 50, 0 siendo el nivel más bajo y 50 siendo el nivel más alto. Estos aspectos incluyen la edad del cliente; su nivel de estudios; el nivel de desarrollo de su servicio; su necesidad de sustento; y la necesidad de innovación. Estos último dos ítems apuntan al motivo del emprendimiento y si aquello que impulsa esta emprendimiento es primordialmente mantener una familia o innovar. La innovación, en este sentido, no suele estar condicionado por la necesidad financiera.

Como se ha establecido en capítulos anteriores apoyados en estudios de López et al (2006), O'Regan et al. (2005), Barba (2011) y Doebbel y Alvarez (2018), la innovación exitosa implica un riesgo premeditado que suele requerir de recursos tanto culturales, desde el conocimiento académico y la creatividad, como materiales, a modo de inversión financiera. Por ello, en la pequeña y mediana empresa que participa en los CDN, los emprendimientos suelen estar orientados hacia un extrema u otro en su proceso formativo.

En el caso de Estación Central, las encuestas arrojan que el emprendedor promedio corresponde a un perfil heterogéneo que, si bien es diverso en edad, se enfoca principalmente en personas jóvenes, que han cursado solo la enseñanza media. Su producto o servicio no se encuentra altamente desarrollado y responde a una necesidad financiera urgente; por ello, este perfil suele buscar un ingreso económico rápido. A pesar de ello, la Experta hace hincapié en que, si bien, el centro se especializa en este perfil, y por ende tiene gran experiencia en estos caso, el tipo de emprendimiento se ha diversificado, ya que llegan emprendedores de todas partes de la ciudad. En este contexto, cabe recordar que Estación Central se encuentra cerca del centro de la capital del país, por lo cual recibe el

tránsito de muchos trabajadores encaminados hacia otros sectores, que se detienen en el centro buscando asesoramiento financiero. Dentro de este asesoramiento, cabe notar que, según la Experta 1, cuando se señala a los emprendedores el tema del riesgo, este no es un tema interés, tanto por miedo como por desconocimiento.

En el CDN de La Florida, el emprendedor promedio suele contar con mayor preparación que el centro antes mencionado, ya que cuenta con una nivel de estudios ligeramente mayor y, por ende, un nivel de desarrollo de producto o servicios más alto; sin embargo, cuenta con una necesidad de sustento parecida. En este sentido, la Experta 2 menciona que, en La Florida hay clientes con diversas miradas a las cuales los asesores deben adaptarse; hay clientes con antecedentes académicos que, por tener más conocimientos, son más exigentes con sus necesidades. Ellos suelen tener financiamientos mayores e ideas más atrevidas. Por otra parte, hay emprendedores que han perdido sus trabajos formales y deben empezar un proyecto nuevo, con muy pocos recursos. A veces estos emprendimiento son muy exitosos; sin embargo, ese éxito no suele desembocar en una gran innovación, de mucho riesgo.

Por último, en el caso del CDN de Ñuñoa, como reconocen la experto 3, este centro está ubicado en un espacio que les permite acoger a emprendedores de un nivel profesional superior. Por ello, el desafío que se les presenta es diferente a los otros centros estudiados. Por una parte, hay estos clientes suelen estar más informados y más dudosa del grado de asesoría disponible. Esto coincide con el tema recurrente de esta investigación en torno a la relación directa entre recursos culturales y materiales y la innovación. Esto implica que el perfil de cliente no es solo de emprendedor o empresario, sino que también incluye micro y pequeñas empresas, que buscan generar alianzas entre clientes y ayudarse a crecer. Es interesante, además, notar que los expertos destacan un mayoría femenina en este centro y un porcentaje de logro mayor entre las mujeres, pero mayor profundidad de resultado entre los hombres.

9.1.3. Urgencias del Emprendedor

Los resultados en torno a las urgencias del emprendedor de los CDN de Estación Central, La Florida y Ñuñoa denotan grandes diferencias que dependen de los factores

socioeconómicos de las comunas, al igual que de los recursos tanto culturales como materiales de cada una. Es decir, mientras menor sea el nivel socioeconómico de cada comuna, menor suele ser el ingreso económico y el nivel de estudios de los participantes del centro, esto equivale a menores recursos económicos y culturales que funcionan como las bases de las PYMES al acercarse a sus respectivos CDN.

En esta categoría, las respuestas de los expertos y participantes de los CDN identifican tres factores principales en torno a las urgencias o prioridades de los emprendedores que se pueden entender como Contabilidad, Propuesta de Valor y Modelos de Desarrollo Técnico.

La urgencia de la contabilidad se refiere casi exclusivamente al aspecto financiero de la empresa. Incluye educación financiera y legal como trámites y procesos de impuestos y rendiciones al estado, al igual que normas y estatutos de PYMES. Por otra parte, el factor de la propuesta de valor se enfoca en el desarrollo del Diseño en la empresa, ya sea a través de la identidad de marca o el uso de materia gráfica. Por último, el modelo de desarrollo técnico es un concepto que surge exclusivamente entre los expertos y participantes del CDN de Ñuñoa y se refiere al desarrollo empresarial como un ejercicio de innovación constante que compromete a todos los elementos de la empresa. En esta noción, los problemas financieros, que son tan comunes en los otros centros, no son tratados como una urgencia específica sino como un síntoma de un engranaje en el modelo de desarrollo técnico que debe fortalecerse.

Según la Experta de Estación Central, el dolor principal de los emprendedores se enfoca en la parte contable y tributaria de la empresa; es decir, en el aspecto financiero. Esta urgencia es tan avasalladora que todo otro elemento del emprendimiento, tal como el Diseño, debe ser relegado a segundo o hasta a tercer plano. Por otra parte, aunque en la Florida se comparte la necesidad de educación financiera, es un tema que se aborda desde un comienzo y es posible avanzar hacia otras temáticas como el Diseño, después. Esto podría deberse a que, por una parte, el enfoque hacia el Diseño es mayor por el equipo de trabajo que se encuentra ahí; o, por otra parte, las PYMES en La Florida tienen una base ligeramente mejor establecida económicamente, tanto por inversión como conocimiento financiero, y pueden responder a sus urgencias financieras con menor dificultad.

Finalmente, como se mencionó anteriormente, el CDN de Ñuñoa abarca la categoría de urgencias del emprendedor desde un modelo de desarrollo técnico. Se reconoce, entre el equipo de asesores, que los empresarios del centro no son especialistas en modelos de negocios, por lo cual no cuentan con grandes competencias financieras y, por lo general, no han dedicado mucho tiempo a ello. Por esto, es necesario dedicarle tiempo a entender la importancia de delegar funciones, invertir dinero, desarrollar habilidades sociales y aplicar pequeñas innovaciones al modelo existente para crear estrategias de negocio. En este sentido, hay una visión mucho más compleja de la empresa que se puede relacionar con la cultura empresarial que parece sentar las bases de este centro para un ecosistema del emprendimiento más enriquecedor.

9.1.4 La función del Diseño y su lugar en el CDN

En sintonía con la categoría anterior, la función del Diseño es un elemento empresarial que está condicionado por los factores socioeconómicos de los participantes y el enfoque del CDN determinado. En esta categoría, la función del Diseño se puede abarcar desde cinco puntos distintos: Comunicación Digital, entendida como la imagen y el logotipo de un producto y/o servicio; Materia Gráfica, entendida como diseño y desarrollo de *packaging*, tarjetas de presentación, volantes, entre otros; Valor del Producto, que se enfoca en el desarrollo de la identidad del producto y/o servicio para crear una propuesta de valor; Ferias/Exposiciones, que se refiere al uso del Diseño para desarrollar la puesta en escena de puntos de ventas temporales y su difusión; y, por último, Comercialización/Estrategia, que se puede entender como el uso del Diseño como una herramienta empresarial que busca articular cada aspecto del negocio para funcionar en sintonía con los otros, para lograr coherencia y efectividad entre la imagen, el producto/servicio, su desarrollo, comunicación, difusión, distribución y venta.

En este sentido, se puede visibilizar, entre los resultados tanto de expertos como participantes de los CDN que, en el CDN de Estación Central, la función del Diseño es muy escasa y se limita, casi exclusivamente, a su uso determinado para ferias y exposiciones específicas. La Experta 1 hace hincapié en que se debe privilegiar la colocación de los productos en el mercado, ya que los empresarios no saben dónde o cómo

posicionar sus productos y/o servicios. Por ello, el Diseño es una actividad dentro de las asesorías y capacitaciones mensuales, enfocada principalmente al desarrollo del logotipo de la empresa; mientras que, cuando surge la oportunidad de una exhibición en ferias, se agrega desarrollo de *packaging*.

En el caso del CDN de La Florida, la Experta 2 alude a que su vínculo personal con el Diseño le permite reconocer la importancia de esta disciplina en los negocios, por lo cual hay un esfuerzo colectivo en este centro por transmitir esta importancia a los clientes que no lo consideran una urgencia. Este centro cuenta con un diseñador en su equipo de asesores, en todo momento. El foco más importante para este CDN es el desarrollo de la identidad del producto y/o servicio para que el nombre, logo, isotipo y *packaging* mantengan una coherencia con el mensaje y el propósito de la empresa. Para ello, también han indagado en capacitaciones que respondan a aplicaciones actuales del Diseño como el programa y app *Canvas*. A esto se suma que el CDN de La Florida cuenta con una inversión mensual de gráficas; es decir, en material gráfico tanto impreso como digital, desde SERCOTEC, a partir del reconocimiento de la importancia de este gasto que, finalmente, aporta valor crucial tanto para el producto de los participantes del centro, como para la visibilidad del centro mismo.

9.1.5. Ecosistema del Emprendimiento e Innovación

Las categorías anteriormente mencionadas, el Perfil del Emprendedor, las Urgencias del Emprendedor y la Función del Diseño de cada centro sientan las bases para la presente categoría de Ecosistema del Emprendimiento e Innovación. Esta categoría se puede entender a través de cinco factores identificados por expertos y participantes, los cuales se enfocan en la Vinculación entre clientes/participantes del CDN, entendido como formas de generar contactos y alianzas entre emprendedores; Redes con el entorno, que se refiere a vínculos entre emprendedores e instituciones de estudio como universidades e Institutos de Estudios Superiores, gremios y empresas grandes formalizadas; Interés por la Innovación, entendido como la motivación de los y las emprendedores por innovar; Presupuesto para la Innovación, entendida como la capacidad financiera del emprendimiento por innovar; y, finalmente, la Cultura de Innovación, que suele ser dada

por un alto capital cultural, a modo de estudios superiores, y que implica una aplicación de la cultura empresarial al emprendimiento.

Es interesante notar, entre los resultados, que los expertos y participantes, tanto de Estación Central como La Florida y Ñuñoa reconocen que faltan redes de contacto entre los emprendedores para generar vínculos y ubicar rápidamente a proveedores de insumos o crear proyectos en conjunto que les permitan expandir sus negocios. Si bien, los participantes de cada centro intercambian datos de contacto durante asesorías y ferias de exposición, insisten en que hace falta un registro formal. Esta crítica llama la atención, dado que los expertos cuestionan porqué SERCOTEC no se ha hecho cargo de ello y buscan formas individuales de suplir estas carencias. En cuanto a redes concretas con universidades, gremios y otras empresas, el CDN de Ñuñoa establece que trabajan expresamente para lograr estos vínculos.

En cuanto a la innovación, la Experta 1 alude a que su perfil de clientes le teme a la misma palabra innovación y suele relacionarlo con la idea de robótica y mucho gasto. Agrega que, hasta antes de la pandemia, mientras se realizaban actividades presenciales en el año 2019, las asesorías orientadas hacia la innovación eran las de menor concurrencia a pesar de saber que los programas del estado que ofrecen financiamiento, como aquellos de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), están dirigidas específicamente a proyectos de innovación (Experta 1). Esto implica que, más allá de una falta de interés, la baja audiencia en torno a la innovación en Estación Central se debe a una falta de conocimiento e instrucción. Es interesante notar que la Experta menciona CORFO como un escalafón alto, casi inaccesible, para los participantes del CDN, notando que ellos no poseen el nivel de presentación, *expertise* o vocabulario para presentarse ante el jurado de fondos de CORFO. Por ello, la Experta 1 siente que en Chile falta política pública para aterrizar la innovación en aspectos cotidianos, que acerquen el concepto para poder aplicarlo a todo tipo de negocio.

En el caso del CDN de La Florida, la Experta 2 menciona que, aunque la innovación se valora, sigue siendo un tema complejo, ya que el perfil de este CDN no cuenta con *startups* ni *spinoffs* que desarrollen estos temas. Reconoce, además, que la capacidad innovadora de los participantes del centro depende, inevitablemente, del equipo asesor y

que, lamentablemente, este centro no está orientado exclusivamente hacia ello, ya que deben responder a otras necesidades de mayor urgencia. Existe, al igual que en el CDN de Estación Central, cierto miedo a invertir en innovaciones ya implica un riesgo monetario que muchos empresarios no están dispuestos a tomar con tan poco conocimiento sobre el tema.

El CDN de Ñuñoa es un caso opuesto, en este sentido, ya que, mientras la experta 2 alude a que su equipo asesor no está orientado hacia la innovación, el equipo de Ñuñoa ha desarrollado un diplomado en el tema. El programa interno de formación se basa en la búsqueda de otros capitales, incorporar nuevos elementos de la industria y crear nuevas metodologías para agregar valor al emprendedor. Es interesante notar que, en este espacio, la innovación se reconoce como “el conjunto de acciones que mezcla el conocimiento que existe para crear cosas nuevas de tal modo que estas agreguen valor a los participantes que convoca esta acción” (Experta 3) y, es desde esta plataforma, que se acerca el concepto a los participantes. De esta forma, se logra el fin de aterrizar la innovación que buscan lograr los otros centros. En este sentido, el CDN de Ñuñoa mismo aplica la innovación para incorporar competencias organizacionales, dentro de la planificación estratégica de sus participantes. Por ello, la innovación se normaliza tanto que la Experta 3 menciona que los emprendedores no se dan cuenta que están empleando competencias de innovación. Al instaurar esta especie de proceso inconsciente de cultura innovadora, los y las emprendedores se alejan naturalmente del pensamiento lineal y empiezan concebir ideas innovadoras para problemas cotidianos.

En esta categoría, se puede denotar que los factores que componen el ecosistema del emprendedor y la innovación están altamente activos en el CDN de Ñuñoa, mientras que en el CDN de La Florida aún falta transmitir el conocimiento y la motivación a los y las emprendedores en torno a la innovación, para que puedan empezar a generar un presupuesto para ella y lograr una cultura innovadora en sus negocios. El trabajo que ello implica es aún mayor en el CDN de Estación Central, que los recursos tanto económicos como culturales son más escasos y falta tratar el concepto de la innovación de un forma cercana y fácil de entender.

9.2. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS; Asociación de Emprendedores de Chile, ASECH; y Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación

A partir de las entrevistas realizadas a los expertos de FOSIS, ASECH y MinCiencia, han surgido dos temas principales, que corresponden al perfil de los emprendedores y cómo ello condiciona su uso del Diseño; y, cómo se configura el ecosistema del emprendedor y cuáles son los puntos de alerta que surgen en él.

Cabe notar, en este análisis, que el perfil de los emprendedores de la Asociación de Emprendedores de Chile se construye desde el departamento jurídico del gremio, en el cual hay dos focos de gestión: uno corresponde a la resolución de casos jurídicos y asesoría legal, mientras que el segundo enfoque tiene que ver con los estudios y las políticas públicas que implican mesas de conversación y trabajos con autoridades para trabajar y desarrollar políticas públicas para PYMES.

9.2.1. Perfil de Emprendedores y Uso del Diseño

El perfil del Emprendedor que se acerca a FOSIS suele estar en una situación de vulneración y pobreza. En esta plataforma, se encuentra ante la urgencia de subsistir y no considera el Diseño como una herramienta fundamental en su emprendimiento. Por otra parte, la mayoría de las PYMES que llegan a la ASECH corresponden a personas con algún título profesional que tienen a trabajadores en sus empresas que llevan a cabo oficios. Los emprendedores entonces adoptan una figura de múltiples roles y su prioridad también suele ser la subsistencia. De esta forma, el gran problema que surge es la falta de especialización de funciones, debido a que el emprendedor debe enfrentarse a las relaciones laborales, responsabilidades tributarias, productos y ventas, solo.

Ante ello, la empresa rara vez tiene la capacidad técnica o monetaria para implementar el Diseño en su negocio. Es importante mencionar, también que, al momento de realizar esta investigación, el Experto 5 alude a que emprendedores ASECH se encuentran en un periodo de reactivación económica, tras el estallido social del 2019 y la pandemia COVID-19, lo cual crea mayor desesperación por producir y vender un

producto/servicio lo más rápido posible, sin gran consideración por elementos de marketing o estrategia.

A ello, el Experto 5 agrega que, “la presentación suele ser lo que caiga entonces, es bien poca la manifestación de innovación en términos de aspectos de Diseño, a no ser que sea uno de estos típicos casos que vemos en presa como NOT Co”, en la cual el Diseño es parte de su oferta de valor.

Esta mención de NOT Co. resulta interesante ya que, durante este análisis, este emprendimiento ganó la denominación de “empresa unicornio”, que fue mencionada anteriormente por la Experta 2, en su entrevista sobre emprendimientos orientados hacia la innovación. La categoría de unicornio implica que esta *Startup* está valorizada en más de mil millones de dólares y “es la única empresa chilena que ha llegado a esta categoría mediante rondas de financiamiento” (adnradio).

Por otra parte, los resultados denotan que aquellos emprendimientos que se apoyan en el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación son principalmente empresas de base científica tecnológica. Aquellas empresas de base tecnológica se pueden entender, según la Experta 6, como las que surgen a través de programas de Startup Chile, y pueden ser plataformas de conexión o apps, que tienen un tiempo de desarrollo menor a las empresas de base científica, que dependen de inversiones de I+D, al igual que factores de capacidad, estructura, equipos de investigación, expertos técnicos, entre otros. En esta plataforma operan empresas innovadoras que poseen recursos culturales, pero no cuentan con los recursos monetarios suficientes para responder a sus innovaciones.

De esta forma, el perfil general de estos empresarios son jóvenes inclinados hacia la biotecnología y/o inteligencia artificial. Invertir en este tipo de empresas constituye un riesgo grande y ellas no suelen tener una visión de negocios que les permita presentarse atractivamente ante inversionistas. Paralelamente, se evidencia que estos emprendedores no le temen al lenguaje ni a la especialización que implican grandes fondos como FONDEF, FONDECYT y CORFO; sin embargo, no hay gran mención del uso del Diseño ya que el desarrollo científico y/o tecnológico es tan largo y específico que se vuelve una prioridad que no da lugar al Diseño como herramienta empresarial.

9.2.2. El Ecosistema del Emprendedor y Puntos de Alerta

En FOSIS, el ecosistema se reduce a la interacción entre emprendedores por iniciativa propia y hay poca relación con instituciones de Educación Superior y otras instituciones del estado como SERCOTEC y CORFO. Esto se debe a la poca preparación académica y teórica de emprendedores FOSIS para realizar este escalamiento. Cabe recordar que FOSIS responde a la población más vulnerable del país que, al agotar recursos en FOSIS puede dirigirse a las siguientes instituciones de apoyo, como los Centros de Desarrollo de Negocios de SERCOTEC. Sin embargo, como los CDN no ofrecen fondos económicos, el emprendedor ya debe contar con un emprendimiento bastante trabajado, al igual que, capital para seguir creciendo.

En este sentido, se hace evidente el vacío entre estamentos que crea estancamientos e incluso retrocesos entre estos emprendedores. Además, dado que el emprendedor FOSIS debe relacionarse con otro emprendedor por iniciativa propia, tampoco hay grandes vínculos porque no existe un registro abierto con datos de contacto que les permitan ubicarse rápidamente. La urgencia por mayor vinculación con el medio marca el primer punto de alerta que se repite en las otras instituciones.

En el caso de ASECH, la vinculación con instituciones de educación superior suele limitarse al desarrollo de estudios en torno al fomento de políticas públicas para PYMES y no interacciones directas entre las empresas y las universidades. Sin embargo, a diferencia de FOSIS, ASECH cuenta con la Red ASECH, que funciona como un catálogo de emprendedores, dentro del cual socios pueden comunicarse e idealmente formar alianzas para dejar sus multi roles y potenciarse entre ellos, por iniciativa propia. Además, la entrevista destaca que la interacción entre emprendedores suele ocurrir de forma orgánica durante instancias de exposición como seminarios, charlas, encuentros y ferias comerciales. A pesar de ello, el Experto 5 reconoce que existen asimetrías en el mercado que solo pueden abarcarse desde una política pública, que incluya tanto al emprendedor FOSIS sin recursos, como al emprendedor CDN con pocos recursos y el emprendedor CORFO que puede postular a recursos a través de fondos mayores.

Este fenómeno de la segmentación entre estamentos se repite en MinCiencia, ya que su primer estudio en torno a la caracterización de las empresas de base científica y tecnológica no fue registrado formalmente, por lo cual no cuentan con una fuente de contactos de empresarios. En un segundo estudio, que se está llevando a cabo actualmente, MinCiencia en conjunto con el Banco Internacional del Desarrollo, pretende crear una especie de vitrina que exponga las empresas tanto de base científica y tecnológica como comercial, su enfoque y sus datos de contacto para visibilizar al empresario entre empresario, al igual que ante otros gremios, instituciones y empresas.

Por otra parte, el Experto 5 identificó otro punto de alerta importante en la configuración del ecosistema del emprendedor que, más allá de vínculos con otros agentes, tiene que ver con la falta de una Ruta PYME. Este concepto surgió vagamente en las entrevistas con SERCOTEC, al aludir a la falta de estandarización entre los enfoques de CDN que resulta en diversas prioridades y resultados entre sus participantes. La Ruta PYME, en ese sentido, se refiere a una sistematización de objetivos y una normativa para cumplirlos. Ahora, en la segunda mitad de esta discusión, surgen comparaciones y contrastes que potencian la necesidad de mejorar la política pública, en torno a las PYMES y su acceso a recursos tanto culturales como económicos, que se consolida con el enfoque de MinCiencia.

La necesidad de una Ruta PYME, según el Experto 5, se presenta ante la agobiante cantidad de información en torno a los aspectos formales de una pequeña y mediana empresa y la poca coordinación que existe entre ella. El Experto 5 insiste en que la mayoría de los y las emprendedores no son profesionales especialistas en negocios, por lo cual la mera extensión y nivel de tecnicismos para llevar a cabo los procesos jurídicos, comerciales, tributarios y legales de un negocio complejizan enormemente el desarrollo y éxito de una empresa.

Esto no se limita a la comprensión de documentos para la formalización de la PYME misma, sino que se extiende a la postulación y requerimientos de documentación para fondos. El Experto 5 deja en evidencia que muchos emprendedores no saben qué procesos realizar o a cuál oficina gubernamental dirigirse para realizarlo. Este dilema deja entrever otras complicaciones como la falta de conocimiento y regularización en torno al

registro de marcas, patentes y propiedad intelectual, por nombrar algunas, sobre las cuales los emprendedores no están orientados.

De igual forma, MinCiencia denota la falta de regularización en torno a las tecnologías disruptivas que, por su naturaleza, no tienen un camino fijo. Dada su novedad, hay un grado mayor de incertidumbre en cuanto a la normativa a seguir. Empresarios no saben a qué institución dirigirse en busca de las certificaciones necesarias para inscripción de sus productos y luego, su internacionalización. Esto expone la necesidad de una comunidad formal de base científica que pueda apoyar la estandarización de estos procesos a través de la validación de la experiencia. Es decir, además de crear vínculos con otras instituciones, es necesario aprender de los procesos de otras personas que han logrado emprender científicamente y que pueda compartir cómo lo lograron.

Paralelamente, estos vacíos revelan otras carencias como la falta de financiamiento a una empresa de base científica y tecnológica durante su etapa de desarrollo, lo cual complejiza el proceso entre la tecnología en verde y la consecución de su prototipo; y, la exposición y conexión con inversionistas de afuera para responder al miedo de los inversionistas ante el riesgo. En este punto, cabe destacar que la Experta 6 demuestra confianza en las empresas Startups y en que su alianza con grandes inversionistas se potenciará a medida que se concreten casos exitosos, que sirvan como modelos a seguir.

A los márgenes de esta problemática, el Experto 5 cuestiona cómo un negocio, tan pobremente preparado puede avanzar hacia un emprendimiento innovador, que contenga en su proyecto empresarial un diseño atractivo, y potenciar su identidad de marca. En respuesta a ello, se rescata que SERCOTEC está desarrollando una plataforma que, al ingresar los datos del emprendedor, podrá esclarecer a qué programa puede postularse; sin embargo, este proyecto aún no tiene fecha de lanzamiento.

Conclusión

Conclusión

Conclusión

Conclusión

Las conclusiones de esta tesis se han organizado en cuatro apartados generales. Primero, se enfoca en el objetivo principal de esta tesis, que corresponde a establecer la figura del diseñador **como un agente articulador** capaz de crear pequeñas y grandes innovaciones en toda etapa del proceso empresarial, para facilitar la interacción entre el cliente/usuario y los productos/servicios.

En segundo lugar, se responde a cada objetivo específico de la investigación, que corresponde a responder las preguntas de hipótesis. En tercer y cuarto lugar, respectivamente, se cierra esta investigación especificando sus aportes y las futuras líneas de trabajo, reconociendo que los efectos de la Pandemia COVID-19 han alterado el contexto de esta investigación.

Este trabajo parte de la escasa valoración y reconocimiento del diseñador como un agente del Diseño que, desde su disciplina, potencia las condiciones y la infraestructura circundante que una empresa necesita para su desarrollo sostenible en un ecosistema integrado y participativo. En esta investigación, se asume que el Diseño no es solo un área de pensamiento ni de configuración visual, sino que es una herramienta empresarial, desde donde el diseñador puede regular la incertidumbre y reducir su dependencia ante políticas de asistencias y programas estatales para guiar la importación de recursos, orientar la delegación de tareas e instaurar la gestión estratégica.

Una conclusión general que se ha afianzado tras esta investigación es que el diseñador, desde un lugar privilegiado entre la creatividad y la utilidad, logra encontrar soluciones que trascienden las cuestiones empresariales para responder de modo paralelo, a las necesidades sociales. Es importante destacar en un sentido general, que el Diseño, particularmente el Diseño Industrial, al facilitar la interacción entre el objeto y su usuario, manifiesta una fuerte visión humanitaria. Estas interacciones se desenvuelven en el espacio de la interfase, durante la cual el diseñador debe generar pequeñas y grandes innovaciones para acomodar los productos y servicios que cumplen un propósito, en artefactos cómodos, atractivos y prácticos que las personas/usuarios deseen obtener. Esta visión se aplica tanto en productos como en procesos y servicios de cualquier área. De esta forma, la figura del **diseñador es un articulador empresarial, una pieza fundamental en todo tipo de negocio, ya que es la gran clave que vincula a los clientes/usuarios con la producción**

Conclusión

y el consumo. Por ello, mientras mayor sea la inclusión del diseñador en cada etapa de las gestiones de negocios, mayor será el crecimiento económico.

Este punto cobra mayor importancia en la actualidad, ya que el contexto de Chile, dado por el estallido social del 2019 y la pandemia COVID-19 que le siguió, dejó a pequeños y medianos empresarios en un estado devastadoramente precario, inevitablemente dependiente de apoyos financieros del gobierno. Ante este nuevo panorama, la innovación es clave para reinventar no solo modalidades de venta sino otras formas de visibilidad, difusión e incluso direcciones para sus productos y servicios.

10.1. Conclusiones Generales de la Investigación

Tomando el objetivo general de esta investigación de establecer la figura del diseñador como un agente articulador en el contexto empresarial, se plantea posicionarlo en la empresa, como una herramienta estratégica. Esto se logra luego de la aceptación del Diseño como motor de la innovación en las pequeñas y medianas empresas en Chile. Para ello, es clave reconocer cómo se configura la sociedad de información en Chile, desde la fundación de la sociedad y economía del conocimiento y los alcances de la globalización. Sobre esta base, se construye la industria, nacen las pequeñas y medianas empresas y el ecosistema del emprendimiento.

Además, como se observó en el apartado 3.3., es importante reconocer que este ecosistema requiere de vinculaciones con todos los participantes del medio, desde la industria, a instituciones de conocimiento superior hasta agentes económicos. En este esquema, es particularmente importante reconocer el modelo TE-SER (2019), de ecosistemas económicos basados en actores, roles y valores, que identifica seis actores claves que agregan valor al emprendedor innovador. Estos actores son comunidades, articuladores, habilitadores, vinculadores, generadores de conocimiento, y promotores y fue aplicado en Chile. En este modelo, se establece que la ciudad de Santiago de Chile presenta un entorno favorable para la innovación; sin embargo, es fundamental reconocer que el estudio no cuenta con una gran muestra de PYMES, por lo cual no es un índice determinante del éxito de las mismas y, aún más categórico, el estudio apunta a la agencia

Conclusión

gubernamental de CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) como el agente habilitador más importante de la ciudad (Tedesco y Serrano, 2019).

Este hallazgo es relevante ya que implica que los emprendimientos apoyados económicamente por CORFO se destacan sobre los demás dentro del ecosistema nacional. A su vez, esto implica que existe una preferencia por emprendimientos, StartUps y Spinoffs, de base científica y tecnológica, a los cuales el pequeño y mediano empresario común, como aquellos participantes de los CDN de SERCOTEC, no tienen los recursos económicos ni culturales para desarrollar. En este punto, surge uno de los primeros grandes problemas en torno a configuración de pequeñas y medianas empresas en Chile y es la **falta de políticas públicas que fomenten tanto las capacidades del emprendedor como la infraestructura de la empresa**, lo cual se logra no solo a través de talleres y asesorías, sino con más apoyo tanto financiero como en torno a nuevas capacidades de innovación.

Estas carencias se denotan en la falta de innovación en la mayoría de las PYMES actuales, que han sufrido enormemente por reactivarse económicamente, ya que el concepto de Innovación trae consigo una noción de riesgo que no están dispuestos a correr, ya sea por una falta de conocimiento, cultura y/o financiamiento. Según Barba (2011), la dimensión innovadora en una empresa parte desde un cambio en la forma de pensar y “no es fruto de la casualidad, sino que responde a un proceso sistemático que necesita ser gestionado” (Barba, 2011 p. 30). Por ello, **el cambio cultural que se requiere para normalizar el pensamiento innovador en las empresas sería el primer paso para implementar innovaciones exitosas** que permitan transferir conocimientos y técnicas nuevas a la producción de bienes, procesos y servicios comerciables (López et al., 2006). Este punto es fundamental para la presente investigación, ya que ante esta problemática surge el Diseño como un motor de innovación y el diseñador como el agente que lo pone en movimiento, articulando sus gestiones entre cada etapa.

En un estudio realizado por Doebbel y Álvarez (2018) y CORFO, se establece que la literatura en torno a la vinculación y transferencia entre universidades e industrias es escasa y se denotan grandes brechas de productividad entre PYMES y grandes empresas, especialmente cuando se trata de innovación. Para explicar este fenómeno, Doebbel y Álvarez (2018) determinan que el éxito o fracaso de la innovación empresarial depende de

Conclusión

siete dimensiones, entendidas como: Outputs de Innovación; Inputs de Innovación; Estrategias de Innovación; Procesos de Gestión de Innovación; Gestión del Conocimiento; Asociatividad; y Cultura de Innovación. Por ello, una vez establecido que el Diseño puede generar innovación y potenciar enormemente al pequeño y mediano emprendedor, es necesario definir de qué forma el diseñador se configura como un profesional clave, al englobar muchas formas comunes de pensar y actuar y, con ellas, busca soluciones a problemas (Díaz, 2020).

Según Díaz (2020), la habilidad de combinar la originalidad con la utilidad, que poseen los diseñadores, son propios de la creatividad que, a su vez, se correlaciona con la producción y el consumo de los productos por el individuo, el trabajo en equipo, los intermediarios y el espacio. Con esto en mente, **el diseñador nunca está solo, ya que está relacionándose constantemente con su sociedad**. Los intermediarios con los cuales interactúan pueden entenderse como aquellos que ofrecen retroalimentación; son los críticos, editores o agentes culturales que funcionan como evaluadores; son agentes de cambio que buscan crear y moldear mercados económicos (Díaz, 2020).

Por ello, se puede decir que el diseñador transita entre diversos espacios de la sociedad, identificando necesidades, tanto propias como de los consumidores, para buscar soluciones. Estas soluciones se pueden entender como innovaciones, formas de pensar y crear productos y servicios que aporten valor o mejoren experiencias y procesos. En este sentido, la innovación puede empezar desde un simple cambio en la organización que puede crecer y gestar un innovación tecnológica, comercial, gerencial o hasta social (Barba, 2011). Ahora, si bien la innovación parte desde una idea, una intención y una acción, escalar este crecimiento suele implicar inversión y, por ende, riesgo. Lamentablemente, **este miedo al riesgo limita la inversión en pequeñas y medianas empresas**. Aún peor, el desconocimiento ante la inversión en la innovación, y específicamente, el desconocimiento ante el Diseño como el motor de la innovación, coarta el crecimiento económico.

10.2. Conclusiones Específicas de los Objetivos

Conclusión

- **Se puede asegurar que la globalización se ha configurado desde las economías del conocimiento y la sociedad, teniendo efectos configurativos en el contexto de pequeñas y medianas empresas.**

El análisis de la sociedad del conocimiento y la economía que la rige corresponde al Capítulo 2, en el cual se establece que la información es considerada como un producto. En este contexto, la información es un bien primario que construye un capital cultural y social. A medida que esta información se internaliza y se aplica, se transforma en conocimiento que, a su vez da paso a las primeras concepciones de la innovación.

Estos conceptos son la primera entrada a esta investigación ya que la plataforma que las personas construyan con su conocimiento y capital cultural determinará sus capacidades y competencias en el emprendimiento. En el Capítulo 2 también se indaga en los conocimientos tecnológicos y la brecha digital que se genera en la sociedad de la información entre aquellos que poseen los conocimientos para aplicar las herramientas informáticas y aquellos que no. Esta brecha se puede expandir según factores socioeconómicos y demográficos que alejan a los usuarios del conocimiento digital. En este sentido, han surgido categorías para denominar a los individuos según su grado de dominio digital, de menor a mayor, como “Primitivo Digital”, “Inmigrante Digital” y “Nativo Digital”. Estas asimetrías afectan los procesos de globalización que el acceso a internet intenta abarcar, integrando economías desde todos los extremos del mundo. Ante ello Binimelis Espinoza (2010) hace un llamado para no olvidar los peligros de dependencia y dominación de aquellos menos eruditos en las tecnologías y, además, sobre el carácter deshumanizante de la sociedad actual, debido a una acumulación tanto de capital físico y producción material como capital intelectual y producción de bienes inmateriales. Ante ello, Binimelis Espinoza (2010) destaca la importancia de productividad empresarial, enfocada en aspectos éticos, políticos y culturales que fomenten la actividad económica y oriente a la sociedad hacia un compromiso con el conocimiento sobre la vorágine de la información. Por ello, además de entender los grandes avances de la globalización, es necesario entender también la importancia del desarrollo local, como la respuesta de los países en vías de desarrollo, y la necesidad del emprendimiento en países como Chile.

Conclusión

- **Se han observado en profundidad los factores que afectan en el impacto económico en los negocios y se concluye con su incidencia en las políticas públicas de emprendimiento que repercuten en el ecosistema del emprendedor y sus recursos.**

Los procesos de industrialización en Chile están marcados por la **escasa exportación industrial y una estrategia de industrialización mermada** en tanto que se basa en la sustitución de importaciones del país. Esta estrategia buscaba poner fin a la dependencia chilena por la exportación de productos primarios con un modelo que protegiera el comercio de las manufactureras nacionales y coordinara la especialización productiva y exportadora con otros países de la región. Este último punto se enfocaba, también, en la integración de América Latina como continente. A partir de estos cambios, surgieron reformas ante la industrialización que crearon instituciones enfocadas en la investigación tecnológica y de gestión para el desarrollo de productos y procesos empresariales (Palmarola Sagredo, 2007). En este sentido, las urgencias nacionales se vertieron hacia el Diseño Industrial, adoptando visiones de la dimensión proyectual y tecnológica. Por ello, el diseño de larga vida útil, por sobre los objetos desechables, le otorgó importancia a la estandarización de los productos.

Sin embargo, la industrialización mediante sustitución de importaciones en América Latina fracasó y esto conllevó un quiebre entre los mercados y una competitividad inefectiva, ya que, en vez de diversificar sus producciones hacia el mundo, Chile se desvinculó del resto de Latinoamérica, limitándose a un único mercado interior. Un nuevo proceso de apertura al exterior comenzó en los años setenta con la liberalización de las economías orientadas hacia la exportación que, por la poca libertad política de la época, fue un proceso extremadamente costoso (Garuz y García, 2007). Por ello, recién en la década de los noventa, la liberalización de las economías se volvió un proceso bilateral entre Chile y sus socios comerciales. Aun así, el desarrollo de la industria manufacturera se mantiene escasa, lo cual implica que la actividad transformadora en Chile se enfoca en la minería, la agricultura; primordialmente, en la extracción y exportación de materias primas al extranjero.

Conclusión

En este contexto se puede definir el emprendimiento como la “actividad que involucra el proceso de creación de nuevas empresas, el re-potenciamiento de las actuales y la expansión de las firmas en los mercados globales” (Cueva, 2007) y las PYMES (pequeñas y medianas empresas) se pueden entender, en la mayoría de los países industrializados, como las organizaciones creadas por emprendedores. En Chile, la mayoría de las PYMES industriales se enfocan en alimentos, productos químicos y plásticos, y las políticas que las rigen fueron diseñadas dependientes de la política macroeconómica y subordinadas a las políticas de competitividad (Peres y Stumpo, 2002).

Ferraro y Stumpo (2010) atribuyen muchos de los vacíos formales sobre las PYMEs, a la baja disponibilidad de recursos humanos y financieros, inestabilidad y falta de capacitación del personal, cambios frecuentes en la dirección y orientación de las políticas que están inevitablemente sujetas a cambios de gobierno. Por ello, las PYMES suelen encontrarse comúnmente con mercados internos reducidos, escasez de capacidad adquisitiva, restricciones para acceder a fuentes de financiamiento, bajo apoyo gubernamental y políticas de fomento, como baja posibilidad de investigación y desarrollo, poca educación y formación para el emprendimiento mismo y falta de información sobre el poco fomento que puede haber.

Con esto en mente, es clave recordar que el emprendimiento se desarrolla dentro de su propio ecosistema que, para crecer, debe contar con diversos vínculos entre organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas y financieras, organismos multilaterales y gobiernos centrales y locales. Este es el “espacio de interconexión de dependencia mutua entre agentes económicos, cuya salud colectiva es indispensable para el éxito y la supervivencia de las organizaciones” (Moore, 1993, citado en Auletta y Rivera, 2011). En este sentido, el punto más importante a tratar, para mejorar el impacto económico de las PYMES deben ser las políticas públicas de fomento, particularmente enfocadas en el ecosistema del emprendedor y en los recursos financieros y culturales.

- **Se identifican como esenciales en la actualidad los objetivos del desarrollo sostenible y la innovación en la Industria.**

Tras identificar el contexto de la industrialización, el emprendimiento y las PYMES en Chile, es necesario reconocer el daño que los avances de la industria han generado en el

Conclusión

planeta, como el calentamiento global, la contaminación del aire y aguas y el inminente fin de ciertos recursos no renovables como el petróleo y el gas natural. En respuesta a ello, surge el desarrollo sostenible como la noción de “la satisfacción justa de las necesidades humanas en la tierra, pensando especialmente en la justicia entre las generaciones actuales y futuras” (Moller, 2010). A través del concepto de justicia, se busca crear un equilibrio entre las necesidades sociales y económicas, propias de la industria, con aquellas necesidades ecológicas.

En sintonía con ello, esta investigación se basa en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, propuestos por las Naciones Unidas (2015), y se enfoca primordialmente en el objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. Para efectos de este estudio, el enfoque específico está puesto sobre la innovación.

La innovación se puede entender como “generar ideas y transformarlas en productos y servicios que le aporten valor al cliente, mejorando su experiencia de uso, y generar una rentabilidad sostenible para la empresa” (Barba, 2011, p. 23), que se suelen encontrar a través del uso de fortalezas ante la adversidad y la búsqueda de nuevas oportunidades que generan valor. En este sentido, el único gran indicador de una empresa innovadora es la rentabilidad, que se logra al establecer “un modelo de negocio rentable, la fijación de objetivos claros, un procedimiento de ejecución disciplinado, alinear la organización con la innovación y ejercer un liderazgo que la fomente” (Barba, 2011, p. 21). Por ello, para que la innovación sea, efectivamente, rentable, debe ser sistematizada a través de cambios organizacionales. Entonces, al comprender que la innovación es la clave para el crecimiento económico, falta establecer y definir cómo el Diseño es el motor de la innovación.

- **Se ha identificado particularmente el valor de la profesión del Diseño como una herramienta de generación de infraestructura e innovación en la pequeña empresa.**

El capítulo sobre Diseño es fundamental para esclarecer la figura del diseñador y su alcance, y su avance hacia una herramienta vital de estrategia empresarial. En este contexto, es necesario recordar que la razón por la cual el Diseño es el motor de la

Conclusión

innovación se basa en que sus capacidades de pensar desde lo original y la utilidad, le permiten resolver todo tipo de necesidades estéticas, funcionales y sociales.

En sintonía con ello, es importante recordar dos ideas claves, propias del Diseño Industrial, que son la humanización de los objetos, entendido como considerar las necesidades humanas al momento de crear un objeto para sus usuarios; y, la interfase, que tiene que ver con la interacción entre el usuario y el artefacto. Estas ideas reconfiguran la noción del diseñador, ya que lo construyen como un articulador, entre diferentes áreas empresariales, al encontrar formas de facilitar las interacciones entre el usuario/cliente/consumidor y los productos y servicios diseñados para él, al igual que los procesos de la manufacturación, comercialización y distribución dentro de la empresa.

- **Se han establecido unas bases sólidas del Diseño como herramienta de apoyo a pequeñas y medianas empresas desde la mirada de diversos actores (empresas y expertos).**

A través de esta investigación se puede establecer que la inclusión de diseñadores en las PYMES está determinada por los siguientes factores: el perfil del emprendedor, la urgencias del emprendimiento, ecosistema del emprendimiento e innovación. Entre estos factores, se evidencia que existe un gran desconocimiento sobre el Diseño y que función más aceptada es aquella de herramienta estética y de comunicación. Por ello, su uso suele limitarse a afiches, redes sociales y *marketing*.

En base a las entrevistas a los expertos de los Centros de Desarrollo de Negocios de Estación Central, La Florida y Ñuñoa y el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, la Asociación de Emprendedores de Chile y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, se denota que **el acceso a recursos tanto culturales como materiales genera brechas en el emprendedurismo**, entre aquellos que tienen más y aquellos que tienen menos. Es decir, aquellos emprendedores con mayores recursos no solo poseen más herramientas, sino que poseen el conocimiento para aplicar estas herramientas en sus negocios. Esto se observa tanto en intereses personales como alcances sociales; ya que, a mayor ingreso y nivel de estudios, mayor interés por la innovación y mejores herramientas, como vocabulario y habilidades sociales, para lograr redes con el entorno y expandir los emprendimientos.

Conclusión

En concordancia a ello, se puede concluir que el Centro de Desarrollo de Negocios de Ñuñoa permite un lugar prioritario para el Diseño, como una herramienta estratégica, porque tiene otras prioridades tanto por el perfil de emprendedores que participa en él, como por el equipo asesor que lo maneja y no cuenta con las mismas urgencias tributarias que los Centros de Estación Central y La Florida. Por ello, **un elemento necesario para mejorar las políticas públicas de fomento a PYMES es combinar recursos económicos con una educación** sobre cómo hacer uso de dichos recursos a través de la operacionalización del Diseño.

- **Sobre estas bases se puede diseñar una metodología de desarrollo de inserción del Diseño en las pequeñas empresas en Chile, que apoye tanto a profesionales del área y empresas en un diálogo de trabajo e innovación.**

El fin ulterior de esta investigación es establecer mejores políticas sobre el fomento de las PYMES a través del conocimiento, desarrollo e innovación desde el Diseño, que puedan seguir tanto profesionales del área del Diseño como empresas en torno a la innovación. Con esto en mente, es pertinente recordar que, a lo largo de esta investigación se ha analizado la disciplina del Diseño desde una perspectiva empresarial. Este hilo conductor postula que, finalmente, el Diseño, personificado en el diseñador, junto con sus fondos y políticas de fomento, pertenecen tanto sino más al área de economía, producción y consumo que estrictamente a la cultura.

En este sentido, el Diseño no debería estar limitado a concursos o proyectos creativos y de Artes, sino que, debe trasladarse al Ministerio de Economía, entendido como una herramienta empresarial. Con esto en mente, algunas directrices para un metodología de desarrollo de inserción del Diseño y mayor inclusión de diseñadores en pequeñas y medianas empresas en Chile son las siguientes:

- Establecer los vínculos entre políticas del Diseño y la realidad económica de los emprendedores. Esto implica una reestructuración no solo de la visión del Diseño sino de su uso práctico a través de su integración en el área del fomento productivo en el Ministerio de Economía.

Conclusión

- Difundir conocimiento sobre el Diseño y, específicamente, sobre la figura y la función del diseñador desde la perspectiva de la humanización de la tecnología. Simultáneamente, es necesario expandir el desempeño del laboral y visibilizar los beneficios de un diseñador en áreas como la agricultura, medicina, entre otras.
- Aumentar los recursos financieros y culturales a modo de fondos y capacitaciones de Diseño que fomenten la innovación. Es necesario recalcar que estos recursos deberían estar delimitados en cuanto a operación y tener un enfoque claro en cuanto a su destino y función.
- Plantear un procedimiento de seguimiento constante, que consista no solo de informes económicos sino para encontrar puntos de apoyo para la sinergia entre recursos e innovación a través de un asesor que guíe sus procesos.
- Fomentar el ecosistema del emprendimiento, a través del fortalecimiento específico de los siguientes puntos:
 - Estandarizar un catálogo de emprendedores para generar alianzas de insumos e intercambio de conocimientos.
 - Estandarizar vínculos con instituciones de conocimientos como universidades, institutos de educación superior y colegios, para generar experiencias que acerquen los conceptos de Diseño, Innovación y Tecnología a la vida diaria de estudiantes.

10.3. Aportes de la Investigación y Futuras Líneas de Trabajo

Es necesario recordar que todos los centros estudiados critican la falta de la vinculación entre clientes y la necesidad de crear soluciones individuales para responder a estas carencias. Esta crítica es importante ya que denota un problema masivo que se debería poder superar desde la institución que gestiona cada centro. Sin embargo, hasta el año 2020 no existe respuesta desde SERCOTEC.

Al persistir esta desconexión, cabe cuestionar ¿qué ocurre en los CDN en otras regiones del país? Esto supone una gran limitación en cuanto al estudio de las pequeñas y medianas empresas ya que implica que cada Centro es un pequeño satélite que incluye

Conclusión

diversas comunas de Santiago que no dialogan entre sí, por lo cual la muestra de este estudio no resulta representativa de todos los CDN del país, y persiste una interrogante en cuanto al modo de operar de otras oficinas en otras regiones para comparar y contrastar sus fortalezas y debilidades.

Además, es pertinente agregar que, dado la centralización de Chile, el área industrial y de servicios está mayormente concentrada en la capital del país, por lo cual también el rol del diseñador debe transitar en este espacio. Este coarta sus procesos ya que limita sus alcances a este espacio geográfico. Por ello, se proyecta que esta investigación sirva como una base teórica sobre la cual seguir construyendo con más información en torno a otras regiones del país para aumentar sus vías de comunicación y crear rutas de apoyo para pequeños y medianos emprendedores. A mayor escala, es urgente educar y difundir conocimiento en torno al Diseño y sus beneficios como una herramienta empresarial que impulsa la innovación a través de mejoras sustanciales en torno a políticas públicas de fomento a PYMES, que estén regularizadas dentro del Ministerio de Economía, que no se vean alteradas con cada cambio de gobierno.

En síntesis, el diseñador, como un profesional íntegro, pensante y crítico, debe tomar un lugar prioritario dentro de las gestiones empresariales; sobre todo, en las pequeñas empresas en Chile que son el motor de la economía de la nación, para potenciar la innovación y la diferenciación tanto en productos como servicios que aporten a la calidad humana y la sociedad.

Actualmente, en el país, el uso del Diseño y la incorporación de un diseñador como figura permanente del equipo de trabajo empresarial, no es común. Por lo general, sus funciones se limitan a tareas de comunicación, gráfica y fabricación. Sus roles en torno a la gestión estratégica y articulación empresarial no son vastamente conocidos.

Esto se debe, en parte, a que las instituciones de conocimiento nacional y el mundo empresarial no están familiarizados con estas funciones del Diseño y, por ello, no potencian profundamente la incorporación de esta disciplina en el contexto de negocios. Tal es el punto que, no suele ser iniciativa de las empresas la incorporación de un diseñador. Por lo mismo, las políticas en torno al Diseño en Chile parten desde la cultura, ubicándolas en

Conclusión

este espacio ministerial en vez de ponerlas en función del Ministerio de Economía y Fomento Productivo.

Por todo ello, es fundamental que el mismo diseñador visibilice su rol en diversos escenarios y presente sus estrategias y metodologías de innovación con un sentido corporativo que de manera colectiva desarrolle desde sus agrupaciones e instituciones, la formación y puesta en valor de la profesión del Diseño.

10.4. Consideraciones por Pandemia

La pandemia COVID-19 revolucionó al mundo entero sin excepción. Las pequeñas y medianas empresas fueron afectadas de sobremanera, al tener que encontrar soluciones rápidas tanto a sus procesos de comercialización y distribución como a su mismo producto y/o servicio. Para ello, surgieron bonos de alivio PYME desde el gobierno y cambios en las asesorías desde SERCOTEC para responder a las nuevas necesidades de los y las emprendedores. Sobre ello, tanto los expertos de los CDN como sus participantes entregaron unos últimos comentarios para este estudio.

CDN de Estación Central, Experta 1

Ha habido un cambio y nosotros lo vemos en todos los centros de negocios. Ahora, la parrilla de cursos, de actividades, de talleres, está dirigido a todo lo que es venta online. O sea, todo lo que es la webpage y el e-commerce. Y, cierto, tratando siempre de buscar espacios que sean gratuitos para los clientes, como diseños de página con uso de estas plantillas, digamos. Todo lo que sea como al alcance de la mano de los pequeños empresarios. Pero dirigido fundamentalmente a lo que es marketing digital.

CDN de La Florida, Experta 2

Lo que tuvimos que hacer fue generar canales de contacto tanto con clientes, pero también con nuevos, con potenciales clientes, difundir o mantener la posición del centro, la visibilidad del centro. Entonces tuvimos que hacer mucho uso de los canales digitales, de redes sociales, de informarle a la gente dónde estábamos, que cómo se podían contactar con nosotros. Entonces, ahí hubo todo un tema de mensaje de comunicación muy importante.

Conclusión

Hoy en día no tiene ningún sentido moverse. Ningún sentido. Te juro que cuando yo pienso en reuniones, así como en trasladarme a alguna, yo digo, "No, pero, para qué si lo podemos hacer así (por videoconferencia)".

CDN de Ñuñoa, expertos 3 y 4

Claramente, nosotros siempre hemos tenido una alta participación de acuerdo al espacio que tenemos y de acuerdo al tipo de capacitación que hay, porque tenemos capacitaciones abiertas y capacitaciones cerradas. Entonces las cerradas son por derivación de los asesores, pero en términos de la derivación también es exitosa, de acuerdo a la cantidad de derivados y, en abiertas, siempre hemos tenido una alta tasa de participantes de acuerdo al espacio físico que teníamos. Después, cuando tuvimos que tener, espacios digitales, nosotros crecimos exponencialmente.

El primer mes fue de acomodación y, a partir del segundo mes en adelante, o sea, teníamos mensualmente de verdad que éramos uno de los centros con mayores participantes, sobre 500, promedio. Era mucho la participación, pero ¿qué nos ha pasado ahora? El último mes ha bajado la participación, dado que la gente empezó a salir, porque las cuarentenas se empezaron a levantar, entonces se ha ido disminuyendo la participación, pero porque el tránsito ha ido cambiando respecto de no estar todo el día en cuarentena. Eso también tiene una varianza que no tiene incidencia respecto directamente a si es atractiva o no a la capacitación, sino también a otros factores externos que inciden.

Conclusión

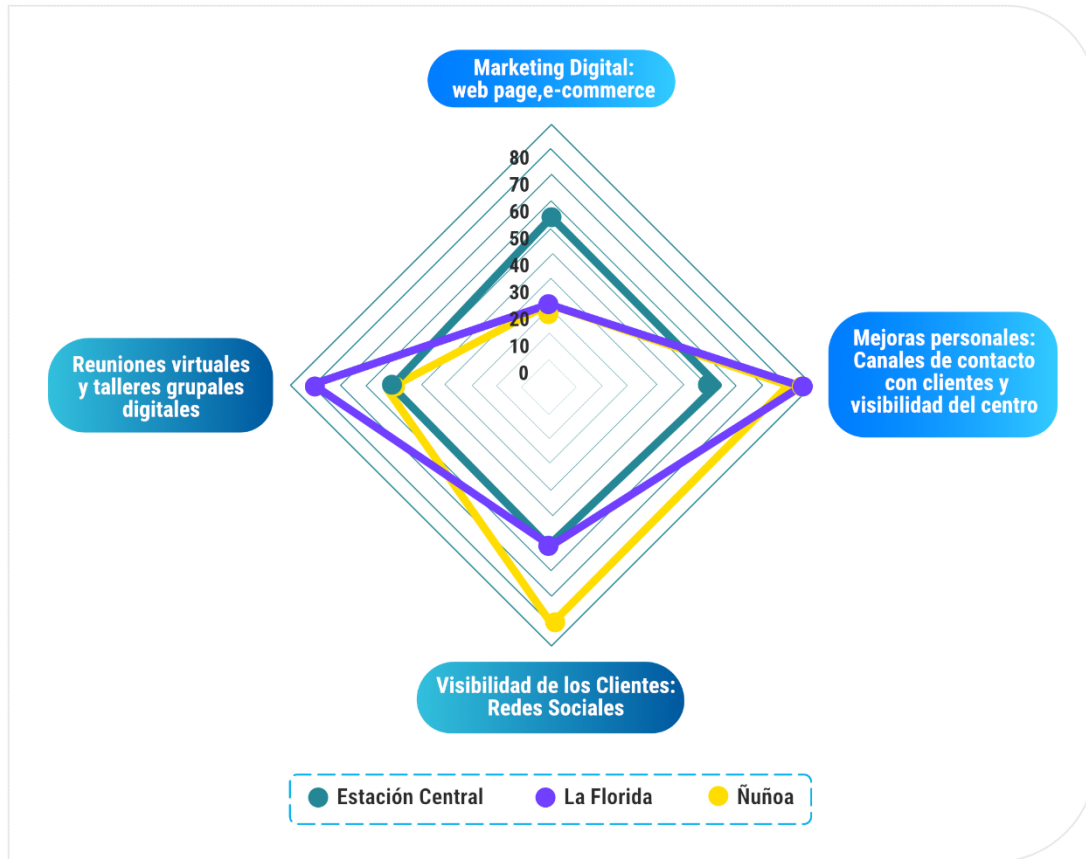


Figura 53. Adecuación por Pandemia 2020. Fuente: elaboración propia, 2020.

La Figura 52 gráfico ha sido elaborada en base a las respuestas de los expertos al guion abierto realizado por el investigador. En él, las adecuaciones por pandemia, 2020, están configuradas por las siguientes cuatro categorías: *Marketing digital*: venta online, *web page, e-commerce*; Mejoras personales: canales de contacto con clientes y visibilidad del centro; Visibilidad de los clientes: redes sociales; Reuniones virtuales y talleres grupales. La escala de valor de cada categoría varía de 1 a 100, siendo 1 un valor nulo o inexistente, mientras que 100 implica que la categoría se cumple en su expresión máxima.

La Figura 52 demuestra que todos los CDN han tenido que hacer adecuaciones debido a la pandemia. Dadas las cuarentenas instauradas por el gobierno, todas las asesorías, capacitaciones y programas de apoyo han tenido que adecuarse a plataformas digitales. Esto implica que los CDN han tenido que aplicar innovaciones propias para responder a las necesidades de sus clientes a distancia. Coinciden en que la convocatoria

Conclusión

de participantes a través de medios virtuales ha aumentado exponencialmente, encontrándose con más trabajo que nunca debido a las dudas que surgieron en torno a las tecnologías disponibles. De esta forma, se ha realizado una labor extraordinaria para facilitar estas capacidades a sus clientes quienes, a su vez, han tenido que dominar las técnicas de ventas en línea y hasta han agradecido el tiempo ahorrado en viajes a los CDN para solucionar problemas que ahora pueden hacer a través de video conferencias a modo de reuniones virtuales e incluso talleres grupales. En estas adecuaciones, todos los CDN han respondido favorablemente, dando prioridad a diferentes elementos, dependiendo de la necesidad de sus clientes.

Divulgación de la Investigación

Divulgación de la Investigación

En todo el periodo de la investigación, se generaron tres publicaciones asociadas y relacionadas con la temática de tesis. Dichas publicaciones buscaron divulgar y exponer a la comunidad académica los avances y validaciones de los contenidos. De este mismo modo, se realizaron nueve presentaciones en congresos internacionales

A continuación se señalan las publicaciones en revistas científicas y las presentaciones de ponencias en congresos internacionales:

11.1. Artículo 1

Moreno, C., Johnson, V., y Puyuelo, M. (2019). El diseño en las pequeñas y medianas empresas: Un estudio de caso del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central en Chile. *Revista Espacios*, Vol. 40 (Nº43), Pág. 18. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n43/19404318.html>

11.2. Artículo 2

Moreno, C., Aguirre, A., y Puyuelo, M. (2021). Realidades de Emprendimiento en Pequeñas y Medianas Empresas en Chile: uso del diseño. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, Año 26, Vol. 95, Pág. 898. <https://doi.org/10.19052/rvgluz.27.95.28>

11.3. Artículo 3

Moreno, C., Johnson, V., y Sánchez, L. (2021). Design in small and medium-sized businesses as a condition for innovation, infrastructure, and sustainable development in Latin America: The case of Chile. *The International Journal of Sustainability in Economic, Social, and Cultural Context*. Artículo aceptado, en proceso de edición para publicación.

11.4. Ponencia en Congreso 1

Design as a Motor of Conditions and Infrastructure for the Sustainable Development of The Small and Medium-sized Businesses in Chile. Sustainable Development in Chile and Latin America: Where is the Missing Link? University of Nottingham, UK. 2018.

11.5. Ponencia en Congreso 2

El Diseño Industrial en Chile y su vínculo con el ecosistema económico y social en el fortalecimiento de las PYMES. Primer Encuentro de la Red Chilena de Investigadores en Innovación. Universidad de Talca de Chile. 2019.

11.6. Ponencia en Congreso 3

Diseño Universal e Innovación para generación de emprendimiento. X Congreso Latinoamericano de Enseñanza del Diseño. Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. 2019.

11.7. Ponencia en Congreso 4

El Diseño y Las Nuevas Tecnologías Como Motor de Infraestructura Sostenible en Las Pequeñas Empresas en Chile: Una Mirada a las Nuevas Tecnologías en Diseño en pos de Empresas y Emprendimientos. XV Congreso Internacional de Tecnología, Conocimiento y Sociedad. Barcelona, España. 2019.

11.8. Ponencia en Congreso 5

Diseño, motor de infraestructura en pequeñas empresas en Chile. X Congreso Latinoamericano de Enseñanza del Diseño. Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. 2019.

11.9. Ponencia en Congreso 6

El Diseño Industrial en Chile y su vínculo con El Ecosistema Económico y Social. Mesa Redonda sobre CENÁRIO: Design – CHILE E BRASIL. Faculdade de Artes Visuais, Universidad de Goinia, Brasil. 2019.

11.10. Ponencia en Congreso 7

Formando Diseñadores para el desarrollo de las microempresas chilenas. XI Congreso Virtual de la Enseñanza del Diseño. Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. 2020.

11.11. Ponencia en Congreso 8

Formación de los Diseñadores para la generación de sostenibilidad en pequeñas empresas en Chile: Cómo formar diseñadores y establecer ecosistemas colaborativos en pos del emprendimiento social y económico de las PYMES. XXII Conferencia sobre el Aprendizaje de la Universitat de Valencia y Universitat Politècnica de Valencia. 2020.

11.12. Ponencia en Congreso 9

El Diseño como agente articulado en un Ecosistema Sostenible para las Pequeñas Empresas en Chile: Una Aproximación del Diseño al aporte en Innovación y Emprendimiento Económico y Social de las Pequeñas Empresas. Sixteenth International Conference on Environmental, Cultural, Economic & Social Sustainability. Pontificia Universidad Católica de Chile. 2020.

Referencias

Referencias

Referencias

Referencias

- Abreu Quintero, J. L. (2011). Innovación social: conceptos y etapas. *Daena: International journal of good conscience*, 6(2), 134-138.
- Aguilera C., Carlos Iván. (2000). Un Enfoque Gerencial De La Teoría De Las Restricciones. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 53-69. Retrieved March 22, 2020, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400004&lng=en&tlng=es.
- Aguilera, C. I. (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. *Estudios gerenciales*, (77), 53-69.
- Ameconi, O. E. (2004). *Microempresas en acción*. Ediciones Macchil.
- Antequera, J., González, E., & Ríos Osorio, L. (2005). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un modelo por construir. *Sostenible?* (7), 93-118.
- Auletta, N., y Rivera, C. (2011). UN ECOSISTEMA PARA EMPRENDER. *Debates Iesa*, 16(4).
- Barba, E. (2011). Innovación. *Cien consejos para inspirarla y gestionarla*, Libros de Cabecera [FEG/702 01 BAR].
- Bernatene, M. D. R. (2015). La historia del diseño industrial reconsiderada. *Series: Libros de Cátedra*.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2006). Mensaje Presidencial 21 de mayo 2006, en <https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=recursoslegales/10221.3/10555/6/20060521.pdf>
- Binimelis Espinoza, H. (2010). Hacia una sociedad del conocimiento como emancipación: una mirada desde la teoría crítica. *Argumentos (México, DF)*, 23(62), 203-224.
- Bonsiepe, G. (1999). Del Objeto a la Interfase. Infinito.
- Bonsiepe, G. (2012). Diseño y crisis. Valencia: Campgráfico.
- Bonsiepe, G. (2019). Del archipiélago de proyectos: diseño industrial de Chile 1971 – 1973. Ediciones Nodal.
- Bueno, E., SALMADOR, M. P., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de economía aplicada*, 26(2), 43-63.
- Cabrera Guitérrez, C. S. (2016). ética y modernidad en el discurso de Gui Bonsiepe.
- Cheyre, Hernán. (2013). *Construyendo un país de emprendedores*. Santiago Chile: Ed. LyD.

Referencias

- Cueva, F. D. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y negocios*, 2(3), 46-55.
- DAmico, D. E., & Ferrayoli, D. M. V. 2021 Diseño industrial y creación de sentido: aportes de los emprendimientos de. *Perspective*, 11(32), 241-245.
- Dautrey, P. (2012). La economía del conocimiento en América Latina: ¿hacia la irrelevancia? *Cuadernos geográficos de la Universidad de Granada*, 50(1), 169-188.
- David, P., y Foray, D. (2002). Una introducción a la economía ya la sociedad del saber. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 171, 7-28.
- del Socorro López, M., Mejía, J. C., & Schmal, R. (2006). Un acercamiento al concepto de la transferencia de tecnología en las universidades y sus diferentes manifestaciones. *Panorama socioeconómico*, 24(32), 70-81.
- del Socorro López, M., Mejía, J. C., & Schmal, R. (2006). Un acercamiento al concepto de la transferencia de tecnología en las universidades y sus diferentes manifestaciones. *Panorama socioeconómico*, 24(32), 70-81.
- Desafíos y Estrategias para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe, Naciones Unidas.
- Díaz Muñoz, E. (2019). *Políticas públicas de emprendimiento: plan de mejora para procesos críticos de atención a clientes en centro negocios SERCOTEC Las Condes* (Doctoral dissertation).
- Díaz, V. G. (2020). La creatividad del diseño: una propuesta sociocultural. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, 20(1), 2168.
- Doebbel, H., & Alvarez, M. T. (2018). Laboratorio de Estudios de I+ D+ i Empresarial.
- Dornelles, J., Pertuzé, J., y Epstein, D. (2018) Relación Universidad-Empresa y Exportaciones: Efecto de la relación Universidad – empresa en proyectos de I+D sobre las exportaciones de las empresas chilenas. Laboratorio de Estudios de I+ D+ i Empresarial.
- Eshet-Alkalai, Y. y Amichai-Hamburger, Y. (2004). “*Experiments with digital literacy*”. *Cyber Psychology*, 7(4), 425-434.
- Espinosa-Cristia, J. F. (2019). Abriendo la Caja Negra de los Estudios de la Gestión de la Innovación Tecnológica. *Tecnopolíticas aproximaciones a los estudios en ciencia, tecnología y sociedad en Chile* (p. 307) Publisher: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

Referencias

- Eyzaguirre, N., Marcel, M., Rodríguez, J., & Tokman, M. (2005). Hacia la economía del conocimiento: el camino para crecer con equidad en el largo plazo. *Estudios Públicos*, 97, 5-57.
- Ferraro, C., y Stumpo, G. (2010). Políticas de apoyo a las PYMEs en América Latina. *Santiago de Chile: CEPAL y Cooperazione Italiana*.
- Flick, U. (2002). Qualitative research-state of the art. *Social science information*, 41(1), 5-24.
- Fomin, (2011). “Guía de emprendimientos dinámicos”. <http://es.scribd.com/doc/36375389/MIF-FOMIN-Guía-de-Emprendimientos-Dinámicos>.
- Isenberg, D. (2010): “How to start an entrepreneurial revolution”. *Harvard Business Review*. Vol. 88. No. 6.
- Fuster Guillen, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propós. represent.* [online]. Vol.7, n.1, pp.201-229. ISSN 2307-7999. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>.
- García, A (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. *Revista futuros*, 5, 17.
- Garuz, J. T., & García, C. M. (2007). Chile: de la industrialización mediante sustitución de importaciones a la liberalización y diversificación comercial. *Boletín Económico de ICE*, (2914).
- Gobierno de Chile. (2012). Mensaje Presidencial 21 de mayo 2012, en http://www.gob.cl/media/2012/05/Mensaje-Presidencial_2012_OK.pdf
- Gudynas, E. (2003). Ecología, economía y ética del desarrollo sostenible.
- Guerrero, N., & Vega, M. J. (2015). Reflexiones teóricas sobre discurso político e ideología: un análisis preliminar de las políticas de emprendimiento del gobierno de Piñera (Chile 2010-2014). *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 24(SPE), 105-120.
- Guerrero, N., y Vega, M. J. (2015). Reflexiones teóricas sobre discurso político e ideología: un análisis preliminar de las políticas de emprendimiento del gobierno de Piñera (Chile 2010-2014). *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 24(SPE), 105-120.
- Hoffecker, E. (2019). *Understanding Innovation Ecosystems: A Framework for Joint Analysis and Action*. Cambridge, MA: MIT D-Lab.
- Ibáñez, J. (2002). Sobre la metodología cualitativa. *Rev Esp Salud Pública*, 76(5), 373-380.
- Izquierdo, A. C., y Hercules, M. R. (2001). La gestión del conocimiento: creando competitividad en la nueva economía. *ICE, Revista de Economía*, (791).
- Jerez, C. B. (2013). Sociedad del conocimiento y entorno digital. *Teoría de la educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 14(3), 61-86.

Referencias

- Kantis, H. (2008). Aportes para el diseño de programas nacionales de desarrollo emprendedor en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H., Angelelli, P., & Moori, V. (2004). Desarrollo emprendedor. *América Latina y la experiencia internacional*, 35-198.
- Kantis, H., Federico, J., y Girandola, M. S. (2021). Tensiones y desafíos en la evaluación del impacto de las políticas de emprendimiento. *Tec Empresarial*, 15(1), 36-55.
- Larroulet, C., y Ramírez, M. (2007). Emprendimiento: Factor clave para la nueva etapa de Chile. *Estudios públicos*, 108, 93-116.
- Lawlor, P.: Design Driven Innovation: Why it Matter for SME Competitiveness. The Circa Group Europe, Northern & Western Regional Assembly (2015).
- López Morales, J. A. (2007). Diez principios para un buen diseño según Dieter Rams.
- Maksabedian, J. (1980). El proceso social en la innovación y la transferencia tecnológica. *Revista latinoamericana de psicología*, 12(1), 109-117.
- Maya, A. (1996). *El reto de la vida, ecosistema y cultura*. Serie Construyendo el Futuro N° 4. Ecofondo. Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Cali, Colombia.
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2017). *Políticas de Fomento del Diseño*.
- Moller, R. (2010). Principios de desarrollo sostenible para América Latina. *Ingeniería de recursos naturales y del ambiente*, (9), 101-110.
- Ottone Ramírez, E. (2017). Presentación. *Políticas de Fomento del Diseño*. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.
- Palmarola Sagredo, H. (2001). Entrevista a Gui Bonsiepe. *ARQ (Santiago)*, (49), 54-56. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-69962001004900029>
- Pérez, A. B., & Martínez, H. (2020, December). Diseño Social en el programa de Diseño industrial. In *XV Semana Internacional de Diseño en Palermo XI Congreso Latinoamericano de Enseñanza del Diseño Comunicaciones Académicas* (p. 74).
- Perrotti, D. E., y Sánchez, R. (2011). La brecha de infraestructura en América Latina y el Caribe.

Referencias

- Piza Burgos, N. D., Amaiquema Márquez, F. A., & Beltrán Baquerizo, G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15(70), 455-459.
- Quiroga, M. N. (2018). *Ecommerce y Crowdfunding: una solución para los emprendedores en Argentina* (Doctoral dissertation, Universidad del Salvador).
- Ramos, F. S., & Bayter, L. O. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (75), 128-151.
- Rams, D., Sammlung, D., & Maan, J. (2017). Zehn Thesen für gutes Design. *Zehn Thesen für gutes Design: Dieter Rams. München: Prestel*.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson educación.
- Robertt, P., y Lisdero, P. (2016). Epistemología y metodología de la investigación sociológica: reflexiones críticas de nuestras prácticas de investigación. *Sociologías*, 18, 54-83.
- Rodríguez, E. G. (2009). Infraestructura e integración en América Latina. *Boletín Económico de ICE*, (2974).
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado, M., y Rodríguez-Ponce, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(3), 373-382.
- Santander, P., & Fernández, C. (2019). Políticas públicas de emprendimiento dirigidas a mujeres en Chile. *Revista ESPACIOS*, 40(32).
- Solleiro, J. L., y Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *Revista Iberoamericana*, 5(15), 165-197.
- Sostenible, D. (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Stuardo, S. (2021). "Empresa chilena NotCo alcanzó categoría "Unicornio": Vale más de mil millones de dólares". *ADN Radio*. <https://www.adnradio.cl/economia/2021/07/26/notco-unicornio.html>
- Sutz, J. (2004). Globalización, sociedad de la información y economía del conocimiento ¿Fin de las asimetrías? *Signo y pensamiento*, 23(44), 19.

Referencias

- Sutz, J. (2004). Globalización, sociedad de la información y economía del conocimiento ¿Fin de las asimetrías? *Signo y pensamiento*, 23(44), 19.
- Tamayo Flores-Alatorre, S. (1997). La participación ciudadana: un proceso: Ciudad y ciudadanía. *Revista Mexicana de Sociología*, 59(4), 155-185.
- Tamayo, M. (1997). El Análisis de las Políticas Públicas, en Bañón y Carrillo (Comps.) (1997): La Nueva Administración Pública, Alianza Editorial, Madrid. Pp.281-312
- Tedesco M, S. y Serrano, T. (2019). Roles, Valores y Dinámicas Sociales, una nueva aproximación para describir y entender Ecosistemas. Cambridge, MA: MIT D-Lab.
- Tedesco, M.S., Serrano, T., Ramos, F. y Hoffecker, E. (2020). Ecosistemas de Emprendimiento Basados Innovación en Iberoamérica: Resumen ejecutivo Ciudad de Santiago de Chile. Cambridge: MIT D-Lab.
- Urriolagoitia, L., y Alemany, L. (2018). Emprendimiento innovador y crecimiento económico: abriendo la caja negra desde la investigación académica. *Información Comercial Española*, 904, 11-24. ISSN 0019-977X <https://doi.org/10.32796/ice.2018.904.6521>
- Vargas Castro, J.A. (2011). *El desarrollo local en el contexto de la globalización*. Lumen-Humanitas.
- Vergara, P. (1982). Pasado y presente de la industria chilena.
- Zapata Cantú, L. E. (2005). *Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la información de Barcelona*. Universitat Autònoma de Barcelona.

Anexos

ANEXO 1. Carta de Consentimiento de Experta del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Ivonne López Maturana, RUT 8.105.936-5 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “El Diseño como motor de innovación e infraestructura para pequeñas y medianas empresas en Chile”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la Universitat Politècnica de Valencia, España, que guía la investigación.

El investigador Cristóbal Felipe Moreno Muñoz se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, los entrevistadores me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto una tesis doctoral y publicaciones académicas, para ser presentado. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Santiago, a 18 de Febrero de 2021



Firma Participantes



Firma Investigador

ANEXO 2. Carta de Consentimiento de Experta del Centro de Desarrollo de Negocios de La Florida

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Viviana Martínez-Conde Ugarte, RUT 11.635.122-6, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “El Diseño como motor de innovación e infraestructura para pequeñas y medianas empresas en Chile”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la Universitat Politècnica de Valencia, España, que guía la investigación.

El investigador Cristóbal Felipe Moreno Muñoz se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, los entrevistadores me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto una tesis doctoral y publicaciones académicas, para ser presentado. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Santiago, a 15 de marzo de 2020



Firma Participantes



Firma Investigador

ANEXO 3. Carta de Consentimiento de Experta del Centro de Desarrollo de Negocios de Ñuñoa

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Viviana Godoy Toledo, RUT: 13.280.791-4, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “El Diseño como motor de innovación e infraestructura para pequeñas y medianas empresas en Chile”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la Universitat Politècnica de Valencia, España, que guía la investigación.

El investigador Cristóbal Felipe Moreno Muñoz se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, los entrevistadores me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto una tesis doctoral y publicaciones académicas, para ser presentado. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Santiago, a 05 de marzo de 2021



Firma Participantes



Firma Investigador

ANEXO 4. Carta de Consentimiento de Experto del Fondo de Solidaridad e Inversión Social

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Miguel Duaso, RUT 15069282-2, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “El Diseño como motor de innovación e infraestructura para pequeñas y medianas empresas en Chile”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

El investigador Cristóbal Felipe Moreno Muñoz se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, los entrevistadores me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto una tesis doctoral y publicaciones académicas, para ser presentado. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Santiago, a 31 de mayo de 2021

Miguel Eduardo Duaso Peralta
Firmado digitalmente por Miguel Eduardo Duaso Peralta
Fecha: 2021.06.15 11:29:31 -04'00'

Miguel Duaso



Firma Investigador

ANEXO 5. Carta de Consentimiento de Experto de la Asociación de Emprendedores de Chile

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

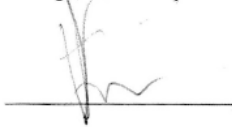
Yo, Valentín Ignacio Acuña Muñoz, RUT N°18.496.035-4, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio “El Diseño como motor de innovación e infraestructura para pequeñas y medianas empresas en Chile”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la Universitat Politècnica de Valencia, España, que guía la investigación.

El investigador Cristóbal Felipe Moreno Muñoz se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, los entrevistadores me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto una tesis doctoral y publicaciones académicas, para ser presentado. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Santiago, a 28 de septiembre de 2020



Firma Participantes



Firma Investigador

ANEXO 6. Carta de Consentimiento de Experta de Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo María Paz Merino, RUT14119034-2, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “El Diseño como motor de innovación e infraestructura para pequeñas y medianas empresas en Chile”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la Universitat Politècnica de Valencia, España, que guía la investigación.

El investigador Cristóbal Felipe Moreno Muñoz se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, los entrevistadores me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto una tesis doctoral y publicaciones académicas, para ser presentado. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Santiago, a 27 de mayo de 2021



Firma Participantes



Firma Investigador

ANEXO 7. Transcripción de Entrevista a Experta 1.

Entrevista SERCOTEC, Estación Central

Experta 1

Editora: Buenos días, primero quiero establecer que la entrevista se lleva a cabo mediante videoconferencia. Estamos en la plataforma de Zoom. Esta entrevista será grabada para luego ser transcrita. El propósito de la entrevista es explorar en profundidad la perspectiva de los actores sociales, que son indispensables para la apreciación y la comprensión de las conductas sociales. Nosotros queremos hacer aproximaciones en torno al uso del diseño en los emprendedores y emprendedoras bajo el liderazgo de los directores del Centro de Desarrollo de Negocios y el rol del Estado de Chile en todo lo que es la innovación y el diseño en las PYMEs. Entonces, en este caso, los actores sociales indispensables son los directores y a través de sus experiencias queremos pesquisar todos los dilemas, y los cuestionamientos internos a los cuales ellos se ven enfrentados, para poder acceder de mejor manera a esta relación entre diseño y empresa que existe dentro de los emprendimientos que ustedes dirigen. Entonces, con eso en mente, nuestra primera pregunta es: ¿cuál crees tú que es la función que se le atribuye al diseño en estos programas de emprendimiento?

Experta 1: Mira, la verdad que yo creo que no es mucha la importancia que se le da y eso me imagino que es debido a que existen otras materias que se consideran como más fundamentales en los negocios que nosotros asesoramos, porque como se trata de micro y pequeñas empresas, de la mayoría microempresas, el segmento menor que atendemos nosotros de pequeña empresa. Es decir, que tienen menos de 25.000 UF. Nosotros concentramos nuestros clientes en microempresa que son aquellas que hay empresas que venden hasta 2500 UF e anuales ya. O sea, son 65 millones de pesos. Es algo por ahí 70 millones al año, que nos es mucho, digamos. Entonces, visto desde esa perspectiva, yo diría que es poca la importancia que se le da al diseño porque se privilegian otras áreas de del emprendimiento. Ya, eh. ¿Qué áreas? Bueno, la colocación de los productos en el mercado, ¿cierto? Porque siempre el dolor de los microempresarios es dónde colocar sus productos. Les es difícil, sobre todo en estos tiempos, disponer de bloquear físico de venta y todo el mundo virtual no está muy desarrollado en estas empresas chicas, digamos. Y el otro dolor que tienen y que nosotros damos mucho, mucho refuerzo ahí, es todo lo que es la parte contable y tributaria. Finanzas. Estas son personas que no están preparados. O sea, hay gente que ni siquiera entiende el concepto del IVA. Es así de absurdo porque son empresas que llevan muchos años funcionando y, aun así, ellos no entienden lo de los impuestos. Entonces, por eso, otro tipo de materias tan fundamentales para mi gusto, como en el diseño, quedan como relegadas a segundo o tercer plano. Esa es la verdad. Siendo que, como hemos visto nosotros con estas asesorías especializadas que nos entrega la Usach que, en el fondo, el diseño es fundamental porque tú puedes exhibir y ofrecer un producto distinto, dadas, cierto, todas sus características exteriores o como tú lo presentes; dónde lo

presentes o la funcionalidad; la materialidad, y todo eso. Entonces, de verdad es que, nosotros ahora le damos mucha importancia a ese aspecto, pero sentimos que no es una cosa que esté, así como a la vanguardia, digamos, en los temas de desarrollo para nuestra gestión de empresario.

Editora: Claro, tienen otras prioridades de momento, pero igual dentro de todas las asesorías que facilita el centro, ¿hay alguna capacitación específicamente sobre el diseño?

Experta 1: Como te digo, es la asesoría especializada que ustedes nos dan, o sea, que nos da al USACH. Pero, más que eso, son pinceladas muy básicas en su logotipo, de mostrar más bien la parte comercial del posicionamiento de marca; pero, del diseño en sí, como concepto de marca, no.

Investigador: O sea, ustedes no tienen un diseñador, alguien que les vaya como apoyando esta línea.

Experta 1: La verdad es que nosotros contratamos a diseñadores, cierto, como parte de la parrilla de actividades, mensualmente, de asesoría y capacitación, pero como te digo, es como bien enfocado al tema del logotipo...

Investigador: Cosas bien elementales

Experta 1: Claro, pero no del diseño en sí. Nosotros hace un par de años tuvimos una feria en Mall Plaza; bueno, este año no hemos podido hacer ferias presenciales, pero ahí sí desarrollamos un poquito más en el aspecto del diseño del producto, del impacto del *packaging* y todo eso, porque estamos preparando a los clientes para exhibir en una feria. Y ahí se tocó ese tema. Pero no es algo que vemos todos los meses en nuestra oferta de actividades. Es algo como esporádico, digamos.

Editora: Ese fue más bien un enfoque específico.

Experta 1: Sí, totalmente.

Editora: Y, en este tiempo, ¿han tenido que hacer algún cambio, alguna adecuación, en sus asesorías, después del estallido social? Y, ¿ahora por el tema de la pandemia?

Experta 1: Sí, totalmente, claro. Ha habido un cambio y nosotros lo vemos en todos los centros de negocios. Ahora, la parrilla de cursos, de actividades, de talleres, está dirigido a todo lo que es venta online. O sea, todo lo que es la *webpage* y el *e-commerce*. Y, cierto, tratando siempre de buscar espacios que sean gratuitos para los clientes, como diseños de página con uso de estas plantillas, digamos. Todo lo que sea como al alcance de la mano de los pequeños empresarios. Pero dirigido fundamentalmente a lo que es marketing digital. No hemos dejado de lado otras temáticas, como lo tributario, que siempre es

necesario considerar, cierto, pero yo diría que lo fuerte, el 70 por ciento o el 80 por ciento de la capacitación, está dirigida al marketing digital. De todas maneras, y otra parte más, también a la modificación o al estudio de la propuesta de valor. O sea, cómo cambiar un poco el modelo con el que funcionaban antes los empresarios, antes de la pandemia. Y cómo ajustarse a los nuevos tiempos.

Investigador: Claro, porque a la larga fue un cambio paradigmático. Y, ahora no sólo hay que hacer un cambio de la forma de cómo comercializar el producto sino, probablemente, hasta de cambiar el producto. Entonces es bastante potente este tema. Y bueno, y esto también entra un poco en el juego de lo que tú planteas de que han tenido que meterse con temas como marketing digital, cosas ahí. Y, quizás, ahí más adelante se van a dar cuenta que el área nuestra va a tener que ser más potente también; la parte comunicacional y de diseño y de la experiencia de usuario, etcétera, etcétera, puede ser un poco más fuerte.

Experta 1: De todas maneras, sí. Sí, sí.

Editora: Y en general, aun considerando todos estos cambios paradigmáticos que la pandemia ha traído y que han tenido que reestructurar o incluso reinventar hacia otros productos, otras innovaciones, cuál es la falencia más recurrente dentro de las microempresas, o de las PYMEs, que entran no formalizadas al centro. Cuando recién llegan, ¿cuál es la falencia que destacarías más? ¿En qué necesitan más ayuda?

Experta 1: Sí, es que sabes que nosotros atendremos dos segmentos, que son los emprendedores y los que no están formalizado y las empresas que están formalizadas. Nosotros atendemos hasta un 25 por ciento de emprendedores. La verdad es que los centros de negocios están más bien dirigido a empresas que ya están funcionando. Los emprendedores, en este segmento menor, al cual nosotros llegamos, a la falencia fundamental y principal, es la propuesta de valor, en realidad. O sea, son personas que no tienen bien clara la idea de su negocio. O, sí la tienen, es de una forma muy, muy general y muy poco estudiada, muy poco desarrollada. Por eso nosotros invitamos, así como es casi como una exigencia, que las personas que ingresan al centro como emprendedores tienen que asistir a un curso de cómo iniciar mi negocio, que es un taller que consta de cuatro sesiones de tres horas cada una, en que se revisan todos estos conceptos de modelo de negocio. Se ven los flujos, qué inversión económica hay, proyectar el flujo a un año... Se tocan varias temáticas. La formalización también es otro de los aspectos que se revisa. Y, yo te digo, que del 100 por ciento de la gente que hace nuestro curso, o sea el 30 por ciento sigue con nosotros en asesoría. El resto se va. El resto se va porque se da cuenta de que, en el fondo, su idea no la tiene bien, bien pensada, bien estructurada o que no es una buena idea o no me dan los flujos...

Investigador: Perdone que te interrumpa. Y, ¿tú crees que se puede atribuir un poco a – aquí voy a saltarme un poco al libreto que tiene Cyntia, pero– al perfil socio económico, socio cultural del emprendedor que llega a Sercotec, o no?

Experta 1: La verdad, fijate que nuestros clientes, las personas que llegan al centro de negocios es súper heterogéneo la masa respecto, en cuanto al intelecto, en cuanto a los recursos económicos, nosotros tenemos gente de todas las comunas; gente que llega porque tenemos buenas referencias, han tomado buenas referencias de amigos o de conocidos, de gente que trabaja, a lo mejor en el centro de Santiago, pero que vive en Vitacura o en Las Condes. Mira, tenemos gente de todas partes. Yo diría que no, que no hay un perfil. Bueno, obviamente, las personas que tienen estudios universitarios, y la gente con posgrados, sí están mejor preparados, por supuesto que sí, pero no con la visión completa de lo que es un negocio. ¿Te fijas? Entonces yo no lo atribuiría a un perfil].

Investigador: ¿Tú no ves que, por ejemplo, llega una persona que quizás no tiene tanto conocimiento o está tan inmerso en este mundo? Bueno, todos llegan con poco conocimiento, pero quizás tiene un bagaje más cultural o educacional y que ve todo esto y se marea y arranca. No, no lo ves tan así.

Experta 1: No, no es tan así; pero, como te digo, mucha gente se da cuenta de que, en realidad, el montar un negocio no es una tarea sencilla, que son muchos aspectos que tienen que manejar y que, a veces, no se sienten preparados para eso. Entonces, prefieren no arriesgar porque nosotros siempre le señalamos el tema del riesgo. O sea, es un riesgo emprender, es importante una vocación, una personalidad, distinta. No son personas común y silvestre los emprendedores. Bueno, respondiendo a tu pregunta, ese es el segmento de emprendedores. Y en cuanto a los empresarios, yo diría que los dolores más fuertes son todo lo que tiene que ver con la contabilidad tributaria y con la comercialización de los productos. Y piensa que la gente que llega a los centros llega porque a ellos les va mal. O sea, no son personas que le esté yendo bien en su empresa y se acercan al centro. Toda la gente llega con problemas, cierto. Pero yo te diría que si la mayoría de los problemas son de orden contable tributario y de comercialización. Llega gente que tiene un año en la empresa y nunca ha vendido nada y tienen inventario, tienen locales, tienen poder, tienen de todo, pero no tienen venta. Increíble. Y otra gente que está absolutamente en deuda con el fisco, que no ha hecho declaraciones de renta, que no sabía que tenía que pagar los IVA. O sea, llega de todo.

Editora: Suena super dramático.

Experta 1: Sí, suena dramático y por eso uno está feliz con esta pega, porque en realidad tú ves como yo tengo clientes hace tres años, desde que abrimos. Claro, los veo esporádicamente. Me llaman cada dos, tres meses por algo puntual, pero es súper reconfortante, como ves tú, el cambio en ellos. La gente, que es perseverante, que tiene esas características emprendedoras, sale a flote, no sé cómo. Fíjate, se van recuperando y ya están como bien establecido. Pero sí, es súper reconfortante porque en el fondo toda la gente tiene muchos problemas. Llegan con muchos, muchos problemas.

Editora: Sí, más o menos a eso quería llegar. ¿Cuál es la gran diferencia que ves tú entre momento en que entran al centro y cuando salen? ¿Cuál es el resultado ideal que tú esperas ver después de esta capacitación larga que mencionaste de los módulos de las tres horas cada una?

Experta 1: Claro, después de lente del ciclo inicial de los emprendedores vienen las asesorías con el especialista, digamos, con uno de nosotros, de los profesionales que trabajamos en el centro y eso es bien relativo, en realidad. Tu pregunta da para harto, porque, en el fondo, cada empresario es un mundo aparte. Como te digo, hay gente que toman el curso de cómo iniciar mi negocio. Se formaliza, le enseñamos todos los pasos iniciales, contables, de comercialización, qué sé yo, y a los tres meses, cuatro meses, porque eso dura nuestro plan de acción: tres o cuatro meses, con objetivos bien claros, acciones bien claras y en un tiempo bien definido. A los tres o cuatros meses, ellos se van y hay personas que no vuelven. Yo te diría que, no sé, hay un 20 por ciento que terminan, no sé, se sienten satisfechos y siguen con su negocio. Nunca más sabemos. Pero el grueso son personas que viven en el centro, que van, periódicamente, sobre todo en los inicios, o sea en el primer año, la gente o, los primeros meses, todas las semanas se quieren reunir contigo. Nosotros tratamos de agendar una actividad al mes, una sesión al mes, porque yo, ponte tú, en este minuto tengo 110 112 empresas, que es bastante. Entonces, ver a 112 personas en el mes es complicado. Y, hay otros que ya, después de los meses o del año, se empiezan a alejar un poquito y llaman para situaciones bien puntuales como un contrato que quieren hacer una negociación que tienen que hacer por un cliente, que es más importante, un problema por ahí tributario, cosas más específicas. Pero, el crecimiento de la gente que está en el centro, durante el tiempo, se nota. Evidentemente, se nota. Hay un cambio de actitud. Son como otra persona, personas preparadas que tienen un vocabulario comercial, cierto, y que se preocupan y que se les amplía un poco en el mundo, también. Con tanta cosa que, no solamente con nosotros, es por la red que ellos integran. Bueno, ahora es un poco más complicado porque no hay actividades físicas, pero igual está el chat. Ahí en la actividad virtual la gente se conoce, comparte experiencias y hay personas de todo tipo, gente viajada, gente que es muy humilde, hay de todos los estratos sociales y con todo tipo de experiencia. Entonces, eso enriquece mucho en realidad a las personas porque conocen realidades distintas. Que los nutren, digamos. Entonces, sí, el cambio es grande y lo notamos en nuestros clientes que llevan bastante tiempo allí y, yo te diría, nosotros todos los años hacemos un informe de cierre, obviamente del trabajo del centro, y vemos que permanece el 60 por ciento de los clientes. Son antiguos, cosa que a SERCOTEC no le gusta tanto porque SERCOTEC lo que quiere es renovar en la base de clientes, te fijas, pero tampoco es un programa que tenga fecha de egreso. Tú no lo puedes echar, a ellos no le puedes decir, ya llevas tres años, no puedes venir más. El programa no es así.

Editora: No es un programa cerrado. No es como que se termina el curso, sino que siempre pueden volver con sus dudas, como mencionabas tú sobre algún contrato o lo que sea.

Experta 1: Exactamente. Y, sobre todo en estos tiempos, fijate que uno habría pensado que con el tiempo de la pandemia nadie se iba a interesar en marzo, en abril, tomar asesorías con nosotros. O sea, fue el trabajo que hemos tenido estos meses. Ha sido enorme. De hecho, se ven nuestras horas recortadas de asesoría han crecido en un 30 por ciento respecto al año pasado. Trabajamos más que en los años anteriores a nosotros, porque la gente tiene mucha necesidad. Y claro, pasaron por distintas etapas. Entonces ya están las que la gente está en otra parada, digamos. Antes era el pesimismo, el que ya estaban muertos, ahora no, o sea, la gente está, se está reactivando. Y, yo te digo, hace rato ya. No coincide con el diez por ciento de retiro de la AFP... Yo diría que ya hace un par de meses, un poquito más... Se nota que esas personas ya están enfocadas, digamos, a como dé lugar, a sacar su emprendimiento adelante.

Investigador: Super.

Editora: ¿Hay algo que crees tú que le falta al centro de negocios, en este momento, como para poder seguir ayudando de mejor manera? ¿Crees que hay alguna limitante en torno a lo que los emprendedores necesitan específicamente, en este momento?

Experta 1: Bueno, lo que nosotros siempre sufrimos por el tema de los recursos económicos, ¿eh?

Investigador: ¿Cómo reciben los recursos?

Experta 1: O sea, nosotros tenemos recursos para funcionar, cierto, para pagar a los asesores, para pagar el funcionamiento del centro y todo eso. Pero no tenemos financiamiento para los clientes y es lo que nosotros primero decimos a los clientes. Mira, este no es un espacio donde tú vas a encontrar fondos para tu proyecto, para tu negocio. Nosotros entregamos asesoría en gestión. No hay otro tipo de apoyo. Claro, obviamente los apoyamos y les informamos que hay tal o cual concurso abierto y les enseñamos a hacer las postulaciones, pero no entregamos fondos, ¿te fijas? Entonces, yo creo que lo que lo que falta ahora es tirar más plata, porque en realidad la gente lo que necesita son recursos económicos. Se han preparados todo este año, la gente ha estudiado, olvídate. Nuestras asesorías y nuestras capacitaciones, digamos, se llenan. O sea, hay 70, 80 personas y hacemos 20, 25, 30 actividades al mes. Es mucho lo que entregamos y eso multiplícalo por toda la cantidad de talleres que hay, que tú te metes a Internet y hay una cantidad de ofertas gratuitas, de cursos, de charlas y de cuánto *webinar* existe. Se han preparado. Entonces, yo creo que nos falta, obviamente, todo lo que es recurso económico y, lo otro que nos falta, es tratar de hacer match entre nuestros clientes y las empresas medianas o grandes que existen actualmente. No, en eso, yo siento que estamos al debe, porque en el fondo lo que tenemos que promover es vincular a nuestros clientes.

Investigador: O sea, tú crees que hay que generar más ecosistema, generar más unidad.

Experta 1: De todas maneras. Pero para eso, por un lado, hay que preparar a los clientes y yo creo que ya la gran masa está preparada. Pero no sé, porque ahí la mediana y la gran empresa tiene que confiar en los pequeños, y eso es lo que falta.

Investigador: De hecho, muchas veces nos cuesta que confían en las universidades. Imagínate. Tenemos mucha mejor recepción con las PYME, con las MIPYMEs que con las medianas y grandes empresas.

Experta 1: Sí, es que ya tienen un estilo de trabajo muy conservador, muy anticuado...

Investigador: Muy llevado a su idea.

Experta 1: Sí, están como segados con los que son más chicos, los que tienen menos recursos.

Investigador: Oye, sobre lo mismo, en cuanto a la asesoría, yo, que soy de la parte del Diseño, quiero saber, ¿crees que falta también tener más apoyo? Pienso que, ojalá, Sercotec tuviera quizás un área más de innovación, una línea más por esa parte, que no solo ustedes dedicarse a la parte tributaria, de comercial. Quizá ustedes podrían tener un departamento más del área Innovación y diseño que pueda apoyar esto, claro.

Experta 1: De todas maneras, imagínate que ahora el Fosis es como un concurso y tienen una hora con un departamento de innovación. Sí, yo creo que eso es fundamental. Nosotros hemos hecho algunas actividades, pero como te digo, la gente está como más necesitada de otras cosas. Bueno, hemos igual tratado de trabajar innovación, con esto de las propuestas de valor, de cómo modificar, porque la gente le tiene miedo a la palabra innovación.

Investigador: Es que, muchas veces, el concepto de innovación está muy asociado al concepto de gasto. Entonces, al estar asociado a gasto, como que al tiro me da la alergia en la piel. Es un tema complejo.

Experta 1: Sí, nosotros ahora estamos preparando, tenemos ahí, en carpeta, hacer charlas de innovación con este con este modelo, este pensamiento de Ramón Heredia, no sé si tú lo conoces, que es de Espacios Vacíos, que en el fondo es sobre cómo llenar con innovación los espacio que tú tienes en tu negocio. Espacio vacío en términos físicos, de capital, de personas de cosas; en el fondo, lo que tú no está utilizando al 100 por ciento. Entonces, es un poco darle esa mirada, ¿cierto? Porque siempre hay algo que tú tienes, pero que no ves que tienes, digamos, y que lo puedes aprovechar innovando en tu modelo. Entonces, con eso queremos partir, porque sentimos que a la gente le hace falta pensar, cierto, y ahí es donde entra el diseño.

Investigador: Claro, y hay que tener presente lo que siempre conversamos con Cyntia, que en tiempos de crisis es cuando más se innova. A través de la historia se ha demostrado eso.

Experta 1: Imagínate la cantidad de oportunidades que hay ahora para innovar. O sea, hasta en las mascarillas, yo veo que ahí falta innovación, porque imagínate con el calor ahora que viene. Oye, a mí me molestan en las orejas. Y a todo el mundo, yo digo, cómo no han sacado algo mejor. Hay tantas cosas en las que se puede innovar.

Editora: Sí, yo he estado buscando en torno a eso, en particular porque siento que se me está irritando la piel, que me molesta y tiene que ver algo específicamente dirigido a eso, que pueda generar otro tipo de solución. También, es un mercado nuevo. Nadie tiene experiencia en eso realmente.

Experta 1: Y en tantas cosas, en todo lo que uno compra, en los despachos. Hay tanto que hacer, pero sí creo que hay que darle importancia ahora a todo lo que sea innovación en realidad, instalarla un poco en la mente de los empresarios.

Editora: En ese sentido, ¿tú crees que falta un poco más de gestión del Gobierno del Estado en relación con la innovación y el desarrollo en las PYMEs?

Experta 1: Yo creo que es por el estado de las de las MIPYME de las MIPES, en realidad, de las micro y pequeñas empresas. Porque ellas están luchando en lo cotidiano y están luchando hace años, no es una cuestión de ahora. Entonces no se dan el espacio para pensar, no tienen tiempo de pensar, tampoco. Están tan metidos en este día a día terrible de pagar, de comprar...

Investigador: Exacto, están ocupado sacándole agua al bote. No tienen tiempo de pensar.

Experta 1: Claro, no se dan el tiempo, en realidad. Y uno, cuando estudia un poco de innovación, se da cuenta de que hay espacio, pero no lo ocupan. Ahí falta un poco evangelizar, yo creo, por parte nuestra, a los clientes. Nosotros hemos hecho actividades, bueno, antes cuando eran actividades presenciales, pero en todo lo era innovación, oye, no iba casi nadie. Teníamos súper baja audiencia. Todo lo que es medio ambiente e innovación, la gente no llegaba.

Editora: Y ¿por qué crees tú que es eso?

Investigador: Porque no tienen interés. Porque son temas más bien lejanos, que no es tan cercano a ellos, que no les sirve.

Editora: Pero, ¿sientes que es una falta de interés o una falta de conocimiento al respecto de temas de medio ambiente?

Experta 1: Yo creo que una cosa lleva a la otra, porque cuando tú no sabes algo, no te interesa. Entonces son temas muy alejados en las personas. Nosotros estamos en otro ámbito, cierto, por lo que leemos, revisamos, estudiamos, aprendemos. Pero los micro y pequeños empresarios no están en esa parada, o sea, lo único que ellos quieren es vender, gestionar de la manera más adecuada sus negocios. Y ahora menos.

Editora: Es su urgencia.

Experta 1: De todas maneras. Entonces yo creo que es una cosa por un lado cultural, por otro lado, de falta de preparación, de conocimiento, de información. Porque hay que motivar el interés de las personas para que innoven. Nosotros tenemos clientes que son innovadores, pero son personas preparadas.

Investigador: Quizá lo principal es que la red de apoyo probablemente hay que fortalecerla mucho más en el sentido de que, ustedes con la labor que hacen, es fantástico y todo el asunto; pero, quizás, debería haber otra instancia que los apoye, cosa de decir, ya, tengo el espacio para poder innovar, total, me están apoyando en toda la parte comercial y tributaria. Entonces, falta una fortaleza de red de apoyo que les permita no mirar esto tan lejano y no darles miedo.

Editora: Claro, hay que acercarlo a través del conocimiento.

Experta 1: Claro, si tú ves los programas del Estado, todo lo que está en la línea de financiamiento CORFO, está destinado a lo que es innovación.

Investigador: Pero es sumamente complejo.

Experta 1: Pero, si tú, a los micros y a los pequeños, les nombras CORFO, chuta, les da miedo...

Investigador: Es que, es sumamente complejo.

Experta 1: Claro, es complejo y es para gente preparada. O sea, yo he postulado mucha gente al CORFO y han recibido recursos. Es muy complicado porque no son muchos los fondos y siempre se reparten entre poca gente. Tienen muchos programas, sí, pero el nivel de presentación, de *expertise*... El vocabulario para presentarse ante jurado, que son así como importantes, digamos, claro, no lo hace cualquiera. Entonces, claro, el Estado tiene CORFO, tiene SERCOTEC y FOSIS, pero no está este concepto de innovación que cruce a todos (estos estamentos).

Investigador: Sí, están de manera un poquito aislados cada estamento.

Editora: Totalmente. Se siguen viendo bastante jerarquizados.

Investigador: Sí, de hecho, entre paréntesis, con Cyntia hemos estado revisando FOSIS porque voy a hacer una entrevista al director regional de FOSIS también. Entonces, tienen una línea bien interesante, pero es poco conocida. Siento yo que no está bien difundida...

Editora: Perdón. Lo que estaba viendo en INNOVAFOSIS (de FOSIS) es un modelo en plan de pilotaje, recién. O sea, lo están gestionando a nivel regional y están recién en una primera etapa. Quieren generar innovación social. Súper buena la idea, pero sigue siendo una etapa bastante precaria y bastante limitada que ha llegado a un foco muy, muy acotado. No es algo que se conozca a escala mayor. Yo sigo pensando que este tema de innovación se ve en un nivel jerarquizado muy demarcado, que aleja mucha gente, sigue siendo intimidante y se tiene que crear mayor conciencia al respecto para acercarlo de alguna manera.

Editora: Sí, de todas maneras. Eso es lo que falta y esas son políticas públicas, que no han estado diseñadas a los tiempos que corren. Aunque, bueno, ahora tenemos un ministerio de ciencia y tecnología, pero no llega a la masa.

Investigador: No, no llega y lo encuentro muy academicista, demasiado, demasiado enfocado en la investigación pura y dura y no a la transferencia lógica.

Experta 1: Sí, sí, es verdad.

Editora: Sí, pero yo siento que este tipo de estudios son los que deberían generar más políticas públicas al respecto, que puedan ir eliminando un poquito esa brecha.

Experta 1: De todas maneras, sí.

Editora: Nosotros hemos terminado en gran parte con nuestras dudas generales. Queríamos agradecerle por la entrevista y preguntarle si hay algo más que quisieras comentar al respecto, sobre tus apreciaciones del centro mismo, sobre tus deseos para estos proyectos de recursos que van saliendo, sobre las políticas públicas también si hay algo que quisieras agregar.

Experta 1: Mira, sí, en el fondo, es lo que hemos estado conversando. Yo creo que falta política pública para que la empresa se desarrolle en un ámbito de más innovación y que, tal como decía Cristóbal, no entendiendo la innovación como robots ni muchos gastos, ni muchas inversiones, sino que con cosas muy sencillas en que tú puedas innovar logísticamente, cosas para las que ni siquiera necesitas recursos adicionales. Pero, eso, la gente, como no tiene el concepto, no lo alcanza ni siquiera a procesar. Entonces, eso sería fantástico. O sea, darle importancia a este tema de la innovación a través de fondos

públicos, por ejemplo. Hacer programas especiales para la masa, o sea para los clientes de SERCOTEC. Porque en verdad es lo que falta y estamos siempre marcando el pie en lo mismo, que a la gente le espanta esto de pensar y de cambiar. ¿Quiénes son los que están innovando? La gente que sale, no sé, de las universidades privadas, y que tienen una tremenda idea, cierto.

Investigador: Y una buena infraestructura para la innovación.

Experta 1: Incuban afuera porque los buenos emprendimiento se van todas a California. Entonces, ni siquiera es que se incuban acá. Y terminan siendo empresas de prestigio. Pero esos son casos como de aguja en un pajar. Entonces yo creo que falta eso, hay que evangelizar no sólo como centro. No podemos pretender de un día para el otro que nuestros clientes sean todos unos *top* en los negocios. Pero hay que empezar evangelizando de a poquito e introduciendo conceptos de manera de que la gente se vaya preparando para los tiempos que se vienen.

ANEXO 8. Transcripción de Entrevista a Experta 2.

Entrevista SERCOTEC, La Florida
Experta 2

Editora: Antes de empezar quisiera dejar en claro un poquito el registro del método y la intención de la entrevista. En esta entrevista está siendo llevada a cabo mediante videoconferencia por la plataforma Zoom, está siendo grabada y transcrita posteriormente. La entrevista que buscamos realizar. Está inserta en un estudio sobre el uso del diseño en propuestas empresariales a modo de estrategia para fomentar la innovación y sustentabilidad, y tiene como propósito principal la indagación en la perspectiva de los actores sociales, que son indispensables para la apreciación y la comprensión de las conductas sociales dentro de instituciones estatales que están enfocadas en la superación económica y social de las personas, de las familias, de las comunidades. Entonces, en este contexto, nosotros entendemos a los actores sociales indispensables, como los directores de estas instituciones. A través de sus experiencias queremos pesquisar los dilemas, los cuestionamientos internos a los cuales ellos se ven enfrentados para poder acceder de la mejor manera al rol de la innovación y la sustentabilidad en relación con diseño y a la empresa. Entonces, nuestra primera pregunta es super general, como directora del Centro de Desarrollo de Negocios de Ñuñoa, ¿cuál crees tú que es la función que se le atribuye al diseño?

Experta 2: Hmm, ¿desde quién, o en general o desde los empresarios?

Editora: ¿Cuál es el enfoque que tú le das? Porque desde ahí parte todo, como directora, cuál es más o menos el enfoque que tú le das y el cual los emprendedores luego siguen.

Experta 2: Mira, nosotros, desde yo te diría que el segundo año de operación tuvimos, o sea, nos vimos en la obligación, pero bien, no, no, no en términos negativos, pero de incorporar siempre un diseñador, ya fuera, una alumna en práctica de diseño o un diseñador ya de profesión, digamos, ya graduado, que apoyara a los empresarios en el diseño de su imagen. Porque de verdad que nos parecía un elemento crítico, porque mucho del esfuerzo que el empresario coloca, mucho de su idea, no era capaz de ser plasmada o de comunicar a los clientes al mercado en general, sino tenía una buena imagen. Como que, hoy día y cada vez más, el entorno se está colocando o está siendo más a niveles digitales, entonces la imagen empieza a adquirir un rol tan primordial y, lamentablemente, no es una habilidad que tengamos muchos, ¿eh? No es una destreza muy común. Es poca la gente que viene esta (visión) como desde la creación de una imagen, la ideación, pero también, aunque yo no la pueda hacer, pero por lo menos me la puedo imaginar, ¿eh? Y, además de la imagen en sí, es que haya un relato, que haya una historia, que haya un sentido en esa imagen. Yo no voy a poner la imagen porque la encuentro bonita, sino porque es algo que yo quiero

comunicar, que representa algo y ese proceso también se hace complejo, o sea, desde cómo te digo, desde que se hace cada vez más relevante, desde que era la manera en que nosotros consideramos o nos empezamos a dar cuenta muy rápido, que era una piedra de tope el que no estuviera bien desarrollado ese aspecto para el crecimiento de los clientes. Entonces lo tuvimos que incorporar como un servicio casi permanente. Pero, además, también pasa que nos cuesta que el empresario haga este proceso y alguna forma logre identificar desde incluso el nombre del negocio, con el logo, con el isotipo, con el *packaging*, con que todo esto tenga una coherencia, que tenga un sentido, que sea un mensaje, o sea el valor que tiene. Entonces no se puede ser como irrisorio o, el ejemplo, un poco burdo, pero, teníamos una clienta que se llama "Mi porotito". Y, tú dices, ¿qué vende "Mi porotito"? Uno diría, bueno, legumbres... Creo que la clienta, si no me equivoco, vende otra cosa, nada que ver. O hace servicios de aseo, ponte tú, pero es que "mi porotito" es su hijo. Entonces, es como lo que pasaba, no sé, como cuando yo era chica, que los almacenes tenían nombre como de los hijos, como "Susana". Entonces, está bien, tiene que ver con tu historia, uno lo entiende y hay una cosa como un afecto ¿no? Que pone el empresario, pero no se ve, no se ha logrado o, es un trabajo que hemos tenido que venir haciendo que ellos entiendan que la imagen y el nombre, toda la representación de su negocio, desde su envase, los color que usa, etcétera dicen algo y, finalmente, comunica permanentemente. Y eso, hemos logrado que se vaya instalando e incluso hoy día uno lo ve en las encuestas de satisfacción de los clientes y ellos mencionan el tema de la gráfica del diseño como un valor. O sea, lo agradecen. Y, hemos cambiado de profesionales porque tuvimos un chico mucho tiempo que era muy bueno, pero él se fue de Chile a hacer un proyecto en Australia. Entonces incorporamos otro equipo y super bien. En general, la gente es muy muy agradecida de poder tener ese espacio de desarrollo de ese ámbito de su negocio. También hemos tratado de, en las capacitaciones, ir incorporando algunas temáticas en esta línea. O sea, por ejemplo, cómo usar Canvas para hacer sus imágenes, su carta. Los asesores sufren hartito con eso...

Investigador: Eso es bien importante, Viviana. Porque cuando ya empiezas a hablar con esos conceptos de Canvas ya estás ingresando el diseño como una estrategia de negocio más que una estrategia de apariencia. Y eso me da bastante buena impresión porque eso es lo que yo creo que falta bastante.

Experta 2: Sí, absolutamente. Es que también, además, yo creo que hoy día uno ve un montón de plataforma de, no sé si ubican esta "Miró". No la aplicamos mucho todavía, pero encuentro que es súper potente porque es amable, es muy de armar una estructura, de poner ideas, de compartir, ver como co-creando varios en una pizarra, por así decirlo. Es muy bonita además y permite esto de la distancia. Y siento que cosas como ésta que además son simples, son bien intuitivas, entonces los clientes tienen que ir incorporando esto, porque tienen que hacer más ágiles sus procesos. O sea, esto del plan de negocio eternos, que duraban, no sé, como 40 páginas y luego lo tenías que presentar... No, ya, olvídale. Eso ya no es. Ahora es un relato. Hoy día dura tres minutos, máximo, si es que no menos. Entonces hay que llevarlos a esto y la imagen ahí es vital porque, ¿cómo te paras? Cómo y

qué muestras tu producto. Ahora nos queda por avanzar porque hoy en día hay muchas más herramientas que tienen menor costo...

Editora: Viviana, en esa línea, ¿cuál crees tú que es la percepción de los emprendedores que recién llegan en torno al diseño? ¿Cómo se enfrentan ellos a todas estas tareas que tienen que lograr para sacar su negocio adelante? ¿Consideran el diseño como una prioridad?

Experta 2: Yo te diría que no, pero por desconocimiento más que otra cosa, por desconocimiento y porque no lo saben hacer solos. No es lo urgente para ellos. No, no lo ven como una urgencia. Pero uno cuando empieza a verlo con ellos y tiene que empezar a mirar la competencia, ¿qué hacen otros? ¿Cómo se mueven otros? Pues ahí empieza a aparecer, porque te das cuenta lo que hacen otro, los videos incluso también. O sea, todo este tema que tiene que ver con las redes sociales, con cómo comunico, qué historia cuento y que, es como cliché, por así decirlo, pero es que una imagen es más que mi palabra y eso es. O sea, hágalo simple, hágalo rápido y ponga una imagen o ponga en un color, una forma en que la gente "Aaahh". Entonces ahí van entendiendo. Pero cuando llegan, no es su prioridad, claramente. Pero cuando la empiezan a conocer y el asesor la empieza como a priorizar, ellos la ven.

Editora: Entonces los asesores, particularmente en el centro de la Florida, ellos ofrecen la capacitación del diseño, ¿hay profesionales del diseño siempre dispuestos?

Experta 2: Más que profesionales del diseño, tenemos este asesor que les hacer como asesoría grupal. Junta como a seis clientes y les da *tips*, pero empieza a mirar cada idea de ellos y después trabaja de manera individual y empieza a desarrollar un par de productos. Los asesores pelean por esos espacios porque son de mucho valor.

Investigador: A modo de infidencia, ¿esta ha sido política propia de ustedes? Porque Estación Central, por ejemplo, no lo tiene.

Experta 2: No. Esto lo armamos nosotros por eso, porque en el fondo a mí lo que me reclamaban los asesores, me decían que necesitamos un diseñador porque el empresario tampoco está dentro de su entorno. A veces, encontrar un contador es un poquito más fácil, ¿ya? Encontrar, no sé, alguien que te ayude con las redes sociales, ya. Los hijos incluso, a veces, pueden, pero ya un diseño es como "uy". Que te hagan, no sé, la imagen que quede bien, etcétera. Se hace un poquito más escaso. Por eso, yo te diría que tiene que ver lo que tú me preguntabas, Cristóbal, con el tema del sello sí, porque también tiene que ver con el perfil de los asesores. O sea, por ejemplo, Claudia, que es una asesora. Ella es súper comercial y para ella el tema de imagen es vital. Alex es igual. Alex es muy de estructuras conceptuales y de armar esto. Entonces le hace mucho sentido también. Para algunos, es un poco menos, pero se han subido por los otros digamos asesores. Y Vania, Vania es focalizada en eso también. Entonces, también empieza a ocurrir que lo mismos asesores

empiezan, empezaron a presionar, a presionar y hoy día es vital. Ahora, me pasa a mí, o sea nos pasa, y si tú entrevistaras a Francisca, que es la asistente ejecutiva, que es la que coordina todas las actividades, pucha, la gente toma la hora para la asesoría con la diseñadora y algunos no llegan. Y te juro que decimos, pero es que, se lo pierde...

Investigador: Claro, es lo que dice tú, no lo ven como una prioridad.

Experta 2: Sí, eso les cuesta un poquito más. Y claro, porque además la misma diseñadora les empieza a pedir, porque esto no es como "oye, te voy a hacer un monito", ¿cachai? Entonces, no. Aquí hay que definir un concepto y qué es lo que quieres comunicar y en qué estás pensando. Entonces, también, ahí el empresario se ve (perdido), como que no lo había pensado. No sé, dígame usted. Entonces, ahí hay un proceso que también yo creo que finalmente las hace como retroceder un poco, pero los que sí han logrado tener imagen están tan súper agradecidos, de superar eso.

Editora: Y, esos procesos, ¿cuánto duran? Desde que llega el nuevo empresario con su idea, su proyecto, entra a la asesoría y sale con su producto final, ¿hay más o menos un promedio de tiempo para eso?

Experta 2: En general, yo diría que nosotros tratamos de que, el que entre a ese proceso de asesoría en diseño, en gráfica, tenga, o sea, lleve un tiempo con nosotros, porque en el fondo, si no, perdemos recursos. Nosotros tratamos de invertir en ese cliente, que sabemos que nos va a generar impacto y, por lo tanto, eso generalmente ocurre dentro de un mes y medio, dos meses que ya está participando en el centro como cliente y asesorado. Ahora, nos ha ocurrido que algunos han entrado antes, porque, así como el asesor siente la urgencia porque le dice, sabes qué, tienes que ir a una feria o el tipo de producto que venden no puede no tener algo. Entonces, por favor, por favor, nos pide que lo metamos (a asesoría) antes, ya, y ahí se hacen excepciones, pero en general tratamos de que sean clientes un poquito más fidelizados, por lo que yo te decía, por el tema de los recursos, que son importantes.

Editora: Claro, porque siguen entrando con otras prioridades, quizás más económicas, necesitan conocimiento más sobre el proceso legal, salir de sus deudas, principalmente.

Experta 2: Todo el tema financiero es un dolor y un dolor que les duele a ellos. Entonces es más sentido y donde, además, se sienten súper ignorantes, muchos de ellos. Entonces, no saben cómo hacer una declaración, no saben cómo sacar costo, qué presuponer. Entonces, todo lo legal y financiero. Cuando tienen un problema, ahí les urge. Entonces todo se abandona. Por eso, generalmente, nosotros tratamos de abordar esa parte al inicio la asesoría, trabajar el tema costo, y, de ahí, entonces entramos más a otros, a otras temáticas, pero también tiene que ver con el asesor, porque si el asesor se da cuenta de que, de que él tiene un producto, por ejemplo, que tiene que estar en feria o un producto que

tiene que estar en redes sociales, el tema es: "Sabes qué? Necesitamos imagen y tiene que salir ya" y ahí empieza a presionar.

Editora: Y ustedes presionan, en ese sentido.

Experta 2: Sí. O sea, lo que pasa es que, de alguna manera... Hay uno de los asesores, Alex, que siempre lo dice: Él dice, yo soy un asesor, no un hacedor. Por eso yo no voy a hacer las cosas, las va a hacer usted. Claro, entonces, yo le puedo decir (al emprendedor), yo le voy a recomendar, podemos conversar. Yo le digo mira, yo le facilito que usted vea cosas, pero el que las va a hacer es usted. Entonces, en ese sentido, también se presiona desde la lógica de, "sabes qué, si tú no avanzas, no va a pasar nada". Claro, entonces ahí se presiona un poquito y también eso nos permite ir, ir haciendo como un embudo, en término de los clientes, porque te llega a veces mucha masa de clientes, que (dicen) "Ya, yo quiero que me ayuden", pero cuando tú empiezas a entrar ya a decirle mira, hay que hacer esto, tráeme esto, tienes que hacer esto, ¿¿eh? Ya no les gusta tanto. Entonces finalmente tú, lo que haces, es que les dejas una tarea y les dices, "Mira, cuando tengas esto listo, vuelve". Y ahí no vuelven. Algunos. Algunos vuelven, algunos no vuelven.

Editora: Y, en general, ¿qué crees tú que falta para que ellos le den la importancia necesaria al diseño? ¿Por qué crees que no pasa?

Experta 2: Es que yo creo que, en general, el diseño no ha logrado tener, aunque yo soy una convencida de que últimamente hay mucho. El diseñador está... Bueno, mi hermana es diseñador entonces, a mí me pasa que yo, tal vez, la tengo como cercana un poco la historia, pero hoy día desde temas como el Canvas de este tema, como del viaje del cliente... O sea, los diseñadores, están metidos en mucho, o sea están en lugares increíbles, ponte tú, en todo el tema de las *apps*, pero como están haciendo la aplicación, están diseñando, o sea, donde antes la gente (decía) "No, es que yo hago monitos", con mucho respeto, digamos, pero era como "Ah, diseñadores, que bonito...". No, hoy día están, de verdad, que están en un tema mucho más estratégico y yo creo que finalmente logran tener el rol que siempre han tenido que tener, digamos. Como que está el valor del diseño. Y yo siento que eso, cada vez se va instalando más, y por lo tanto va a ser más común. Y, porque, además, hoy día uno lo ve en las aplicaciones de estas cosas, a veces gratuita, que la foto, que la edición que también se va haciendo un poquito más del común, se va valorando, se va a ir valorando más. Pero, pero el empresario promedio que atendemos nosotros, que además es de 40 años, el promedio de 45, no tiene tanto esa cultura, ¿cachai? Como que no viene de ahí. Y más bien viene desde la idea de que está enamorado del producto. Dice, "Mi mermelada es buena" o "Mi servicio de lavandería es súper bueno", mi no sé, todo esto es lo que yo hago y es de excelencia... pero si eso, usted no lo comunica, no lo sabe decir. Entonces, ahí hay un trabajo por hacer. Yo creo que respecto de y que, de alguna manera los centros lo hacemos, aquí en el fondo es que ellos entiendan la importancia de pensar más cuál es mi propuesta de valor que lo que yo quiero hacer. O sea, qué es lo que estoy resolviendo, de

eso me debe hacer cargo, qué es lo que veo, qué solución doy, más que: "A mí me encanta lo que hago".

Editora: Es super interesante esa postura porque no la hemos visto tan clara en en otros centros. La urgencia, lamentablemente es el tema financiero.

Investigador: Es lo que está primero, porque si yo no vendo, claro que voy a tener problemas financieros.

Editora: Pero es difícil hacer como ese cambio paradigmático, quizás por un tema cultural, más generacional, de edad que a se encuentra un montón de topes en ese sentido. Y ahora, en esta época, después del estallido social del año pasado, ahora con la pandemia, como centro, ¿han tenido que hacer alguna adecuación? ¿Han visto que ha disminuido mucho la participación? ¿Qué ajustes han tenido que hacer realmente para poder responder a lo que está pasando en el mundo?

Experta 2: Mira, el tema la pandemia, a nosotros nos obligó a retraernos, a irnos a casa, a ya no estar en la oficina. Y, rápidamente, lo que tuvimos que hacer fue generar canales de contacto tanto con clientes, pero también con nuevos, con potenciales clientes, difundir o mantener la posición del centro, la visibilidad del centro. Entonces tuvimos que hacer mucho uso de los canales digitales, de redes sociales, de informarle a la gente dónde estábamos, que cómo se podían contactar con nosotros. Entonces, ahí hubo todo un tema de mensaje de comunicación muy importante. Ahí me quisiera detener un poco, incluso, también antes. A nosotros, no sólo ahora desde la pandemia, sino que también nos empezó a ocurrir que cuando queríamos comunicar lo que hacíamos, nos empezamos a dar cuenta de la importancia en que nosotros también utilizáramos el diseño, en términos de cómo hacíamos los calendarios... Que, no sé, la imagen, las presentaciones, cómo hacíamos las distintas actividades... que ellos entendieran que también ahí había un valor en cómo lo relata y tener que estar en las redes sociales nos obligó mucho más al tema de imagen. Hemos cambiado un poquito los estilos. Primero partimos como con la cosa más formal, así como fotos de alguien, así como que estaban siendo asesorados, en el logo. Hoy día ya, son más gráficas, son monitos, o sea, son como figuras de personas que va manteniendo cierto hilo y se ven también más lúdicas. Yo creo que Instagram, de alguna manera, también te ha llevado a eso, porque Instagram tiene una cosa como súper infantil, por así decirlo, en la forma. O sea, tú le puedes poner como emoticones a los mensajes, la gente no le tiene miedo a eso. O sea, cuando se da el mensaje tiene challa y se le permite. Entonces, de alguna manera, hemos tenido que desordenarnos un poquito para lo que era para nosotros en términos de los formatos que utilizábamos para comunicar...

Editora: Más amable, en el fondo...

Experta 2: Sí, más cercano, un poquito más liviano. Y, por lo tanto, diseñamos, nosotros generamos. Hay una inversión mensual en términos de diseño de los *flyer* o la gráfica, las

piezas que tenemos que mandar por correo o poner en redes sociales para comunicar las actividades que hacemos, los calendarios etcétera, y en eso se ha invertido. Y, Sercotec, también lo ha entendido desde ahí. Entonces se nos permite hacer ese gasto que en el fondo es considerado como valioso. Y, en términos de lo que tú me preguntabas de adaptación, es que, además, tuvimos que generar capacitaciones online, las asesorías online. Entonces, y con la dificultad, yo diría que además nosotros todo lo que hacemos tiene que estar respaldado, entonces tiene que quedar evidencia. Entonces yo hago una capacitación, tengo que sacar capturas de pantalla y la plataforma me tiene que decir cuánto tiempo estuvo la persona porque no me sirve que alguien me saque un *print* y me diga, "Mira, ahí decía que había treinta y cuatro pericos conectados". No, dígame quién es ese perico que está conectado y cuánto rato estuvo ahí. Porque, entonces, así yo lo puedo rendir. Entonces nos ha obligado, pero también tiene lo bueno en que nos obligó. Nos llevó allá y nos tuvimos que subir. Yo creo que todavía nos queda espacio para mejorar, pero ha hecho más amable el tema en los traslados. Se han reducido cualquier cantidad. Los clientes lo agradecen montones y nos dicen, "Ojalá que cuando esto pase, se pase la pandemia, podamos mantener esta forma de trabajo, no tener que volver a la forma presencial". Sí, se valora, valoran mucho el tiempo y encuentran que las reuniones son más productivas. Sienten que son más eficientes. Como que, ya, nos juntamos, listo. Vimos esto, lo otro, ya. Super bien. Y ya no hay tanto de, "Oye, ¿quieres un cafecito? ¿Cómo has estado?" ¿*Cachai*? Como que, no sé, esa cosa presencial te genera eso, que encuentro super valioso, pero y sobre todo al principio, pero con clientes que, ya, ese lazo se ha hecho, al estar en línea, en lo virtual, son más eficientes, son más rápidos.

Editora: Claro, nos obliga un poco a valorar más el tiempo.

Experta 2: Absolutamente. Y, yo creo que se trabaja más.

Investigador: Yo creo que se trabaja más. Y también es más fácil conectarse, o sea, formar reuniones, yo encuentro que es más fácil así, en vez de, "Oye, déjame ver porque tengo un que ir para allá y ver cómo me voy..." Y, al final, llegas, te demoraste una hora, para estar 30 minutos y después te vas.

Experta 2: No, si hoy en día no tiene ningún sentido moverse. Ningún sentido. Te juro que cuando yo pienso en reuniones, así como en trasladarme a alguna, yo digo, "No, pero, para qué si lo podemos hacer así (por videoconferencia)"...

Editora: Sí, super. Mencionaste que tienes el apoyo entonces de Sercotec que se alinearon muy rápidamente a estas nuevas necesidades, como de la inmediatez digital. ¿Cuál crees tú que sería la relación entonces entre la innovación y el desarrollo de las PYMEs que participan en el Centro? ¿Tú crees que el Estado también apoya estos nuevos avances?

Experta 2: Sí. O sea, de alguna manera. O sea, innegablemente depende de quién esté. Igual pasa por la persona. Nosotros tenemos un gerente de centro hoy día que es publicista.

Entonces, es otra cosa. O sea, él tal vez no tiene como esa solidez, y no lo digo en términos peyorativo para nada, pero me refiero a que no, tal vez no tiene tanto conocimiento en el emprendimiento y la PYME y una cosa como tan técnica o tan docta en esa área. Pero es una persona que es capaz de, lo que ha logrado, de alguna manera, y que le gusta mucho, es que ha generado mensaje, comunicación. Cambió el logo que teníamos. Nosotros teníamos un logo que era super cuadrado. Y bueno, a algunos les gusta más, a otros menos... pero hoy día es uno que es como un globo de diálogo tomado por otro. Una cosa así, que esto tiene un sentido y él te lo explica y todo el cuento. Entonces, de alguna manera, yo creo que le da mucho valor. El tema de la innovación también se se valora, pero, yo creo que ahí cuesta un poco más, porque es complejo porque finalmente, hoy día, en términos de los presupuestos que hay y el tipo de cliente que nosotros tenemos... No sé si tú te vas a encontrar con un unicornio, por así decirlo, entre los clientes nuestros... o si vamos a tener, así como tal *startup* y que digan que son puras ideas innovadoras... no. No es el perfil... Depende. Hay centros, por ejemplo, como Ñuñoa o Las Condes (que) tienden a tener clientes con un perfil un poquito más innovador y eso tiene que ver con educación, ¿cachai? Con que allá tienen muchos más profesionales, gente que, además, hoy día tiene más recursos para emprender también o ha tenido más... su mundo de experiencia es mayor.

Investigador: Perdón que interrumpa; o sea que, ¿tú encuentras que hay una directa relación con el nivel socioeconómico y educacional en relación con las exigencias que piden a SERCOTEC o a los Centros, o no?

Experta 2: Sí, sí. Yo creo que son miradas completamente distintas a los clientes. Y uno se tiene que adaptar un poquito y entender y respetar esas diferencias. Yo creo que hay clientes que son mucho más exigentes, y son más de estilo académico, por así decirlo, tiene más conocimiento. Entonces, ya es otro el ámbito de conversación y ya empiezan a mirar cosas para acceder a financiamientos mayores... Las ideas se atreven un poco más...

Editora: ¿Hay más riesgo?

Experta 2: Hay más riesgo. Otro perfil que nosotros tenemos mucho más es, siendo que nunca ha sido la lógica de este programa, el emprendimiento subsistencia, pero también tenemos gente que emprendió porque se le acabó la pega, emprendió porque sabía hacer algo y empezó a hacerlo y con muy pocos recursos. Y claro, y hoy día logra tener un buen emprendimiento que le da y, perfecto. Puede incluso él y su familia estar con eso. ¿Pero que ese personaje termine siendo como una gran innovación? No. Ahora. Más bien yo diría que el foco de los centros de negocio, en lo grueso, más bien es buscar el factor diferenciador más que la innovación como el principal valor, por así decirlo. Ahora, si uno va a entender que agregar valor o la diferenciación es parte de una innovación, perfecto. Puede ser, pero esta idea como de la innovación que, no sé, se te ocurrió una idea, ¿así como casi un Uber? Son muy pocos. Es mucho más escaso. Pero sí es cierto que hay centros que le ponen más foco y eso, es que ya es irremediable. Pasa lo mismo que te decía antes, depende de quiénes son las personas que están ahí. Por ejemplo, en Ñuñoa, incluso es del

mismo operador nuestro. El equipo que hay ahí, sobre todo un chico que había antes y uno que sigue, que es Gonzalo, antes estaba David, ya, y con Gonzalo, ellos tienen magister en innovación, en sus vidas han trabajado eso (en innovación) y son cabros jóvenes. Participan en ponencias y su tema es la innovación. Entonces, ¿qué hicieron? Instalaron una sala de innovación. Entonces, tú vas a Ñuñoa y hay sala donde el piso es pasto sintético. Y las mesas se acoplan unas con otra y puedes hacer cosas y tienes cosas que mueves en las paredes. Pero eso es porque ese equipo es orientado hacia innovación. Pero yo no tengo tan claro si es porque el entorno o el territorio que ellos tenían lo requería o era en realidad (decir), "Ah, mira, es un sector innovador". No, no. No necesariamente, pero en general, no sé si alguien me escuche y me cuelgue, pero, yo siento que este programa tiene eso de dulce y agraz. Y finalmente, el éxito que pueda tener depende de quien está, no del programa en sí. Y eso es, bueno, pasa en muchas partes, pero si yo no tengo un buen equipo de trabajo, no tengo buenos asesores. No, no sé. No tienen esta capacidad de generar confianza con el cliente, de ser realmente un asesor, de facilitar el proceso, de estar comprometido con eso, nunca yo voy a lograr lo mismo que tú, por mucho que los dos sean un centro negocio.

Investigador: Interesante la mirada, porque es distinta a la que vimos en Estación Central.

Editora: Llama mucho la atención la idea de que el modelo solo no basta, porque uno a veces piensa: "Si podemos idear un modelo para poder instaurar en distintas partes, lo implementamos y perfecto. Tenemos más o menos una esquematización", y resulta que no es así. Depende mucho de sus participantes, quiénes son los agentes que funcionan en él.

Experta 2: Sí, y ¿sabes qué? Yo creo que, una cosa sí que tiene este programa, tiene que ver con que está orientado a resultados de impacto económico. Entonces nosotros (actuamos) también por eso y eso te mata. O sea, te pone un foco y eso es súper bueno. Yo creo que por eso funciona muy bien, porque finalmente nos dicen usted tiene que lograr tanto aumento en ventas. Y uno trabaja. Ahora, claro, yo puedo, para llegar a eso, puedo hacerlo de distintas maneras, ¿cachai? Lo puedo hacer súper planificado, lo puedo hacer medio pillín, ¿cachai? Porque tampoco nos dicen oye, mira, tiene que ser, al menos tiene que tener tres meses de trabajo continuo. O sea, de alguna manera también hay espacio, como que uno puede ir acomodando. Pero yo creo que un programa que funciona bien, pero también funciona bien porque la gente que está, los equipos son muy orientados también a este tipo de trabajo. Y el que no, yo creo que dura poco, si en el fondo este un trabajo en el que tiene que ver con compromiso. Te tiene que gustar trabajar con las personas, con las PYME. Tiene que tener un sentido...

Investigador: Y, en el tema de recursos, tú sientes que falta más recurso destinado a la innovación o tú lo atribuyes netamente a un tema de las personas, de las ganas, del equipo.

Experta 2: No, yo creo que falta. Si fuera la intención y, en ese sentido, yo creo que Sercotec y tiene que ver probablemente con el tiempo que lleva este programa... Es un

programa joven, fue una política pública que tiene cinco, seis años, no tiene nada. O sea, igual se ha logrado instalar 52 centro del largo todo Chile que más o menos de la misma manera. Entonces, de verdad, es como todo un logro y uno dice ya pasamos la primera fase. Probablemente, en algún minuto, uno podría decir, ya, ¿cuáles son los lineamientos que quieres instalar? Tú podrías decir, "Ya. Yo quiero que todos los centros de negocios se centren en innovación o que haya un componente de innovación". Yo creo que ahí, entonces, hay que bajar. Habría que hacer, cierto, de alguna manera toda una serie de acciones que llevan a la acción ya sea desde que te pongo recursos para eso, desde que te doy un fondo para eso, desde que te pongo una exigencia, una cantidad mínima de actividades, etc. Yo creo que por ahí uno lo puede forzar. Hoy día a nosotros nos pasa que el foco lo tienen muy puesto Sercotec en el tema de digitalización. O sea, eso es lo que está poniendo como lineamiento, incluso nos está pidiendo tener asesores especialistas los centros que tienen que ser especialistas en el área de *marketing digital*, del *e-commerce*, de redes sociales. Esa gente tiene que ser asesores expertos. Pero, yo creo que hay, tal vez. Porque, uno va y mira, ponte tú, CORFO también tiene fondos para el tema de innovación. Está el fondo "Semilla". Y se puede. Yo creo que, más bien, el (problema) de la innovación es cómo lo bajo, cómo lo concreto y entender qué es la innovación, cómo se lleva a cabo y que se haga más cotidiana. Porque también significa cómo desordenarte un poco, porque en general nosotros estamos formados desde chicos, creo yo, en una forma de hacer las cosas súper estructuradas. O sea, no te salgas de la línea del cuaderno... Entonces, toda la vida se te ha enseñado a mantenerte bajo la norma y la estructura y, de repente, te dicen, "¿Sabe qué? Hay que innovar" y yo, mi cabeza, la tengo como programada para no, solo para hacer y para resolver y para dentro de lo que está permitido. Y ahora me dicen, "No, desordénese".

Investigador: O sea, tú, bajo esa lógica crees que hay que como, misionar un poco también el concepto de innovación y que falta que la sociedad se chascone un poquitito respecto a eso.

Experta 2: Sí, yo creo que sí. Desde el colegio, desde las universidades, desde lo más cotidiano. Yo creo que hay que permitir un poquito más el tema de la innovación para que sea más habitual, más cotidiano, que uno lo pueda entender un poquito más. Hoy, en general, es visto como incluso cuando tú miras la Corfo, en el fondo, ¿quiénes innovan? Y claro, te imaginas que tienes que ser un nuevo *UBER*, un *Cornershop*, un *NotCo*, para ser innovación... y no necesariamente es eso innovación, puede ser menos que eso. Entonces, que la gente lo logre entender... Yo creo que hemos tenido un avance con el tema de la propuesta de valor. Yo creo que ya hay una base, porque en el fondo es como que la gente logra mirar un poquito más allá. Pero eso también pasa por, que quién me está facilitando este proceso también tenga esa mirada. Y, eso no es tan común porque la gente que se mete en el tema de innovación todavía es poca. Creo yo, todavía son ciertos profesionales que están en este tema. Cuesta un poquito más todavía...

Investigador: Falta quizá todavía una bajada más masiva, para que se entiendan los lenguajes y todo el asunto...

Experta 2: Sí, yo creo. Ahora yo creo que hay hartos de estos programas que hay, por ejemplo, que hay, del emprendimiento que la gente cuenta historias, y eso te va soltando un poquito. Y la gente va viendo que se puede hacer, pero falta tal vez incluso bajarlo. A mí me gusta, por ejemplo, de repente, ahora que me acordé ahora, que lo abrieron. Es un desafío del Banco de Chile, que esto partió después del terremoto y después se quedó.

Investigador: Sí, es del Banco de Chile para las PYMES.

Experta 2: Sí. Entonces ellos te ayudan, te premian tu postura y tu cuento. Y yo creo que cosas de ese tipo (ayudan) porque son más simples. No te están pidiendo que tengas el tremendo proyecto...

Investigador: Te piden espíritu emprendedor.

Experta 2: Ahí, yo creo que todavía hay espacio. Hoy día está toda la idea del *pitch*, que la gente se está soltando un poquito. Se está desafiando, pero también pasa porque la gente lo haga más natural, por así decirlo, desde el origen.

Editora: Super interesante. Nosotros ya completamos las preguntas que teníamos pauteadas. Como una última pregunta, ¿habría algo que tú quisieras agregar? Tal vez algo que tú crees que aún falta un poco. A pesar de que dices que el tema la innovación ya está mejorando un poquito, está como agarrando vuelo. ¿Podrías agregar algo más?

Experta 2: Creo que tiene que ver, tal vez, con espacios más de encuentro, en qué sentido, no desde eso de "Hagamos un *coworking*", que es muy como al estilo de hoy en día, tengamos a gente que comparte, porque además es como bien esnob. Está bien, puede ser bueno, con *Café Work* y todo eso. Pero me pasa que quiero facilitar el contacto y hacer plataformas donde yo pueda (decir), por ejemplo, "Necesito a alguien, quiero conocer, o me quiero reunir con alguien y decirle mira, esto es lo que yo hago". Si eso fuera más habitual y cuesta tanto, no sé si será porque, y eso que no somos un país muy grande, pero, como que no (funciona)... Cómo amplió mis opciones, mis posibilidades de vincularme, mis redes, claro.

Investigador: O sea, tú crees que falta más comunicación y generar más ecosistema en ese aspecto.

Experta 2: Sí, sí, yo creo que falta. Y hay hartas iniciativas, así como "Mira, vamos a hacer esta app, donde tú vas a poder publicar tu producto, tu servicio y la gente te va a ir a ver"... Y, a veces, hacen tantos esfuerzos por separado, y finalmente ninguna se pobla bien, ni se

difunde bien, entonces queda a medio andar. Y entonces qué ganas de que hubiera tal vez una (sola). Además, que yo creo que los Centros tenemos esa oportunidad de articular, que es cuando tú logras poner a varios a reunirse y hacer cosas juntos. Y, yo creo que, eso falta poder hacerlo y tener una plataforma en la cual uno dice, mira mi producto y me puedo estar reuniendo habitualmente con alguien. Porque lo que pasa en este momento es que el trabajo del contacto es lento, es uno a uno... Entonces, ¿cómo podemos generar algo que sea más ágil?

Editora: Ese, tal vez, es otro eslabón que falta para poder decir, “Empezamos desde lo financiero, avanzamos hacia el Diseño, y luego faltan estas redes, estas transferencias entre, quizá, grandes empresas, universidades y PYMEs.

Experta 2: Por ejemplo, a mí me pasa, hoy día somos 52 centros y nosotros podríamos tener una plataforma donde yo subiera, como cliente, mi imagen, mi servicio, mi producto, y dejara mis datos de contacto. Y que eso, estuviese filtrado, de alguna manera, para que otro me pudiese encontrar. Y, ahí, tendría dos opciones, (que me encuentren) desde el estado, desde la empresa, desde la gran empresa, pudiesen buscar en este catálogo; o bien yo, como otro PYME, necesito un producto y también lo puedo buscar en este catálogo, donde además sé que es un cliente, que está asesorado, que existe un acompañamiento...

Editora: Ese catálogo es una super buena idea, ¿por qué crees que no se ha concretado?

Experta 2: No lo sé, porque hay que ponerle lucas, alguien lo tiene que diseñar, pero no hemos llegado ahí... y ahora, a fin de año, vamos a tener una rueda de negocios, donde una idea que tuvimos, porque cada uno genera una ficha para subirse a la rueda. Entonces, cuando yo quiero pedirte una reunión, yo veo tu ficha, y cada ficha tiene una imagen y surgió la idea de generar un catálogo con toda la gente que estuvo en esa rueda y nos dijeron que no... Entonces, estuvo la idea en como cinco reuniones y luego se decidió que no se iba a hacer, se dijo, “Quizá después, si igual te vas a quedar con los datos de con quién te juntaste...”

Editora: ¡Pero con uno!

Experta 2: Y donde manda capitán, no manda marinero... Entonces al final, uno dice, “Pucha, se está perdiendo la oportunidad”. Yo creo que eso nos falta, nos falta hacer esto que los clientes nos piden. Lo que los clientes quieren es juntarse, conocerse porque sacan ideas. Eso hacen, buscan ideas para emprender. Somos un país que tiene esa forma, no es por meritocracia. A veces lo logran, pero se hace más fácil o más cuesta arriba, dependiendo de la red de contacto con la cual saliste y a los empresarios les pasa exactamente lo mismo. Aunque yo creo que ahora, las redes sociales son super democráticas porque puedo salir a competir, pero es más difícil para un tipo con menos recursos. Rodrigo Ponce siempre nos dice, yo tengo todo un equipo en el Centro, y no pago,

Anexos

tengo contador, diseñador... lo que yo quiera. Depende también de quién lo quiera aprovechar.

ANEXO 9. Transcripción de Entrevista a Experta 3.

Entrevista SERCOTEC, Ñuñoa
Experta 3

Editora: Yo simplemente quiero dejar en claro yo soy la editora de esta investigación, así que necesito estas pequeñas formalidades. Lo siento. La idea es que sea un conversatorio más que una pauta solo de pregunta y respuesta. Esta entrevista busca realizar un estudio sobre el uso del diseño en propuestas empresariales a modo de estrategia para fomentar la innovación y la sustentabilidad. Y tiene como propósito la indagación en la perspectiva de los actores sociales, indispensables para la apreciación y la comprensión de las conductas sociales dentro de instituciones estatales enfocadas en la superación económica y social de las personas. Entendemos a estos actores sociales indispensables como los directores de estas instituciones y a través de sus experiencias buscamos pesquisar los dilemas y cuestionamientos internos a los cuales ellos se enfrentan para poder acceder de mejor manera al rol de la innovación y la sustentabilidad en la relación entre el diseño y la empresa. Entonces, para abrir un poquito la discusión, quisiéramos saber, en lo personal, cuál creen ustedes que es la función que se le atribuye el diseño.

Experta 3: Ya, partiste con una pregunta bien específica y yo igual les quería contar un poco, poner en contexto de donde proviene nuestra génesis del centro para poder contarles un poco; porque la Experta 2, nos recomienda, porque nosotros partimos hace cuatro años como centro. Somos un equipo que en su mayoría estamos desde el principio y nuestro foco, desde que partimos, desde que se adjudicó el centro, siempre fue generar innovación, tanto al interior del centro como equipo y con foco en desarrollar procesos de innovación en distintos ámbitos para nuestros clientes. Y con principal propósito, que en cualquier en cualquier área que nosotros desarrollemos, en la agregación de la agregación de valor a nuestros clientes y que sobre todo a nuestros clientes les suene la cajita, que es lo que nosotros decimos. Al comienzo de la ruta que tienen todos nuestros emprendedores y nuestro empresario en el centro, en un taller que él realiza; entonces, en base a eso, nosotros hemos ido realizando... Nosotros desarrollamos un diplomado de Innovación con todo el equipo. Nosotros desarrollamos un programa interno de formación, en base a lograr estos resultados. Hemos desarrollado e indagado distintas ámbito e en términos de formación, en términos de búsqueda de otros capitales, en términos de poder efectivamente, incorporar nuevos elementos de la industria de la nueva metodología que también nos permitan agregarle valor a nuestro cliente. Y que, además, hoy día, en este año en que partió con una crisis social y luego la pandemia, se complejiza aún más en la toma de decisiones, se complejiza aún más en los negocios y su propuesta de valor y cómo efectivamente logran llegar a sus clientes. Entonces, desde ahí el reinventarse permanentemente y el poner foco a ciertos ámbitos de los negocios se ha vuelto trascendental. Entonces, dada la pregunta que tú me dices inicialmente... De hecho, estuve preparando un seminario con los relatores.

Este seminario que se llama el Seminario Samurái para, sobre todo, enfocar la venta. Uno de los ámbitos que nosotros estamos trabajando fuertemente, es como ellos invierten en materia gráfica, en términos de diseño, en términos de cómo ellos abordan a sus clientes, como entienden a su cliente y en ese entendimiento del cliente tiene mucho que ver como ocupa la imagen, como ocupan todo lo que abordan los atributos de valor del producto a través del diseño. Entonces, creo que tiene directa relación pero, no de una perspectiva del producto, sino más bien de cómo yo a través de mi propuesta de valor en el diseño, puedo lograr que mi cliente efectivamente logre percibir lo que yo le estoy tratando de demostrar en mi propuesta de valor y captura ese valor y también en cómo yo ,al interior de mi organización a través del diseño, puedo ir prototipado cosas, puedo ir haciendo nuevas innovaciones, puedo ir generando nuevas propuestas de valor y, a través del diseño, yo creo que es clave en las distintas áreas que uno va trabajando.

Editora: Super, porque no estás tomando el diseño sólo en el sentido estético de la forma, sino que lo estás aplicando en la estrategia misma con clientes.

Investigador: Fantástico.

Experta 3: Exactamente.

Investigador: Es justamente lo que queríamos escuchar.

Editora: ¿Hay muchas capacitaciones entonces en torno a los clientes que pueden ir accediendo directamente al diseño? ¿Ustedes tienen diseñadores en su equipo?

Experta 3: Mira, nosotros no tenemos diseñador en nuestro equipo. ¿Y, por qué no? Nosotros hemos ido generando un staff como de proveedores, en el fondo, relatores o asesores que van incorporando cierta área o ámbito en que tienen que ver con desde el diseño a temas de comercialización, contabilidad o ese tipo de estrategia. ¿Pero, por qué? Porque la estructura de los centros anteriores es así. Por ejemplo, la directora de la Florida, hoy día puede tener, por ejemplo, un asesor especialista contratado por el centro y ella define en qué ámbito lo va a contratar. Entonces hoy día la estrategia no es tan blanda en la definición de la estructura de los centros. Yo no puedo definir: Esto es lo que yo requiero y por lo tanto voy a definir esta estructura. Más bien, dada la estructura, yo me voy acomodando y voy buscando como me artículo para poder desarrollar la estrategia.

Editora: Claro. Y, volviendo un poco a lo que decía, es que había que adecuarse ahora, empezando el año que ya venían de una crisis económica y ahora más encima con el tema de pandemia, cómo han solucionado un poco esos problemas de convocatoria, por decirlo de alguna manera.

Experta 3: Mira, yo voy a contestar esa pregunta de la convocatoria, pero también quisiera dar alguna mirada partiendo desde la desde la innovación para relevar la importancia del

diseño. Si uno se va a la base más epistemológica, por así decirlo, de lo que es la innovación, uno lo entiende como el conjunto de acciones que mezcla el conocimiento que existe para crear cosas nuevas de tal modo que estas agreguen valor a los participantes que convoca esta acción. Entonces, desde esa mirada teórica, nosotros lo que hemos hecho como Centro de Desarrollo de Negocios, es incorporar las competencias dentro de la organización para que cada uno de los elementos y algo que, independiente lo hagamos bien o mal, es algo que reforzamos cada año cuando hacemos nuestra planificación estratégica. Por otro lado, ¿qué es lo que me he encontrado en la experiencia, en el contacto con los empresarios? Uno de las grandes, grandes errores que partimos diciéndoles en el taller, es que los empresarios, los emprendedores, se lanzan. Es el comportamiento del patrón común que nosotros hemos encontrado. El noventa y siete por ciento de los empresarios se lanza a hacer su emprendimiento sin una debida preparación y sin el acompañamiento que esto requiere. Por eso tenemos esa cifra de nueve de cada diez emprendimientos fracasa antes de los cinco años, que se repite desde el año 90, con lo cual el diseño toma y, no solo el diseño de producto, el diseño industrial, que recursivamente sí va a ser un punto importante dentro de toda la estrategia comercial de la empresa. Pero el diseño, desde la organización, desde el modelo de negocio, desde entender cómo voy a abordar a los clientes, de cómo voy a distribuir los recursos para poder crear una propuesta de valor y sostenerla en el tiempo, pasa por una de las etapas que a mi juicio es fundamental. Y ese es el "Diseño". Nosotros le enseñamos a nuestro cliente a diseñar su estrategia primero, a diseñar los experimentos de validación y luego ir iterando para volver a una etapa de rediseño con las correcciones que requiere. Y, en la organización, hacemos lo mismo. Me acuerdo desde el primer año que nos planteaba una visión estratégica y en la medida que fueron transcurriendo los años y el tiempo, fuimos readaptando, rediseñando todo el proceso. De hecho, cada viernes tenemos una reunión de equipo donde analizamos los resultados, vemos qué lo que está pasando, si vamos cerca de la meta, no de la meta y rediseñamos la estrategia, una y otra vez continua. Para nosotros, lo que ustedes nos están diciendo es súper atingente, lo que nos están proponiendo como tema y nosotros validamos completamente la función del diseño. Ahora eso, conversado en el plano estratégico, pero si lo bajamos en términos de producto, también toma un rol fundamental hoy día en mercados altamente competitivo y vertiginoso, porque una de las cosas y principios que le que le transferimos a nuestro, a nuestro empresario, a nuestro cliente, es que hoy día los mercados son absolutamente *commoditizados*. Un servicio, un producto, no tiene gran diferenciación con otro solamente por las características de producto, aun cuando éstas pudieran ser tremenda, tremendamente innovadoras. Por lo tanto, el proceso de propuesta de valor requiere la incorporación de varios elementos, tanto del producto, como otros atributos, que permiten diseñar una propuesta de valor coherente hacia los segmentos de mercado que queremos atender. Por lo tanto, aunque no queramos, hoy día se hace fundamental esa etapa para minimizar los costos, para minimizar los recursos y para minimizar los riesgos de toda empresa. Eso es lo que yo podría decir. Así, de resumen. Ah, y la convocatoria. Perdón. Y nosotros, también a partir del diseño, no sólo como entendemos los requerimientos de nuestro cliente. Cuando diseñamos la propuesta que les vamos a hacer, los distintos proyectos que vamos a hacer nosotros es fundamental. De

hecho, ayer, hasta tarde, uno de los puntos cruciales que insistíamos en el diseño de esta propuesta que vamos a presentar mañana, es cómo vamos a conectar con nuestros clientes y cómo les vamos a enseñar que ellos conecten con sus clientes. Por lo tanto, las convocatorias de nosotros son diseñadas estratégicamente, o sea, tienen en sí misma, un montón de elementos, desde la neurociencia a la innovación, que permite hacer el evento súper atractivo y diferenciado de cualquier otro centro. Por eso nuestras estadísticas de convocatoria siempre son buenas. O sea, creo que la menor cantidad de concurrencia...

Experta 3: O sea en estadística, en resultados, somos de los Centros en Chile, debemos ser de los tres primeros Centro de resultados en convocatoria de capacitación más alta.

Editora: ¿Han notado que han bajado los participantes, ahora por tener que conectarse, por no poder ir físicamente al centro?

Experta 3: Ha habido un ciclo. O sea, claramente, nosotros siempre hemos tenido una alta participación de acuerdo al espacio que tenemos y de acuerdo al tipo de capacitación que hay, porque tenemos capacitaciones abiertas y capacitaciones cerradas. Entonces las cerradas son por derivación de los asesores, pero en términos de la derivación también es exitosa, de acuerdo a la cantidad de derivados y, en abiertas, siempre hemos tenido una alta tasa de participantes de acuerdo al espacio físico que teníamos. Después, cuando tuvimos que tener, espacios digitales, nosotros crecimos exponencialmente. El primer mes fue de acomodación y, a partir del segundo mes en adelante, o sea, teníamos mensualmente de verdad que éramos uno de los centros con mayores participantes, sobre 500, promedio. Era mucho la participación, pero ¿qué nos ha pasado ahora? El último mes ha bajado la participación, dado que la gente empezó a salir, porque las cuarentenas se empezaron a levantar, entonces se ha ido disminuyendo la participación, pero porque el tránsito ha ido cambiando respecto de no estar todo el día en cuarentena. Eso también tiene una varianza que no tiene incidencia respecto directamente a si es atractiva o no a la capacitación, sino también a otros factores externos que inciden. Entonces, qué estamos haciendo nosotros hoy día es siempre estamos en la búsqueda permanente de cómo vamos iterando para ir mejorando respecto a nuestra oferta de valor. Y, desde ahí, estamos también viendo como qué otros elementos tenemos que ir incorporando, porque tampoco la capacitación en sí misma la define la cantidad de personas que asistan, el éxito; sino, más bien el que nosotros logremos capturar a estas personas que efectivamente tienen la motivación de ser emprendedores. Nosotros logramos desarrollar, en el tránsito de los que son emprendedores, este círculo virtuoso en que tome la decisión de si van a emprender o va a volver al mercado laboral, que ha sido uno de los fenómenos que no ha pasado este año. Y, en el caso de los negocios, que efectivamente logren desarrollarse, logren crecer, logran salir de este ciclo negativo o los otros efectivamente logran cerrar o los otros logren innovar. Entonces, vamos adecuándonos de acuerdo a la necesidad de nuestros clientes.

Editora: Claro, hay que tener esa capacidad de adaptación. ¿Ustedes creen que más adelante van a seguir con las capacitaciones digitales, aunque tal vez ya no sean necesarias?

Experta 3: O sea, yo creo que la digitalización, al menos en nuestro caso, sigue al menos un año más. Sigue. O sea, es un tema también sanitario. O sea, mientras no haya vacuna y nuestro servicio no es trascendentalmente físico, hemos logrado resolver la mayor parte de nuestra prestación de nuestro servicio a través de medios digitales. Por lo tanto, nosotros sí vamos a seguir impartiendo capacitaciones digitales, ley y asesoría digitales. Y, por otra parte, también nos ha ayudado a poder resolver estos contextos inciertos. O sea, hoy día tenemos la pandemia, tuvimos crisis social, que también era complejo y, hoy día, la gente efectivamente cambió. Nosotros también cambiamos y entendemos que algo que a lo mejor antes se resolvía yendo a un espacio físico, hoy día se resuelve a través de una conexión en línea. Por lo tanto, hay ciertos paradigmas que también fuimos rompiendo a través de la evidencia de la experiencia y, por todo eso, que te relato, yo creo que efectivamente vamos a continuar haciendo capacitaciones digitales; en el momento en que se pueda regresar, vamos a tener capacitaciones físicas, pero también creo que vamos a continuar en la línea de capacitaciones digitales, sin duda. Pero, otro antecedente de evidencia que tenemos es que nuestras capacitaciones cerradas, las que son por derivación de un cliente, normalmente son de más de una sesión. Y la verdad es que tenemos siempre hay tasas de desistimiento cuando uno tiene que asistir a más de una sesión, dos o tres sesiones, y la verdad es que nosotros tenemos baja, como se dice, renuncia al proceso. La verdad, es que nosotros hemos notado es baja tasa de renuncia, a la gente se mantiene; por lo cual, nos demuestra que, primero, la capacitación que tenemos la oferta interesante y también la reacción de la propia gente que no le molesta estar en su hogar teniendo la capacitación porque corta y se va a hacer inmediatamente otra cosa. Entonces se evitan los tiempos de traslado. Si lo miramos positivamente hoy día, hoy día con la tecnología que tenemos, a mí por lo menos, era una opinión super personal, se me hace, así como, ¿cuál es la diferencia? Siempre hay una riqueza en lo presencial, pero yo sugeriría no pasar todo a presencial ni quedarse todo en online. Hay cosas que podemos sacarle provecho en ambos escenarios, en lo que yo opino. Y lo que nos pasó, además, yo les cuento de este tránsito del primer mes, fue porque efectivamente nosotros hacemos mucho ejercicio práctico en nuestras capacitaciones. El marco no es teórico solamente; entonces, cómo hacíamos el tránsito de pasar a una capacitación presencial con mucho ejercicio práctico a una capacitación digital sin poder hacer ese ejercicio práctico presencial. Entonces, ahí tuvimos que readecuarnos, reinventarnos y ver como hacíamos este ejercicio utilizando plataformas digitales. Entonces ese fue el tránsito y la reinención que tuvimos que hacer en el primer mes. Y diseñar dinámicas que permitieran mantener activos a los concurrentes a esta capacitación y hoy día usamos desde la innovación, usamos, diseñamos y usamos en el fondo dinámicas que online se pueden hacer perfectamente. Por ejemplo, en la plataforma zoom, se pueden hacer subgrupos, no sé si sabían. Y, en esos subgrupos, nosotros los hacemos trabajar como lo hacíamos en el CDN (Centro de Desarrollo de Negocios), con grupitos que se armaban ahí. Y las dinámicas funcionan perfecto. O sea, la gente, de hecho, en las evaluaciones de las capacitaciones tienen un muy alto impacto las dinámicas que podemos hacer online.

Editora: Que bueno. Yo tengo otra pregunta sobre las propuestas que trabajan mucho sobre

la reorganización, el rediseño de las propuestas iniciales con las que te llegan los nuevos emprendedores. Yo quisiera saber si este es como el principal problema que ellos presentan o si realmente necesitan ayuda en todas las áreas. Lo menciono porque nosotros vimos mucho en otros centros de negocios que llegaban emprendedores y obviamente su mayor preocupación depende de su entorno. Por ejemplo, en Sercotec de Estación Central, nos mencionaban que su principal urgencia tenía que ver con las finanzas, que estaban tapando mucho agujero de cierta manera, apagando muchos incendios y obviamente ahí estaba su gran preocupación.

Investigador: Y, complementando, tenían una carencia tremenda con temas tributarios, con el IVA, o sea temas de contaduría muy dura. Entonces, ellos se centraban mucho resolver y apagar incendios en esa línea y, lamentablemente, no podían dedicarse a otro aspecto.

Experta 3: Nosotros le decimos a eso: ¿Quién es el doctor? Siempre pasa cuando tú, por ejemplo, el otro día fui a un traumatólogo y se lo contaba a Vivi, porque fue una experiencia muy, cómo decirlo, "expuesta", para mí. Porque ando con un dolor lumbar. Entonces, cuando yo llego al doctor le digo, "Mira, me duele aquí y lo que hace el médico, en el fondo, es "A ver, acuéstese". Y te empieza a ver todos los lugares que podrían incidir en el dolor lumbar. Es lo mismo que hacemos nosotros. Y por eso se dice "¿Quién es el doctor?". Porque, en el fondo, (tenemos) el empresario que no entiende, no es especialista en desarrollo de modelos de negocio y nosotros, sí, Nosotros miramos todos los ámbitos del modelo de negocio. Y, si bien es cierto, entendemos que un gran porcentaje de empresarios no tiene competencias financieras; por lo cual, no las incluye como actividad importante... Yo te voy a contar algo, una revelación que hemos hecho durante todos estos años. Uno de los principales problemas es que el cliente, como las génesis de su emprendimiento son porque él es especialista en algo, se hizo bueno para el trabajo en esa línea y empezó a desarrollarse, empezó a vender un poquito. Entonces, lo que ocurre es que no conocen el ciclo de rentabilidad. Y lo que hace es que su cabeza operativa empieza a tener importancia en el tiempo que dedican a sus actividades; por lo cual, sobre el 70 por ciento de su tiempo lo dedican exclusivamente a temas operativos de la fabricación o construcción de su producto, bien o servicio, y carecen principalmente de actividades comerciales y financieras, de gestión o de gestión financiera. Entonces, cuando llegan acá, dicen, "Mira, tengo un desorden tremendo". Pero cuando le empezaba a hacer doble *click* a todos los elementos del modelo de negocio, te das cuenta de que no es solo el problema financiero el que viene y que, finalmente, pasa a ser un síntoma. Pero hay otras carencias fundamentales, como, por ejemplo, que no entienden que tienen que delegar ciertas funciones, porque si delegan otras funciones invirtiendo dinero, pueden concentrarse la venta, pagar un contador, y ahí se les resuelve el problema. Entonces, nosotros miramos el tema como modelo de negocio, no solo porque el empresario llega diciendo me duele aquí; a ver, no. Nosotros miramos a ver cómo te estás apoyando. Cuáles son los puntos de apoyo que tiene. Y, al final, descubrimos que tiene esta pata coja de acá que le impacta en el problema financiero, corregimos esto de acá e inmediatamente se empieza a corregir este otro proceso. Entonces, digamos, es ahí donde nosotros aplicamos innovación al modelo

basal que tenemos la atención al cliente. Nosotros funcionamos mucho con entender todo el engranaje del modelo de negocios.

Experta 3: Y, ahí, sumando, uno de los elementos fundamentales pasa por desarrollar las habilidades sociales de nuestros emprendedores, es lo que nosotros decimos, "el músculo emprendedor". ¿Por qué? Porque es muy difícil, o, efectivamente, requiere tiempo el poder salir de la parte operativa y empezar a dedicarse al tema de la estrategia. Entonces, uno tiende a volver a dedicarse a lo operativo o a lo que siempre ha hecho. Entonces, comenzar a generar nuevas prácticas que te permitan efectivamente lograr el éxito de tu negocio es un proceso de tiempo. Y, por lo tanto, nosotros en nuestro modelo, que yo les comentaba hace un ratito, nosotros generamos un modelo de desarrollo técnico que incorpora también contabilidad, incorpora toda el área comercial y también hay un componente blando que tiene que ver con desarrollo de habilidades de trabajo, el equipo de liderazgo, de, también, de autoformación, de aprender a aprender. En el fondo de cómo uno va a desinstalado prácticas y va instalando otras prácticas, entonces, ese es un proceso que yo creo que, genera mayor éxito en nuestros emprendedores. O sea, la determinación, la pasión, el foco, si uno lo mira, y dice este emprendedor va a ser el que va a tener éxito. Es increíble. Esas habilidades son las que demuestran efectivamente que uno va a poder llegar más lejos en la carga. Y, otro antecedente, que es muy, muy, ya muy claro y evidente es el comportamiento de que cuando empezaba a mejorar estas habilidades que dice Viviana, básicamente, la habilidad de aprender a transformarse, a salir de la caja, como le decimos, que están ya acostumbrado una cosa y empezar a adquirir nuevas competencias, conscientemente, los ayudamos en eso... Entonces, lo que ocurre, como patrón de comportamiento, es que empiezan a vender más. Y como empiezan a vender más, se relajan. Y vuelven a su proceso operativo. Y cuando nos ocurre eso, tenemos que volver a cachetear a los empresarios, a zamarrearlos, para que vuelvan al estado de conciencia. De hecho, hay literatura que habla de eso, del "cruzando el abismo", que hoy día es muy conocido en el viaje del emprendedor, que el emprendedor sube un poquito sus finanzas, dice ya, listo. La estoy rompiendo y vuelva a su estado original. Y ahí es donde nosotros tenemos que estar, "No, no, no, no, no, no, no, no te me caigas ahora en este punto. Sigamos." Y, ya cuando entendemos que está mirando estratégicamente su negocio, ya lo empezaba a soltar. Y así, es donde tienen un alto impacto en nuestro resultado de metas.

Editora: Suena como un proceso largo, ¿cuánto tiempo dirían ustedes que participa un emprendedor desde la fase 1 hasta todo este cateteo, que dices tú? Hasta que empieza como a volar solo.

Experta 3: Hoy día parto al revés contestándote. Hoy día se entiende que la figura de un mentor y para un empresario es fundamental porque todos caemos en el bosque de nuestras actividades, necesitamos una torre de control permanente y que vaya a decir: "No, no, no, no, no, para. Cambiaron las situaciones del entorno, no la están mirando. Dobla a la izquierda, dobla a la izquierda". Necesitamos a torre de control. Por lo tanto, cuando ingresan, nosotros primero invertimos mucho tiempo en esta transformación del

empresario, de que entienda las cosas básicas, pero después puede seguir permanente porque ya vienen otros procesos. Por ejemplo, cuando ya la empresa pasó el punto de equilibrio y está bien, viene lo que nosotros, desde la innovación, llamamos los *spin off* de la organización para mantener un crecimiento sostenido. Y ahí parte otro proceso. O sea, ahora el tipo que estaba solo y que ya tiene cierto equipo, ahora tenemos que diseñar la duplicación para seguir creciendo. Por lo tanto, hay que diseñar cómo él va a adquirir competencias de liderazgo de equipos, cómo va a generar equipos de alto rendimiento, cómo los va a sostener, cómo va a crear nuevos segmentos, etcétera. Entonces esto no para nunca más, básicamente. En términos, como de resultados, por ejemplo, si uno dijera, cuando te dan los primeros resultados un cliente, depende también de varias variables, pero si hubiera un promedio, podría ser entre los cuatro y siete meses. Si fuese un resultado duro, ya, pero en términos blandos, yo te quisiera responder que un empresario o un emprendedor es una persona muy sola. Y el camino bien difícil y, van enfrentando diferentes circunstancias en este camino. Por lo tanto, yo creo que efectivamente el poder contar con un asesor o con un consultor o con un coach que le permita ver lo que no está viendo. O sea, ojalá todos en la vida tuviésemos a alguien así. Siempre. Por lo tanto, este camino es como un regalo, más que un proceso largo. Yo lo veo desde la perspectiva de poder tener un beneficio o una oportunidad que antes no tenían y que hoy día les permite poder sentirse acompañado. Porque incluso, de hecho, ellos lo reconocen cuando nosotros hacemos estos encuentros, nosotros hacemos evaluaciones cualitativas de nuestros resultados para poder ir mejorando. Y ellos, en una de las partes, reconocen que ellos se sienten más acompañados porque efectivamente, en su familia siempre cuando uno quiere lograr hacer un negocio, hay varios cuestionamientos y cuando se enfrentan al mercado también, no saben cómo hacerlo. Por lo tanto, el tener a alguien que los acompañe en este tránsito, en este camino, lo hace sentirse mucho más contento. Feliz, más seguro, más confiado o, al menos, sienten que pueden tomar decisiones dentro de un ámbito de posibilidad donde nosotros ya hemos ido aprobando fórmulas, entonces tenemos al menos mayor certeza, mayor probabilidad de éxito. Por ejemplo, yo, ayer estaba con una de las empresarias, con la que llevamos tres años, que la Carola Fuentes de "La Ventana Cine". Nosotros la tomamos casi en quiebra. Y empezamos a trabajar los elementos basales del modelo de negocio. Y al cabo de tres años, ayer me llama porque viene un nuevo personaje y le ofrece un negocio de Spin off; o sea, de pasar de una productora de cine y de documentales a ser una agencia comunicacional. Entonces, ayer, con hartito orgullo, yo veía a esta empresaria que le decía al nuevo personaje: "Yo no tomo decisiones, sino se las pregunto a mi asesor" como frase, digamos, de oro, que indica lo que estaba diciendo Vivi. Y, así, hay muchos casos que dicen eso: ""No, yo, para tomar una decisión lo consulto con mi Pepe Grillo", en el fondo. Porque ya se acostumbran a este proceso lindo que mencionaba Vivi. Eso quería complementar.

Investigador: Oye, y viendo un poco ese ese factor, ¿ustedes han hecho un análisis de cuál es el perfil del emprendedor o del empresario que llega a ustedes? ¿Es muy diverso, es muy, muy acotado? ¿Son de distintos tamaños de perfiles socioeconómico y de formación

educativa distinta? Porque, también, es importante un poco identificar la realidad de los emprendedores que van apareciendo.

Experta 3: Sí, nosotros tenemos una particularidad. Estamos ubicado en un lugar que nos ha permitido acceder a emprendedores que tienen un nivel profesional superior, en promedio. Entonces, tenemos como un bonito desafío porque, efectivamente, las personas que están emprendiendo o que tienen negocios, que son profesionales, sienten que se las saben todas. Por lo tanto: "Qué me vienes a enseñar tú, si yo ya todo lo sé?" Y ahí hemos abordado y hemos segmentado a nuestros clientes en las dos tipologías de asesores que tenemos: los asesores *senior* y los asesores *junior*, pero tenemos emprendedores en términos, por ejemplo, de rubros económicos, muy parecido a la distribución nacional en donde comercio y servicio son los primeros. En términos de género, efectivamente, llegan siempre más mujeres que hombres. En términos de resultado, las mujeres logran ver más resultados que los hombres; pero, en términos de la profundidad del resultado, los hombres tienen mejores resultados que las mujeres. En términos de profesionales, los asesores *senior* tienen más profesionales que los asesores *junior* porque nosotros, con los asesores *junior*, abordamos también lo clientes Municipales que tienen un menor nivel de instrucción, que son más artesanales y están recién partiendo, que son más emprendedores. Entonces, ¿qué más tenemos? ¿De perfiles y estadísticas? Nosotros hemos tenido un foco, principalmente, en abordar también alianzas que sean relevantes y que nos agreguen valor. ¿Por qué? Porque efectivamente, el modelo de centro, lo que establece es que nosotros, por la puerta, si nosotros tuviésemos el centro abierto y no hiciéramos alianza, llegarían, generalmente, emprendedores con ideas de negocio más que empresas formalizadas. Una empresa formalizada es difícil que vaya a tocar la puerta al centro para pedir a citas. ¿Por qué? Porque acá, sobre todo en Chile, en servicio público como nosotros, aun cuando somos semi públicos, se atienden más bien asistencialistas más que de generación de resultados y, por lo tanto, nosotros somos nuevos en el mercado. Llevamos cuatro años, el (centro) más antiguo lleva cinco o seis años. Por lo tanto, es una política pública nueva y necesitábamos posicionarla y, efectivamente, posicionar bien. Entonces, los que llegan a través de la puerta, tocando el timbre, son en general emprendedores con idea de negocio o emprendimiento típico, tradicional, *commodities*. Y, nuestras alianzas, lo que nos han permitido, es generar otro tipo de emprendimientos o empresarios que son más diferenciados o que son más pequeña empresa que microempresa. Y también que tienen áreas de innovación más desarrollada, áreas de sustentabilidad más desarrollada o áreas, en el fondo, que a nosotros nos interesa abordar. Entonces, hemos logrado generar alianzas, por ejemplo, con la Fundación Basura, con Sistema B, con la Cámara de Comercio de Santiago, que nos entrega los clientes, que para nosotros también como modelo, se vuelven más atractivos. ¿Por qué? Porque el modelo efectivamente establece que nosotros deberíamos abordar clientes que vendan sobre 2.500 UF y eso es difícil. Un centro no los tiene. Nosotros tampoco lo hemos logrado. Y, además, que efectivamente tengan un nivel de desarrollo, en sus negocios, mayor. El máximo de emprendedores con idea de negocio, en el fondo, que deberíamos tener los centros es el 20 por ciento. El 80 por ciento debería ser clientes formalizados, que ya estén con su negocio funcionando. Entonces, dado que

ese es el modelo, nosotros hemos tratado de trabajar en ese ámbito, pero no necesariamente todos los centros están haciendo eso. O sea, es que nosotros tenemos micro y pequeña, la pequeña es hasta 25.000 UF, pero nosotros, como centro, para el Ministerio de Hacienda, lo que él busca y persigue es que nosotros capturemos clientes que vendan sobre 2.500 UF. Situación que no ha pasado. Y, además, otra meta importante para nosotros, como centro, es que el 30 por ciento de nuestros clientes deberían tener impacto en venta. Ese resultado lo hemos logrado todos los años, pero no todos los centros a nivel nacional lo han logrado.

Editora: Y, en torno a las redes, me gustó mucho que dijeran que el gran propósito es que nunca se sientan solos, porque el camino del emprendedor es súper solitario y, por lo general, creen que todo lo pueden y les cuesta mucho ir delegando ciertas actividades, ya sea porque implica más recursos e implica un riesgo monetario mayor, tal vez, pero ustedes dentro de la compañía que les dan, les ayudan también a hacer redes, entre otros emprendedores dentro del centro, o quizás con otro tipo de empresa con instituciones académicas. Se ofrece ese servicio dentro de la de las capacidades de los mentores.

Experta 3: Como centros, como programa de centro, nuestro foco es la triple hélice y en la generación de redes del entorno, tanto como centro como entre los clientes. Ese es un desafío y todos los centros tienen que trabajar en desarrollar ese desafío. Nosotros como centro, particularmente, sí lo hacemos nosotros. Tenemos redes con el mundo de la academia, con gremio, incluso con empresas públicas y trabajamos expresamente en lograrlo. ¿Qué es lo que nos pasa a veces? Que nos gustaría poder hacer más cosas que las que podemos hacer, porque tenemos también restricciones respecto de lo que Sercotec también nos permite hacer. Entonces, nosotros, por ejemplo, hace tiempo hubiésemos generado un espacio digital o *marketplace*, o un lugar donde pudiésemos interactuar, donde cada uno pudiese hacer *networking*, donde pudiesen efectivamente vender y ofrecer su producto y esas cosas. Hasta este año no hemos podido. Pero sí, por ejemplo, hay cosas que son obvias. Nosotros hacemos ruedas de negocio, hacemos encuentros entre empresario y conectamos a los empresarios. Ellos mismos se conectan, crean WhatsApp. Hay un sinnúmero de actividades que se realizan, que surgen espontáneamente también para poder generar procesos de integración y de *networking*, más allá también de las que nosotros mismos hacemos. Entonces es algo que está siempre en forma permanente. En todo lo que hacemos, nosotros estamos buscando estos espacios de encuentro, de generación de conocimiento, de generación de buenas prácticas. De hecho, este año incluso hemos logrado montar una red de mentores que son nuestros propios clientes al servicio de los clientes, que partió ahora en julio y estábamos en este ciclo virtuoso de que ellos mismos entregan sus propios conocimientos a los clientes, dado el agradecimiento que ellos tienen, producto de todo lo que el centro ha dado. Entonces, ha sido bien especial. O sea, hay varias acciones que desarrollamos en torno a ese desafío. De hecho, tanto es así que en el propio diseño de los modelos de aprendizaje que nosotros tenemos dentro de los talleres, usamos ese modelo que te lleva de la de la ignorancia inconsciente, de la incompetencia inconsciente hasta la competencia inconsciente. En el fondo te lleva por ese tránsito y usamos mucho la inteligencia colectiva, lo que yo le mencionaba hace un momento.

Hacemos estas dinámicas grupales de subgrupos que se empiezan a juntar unos con otros y de ahí mismo, digamos, ya surge. O sea, en cada taller nosotros nos aseguramos de que se genere un *networking*. Todos los talleres terminan en asado o en promesas de asados. Esto es muy bueno porque, de hecho, cuando mantenemos los grupos de WhatsApp para administrar información, ya son amigos. Entonces uno ve cómo se relacionan o que alguien pregunta: "¿Oye, alguien tiene tal cosa?", e inmediatamente salta en la red, "Oye, sí, mira, yo tengo un contacto...", "Listo, te escribo por interno". Entonces, la agilidad de este proceso es clave y nosotros la promovemos en todo lo que hacemos.

Editora: Súper. Y esto es exclusivo de ustedes. No se da, por ejemplo, que entre todos los centros de negocios tengan un catálogo de emprendedores, por ejemplo, o que tengan...

Experta 3: Ha habido, o sea, todos queremos eso, ¿ya? No ha sido porque no se quiera. Lo que pasa que ha habido restricción a hacerlo por distintos motivos, más bien de Sercotec, más que de los centros...

Editora: ¿Motivos logísticos?

Experta 3: No, ni siquiera logísticos, es más bien de cómo efectivamente funcionaría si trabajáramos todos juntos. De hecho, el centro de Santiago en algún momento montó una plataforma para que todo la ocupáramos, pero Sercotec no lo autorizó. No es por falta de interés, es más bien por falta autorización.

Editora: Tú mencionaste también la posibilidad de hacer un *marketplace* o alguna instancia de ese tipo y dijiste que también te sentías limitada para hacerlo, ustedes como centro. ¿Cuáles crees que son las limitantes?

Experta 3: Sercotec. O sea, efectivamente ha habido un problema respecto de no sé qué evaluación hacen, para no darnos la autorización para poder hacerlo conjuntamente. Debe haber y existir razones del por qué. Pero, no ha sucedido lo que nos gustaría. Los centros que efectivamente tienen un espacio hacia nosotros... Por ejemplo, yo estoy a cargo, con una ejecutiva de Sercotec que trabaja con cuatro centros entre ellos, y cada ejecutivo tiene a cargo también una cantidad de centros. Y estábamos recién viendo que Sercotec ahora está dando la posibilidad de que los centros puedan tener su propio espacio. Pero, no hemos llegado aún a que todos tengan la posibilidad de tener un único espacio, que sería lo que nosotros estamos buscando también. Por eso, yo digo que efectivamente, no pasa porque nosotros no podríamos organizarlo. Hemos hecho tantas cosas. De hecho, nosotros montamos una sala de innovación con aportes de clientes aquí en el centro. O sea, podemos hacer lo que queramos hacer. No tenemos límites. Eso no pasa por querer, es más bien porque no nos han autorizado a hacer.

Investigador: Super interesante.

Editora: Se ha repetido mucho esa respuesta. Quiero hacer esto y tengo tantas buenas ideas y de repente el gran tope es Sercotec.

Experta 3: Yo, por ejemplo, con la sala de innovación... Yo hice otra estrategia. Yo dije, "Voy a pedir disculpas, no voy a pedir permiso". Y lo hice de manera que los invité a la elaboración, traté de hacerlo de una manera que les encantara esto, para que no me dijeran que no. De hecho, hice una pequeña trampa para que me dijeren que sí. Después estaban todos felices. Pero si le hubiese pedido permiso, quizás todavía estaría pidiendo permiso...

Editora: Fue una buena estrategia. Nosotros estamos más o menos vamos listos con nuestras preguntas generales, sí. Y para cerrar, si hay algo que ustedes quisieran agregar sobre la gran importancia que le han puesto a la innovación dentro de su enfoque en particular.

Experta 3: Conocemos muy bien el tema del emprendimiento. Lo conocemos muy bien y claramente hemos luchado, contra viento y marea, para incorporar la innovación desde sus bases. No solo pensar la innovación desde el Silicon Valley, el "Chilicon Valley", como le llaman, de crear APPS o robótica o lo que sea, sino que vivir la innovación como proceso conducente a mejores ideas que se pueden concretar. Entonces, yo he tenido la suerte de estar en un centro donde hoy día, a mí, siempre digo esta broma, "A mí me pagan para que se me vayan las cabras pa'l monte". En el fondo. Y me encanta decirlo, porque la verdad que, con liderazgos y esto como mensaje, si nosotros invertimos en liderazgos que promuevan la innovación, no sólo las empresas, sino en los sistemas educacionales que tenemos. De hecho, de forma particular, yo trabajo en otra instancia donde hacemos innovación con las universidades y con los colegios, desde los profesores. Podríamos ser un país realmente y con los recursos que tenemos. Entonces, como no soy de los que va a pelear, digamos a la batalla, nosotros estamos peleando desde dentro. Entonces, lo que hacemos básicamente es incorporar el chip en el ADN de los empresarios, sin que ellos se den cuenta, con todo este proceso de transformación. Al cabo un tiempo les decimos mira, todo esto han logrado y todos estos son elementos de innovación y quedan, así como, "¿O sea, tengo competencias de innovación?" Claro, mira. Y ya después, al hacérsela consciente, ya es un proceso más fácil. Pero es algo que decidimos cuando empezamos con Viviana, decidimos hacerlo así. Es decir, vamos a "chipearlos" con el ADN de la innovación. Porque hoy día un país que quiere estar en vías de desarrollo no puede seguir con pensamiento lineal. Necesitamos esto incorporado en todos los sectores y, eso, básicamente lo vivimos todos los días. Nosotros trabajamos con varias instituciones del mundo de la Academia, y no voy a referirme a ninguna en particular. Pero quiero darles dos ejemplos. Uno, fue que, en períodos de pandemia, nosotros logramos planificar el año entre enero y marzo con cada una de sus instituciones y, cuando apareció la pandemia, todas cerraron y tengo instituciones que quieren más recursos que otra. Y me llamó mucho la atención que la institución que menos recursos tenía fue la que más rápido logró reinventarse y readecuarse frente a la pandemia. Y fue la única que logró seguir trabajando

con nosotros y con nuestras mesas. Y la que más tenía recursos, la que llegaba casi con la alfombra roja cada vez que iba a visitarla, recién ahora están partiendo con nosotros. Entonces, tiene que ver 100 por ciento con un tema de actitud y no recursos. Absolutamente. Es lo primero. Y, tomando esa misma idea, me pasa mucho con las instituciones académicas que... a mí me sale muy fácil lograr vincularme con ustedes, con el mundo de la academia, porque tienen el interés de que tienen que efectivamente para acreditarse, lograr tener acciones en el ecosistema. Entonces, yo a través de esa estrategia logro efectivamente tener varias vinculaciones y yo tengo, además, recursos que tengo que apalancar. Yo tengo metas detrás de eso, también. Entonces me pasa que, cada vez que conversamos en este interés, no existe un interés genuino. Existe solo el tema de la acreditación como elemento fundamental. Y estoy siendo súper dura en lo que estoy diciendo. ¿Y por qué lo digo? Porque efectivamente, cuando los incitamos a poder innovar o efectivamente lograr abordar a nuestro emprendedor y a nuestros empresarios en sus reales necesidades, son muy estrictos y poco flexible en poder lograr efectivamente el foco en los resultados. Más bien quieren que la malla que ellos tienen se adecúe a lo que nuestros empresarios tienen que hacer, más que efectivamente lograr resultados. Y con eso, ir revisando si efectivamente sus procesos internos tienen que ir readecuándose y reinventándose y mejorando.

Investigador: Me acordaste de cuando trabajé en varias universidades privadas. De hecho, me llama mucho la atención tu comentario. Y, no voy a dármelas con que no soy así. Pero, que, claro, que lo hagan por un tema de vinculación con el medio por un tema de acreditación. Claro, es súper frívolo y es cierto. El pensamiento que no nosotros tenemos por la carrera; es decir, que nosotros tenemos que dar a conocer a los diseñadores en el medio, entonces qué mejor que meternos a trabajar inmediatamente con casos reales, con situaciones reales y principalmente con las PYMEs que ocupan prácticamente el 90, 90 y tanto por ciento de la fuerza laboral en el país. Falta, falta esa vocación. Yo siempre digo nosotros, los del mundo del diseño, somos una disciplina relativamente joven, poco conocida. Por lo cual me ha gustado mucho escucharlos hablar a ustedes, porque realmente tienen un pensamiento que no es propiamente del diseño, pero un pensamiento que es lo que hace falta en el mundo de la Academia, falta mucho su pensamiento. Y, yo siento que adquirimos como una vocación de misioneros, de ir un poco, así como los misioneros cuando llegaron a América con la cruz, así, somos diseñadores. Y nos ha costado evangelizar. Evangelizar tal cual, tal cual.

Experta 3: Nosotros también nos sentimos un poco misioneros porque uno va abriendo las puertas, uno está corriendo la barrera. Somos los que estamos corriendo la barrera, ya vendrán otros para los que será más fácil y logren tener un contexto mejor. Hoy en día, estamos logrando avanzar poco a poco.

Investigador: Sabes que, me llegó hasta a dar rabio, eso de que las universidades piensen solo en la acreditación. Lo encuentro super frívolo.

Experto 3: El mejor regalo que uno le puede hacer hoy día a la universidad... yo hice clase mucho tiempo en universidades en el ramo de emprendimiento, innovación, en varias carreras desde enfermería hasta quinto año de ingeniería civil industrial. Entonces he pasado por varios jefes de carrera. El mejor regalo que uno le puede decir desde la innovación, a la universidad, es palabra de innovación: "Y qué tal si cambiamos en el sistema de evaluación para que incentive la evaluación en función de los resultados que se obtienen en la aplicación de los conocimientos, en vez de sólo en el cumplimiento de la malla?" Sólo ese pequeño cambio. Yo te aseguro que va a requerir que nos vinculemos, el mundo empresarial con el mundo académico, pero en post de un solo objetivo, logremos resultados con el conocimiento nuevo. Midámonos por los resultados que conseguimos, no por si entregué el trabajo o si estaba bonito...

Investigador: Que es el cumplir.

Editora: Es que eso tiene que ver con el cambio del paradigma cultural que hay actualmente.

Experta 3: Justamente, así es. Mira, yo te voy a poner un caso. Nosotros este semestre tuvimos la experiencia de un taller de diseño de producto con SERCOTEC Estación Central y otro que yo hice clase con SERCOTEC La Florida. Fue el año que mejor hicimos un proyecto, que mejor resultado tuvimos. Y ahí, decían, "Pero ¿cómo vamos a hacer un taller de producto a distancia?". Los profesores al tiro con miedo. Pero hay que hacer y fue el mejor taller. Oye, (estaban) felices todos, y más encima, también, dándole la vocación de servicio a los alumnos, por decirles, "Ustedes saben que vamos a estar trabajando con PYMES que, con toda esta cuestión de la pandemia, están jodías, no han podido vender". Y, ellos, diciendo que le van a dar, le van a dar, la van a dar. Felices. Lamentablemente, tenemos otra reunión...

Editora: No te preocupes porque estamos la hora también. Nos alargamos, pero muchísimas gracias, de verdad.

Investigador: Sí, muy agradecido. Ha sido muy grato contactarnos con ustedes. Creo que hay hartos temas que podríamos hablar.

ANEXO 10. Transcripción de Entrevista a Experta 5.

Entrevista Experto de Asociación de Emprendedores de Chile
Experta 5

Editor: Yo quiero hablar un poquito de la formalidad. Ya que estamos registrando esto, quiero contarles que esta entrevista está inserta en un estudio sobre el uso del diseño en propuestas empresariales a modo de estrategia para fomentar la innovación y la sustentabilidad. Esta entrevista tiene como propósito la indagación en la perspectiva de los actores sociales, indispensables para la apreciación y comprensión de conductas sociales dentro de instituciones estatales enfocadas en la superación económica y social de las personas, familias y comunidades. En ese sentido, lo que realmente buscamos es entender los dilemas y los cuestionamientos internos a los cuales se enfrentan, en este caso los emprendedores y los que los guían para poder acceder de mejor manera al rol de la innovación y la sustentabilidad en relación al diseño y la empresa. Nuestro enfoque básicamente es eso, la evaluación entre diseño y empresa, y queremos saber qué ven ustedes desde sus lugares de jerarquía superior. Esta entrevista será realizada mediante videoconferencia por la plataforma de zoom. Será grabada y luego transcrita para fines de estudio académico. Una primera pregunta como para abrir un poquito la plataforma. ¿Cuál creen ustedes que es la función que se le atribuye al diseño dentro de las empresas o de los proyectos empresariales?

Experto 5: De partida, yo creo que he cumplido una función bien distinta según el tamaño de la empresa, porque para las empresas grandes tú tienes un departamento completo que se dedica al tema de diseño. Tienen un equipo de personas que probablemente ni siquiera se comunica con el resto de los equipos de la gran empresa, para efectos de llevar a cabo su misión. Para efectos de una PYME o del 95 por ciento de los asociados de la ASECH, que son micro o pequeña empresa, tienes muchos ejemplos de empresas unipersonales. Entonces, ¿qué es lo que? ¿Cuál es el efecto inmediato de esto? Que el emprendedor tiene multi roles. Entonces, ¿cuál cantidad de tiempo o cuánta energía podría poner un emprendedor dentro del espacio de diseño versus una empresa mucho más grande? O, ¿qué prioridad? O, ¿qué nivel de prioridad podría tener el emprendedor o el microempresario versus una empresa mediana que ya lo ve como una impresión? Entonces nos hemos encontrado con un poquito de todo, ¿eh? Hay emprendedores que están muy metidos en innovación, que sí les importa tener un producto novedoso, pero también hay un porcentaje bastante mayor de emprendedores que simplemente tienen un producto y quieren venderlo como sea. Como salga el diseño, como se llame, como salga lo más simple posible y lo más rápido de implementar, va a ser probablemente lo que gane. De hecho, es lo que yo me he fijado en los productos que hemos visto de nuestros socios y que el diseño minimalista es el que prepondera porque es un envoltorio simple, sin mucho color. La presentación suele ser lo que caiga entonces, es bien poca la manifestación de innovación en términos de aspectos de diseño. A no ser que sea uno de estos típicos casos que vemos

en prensa, como NOT Co, Green Glass, y tal vez todo emprendimiento que hacen del diseño parte de su oferta de valor.

Editor: Claro, en ese sentido, ¿cuáles son los problemas más frecuentes a los que ustedes creen que se enfrentan los nuevos emprendedores?

Experto 5: Mira, básicamente el tema del multi rol presenta mucho problema. El emprendedor tiene que dar prioridad. Yo creo por ahí parte el problema. El emprendedor tiene el problema de que tiene que tratar con relaciones laborales, con relaciones tributaria, tratar de hacer la venta y de preocuparse del producto. Entonces su multi funcionalidad no le permite especializarse en algo en verdad. Básicamente el problema es eso, es que como son muchas las micro y no tienen los recursos asociados, no pueden. Básicamente un tema de recurso y tiempo. Porque, por ejemplo, lo que no llega a nosotros o lo que veo yo generalmente como casos, el que escribe no es el encargado de la empresa. En el 90 por ciento de los casos es el mismo dueño el que hace todo y tiene problemas porque no tiene a quien más consultarle y tiene una PYME pequeñita y las personas que tiene contratadas son las personas que ejecutan los trabajos. Por lo general son personas con menos calificación que él. Si tú pudieras ver el flujo de casos, no son personas con post título, que tienen trabajando a otro estudiante, otro universitario graduado, especializados no son. Por lo general son personas con título y tienen personas que trabajan en oficios. Entonces, ¿el problema? Claro. Es un tema de especialización y de dinero, porque el emprendedor no tiene la capacidad de cumplir con lo multi roles y dedicarle además tiempo para promocionar su marketing, para promocionar una idea. De hecho, como decía Valentín, nosotros lo que sí hemos observado que la empresa que efectivamente están tratando de vender una imagen con un producto, son las únicas que se enfocan en eso, porque su producto, el producto que están vendiendo va netamente relacionado con su imagen. No sé. ¿Qué caso se me viene a la mente? No sé, es que por lo general los productos son como... Podría hablarte de cierto producto alimenticio, pero no te estoy hablando como de la PYME común. La PYME común, es como un status más se l uno que trata de llegar como la misma red que ellos tienen y para eso ofrecen una presentación sube llamativa que llame la atención de sus consumidores. Pero en regla general, la PYME común, común y silvestre no se preocupa porque no puede, no tiene la capacidad técnica y no tiene la capacidad monetaria para enfocarse en el diseño.

Investigador: Y tú lo ves como un tema casi de subsistencia, como de, ¿Qué tengo que salvar primero?

Experto 5: Al día a día es claro, un tema de subsistencia, porque el emprendedor es muy multirol. A nosotros nos llegan consultas de cosas que uno ve y piensa, pero esto es super sencillo, pero la persona no tiene cómo averiguarlo, no tiene a dónde averiguarlo y no tiene el apoyo para averiguarlo. Entonces, básicamente un tema de subsistencia, entonces

empiezan a priorizar. De verdad, si... Si yo te puedo decir algo sobre el emprendedor es que trata de priorizar, hacer malabares priorizando la relación contractual. Siempre lo primero que se preocupan es de no tener problemas con el trabajo de ahora o de pagar para no tener más problema; de vender, que es su segundo problema. Y cómo lo vendo le da lo mismo, mientras lo venda.

Editor: Claro. Sentido de urgencia.

Investigador: Perdón por salirme un poco del tema, porque yo conozco el caso de lo que hace Sercotec, pero ustedes hacen una asesoría similar a ellos en cierta medida, o sea, les brindan apoyo tributario, apoyo con su producto, mejorar su calidad de empresa... Todo este tema o no.

Experto 5: Nuestra unidad en particular de DEFEM, es asesoría y orientación jurídica. Si un emprendedor tiene, no sé lo que se le pase por la cabeza desde un punto de vista sin duda legal o de duda jurídica, nosotros le respondemos, ya que tenemos una red de alianzas con también con universidades, con estudio jurídico, donde pueden llegar y tomar los casos directamente. Desde un punto de políticas públicas, nosotros hacemos varios estudios en donde hacemos encuesta, participamos en charlas, hacemos capacitaciones y también nos metemos en mesas de trabajo para impulsar medidas políticas.

Editor: Sí, he visto harta, hartas charlas, talleres para emprendedores, seminarios que tienen circulando incluso en redes sociales. ¿Cómo sienten que ha sido la recepción desde el público emprendedor para ello? ¿Ahí se puede más o menos tirar un poquito más hacia el diseño o salirse un poco de esta urgencia financiera? Porque porque la información está es cosa de conectarse a estas charlas. ¿Cómo creen que ha sido esa recepción?

Experto 5: Yo creo que ha sido súper. Pero no, no hemos podido llegar a ese segundo click de establecer el diseño con una relevancia o que tenga un rol distinto, porque recién hemos entrado a una etapa de reactivación económica, porque sería muy distinto el tener todos estos programas de capacitaciones y charlas e información, en un período en donde no estuviésemos con crisis económica, entonces la gente tendría un tiempo genuino o una dedicación exclusiva, a saber cómo potenciar su negocio o cómo hacerlo crecer. Ahora, en realidad, lo que pasó todo este primer semestre del 2020 fue que la empresa y todos los micro emprendimiento tenían desde la desesperación de saber cómo sobrevivir. Entonces, ahora, recién en este mes y los que vienen, vamos a empezar a hablar de programas de reactivación. De hecho, ASECH está impulsando programa de medidas de reactivación y eso también está tomando un rol protagónico en los emprendedores. Hoy día mismo, a las seis de la tarde, tenemos un programa de información legal que se llama CAFEM, en donde vamos a hablar sobre e-commerce y derecho del consumo. Creo que es el quinto o sexto

episodio de este programa que estamos teniendo y ha tenido una recepción súper buena. Entonces, con el acceso a redes sociales, creo que, inadvertidamente, se está enfrentando una problemática que la sube grave que era la asimetría en el acceso a la información que sí tienen las empresas grandes versus las PYME, las PYMEs tienen que buscar qué amigo sabes sobre cómo meterse a los programas de Sercotec, cómo postular a Corfo, cómo entrar en el sistema de compras públicas, cómo es hacer sus declaraciones. Entonces todos esos roles que normalmente una empresa grande tiene cubierto con personas, las micro los tienen asumido con su representante legal, entonces, esa asimetría en los recursos, o esa asimetría en el tiempo que tiene cada uno, cada una de esas empresas para disponer a esas funciones es lo que hace la diferencia. Yo creo que en el pronóstico de la reactivación de los planes de reactivación es muy probable que la innovación como como ítem general juegue un rol más protagónico.

Editor: Claro, ahora, incluso dentro de la pandemia, vi que lanzaron sus 12 medidas urgentes de apoyo a las PYME. Tenían un montón de planes de contingencia. ¿Cómo se han ido adecuando un poco dentro de la pandemia, dentro de las cuarentenas? ¿Han notado que la participación ha disminuido o sienten que han podido mantener a sus socios activos dentro de la pandemia?

Experto 5: De hecho, creo que no solamente mantenerlo, sino que desde el punto de vista de la ASECH ha aumentado un poco. ¿Por qué? Porque también habría que hacer esta distinción de si el tiempo era de paz o de crisis económica. Entonces, cuando existe una unidad de defensa del emprendedor o alguna un área de abogados y asesoría jurídica, en tiempos normales, el emprendedor o la empresa suele pensar que no lo necesita. Porque para lidiar con sus contratos, tiende a negociar. Puede hacer su propio trámite legal. Pero ¿qué pasa cuando estamos en un contexto de crisis económica en donde están anunciando medias de parte del gobierno todos los meses y en donde no están muy claras las reglas del juego y nadie quiere encontrarse con sanción? Entonces, ahí sí se requiere de información, requiere de asesoría, requiere de acompañamiento. Entonces, desde nuestro lado nos pasó como al revés del resto del sector económico. Nosotros tuvimos el triple trabajo. De hecho, nosotros no tuvimos que reinventar un poquito con el tema del diseño, porque nosotros igual hacíamos varios eventos presenciales: ferias de emprendimiento, cumbres de emprendimiento, stands, etc. Nosotros teníamos un stand de asesoría legal en cada uno de esos eventos y hoy en día lo hemos ido cambiando por una atención un 100 por ciento. Claro. El mismo programa de Cafem, es Defem, pero con café. Esa es nuestra parte de diseño innovador. Entonces ha sido la necesidad de adaptarlos a esa nueva realidad. Y tampoco ha sido fácil. Entonces, si uno lo piensa, si para el gremio de los emprendedores no es sencillo adaptarse a una realidad 100 por ciento online, no me imagino cómo debe ser para una microempresa que con suerte tiene un correo electrónico. Sí, pero al mismo tiempo al decir que no disminuyó la participación, incluso quizás resultó algo más fácil hacer una convocatoria masiva, ya que era en línea, se podían conectar más personas y tenían más dudas. ¿Será eso algo que van a seguir manteniendo en el tiempo?

Editor: No, yo te quería poner un ejemplo que, por ejemplo, para ejemplificar un poco el tema de lo que te decía Valentín, aterrizarlo un poco. Cuando sucedió el tema del Fogape, nosotros hicimos una encuesta. A la encuesta, ¿cuántas personas respondieron? ¿Unas 1200? 1053 personas. Ya, esto era totalmente voluntario. Y ahora, cuando ya pasó todo esto de la emergencia, volvimos a ser un tema de encuesta y ahora respondieron 300 personas.

Editor: Bajó la intensidad.

Experto 5: Claro, bajó la intensidad. En la medida en que el emprendedor tiene un sentido de urgencia de la necesidad, es impresionante cómo esto se ramifica y explota la información viaja a una velocidad de encargo la cantidad de información que tenemos que sacar, que hay que discutir, porque en la medida que el emprendedor se siente más apremiado, necesita más información y más ramificación y más apoyo. Y eso lo vivimos así, en carne propia. Totalmente.

Investigador: Quería preguntar un poquito también sobre sobre el ecosistema del emprendimiento, porque tú mencionaste que estaban trabajando en conjunto con algunas universidades. Además, vi en su página que tenían eventos masivos antes cumbres de emprendedores, ferias de emprendimiento, un montón de encuentros y jornadas que están gestionando. ¿Quería saber si en estas instancias participa tanto la parte académica, las grandes empresas, las micro e las pequeñas y medianas empresas, como cómo funciona esta esta red?

Experto 5: ¿Me estás preguntando por el ecosistema y por la participación de estas entidades en el evento?

Investigador: Lo que me gustaría saber es si dentro de estas instancias se da algún momento en el cual se pueda trabajar en conjunto con universidades y con grandes empresas, porque a veces sucede que hay pequeñas colaboraciones que hay que ir contactando, haciendo contacto uno a uno. Casi una pequeña empresa puede contactarse con una empresa grande o puede quizás pedirle ayuda al laboratorio de innovación particular de una universidad. Ustedes entregan la posibilidad de juntar todos gestos como actores, agentes del emprendimiento en una única instancia. ¿Se ha dado eso?

Experto 5: La verdad es que sí, pero no es algo que nosotros busquemos de uno a uno. No es como que el gremio ofrezca al servicio de networking, pero sí dentro de las ferias que se hacían y la cumbre ASECH, existía un espacio importante en donde por vía de stands, por vía de de compartir en un espacio común emprendedores se podían comunicar

mutuamente, ¿ya? Como somos un gremio de emprendedores y el 90 por ciento de nosotros son micro y pequeño. La interacción con lo grande bastante baja, porque claro, ellos tienen sus gremios. Nuestro rol con las universidades o nuestra colaboración con la universidades suele ir de la mano con la parte de estudios. Cuando hacemos estudios sobre el impacto del turismo, cuando hacemos estudios sobre planes de reactivación, cuando trabajamos junto con las clínicas jurídicas de las universidades para que atiendan casos de emprendedores que no pueden pagar un abogado, ese es el tipo de interacción que nosotros, hacemos. Ahora, como bien dice en un evento, una cumbre ASECH, ponte tú, si es que uno de los estudios con los que nosotros tenemos convenio o alguna de las entidades con la que nosotros trabajamos tiene su stand y aprovechan de compartir con los emprendedores, eso un fenómeno que se va, pero que no depende de nosotros.

Editor: Claro, sí, hay muchas cosas que se escapan de las manos, aunque ustedes entreguen las herramientas, tiene que nacer del emprendedor mismo. ¿Creen ustedes que hace falta mayor conocimiento, discusión sobre conceptos como la innovación o la sustentabilidad, como para potenciar esa área? Porque si bien aluden a que hay mucha, mucha urgencia por el área financiera y que hay que como tapar un poquito esos agujeros antes de avanzar hacia lo que es innovación, ¿creen ustedes que hay algo específico que falta para que se haga esa conexión?

Experto 5: Sí, mira, efectivamente, si bien existe información y existe información de muchas páginas y muchas instituciones, nos hemos percatado de dos problemas súper puntuales. Primero, de que no hay masividad de la información y no hay coordinación en la información. Nosotros, en una reunión que tuvimos con Sercotec, nos dimos cuenta de que ellos recién ahora a este año se estaban planificando para poder ordenar una página donde una persona pudiera entrar y pudiera e ingresar sus datos y ahí recién arrojar un resultado sobre qué programa puede postularse como persona. Entonces el problema es que la información está demasiado segmentada y volvemos al mismo tema de que no son profesionales los encargados del área PYME, sino que son básicamente el emprendedor que puede o no ser profesional. Entonces, para una persona que no es especialista en el área, la segmentación de información es del terror, es un maremoto, un maremoto que no le sirve. Puede haber mucha información en la red, pero no sabe cómo llegar a ella, o llegas ahí y no sabes cuál es la que te sirve y eventualmente te pierdes...

Editor: O no la puedes entender, tal vez el lenguaje tampoco es amable...

Investigador: Eso decía uno de los puntos que hemos tratado mucho con Valentín. Valentín inició todo un tema en el DEFEM acercar mucho la comprensión de lo que es jurídico al lenguaje más común y corriente. Los grandes problemas, que no es solo del DEFEM, sino que lo hemos notado en toda la institución, es el tecnicismo y es brutal. Es brutal el tecnicismo. Y las personas muchas veces escriben: Oye, sabes que tenemos este problema.

Tengo este problema con esta institución o este tema muy técnico y no lo entiendo. ¿Qué hago? Y ahí nosotros tenemos que tratar de explicarle por qué aplica, cómo aplica y más o menos que lo que debería hacer o cómo lo puede hacer. Pero el tecnicismo y la segmentación de información son brutales y sobre todo el organismo estatales como el Sercotec, que como te digo, nosotros en una conversación de verdad nos asombró Sercotec. Yo no sé sinceramente cuántos años lleva funcionando, pero recién este año se pusieron a coordinar la información con las otras entidades estatales. O sea, ¿aquí pasó diez años atrás? No tengo idea cómo llegaba a la gente allá, tampoco. Pero el tema de la segregación de información y el tecnicismo están jugando pésimo, pésimo, pésimo en la posibilidad de que un emprendedor en verdad pueda tomar estos temas dominarlos y avanzar.

Editor: Hemos escuchado varios reclamos... Hay un tema comunicacional potente que no está trabajando bien y va a tomar un tema. Nosotros ya entrevistamos dos centros de SERCOTEC y nos llamó poderosamente la atención que hay pensamientos distintos... No hay mucha colaboración entre los mismos centros, entonces hay servicios que un centro ofrece que otros no ofrecen y que no están muy muy coordinados...

Experto 5: Y en la misma región y todo, por último, que fuera entre otra región de Chile...

Investigador: Y ahí mismo, en Sercotec, estaban hablando sobre la posibilidad de hacer un catálogo de todos los emprendedores para que se pudieran comunicar entre ellos y tener momento un flujo de información entre ellos y por último, si la institución no les podía ayudar, ellos podrían tapan algunos vacíos. ¿Ustedes tienen un catálogo abierto? ¿Tienen una red de emprendedores en la página que se pueden ubicar fácilmente?

Experto 5: Estaba a punto de decir que nos copiaron la idea. Este año o el anterior, estamos con el tema de la Red ASECH, que básicamente funciona como lo que dice, un catálogo en donde emprendedores, ojalá socios de la ASECH puedan comunicarse entre sí y potenciarse y dejar este doble rol o multi rol para poder alinearse entre ellos. Porque al final nosotros entendemos que estas asimetrías de mercado, asimetrías de información solamente podría ser resuelta por una política pública gigantesca o bien la organización local. Por eso, yo creo que, los Centro de Desarrollo Negocio que juegan un rol super importante, porque al final de cuentas esos son los lugares locales a los que la gente puede normalmente acudir. Si yo soy emprendedor y no tengo idea de nada y solamente quiero abrir un carrito de sopaipillas, me imagino que el primer lugar al que voy acudir va a ser la municipalidad. Y también, hay poco acceso a internet. Poco, poca e familiarización con todos estos sistema electrónico, probablemente siendo emprendedor ya mayor, voy a ir a meterme a la municipalidad y pedir un folleto de cómo iniciar mi empresa. Entonces, partir desde esa base, desde ese nivel de falta de información hasta un emprendimiento innovador y que tenga dentro de su oferta de valor un diseño potente y que entrega un mensaje con escalabilidad. Hay un trecho gigantesco.

Investigador: Sí, sí, porque nosotros hemos estado preguntando por el diseño a muy grandes rasgos y lo primero, si no lo único con lo cual nos encontramos es el diseño como una herramienta estética, como una herramienta tal vez de difusión. Y nosotros en realidad, en el fondo a lo que queremos llegar es al diseño como una estrategia de empresa. Y lamentablemente nos hemos encontrado con que faltan muchos pasos, muchos. Y, aun así, igual te podría plantear otro problema relacionado muy probablemente, aunque llegues a esa etapa de diseño vas a tener problemas con las patentes y con la inscripción de los diseños.

Experto 5: Así que ese es otro tema que abrir. Aunque podamos llegar a ese tema de convergencia de poder entender el diseño como un potenciador de lo que estoy haciendo y poder darle un valor a mi marca. Cuando tengas ese valor a tu marca, probablemente o no tenga el lucas o no tengan el conocimiento de que deben inscribir esa marca. Y ahí tenemos otro problema. Y en verdad, si no tienes protección sobre esa marca, todo lo que hiciste es regalo al primero que lo pescó. De hecho, lo que tú planteas jamás un emprendedor lo tiene presente. Porque ya tuviste que haber pasado por una escalera de etapas como para decir, ya estoy en esto ahora avanzo a esto... Está claro que en ese aspecto estamos bastante en pañales con respecto a estos factores.

Investigador: Sí, bueno, yo les quiero dar las gracias por su tiempo, por su muy buena voluntad para responder a todas nuestras dudas y para cerrar, quisiera preguntar, ¿hay algo que ustedes quisieran agregar desde su experiencia, desde lo que ven en el día a día, en cuanto a qué creen que falta primordialmente o que les gustaría a ustedes implementar como herramienta para los emprendedores para seguir avanzando?

Experto 5: Ya. Mira, básicamente yo plantearía que la gran la gran herramienta es una ruta PYME e información que sea metódica, que sea masiva y que sea sistematizada. ¿Ya? La asimetría de información es un pozo negro para la mayoría de las PYMEs. Más cuando consideran que son, no todos son profesionales y yo creo que la de verdad que existe una ruta PYME con asesoramiento o que por lo menos tenga la información necesaria para saber en qué paso voy o qué paso seguir. Yo creo que es lo primordial. Muy en esa línea y también aprovechando de que tocaron el tema marcario derechamente para un emprendedor. Cuando uno le dice perfecto eh, tu marca está perfecta, me gusta mucho y él te dice súper irresponsablemente hablando, No, no, ya lo tengo. Todo esto está registrado. Compré el dominio web en el nick, claro, pero en realidad para él, ese es el registro. Entonces, cuando le llega el mensaje de un estudio de abogados que dice, oye, estás utilizando la marca que nosotros escribimos hace seis meses, el compadre se va a caer de espalda. Entonces, existe una asimetría de información que a la vez es aprovechada por grandes grupos de poder que son estudios de abogados y otras empresas grandes. En Chile no se exige el uso de una marca para ser protegido por ésta. Entonces, si yo, Valentín con algún apellido estratosférico, tengo mucho dinero para registrar la marca que yo quiera.

Podría perfectamente hacerme con un catálogo de muchas marcas que yo sé que la gente no va a poder usar porque yo las tengo. Entonces en Chile ese es el único país en donde eso ocurre de esa forma. En todos los otros países, se exige el uso de la marca para, efectivamente, ser protegido por el registro. Entonces yo creo que sea un cambio súper necesario que, aunque fuere como mínimo y súper rebuscado desde el punto de vista leguleyo, tiene un efecto súper importante, porque al final del día para las PYMEs es toda una inversión el crear una marca, es toda una inversión en desarrollar una marca. Es toda una inversión el, sin haber hecho el registro, el mandar hacer todos los envases, el distribuirlos y el generarse un... Un mismo caso de la señora de Miel Gibson. Si ella no, no hubiese tenido el respaldo de Twitter y todo el impacto social que tuvo hubiese caído dentro del pozo de todos los otros emprendedores que no tuvieron esa suerte que es simplemente ya puede tener que dejarlo botado y empezar de nuevo. Entonces, esa barrera de entrada, creemos que es la más importante derribar o por lo menos intentar nivelar un poquito.

Investigador: Ya, pues estaríamos entonces. Les agradecemos. Yo creo que hay hartas cosas que de hecho es lo que queríamos escuchar. Es lo que intuíamos, así que muchísimas gracias. Y, lo otro, cualquier cosa, estamos en contacto para lo que necesiten con nosotros. Como como ya les comenté, con SERCOTEC trabajamos hartito. Con ustedes podríamos trabajar hartito, generar algunas experiencias que puedan ser interesantes y yo dejo abierto completamente todos los canales para que le demos una vuelta. Yo creo que se podrían hacer cosas bien interesantes. Han salido temas bien interesantes con SERCOTEC, cosas bien interesantes. Con Sercotec apoyamos a entendedores, empresario, pequeño, empresario. ¿Les ayudamos con el tema de marca? No la patente, pero sí a desarrollar ideas y cosas así que yo creo que podría generarte cosas bien interesantes.

Experto 5: Muchas gracias que estén muy bien.

ANEXO 11. Transcripción de Entrevista a Experta 6.

Entrevista Experta Ministerio de Ciencias, Tecnología, Conocimiento e Innovación
Experta 6

Experta 6: Cuando se creó el ministerio empezaron e interrumpió un poco por el estallido social. Empezaron estas mesas autoconvocados para el diseño de la política de los distintos ejes, porque había una distinto detestarlo, aparte de explora que ya no se llama explora, pero la parte innovación, emprendimiento y quesillo y mesas técnicas también. Entonces como que el ministerio no con una chorrera de gente va a diseñar estos aviario y formación se levantan alertas, brecha y todo eso quedó sistematizado y ordenadito en ese documento que les mandé recién que salió entre ayer y hoy. No sé. Yo todavía no lo leo, pero salió.

Investigador: Es perfecto, porque es precisamente eso lo que lo que queríamos saber. Bueno, hemos estado viendo principalmente el tema de emprendimientos comerciales, las pequeñas y medianas empresas, pero luego queríamos saber un poco de emprendimiento científico. Y ¿qué pasa con eso? Porque yo vi en tu seminario que tú decías que estas eran micro PYMEs, incluso muchas ni siquiera tenían venta...

Experta 6: No sé si no sé si fuiste a rescatar del del seminario el estudio que se hizo en el Ministerio el año pasado y que salió este año. Se hizo un estudio para caracterizar... Primero para saber cuántas son entiendes, para saber quiénes son, dónde están, qué hacen, justamente para caracterizar cuáles son las empresas de base científica tecnológica. Ahí nosotros hacemos la distinción. Bueno, me imagino que ustedes cachan entre las tecnológicas y de las de base científica y tecnológica. Las tecnológicas son, por ejemplo, las que pasan por Startup Chile, que pueden ser plataformas entiendes de conexión apps qué sé yo, que tienen tiempos de desarrollo más corto que las de base científica donde tienen que meter la I+D necesita y capacidad, estructura, equipamiento, plata, obviamente cacharrear e equipos de investigación, expertos, técnicos y todo que generalmente de la parte de conocimiento es muy fuerte, pero la parte de negocios es muy débil, entiendes? Pero, ¿y en eso? En eso. Y bueno, y el riesgo es súper grande. O sea, entre la alta inversión que tienes que hacer y el alto tiempo que tienes que invertir también, tenía un riesgo tremendo. Se necesita y tener visión de negocios en el desarrollo de esas empresas y son bueno, con este estudio caracterizamos algunas. Es el primer estudio y de hecho vamos a hacer un segundo ahora como un 2.0, porque esto fue como dando un poco palos de ciego e hicimos un directorio. Se levantaron empresas que hayan tenido fondos de Corfo de distintos instrumentos del sistema Innovación. No sabemos, todavía si hay un sesgo por haberle hecho así, que saquemos de empresas que vienen del sistema de fondos públicos. No tenemos bastante información de las empresas que se han financiado solas, ¿entiendes? E igual son perfiles distintos, como que no sé... podría haber un sesgo por ahí y con esto

podimos ver más o menos cuántas son. Y llama la atención esto, que son empresas chiquititas, porque el desarrollo yo creo que es muy largo. O sea, para llegar a tener venta pudiste estar diez años desarrollando algo. Una empresa que tiene un equipo, pero te mueres, y todos los ultra secos llevan 10 años investigando y tienen cero venta porque el éxito va a ser uno y va a ser gigante cuando lo hagan. Entonces tampoco te dice el tamaño de la empresa como el nivel de complejidad. O sea, hay muchas variables como que cruzar ahí, pero efectivamente son empresas jóvenes y están todas más cargadas al lado de biotech, inteligencia artificial o combinaciones de ellas, ¿entiendes?

Investigador: Es que ese es el tema.

Experta 6: O sea, primero la idea era tener este estudio, esta caracterización, porque el ministerio tenía en diseño StartUp Ciencia que este fondo de para financiar estas empresas. Porque además habíamos visto que en el sistema Innovación Nacional hay instrumentos que cubren distintas etapas, están los FONDEF, los Fondefcyt para la etapa de desarrollo temprano de las ideas más de investigación y después te saltas a los Corfo y los Corfo ya te piden un prototipo, un producto mínimo viable para partir. ¿Cómo? Y además tienen un foco de tecnología que tienen un poco menos de riesgo. O sea, como cuando ya está un poquito más más acotado. Entonces, está este gap entre la tecnología verde que necesita avanzar hasta un prototipo. Algunos usan Startup Chile, pero Startup Chile queda corto, o sea, son proyectos de 9 meses y no sé, creo que son 60 millones 90 millones para el financiamiento y están más enfocados en el tema de desarrollo de los negocios, de la internacionalización. Como que habían hartos gap que además recogimos en el estudio. O sea, aparte de caracterizar a las empresas, se les preguntó ¿cuáles son las brechas que ven? Financiamiento en los tiempos de desarrollo. Ni un inversionista privado o muy pocos van a meterle fichas a este tipo de empresas en las etapas tempranas de desarrollo van a esperar. Generalmente, te van a decir vuelve en un par de años más cuando esté más maduro. Información conexión con inversionistas de afuera, hablando con emprendedores justamente más diseño la política también detectamos que, uno no sabe porque no hay un estándar, no hay una regla. Son tecnologías disruptivas que no tienen como el camino definido porque son disruptivas, ¿entiendes? No hay una normativa, no sabes que certificaciones tienes que tener, dónde sacar esas certificaciones, con quién hablar. O sea, es todo. Es todo. Así como incertidumbre total. Entonces, una de las cosas que nos pedían o que los emprendedores siempre sacan a la luz es que necesitan como tener estas conexiones para acelerar la curva de aprendizaje. Van a estar tres meses preguntando en el ISP, en el SAG no sé qué, sino que quién lo hizo tu y qué hiciste. Esto es estandarizar un poco los procesos. Y siempre con un foco de mercado y con un foco de internacionalización. Como para no llegar después, "No, me iré a Estados Unidos" y en verdad no hay ninguna de las certificaciones que sacaste en tres años te sirve, ¿entiendes? No sé, como todo, como al final todos esos gap como un poco (hay que) apoyar no sólo con financiamiento, que obvio que es importante, sino que con todas estas conexiones como genera esta comunidad de emprendimiento base científica, quien no, o sea, no existe

formalmente. No sé si va a existir formalmente tampoco, así como un gremio ni nada, pero sí que haya alguna forma de que entre ellos se vean. Porque esa es la otra, ¿entiendes? Como, ¿quién más está haciendo algo parecido? Ya, aquí está. No sé, todos los que todos los emprendimientos que levantamos en este estudio. Y eso también fue un error de como de primerizo. No les preguntamos a ellos si querían como quedar, eh? Que sus resultados quedaran públicos en algún lugar. Toda la información fue manejada de forma privada interna el ministerio y te mueres la cantidad de veces que nos han pedido esto, cómo saber quién más está haciendo y cómo los están haciendo. Pero de todo, de todos los lados, o sea, grandes empresas, emprendimiento de la política pública de los mismos hub. Entonces la idea ahora con este estudio 2.0 es como mejorar todas esas cositas, profundizar más en algunos temas del estudio y además poder finalizarlo como con una vitrina. Dejarlo como en vitrina para que la gente sepa quién más está en esta. Es como es como Alcohólicos Anónimos, así como para que se puedan acompañar.

Editora: Oye, pero eso es buenísimo, porque nosotros hemos visto en entrevistas con Sercotec que lo que más quieren es una especie de directorio para saber quién es quién y en qué están trabajando y ellos abiertamente dicen nosotros tenemos un montón de límites que no nos dejan hacer eso. Pero ahora lo que tú estás diciendo es que si están trabajando en ello. Perdón por arruinar todo, tranqui, no te preocupes, no te preocupes que tienen efectivamente esta intención no tiene ninguna limitante legal, por decirlo de alguna manera, que no les permita hacer estas redes, porque lo otro se comentaba mucho es que tenían distintos programas, capacitaciones para ir surgiendo de de micro PYME a pequeña empresa, luego a mediana empresa, pero en Sercotec llegaban a un nivel, o sea de FOSIS, llegaban a un nivel en el cual no podían seguir escalando, porque ahí efectivamente estos gaps que no, no tienen cómo solucionarlo. Y tampoco hay un plan para para sistematizar cómo subir esta escalera, por decirlo de cierta manera. Y llegan a un punto en el cual ya lograron todo lo que podían lograr en un en un proyecto o en un programa y no saben para dónde ir, a quién más pedirle ayuda, se quedan sin apoyo. Y fracasó el emprendimiento.

Experta 6: O sea, al final, efectivamente, como dices tú, el hecho de entender cuál es la ruta que tienes que seguir ya es como un insumo fundamental. Y eso yo creo que la forma de hacerlo es a través de vinculación, no con el caso de nuestros emprendedores, con sus mentores asesores o con la gente que ya emprendió tres veces, se cayó dos y están afuera y entonces cómo, pero eso creo que es fundamental, cómo exponer los casos, ¿entiendes?

Investigador: Sí, para ir viendo su evolución también, porque tú decías que los programas que están en unas fases más primarias, los proyectos, quiero decir, no reciben inversión, que los privados realmente no se atreven a invertir en una fase tan, tan preliminar. Tú crees que podrían invertir más si tuvieran mayor exposición, una vitrina o una plataforma más amplia para como para hacer esa esa venta de cierta manera.

Experta 6: No sé si esa es la forma, pero si yo he escuchado de los mismos inversionistas

de los fondos de Venture Capital, por ejemplo, que sienten que tenemos que tener algún caso de éxito, da uno para que como para dar el ejemplo de este gallo que partió del Fondef y terminó acá y ahora afuera. Porque no hay... Los típicos son Corner Shop, Not Co. que están en el límite de esa base científica. Igual lo son, Corner Shop no pero Not Co. sí, Pero como estos exits importante son los que al final llaman después al inversionista, para decirles oye, en realidad se forró. Si hubiésemos invertido ahí, sería bacán. Entonces como que ya, veamos quien anda por ahí, pero en general es un bien reticente como pueden invertir en estas empresas tan chiquititas y lo que hacen, siento que haya un sesgo un poco también hacia las empresas que se financian con tanto fondo público. No sé, como que, como que también te hablo un poco de la ambición, quizás de los emprendedores, ¿entiendes? Como que ahí, tú vas evaluando, no sé, siento que la empresa todas estas empresas como super exitosas, tuvieron algún fondo público, pero en general fueron los mismos emprendedores que le iban a tocar puertas, ¿entiendes? A levantar plata por ellos mismos. Entonces, no sé, yo creo que hay ciertos fenómenos ahí que habría que hacerle un doble click...

Investigador: Pero eso tú dirías que es más como un fenómeno cultural, quizá un pensamiento a nivel país como de Latinoamérica o ¿es algo que simplemente se ha de esa forma?

Experta 6: Yo creo que hay poca plata. O sea, no sabes que en realidad me acabo arrepentir de lo que dije. La gente, la gente dice la plata está. Lo que pasa es que tienes que convencerlos, ¿entiendes? Por eso es importante el caso de éxito. Puede que sea un poco cultural. Puede que sea no. Yo no conozco tanto a los inversionistas, no he tenido tanta interacción con ellos, entonces no cacho bien cuál es su su como el modo de operación, pero hay montones de rollos en el caso del entendimiento científica hay que espantan a los inversionistas.

Investigador: Y eso, ¿tú lo atribuyes al miedo a la innovación, como un temor a que el innovar es gasto?

Experta 6: Mira, no sé... O sea, sí, hay empresas que... Creo que, para las empresas, por ejemplo, meter a una startup o meterle plata de innovación puede ser poco rentable o como que no le dan la relevancia porque son impactos de largo plazo, como que las empresas están siempre como en la operativa, entiendes? Prefieren comprar un tornillo a meterle esas lucas al I+D, creo. Para los inversionista como que hay distintos fenómenos que yo iba escuchando a lo largo del tiempo, que yo llevo en el ministerio. Uno son los incentivos como para invertir. Como los incentivos, digamos, tributarios que tienen ellos para invertir. De repente va un gallo a meterle 100 palos a una startup de estas. El riesgo es gigante y el retorno es chico. En cambio, mejor se compra un par de departamentos por decirte algo como que hay otras cosas más rentables acá. Eso, por una parte. Y por otro, que lo que he

visto también es por cuando las empresas provienen de universidades, que muchas de estas de base científica provienen de ideas. De acuerdo al estudio, el 50 por ciento proviene de ideas de la universidad, de profesores, de estudiantes de su trabajo de tesis. Hay a veces propiedad intelectual, la sociedad. Y eso es. Pero eso es un espanta inversionista. Lo he escuchado un par de veces porque por el tema de la propiedad intelectual, el porcentaje del investigador y aparte que uno hace otra cosa que he escuchado que con las universidades públicas al menos un inversionista que va a tratar de negociar con una universidad pública es como negociar sin contraparte... No hay ninguna posibilidad. Hay una burocracia asociada que es terrible. Es imposible. El tema de las patentes si quieres vender la patente es terrible. El otro día, en una reunión, me contaban sus dolores por tratar de sacar algunos SpinOffs de la Usach. Creo que lo solucionó porque lo que pasa en las universidades públicas es que, de partida la normativa es un culo. Pero además está el fantasma de la Contraloría siempre dando vueltas entonces para los abogados de la universidad es mejor decir que no, que arriesgarse, ¿entiendes? Entonces, como no es que si tú eres investigador no puedes tener más de 10 por ciento, que no, que el contrato tiene que ser, que no sé qué son puras trabas que le ponen justamente para no generarse problemas, porque tampoco tiene un gran impacto para la universidad. El tema de las patentes, por ejemplo, me di cuenta como que siento que no tienen tanto incentivos para comentarlo ni el tema de las spin off tampoco, ¿entiendes?

Entrevistador: Pero es que es complejo eso, porque mientras pasa eso en las universidades públicas, la universidad privada avanza...

Experta 6: Claro, ahora las privadas tienen sus propios dolores también por el tema de la ley del lucro. Pero yo creo que en las universidades privadas hay más flexibilidad, todo más conversable, por lo menos, por lo menos. Bueno, de hecho, uno de los temas que tenemos como misión en el Ministerio de ver es qué podemos hacer nosotros, ya sea articulador o generador de un cambio y proponer una normativa más o menos estándar para las universidades, que no sé si los podemos, la podemos imponer, pero si este es un modelo sugerido, traten de adaptarlo a su realidad y que no solamente sea como una conversación entre nosotros y los hubs y la vicerrectora de Investigación, sino que los investigadores entiendan qué implica emprender desde que parten, porque esa es otra cosa que nos decía, que, como onda, si yo hubiese sabido que esta cuestión iba a ser así, o sea, no gastaba tanto tiempo en esta cuestión, mejor no emprendo. Era terrible porque hay montones de ideas que quedan ahí, que se quedan ahí botadas.

Editora: Sí, perdón, me quedé un poco achacada con este último comentario, porque todas las entrevistas han terminado en un punto bastante desfavorable a futuro. ¿Cómo ves tú que se vería la luz en esto?

Experta 6: O sea, para el tema de las spin off universitaria, hay harta pega que hacer. Creo

que es algo que sí tiene que hacer el ministerio. Hay harto trabajo y eso es bien, bien valioso. Las OTLs, de los hubs y de la Red GT es como este organismo que convoca a todos estos sectores tecnológicos, que están haciendo hartas cosas. Son bien Mateos, están haciendo otras cosas entretenidas como para mejorar el tipo de cosa. O sea, primero que nada, la red GT levantó un tremendo informe sobre cuáles son las trabas que hay para hacer transferencia tecnología. Y aparece obviamente el tema de la ley del lucro, de la Ley de Educación Superior y todas las trabas que hay en las universidades para sacar Spinoffs. Y es algo que tenemos que conversar con todos los actores del ecosistema, porque no puedes decir, "ya voy a sacar esta norma", porque esa norma también existe por algo, o sea, porque pasaron cosas malas antes y por eso la pusieron. Por el tema de no sé, que un director tenga un Spinoff, o sea un rector tenga una Spinoff de una universidad, se daba para un conflicto de interés gigante. En las privadas, por el tema de las personas relacionadas y el lucro. Entonces como que hay que levantar los temas, socializarlos, como no imponerlo, como que es algo que nos han dicho harto también con los vice rectores y buscar como una fórmula de solución. Pero es muy heavy que la solución es como hablémoslo, ¿entiendes? Hablémoslo, levantémoslo. Buscar ejemplos específicos de la Chile a ver cuántas Spinoff tenía. ¿Pudiste salir? ¿No? Porque ya por esto, por esto, por esto y buscar cuáles son los patrones. Y con eso ir decidiendo...

Investigador: Sí, me da mucho la impresión que no hay precedentes específicos. En muchos casos están como esperando a que salga este caso en el cual basarse para poder decir mira, efectivamente funciona. Y eso sirve para darle la confianza a los demás, que sigan un poco ese ejemplo.

Experta 6: Y, ¿sabes qué? Otra cosa importante pa agregarlo en el tema, porque hay muchas buenas ideas que están mal ejecutadas, hay ideas no tan buenas que están bien ejecutadas como hay de todo en este, en este mundillo. Pero como un tema que hemos visto con los hubs, que es como común para los científicos que emprenden, es esto de enamorarse de la tecnología y no entender si que tiene efectivamente espacio en el mercado y lo que estamos haciendo hoy, o sea, lo que están haciendo los hubs, en realidad, en ese sentido están aplicando distintas como metodologías para validar el modelo negocio y el mercado objetivo tempranamente. De manera que si tú tienes una tecnología y al tiro tu entiendes que estás ofreciendo, no sé, leche con chocolate a tal mercado. Y en realidad si te venía a preguntar tener signos es que prefiero la leche vainilla por decirte algo. Entonces cambias tu fórmula rapidito, barato, temprano y vs avanzando siempre con el input del mercado. Este es una metodología que se llama Line Startup, que la están usando los hubs para sus tecnologías, para sus portafolios, para que los emprendedores salgan y busquen a ver qué le quiero vender a todos estos gallos y que hablen con todos esos gallos, que todos ellos le den el feedback respecto a lo que sea.

Editora: O sea, tú ahí pones en primer lugar establecer esta metodología y que el producto

sea adaptando esta metodología, una metodología estable y eso me parece razonable porque a la larga vas haciendo como una hoja de ruta, una carta de navegación para que el emprendedor también pueda seguir unos pasos claros.

Experta 6: Claro. Y el mismo mercado te va a decir uno, en que formato tiene el producto, si es que tiene el producto, porque a lo mejor no lo quieren y tienes que, claro, era el tipo cambiarte a otra cosa, ¿entiendes? Pero también el tema de en qué condiciones lo quieren. O sea, yo necesito que llegues en un año más, con esta misma cuestión, pero con tales certificaciones, con tales, pero también me gustó. Pregúntales certificaciones con tales aprobaciones del SAG... como que te van dando justamente los pasos a seguir y es súper importante que eso exista desde el principio. Yo fui gestora tecnológica en un centro de investigación en el Civil. Y claro, nos pasa que llevábamos desarrollos de diez años. O sea, los profesores llegaban con su desarrollo de diez años y eran intransferibles por errores que se cometieron al principio del desarrollo de tecnología. Entonces son diez años de investigación que van a quedar ahí, como en una tesis, en el refrigerador las cepas y qué sé yo porque eran intransferibles, nunca van a tener el impacto en la sociedad, porque nunca le preguntaron al potencial interesado si es que estaba o no estaba de acuerdo con lo que ellos necesitaban. Cuando le preguntamos nosotros no, fue terrible. Te juro. Y los científicos se enamoran de su guaguas. Entonces, ¿cómo hacerles entender que no se puede? También es súper difícil. Y siguen y siguen. Insisten, ¿entiendes? Es el tema de la metodología que se está implementando y la de las universidades es clave.

Editora: Oye, y siempre que se habla de la investigación pura y dura. Cuando uno ve todos los conceptos de dónde nace en la universidad, se habla de esta torre de marfil donde están los investigadores cerrados y falta una conexión con el medio. Tú sientes que falta conexión del mundo de la academia con el medio para generar transferencia tecnológica, que haya mayor conexión con las PYMEs para generar innovaciones, potenciar este factor de economía y cosas así. ¿O no?

Experta 6: Yo siento que si era muy así antes. Siento que ha cambiado un poco. Quizás forzado. Por el mismo sistema de innovación. Por ejemplo, en los Fondef ahora te piden que vayas con una empresa social. Entonces, con esos datos están asegurando un poco de que estás desarrollando algo que le sirve por lo menos a esa empresa y que está dispuesto a poner plata también entiendes. En los centros basales de investigación, que son ahora de la ANID, por ejemplo, exigen que haya una única transferencia tecnológica. Exigen que haya una unidad de vinculación con el medio. Exigen que tenga indicadores como de indicadores, como anuales de transferencia, de formación, de spin off, de colaboración con privados, de levantamiento de plata privada de empresa. Entonces como que el mismo sistema innovación está obligando a los investigadores a abrirse al nivel de FONDEF para arriba. Ya, a los FONDECYT, es como "no, eso ya es pa que investigue". Pero creo que ha cambiado hartito la cultura, de acuerdo a mi experiencia como que siento que cada vez más

los investigadores entienden la necesidad de hacer investigación aplicada, pero aplicada en serio, o sea, aplicada y que le preguntes a alguien si en verdad le funciona. Yo creo que para los más viejitos es más difícil, por un tema de que ya están a punto de jubilarse, ya no le interesa nada. Sí. Pero también me llama la atención de que hay hartos investigadores senior, por ejemplo, ahora en Startups Ciencia, entró uno de la Cato, (...), que es un profe. Ha sido profesor de investigación toda su vida y que salió con un emprendimiento y máquina. O sea, está feliz, ¿entiendes? Como que descubrió un mundo nuevo y está aprendiendo un montón. Como que es un tema súper cultural. Aparte que antes era mal visto trabajar con empresas en la universidad. Era del demonio, ¿cómo estás lucrando con esto? Y todavía se ve.

Editora: Sí, hasta hoy, las generaciones más antiguas ven esto como un lucro.

Experta 6: Claro, o sea, que feo que estés haciéndole un servicio a una empresa privada, es como una locura, encuentro yo. Pero, antes, todo era, o sea hay hartas cosas que ya no pasan, que antes eran súper normalizadas, entonces.

Investigador: Pero eso también habla como del cambio cultural, de cómo está avanzando un poco el país y cómo ha tenido que cambiar este diseño más o menos de sus estrategias, están sistematizando, están formalizando los procesos. Hablaste sobre esta caracterización que están haciendo ahora este estudio 2.0? Esto está se está desarrollando ahora, ¿va a salir pronto?

Experta 6: No, en el sistema público, nada es tan rápido. Para poder hacerlo, tenemos que licitarlo. Entonces están armando las bases de licitación para poder empezarlo antes de que se acabe este año. Entonces yo creo que va a estar... mira, como el año pasado. Yo creo que va a salir como en marzo, abril. Igual como tenemos, o sea, ese fue como el primer registro de empresas de base científica tecnológica que levantamos a través del estudio. Pero un segundo registro que tenemos son los postulantes a Startup Ciencia que postularon 472, entre empresas y emprendedores, porque podía postular con una empresa que estuviera en etapas tempranas de desarrollo o una persona natural. Llegaron 472 postulaciones. Nosotros esperamos a todo chanco 100, o sea, fue algo, bueno, en pandemia, ¿te imaginas? Debe haber un montón de postulaciones que en realidad eran para Fondef, pero la transformaron en esto para poder tener las lucas. Ahí debe haber de todo, claro, y de las 472, nosotros vamos a adjudicar con suerte, 19. O sea, hasta ahora hay 13 seguras y quizá podemos aumentar a 19. Pero bueno, tenemos ahora un registro de estas 472 empresas de base científica, que es como un registro, un segundo registro sin sesgos, o sea, un poco menos sesgos que la anterior, ¿entiendes? Claro. Y a través de toda esta información, o sea, antes de que salga el estudio, queremos empezar a armar comunidad y por eso queremos empezar en un tiempo más a hacer como alguna campaña de Startup Ciencia para que la gente se conecte, para que se inscriba en alguna plataforma que por

definir o en un directorio que quizás va a ser un PDF que está ahí colgado de una página o algo así. Pero, por último, que haya algo para ver, ¿entiendes?

Investigador: De todas maneras, de todas maneras, me parece rapidísimo, siendo que los tres centro que hemos entrevistados nos dicen no, es que pucha, tenemos esta traba y este límite para ser registros y no sé para cuándo. De verdad, la respuesta ha sido no sé para cuándo. La respuesta puede ser para un año o cinco años más.

Experta 6: Ah, qué bueno que yo trabajo para el Ministerio... Tengo que creerlo porque si no... (risas).

Editora: Pero, en serio, se ve cómo realmente están avanzando los procesos, lo cual es buenísimo. Yo no tengo más preguntas, según lo que estábamos buscando. Yo creo que estamos súper bien con este contenido.

Editora: También está buenísimo. Super bien.

Experta 6: Por lo menos hay algo visible que pasó de lo abstracto. Es algo así y concreto. Ahí está la política. Les iba a mandar otra cosa para lo que me comentaste, espérame un poco. Tuve una reunión con la gente del BID el otro día con una plataforma. Como queremos hacer una plataforma, les adelanto un poco. Uno de los hubs quiere hacer una plataforma para conectar empresas startups con empresas, ¿entiendes? Como nosotros vemos que estas startup son como el vehículo de transferencia de tecnologías que salen de la Universidad o de empresas también hacia como el mercado es como es como el vehículo de transferencia es como el músculo entre una tecnología general en la universidad con una gran empresa. Las grandes empresas no van a hablar con un investigador a comprar una cuestión que tiene en un tubo. ¿Entiendes? Ellos quieren la cuestión escalada y piloteada. Entonces las startups como que queremos que sean esté como este vínculo y queremos hacer una plataforma para visibilizar las startups con el hub, no sólo en Startup ciencia, sino que todas las StartUp que se quieran sumar entiendes y conectarla con el mercado o con necesidades del mercado para vinculación, para que se vean.

Editora: Yo creo que eso está muy interesante porque genera una red comunicacional, que es lo que nosotros hemos estado percibiendo todo este tiempo, que es carente en el ecosistema.

Experta 6: Por eso queremos como como generar está esta tribu, ¿entiendes? Pero bueno, la verdad es que esa plataforma tiene más la visión de visibilizarlas y el ministerio que a través de campañas y qué sé yo, queremos generar como esta sensación de tribu, que se

vean los líderes, que se vean como que la gente se sienta participe. En ese contexto nos juntamos con la gente del BID y nos presentaron esa plataforma que es para PYMEs, no es para empresa. O sea, puede haber empresas de base científica, pero es para PYMEs que quieran buscar como potenciales clientes. Se ofrecen un montón de servicios. Es como es, como una red social casi de empresas, como de la región, en realidad no solamente chilena. Entonces, no sé si tienes, como, contactos de PYMEs para que le echen una mirada. Ahí se inscriben, no sé siquiera si tiene costo.

Investigador: Tengo contacto con tres Centros que manejan por lo menos doscientas PYMEs cada una. Mínimo. Trabajan muchas más, así que sí tú me dices, lo podemos compartir sin ningún problema.

Experta 6: Sí, compártelo. De verdad, me junté con estos cabros del BID y son maquina también la plataforma la tienen súper viva. O sea que tienen hartas como transacciones y empiezan a cachar cuáles son los intereses de las empresas. Te empiezan a ofrecer cosas que te podrían servir. Al final es conexión.

Investigador: Sí, eso es lo que falta. Oye, yo por mi parte estoy okay. ¿No sé si quieres agregar algún otro comentario?

Experta 6: La verdad que no sé si se me ocurra alguna otra cosa. No, la verdad es que por ahora no sé, no se me ocurre algo. Déjame ver tu correo...

Investigador: Oye una pregunta, fuera de contexto, que va más con mi disciplina, ¿cómo ves tú la implicancia del diseño industrial en todo esto?

Experta 6: Me ha pasado que he visto un par de empresas como participando en estos desafío en estos concursos. No sé. Para desarrollar la tecnología y las que tienen diseño. O sea, encuentro que todo entra por el ojo. Entonces de partida los pitch son demasiado, mucho mejores que las de los científicos, porque tienen el concepto de. O sea, es mucho más entretenido ver alguna cuestión que está bien presentada que ver una cuestión llena de gráficos. Que un científico entienda eso es súper difícil. Había una tecnología que me quedó grabada en alguna de esas cosas que fui jurado, que era de diseñadores industriales, que era una sonda gástrica, ¿entiendes? O sea que en el equipo había de todo, había un equipo multidisciplinario, pero habían hartos diseñadores, era más de uno y a través del diseño industrial hicieron que esta sonda, que era super útil, fuera mínima, cero invasiva, cómoda, de un material bacán. Era, te juro, incorporar el conocimiento desde la parte del diseño, sentí que fue clave por la cuestión. O sea, el producto hubiese sido otra cosa si un diseñador no hubiese estado metido. Una cuestión así, una caja enorme, ¿entiendes? Cambió. O sea, te juro, cambió de porte... y era para niños, además. Entonces como que le ponían cosas entretenidas. No, yo siento que hay hartos que conversar ahí. He visto pocos

casos, pero los que he visto me han quedado guardado. Respecto a cómo ponerle, está este enfoque del diseño hacia las tecnologías.

Editora: Claro. Bueno, esto es lo que estamos viendo, que hay que conversar. Conversando, por ahí se generan redes y se va generando también en el desarrollo.

Experta 6: Exactamente, porque no es una cosa solo de como de la parte dura de la tecnología, sino tienes que meterle un poco más...

Investigador: El tema de la interfaz, que es muy importante y la ergonomía que son factores que influyen en el buen desarrollo de producto.

Experta 6: Hay una tecnología que ganó también en Startup Ciencia, que es como un collar que detecta como anomalías en la voz una cosa así, así como que sirve para fonaudiólogos, para los médicos y qué sé yo, pero a través del diseño industrial el collar es una cosita, así te juro, es como un cable enano con una cosita aquí súper chora, que se ve incluso lindo, ¿eh? Un collarcito, un collarcito, sí, pero que tiene la media funcionalidad detrás, la medio tecnología detrás. Pero visualmente y como en la práctica es algo súper como fácil de manejar y sencillo. No sé, como que encuentra que hay harta vinculación.

Editora: Super. Muchísimas gracias por la entrevista.

Experta 6: Nada de nada. Cualquier cosa me escriben.